

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
CONSEJO UNIVERSITARIO**

ACTA DE LA SESIÓN N° 4915

CELEBRADA EL MIÉRCOLES 22 DE SETIEMBRE DE 2004

APROBADA EN LA SESIÓN 4921 DEL MIÉRCOLES 13 DE OCTUBRE DE 2004



ARTÍCULO	TABLA DE CONTENIDO	PÁGINA
1. <u>AGENDA</u> . Modificación		2
2. <u>APROBACIÓN DE ACTAS</u> . Sesión N.º 4908.		2
3. <u>INFORMES DE DIRECCIÓN</u>		3
4. <u>GASTOS DE VIAJE</u> . Ratificación de solicitudes.		4
5. <u>AGENDA</u> . Modificación.		7
6. <u>LICITACIÓN PÚBLICA</u> . 5-2004. Ampliación y remodelación de laboratorios Instituto Clodomiro Picado.....		7
7. <u>REGLAMENTOS</u> . Lineamientos para la emisión de la normativa institucional.		10
8. <u>GESTIÓN DE CALIDAD</u> . Lineamientos para la implementación de un modelo integral de gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica.		21

Acta de la sesión **N.º 4915, ordinaria**, celebrada por el Consejo Universitario el día miércoles veintidós de setiembre de dos mil cuatro.

Asisten los siguientes miembros: Dr. Víctor M. Sánchez Corrales, Área de Artes y Letras; Director; 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, Área de Sedes Regionales; Lic. Marlon Morales Chaves, Sector Administrativo; Srta. Cindy Torres Quirós, Sr. Miguel Ángel Guillén Salazar, Sector Estudiantil, y M.Sc. Óscar Mena Redondo, Representante de la Federación de Colegios Profesionales.

La sesión se inicia a las ocho horas y cuarenta minutos, con la presencia de los siguientes miembros: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón y el Dr. Víctor Sánchez.

Ausente con excusa la Dra. Olimpia López A. y la Dra. Yamileth González.

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ da lectura a la agenda del día.

ARTÍCULO 1

El Director del Consejo Universitario propone al plenario una modificación del orden del día, para retirar el punto 9 de la agenda.

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ le indica al plenario que en vista de que el dictamen CE-DIC-04-16, "Análisis del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos", no contiene las firmas necesarias para ser presentado, propone retirarlo de agenda e incluirlo cuando cumpla con dicho requisito.

Seguidamente somete a votación la modificación de agenda, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón y Dr. Víctor Sánchez.

TOTAL: Seis votos.
EN CONTRA: Ninguno.

Por lo tanto, el Consejo Universitario ACUERDA una modificación del orden del día, para retirar el punto 9 de la agenda.

ARTÍCULO 2

El señor Director del Consejo Universitario somete a conocimiento del plenario, para su aprobación el acta de la sesión N.º 4908.

En discusión el acta de la sesión N.º 4908.

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

El señor Director somete a votación el acta de la sesión N.º 4908, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón y el Dr. Víctor Sánchez.

TOTAL: Seis votos.
EN CONTRA: Ninguno

El Consejo Universitario ACUERDA aprobar con modificaciones de forma el acta de la sesión N.º 4908.

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

ARTÍCULO 3

Informes de Dirección

a) Vicerrectoría de Investigación

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ informa que, mediante oficios VI-3492-COVI-57-04 Y 3489-COVI-54-04, la Vicerrectoría de Investigación comunica los siguientes nombramientos:

- Dra. Carla Victoria Jara Murillo ha sido designada como Directora del Instituto de Investigaciones Lingüísticas.
- Dra. Laura Guzmán Stein, Directora, y la M.Sc. Teresita Cordero Cordero como Subdirectora, del Centro de Investigaciones en Estudios de la Mujer.

b) Junta de Relaciones Laborales

La Junta de Relaciones Laborales, en oficio JRL-C-094-2004, comunica que ha sido nombrado como Presidente el señor Ricardo Soto, por el período que va del 04 de agosto del 2004 al 03 de febrero de 2005.

c) Reunión con el Presidente del Tribunal Electoral Universitario a las 3 p. m.

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ informa que la reunión del Consejo Universitario con el Presidente del Tribunal Electoral Universitario se llevará a cabo el miércoles 22 de setiembre a las 3:00 p. m.

d) Permiso de la Dra. Olimpia López Avendaño.

Mediante oficio CU-M-04-09-196, la Dra. Olimpia López Avendaño solicita vacaciones del día 20 al 27 de setiembre de 2004, inclusive.

El señor Director somete a votación la solicitud de vacaciones, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi y Dr. Víctor Sánchez.

TOTAL: Siete votos.
EN CONTRA: Ninguno.

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

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi y Dr. Víctor Sánchez.

TOTAL: Siete votos.
EN CONTRA: Ninguno.

Por lo tanto, el Consejo Universitario ACUERDA autorizar las vacaciones de la Dra. Olimpia López Avendaño del día 20 al 27 de setiembre de 2004, inclusive.

ACUERDO FIRME

A las ocho horas y cincuenta minutos, ingresa en la sala de sesiones la Srta. Cindy Torres.

ARTÍCULO 4

El Consejo Universitario, atendiendo la recomendación de la Comisión de Política Académica y de conformidad con lo que establece el artículo 34 del Reglamento de gastos de viaje y transporte para funcionarios públicos, y el Reglamento para la asignación de recursos a los funcionarios que participen en eventos internacionales, conoce las siguientes solicitudes de apoyo financiero: María Lorena Molina Molina, Sergio Madrigal Carballo, Leda Badilla Chavarría, Jorge Murillo Medrano, Cinthya Campos Salazar, Pedro Enrique Haba Müller, Sylvia Sánchez Oller, Pedro Luis Castro Fernández.

EL DR. CLAUDIO SOTO expone la justificación de las solicitudes de apoyo financiero.

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ somete a votación secreta levantar el requisito del señor Sergio Madrigal Carballo, y se obtiene el siguiente resultado:

A FAVOR: Ocho votos
EN CONTRA: Ninguno

Se levanta el requisito

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ somete a votación secreta levantar el requisito de la señora Leda Badilla Chavarría y se obtiene el siguiente resultado:

A FAVOR: Ocho votos
EN CONTRA: Ninguno

Se levanta el requisito

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ somete a votación secreta levantar el requisito del señor Jorge Murillo Medrano y se obtiene el siguiente resultado:

A FAVOR: Ocho votos
EN CONTRA: Ninguno

Se levanta el requisito

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ somete a votación secreta levantar el requisito de la señora Cinthya Campos Salazar y se obtiene el siguiente resultado:

A FAVOR: Ocho votos
EN CONTRA: Ninguno

Se levanta el requisito

Seguidamente el señor Director somete a votación secreta levantar el requisito de la señora Silvia Sánchez Oller y se obtiene el siguiente resultado:

A FAVOR: Ocho votos
EN CONTRA: Ninguno

Se levanta el requisito

Posteriormente el señor Director somete a votación secreta levantar el requisito del señor Pedro Luis Castro Fernández y se obtiene el siguiente resultado:

A FAVOR: Ocho votos
EN CONTRA: Ninguno

Se levanta el requisito

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

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Srta. Cindy Torres, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dr. Víctor Sánchez,

TOTAL: Ocho 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.

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
Molina Molina, María Lorena (1) Escuela de Trabajo Social	Catedrática	Luján, Buenos Aires, Argentina	29 de setiembre al 01 de octubre	Encuentro Académico Nacional de la Asociación Argentina de Formación Académica en Trabajo Social (A.A.F.A.T.S.) Presentará la ponencia: <i>El proyecto de formación profesional 2004: recuperación de la perspectiva crítica histórica, congruente con los fundamentos curriculares. Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica.</i>	\$500 Viáticos	\$500 Pasaje Aporte personal \$500 Complemento de pasaje FUNDEVI
Madrigal Carballo, Sergio Facultad de Farmacia	Interino Licenciado (2)	Córdoba, España	25 de setiembre al 04 de octubre	III Simposio Iberoamericano de Quitina Presentará 6 ponencias en la modalidad de afiches, orientadas dentro de los proyectos de investigación impulsados por el INIFAR	\$500 Inscripción	\$1.700 Pasaje CYTED (3) \$500 Viáticos MICIT
Badilla Chavarría, Leda (4) Programa de Posgrado en Evaluación Educativa	Directora	Guatemala, Guatemala	26 de setiembre al 02 de octubre	21 Reunión Comisión Técnica de Evaluación y Primer Seminario de Acreditación de Programas de Posgrado En esta reunión se valorarán doce programas de posgrado para dictamen de acreditación y reacreditación y se planificarán acciones para el II Ciclo del 2004.	\$648,55 Pasaje y complemento de viáticos	\$400 Viáticos CSUCA/DAAD

Murillo Medrano, Jorge Sistema de Estudios de Posgrado	Decano (4)	Guatemala, Guatemala	26 de setiembre al 02 de octubre	21 Reunión Comisión Técnica de Evaluación y Primer Seminario de Acreditación de Programas de Posgrado El Dr. Murillo forma parte de la Comisión Técnica de Evaluación del SICAR y asiste en representación de la señora Rectora.	\$648,55 Pasaje y complemento de viáticos	\$400 Viáticos CSUCA/DAAD
Campos Salazar, Cinthya Escuela de Educación Física y Deportes	Interina Licenciada (5)	Cuernavaca, México	29 de setiembre al 03 de octubre	3er. Congreso sobre valores y relaciones sociales entre género La capacitación le permitirá ampliar los conocimientos en esta área	\$500 Viáticos	\$440 Pasaje Aporte personal
Haba Müller, Pedro Enrique Facultad de Derecho	Catedrático	Madrid, España	01 de octubre al 30 de noviembre	Pasantía a la Universidad Carlos III de Madrid Impartirá tres sesiones en el Programa de Doctorado en Derechos Fundamentales. Además dará una conferencia general para los estudiantes de Doctorado y de Maestría sobre: <i>El lenguaje de los derechos humanos como reto para protegerlos mejor.</i>	\$500 Viáticos	(Sin cuantificar) Complemento de viáticos Instituto de Derechos Humanos Bartolomé de las Casas (Sin cuantificar) Pasaje Aporte personal
Sánchez Oller, Sylvia Sede de Guanacaste	Interino Licenciado (5)	Guatemala, Guatemala	03 al 05 de octubre	Primer Congreso Regional Sociedad Interamericana de Psicología Presentará el cartel: <i>Expresión de emociones en pacientes esquizofrénicos</i>	\$500 Viáticos	\$376 Pasaje Aporte personal
Castro Fernández, Pedro Luis Escuela de Ingeniería Civil	Interino (5)	Minneapolis, Estados Unidos	26 al 29 de setiembre	Second International Conference on Accelerated Pavement Testing Esta conferencia es complementaria a la labor profesional y académica que brinda el profesor Castro Fernández como profesor del curso de Pavimentos y como director de proyectos de investigación en la Escuela de Ingeniería Civil.	\$500 Pasaje	\$1000 Viáticos Aporte personal

(1) Ad-referéndum.

(2) De conformidad con el artículo 10, se levanta el requisito estipulado en el inciso a) del artículo 9), ambos del Reglamento para la Asignación de Recursos a los funcionarios que participen en eventos internacionales, pues su nombramiento es de ¼ de tiempo interino.

(3) Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED)

(4) De conformidad con el artículo 10, se levanta el requisito estipulado en el inciso d), del artículo 9, ambos del Reglamento para la Asignación de Recursos a los funcionarios que participen en eventos internacionales, pues ya recibió aporte económico en este año.

(5) De conformidad con el artículo 10, se levanta el requisito estipulado en el inciso a) del artículo 9), ambos del Reglamento para la Asignación de Recursos a los funcionarios que participen en eventos internacionales, pues su nombramiento es interino.

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 5

El señor Director somete a votación una modificación del orden del día, para entrar a analizar el punto 7 de la agenda y conocer como último punto, el dictamen CE-DIC-04-9 “Modelo integral de gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica”.

Seguidamente, somete a votación la modificación propuesta, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Srta. Cindy Torres, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dr. Víctor Sánchez,

TOTAL: Ocho votos.

EN CONTRA: Ninguno

Por lo tanto, el Consejo Universitario ACUERDA una modificación del orden del día, para entrar a analizar el punto 7 de la agenda y conocer como último punto, el dictamen CE-DIC-04-9 “Modelo integral de gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica”.

ARTÍCULO 6

La Comisión de Presupuesto y Administración presenta el dictamen CP-DIC-04-36 sobre “Licitación pública 5-2004. “Ampliación y remodelación de Laboratorios Instituto Clodomiro Picado”.

EL LIC. MARLON MORALES expone el dictamen que a la letra dice:

“ANTECEDENTES

1. La Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones efectúa una reserva presupuestaria para la

construcción de laboratorios en el Instituto Clodomiro Picado (solicitudes de materiales N.ºs 837122 del 13 de abril de 2004 y 837123 del 20 de abril de 2004, folios 28 y 27, respectivamente).

2. La Oficina de Suministros efectúa el proceso licitatorio correspondiente.
3. La Oficina Jurídica emite su dictamen acerca de la licitación pública 5-2004, en oficio OJ-1257-2004 del 1.º de setiembre de 2004.
4. La Contraloría Universitaria emite su criterio mediante oficio OCU-R-144-2004 del 10 de setiembre de 2004.
5. La Rectoría eleva al Consejo Universitario la licitación pública 5-2004 (R-4939-2004 del 9 de setiembre de 2004).
6. La Dirección del Consejo Universitario traslada el asunto para estudio de la Comisión de Presupuesto y Administración (CU-P-04-113 del 10 de setiembre de 2004).

ANÁLISIS

De acuerdo con lo establecido por la Comisión de Licitaciones en la Recomendación de Adjudicación N.º 84-2004¹, del 9 de julio de 2004, avalada por la Comisión de Licitaciones en documento del 9 de julio de 2004², para la licitación pública 5-2004 “Ampliación y remodelación de laboratorios del Instituto Clodomiro Picado”, se recibieron las siguientes ofertas:

A.P. Constructora S.A., cédula jurídica 3-101-088171.
Ing. Alejandro Arias Colombari, cédula de identidad 1-320-398.

E.S. Consultoría y Construcción S.A., cédula jurídica 3-101-090610.

Constructora Hidalgo Cárdenas S.A., cédula jurídica 3-101-083706-31

Además, se indica en la recomendación que, “con base en el cartel, en el análisis legal de las ofertas, realizado por la Unidad de Licitaciones y la Recomendación Técnica emitida por el Arq. Luis Fernando Aronne Castro, Director de la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones, mediante oficio OEPI-853-2004, se determina lo siguiente:

Adjudicar la oferta elegible que obtuvo la calificación más alta en la ponderación emitida, considerando los elementos y metodología indicada en la Evaluación de Ofertas, de las Condiciones Especiales del Cartel.

Existe el presupuesto debidamente aprobado para esta contratación.

¹ Folios 698 y 699.

² Folio 697.

En el expediente respectivo se encuentra el oficio de la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones³, en el cual se exponen las razones que avalan la recomendación técnica que emitió esa Oficina. Estas justificaciones son las siguientes:

1. *Es la oferta con mejor calificación*⁴ (...)
2. *La empresa HICASA ha realizado diversas obras para la Institución, cumpliendo en forma satisfactoria.*

Al respecto, la Oficina Jurídica señala:

(...) Luego de haber revisado el expediente remitido a esta oficina, se pudo determinar que el procedimiento seguido para adjudicar la presente licitación se ha llevado a cabo en estricto apego a nuestro ordenamiento jurídico. En virtud de lo anterior, esta Asesoría no tiene observaciones que hacer y se otorga el visto bueno solicitado, por lo cual debe remitirse al Consejo Universitario para que emita la correspondiente Resolución de Adjudicación (OJ-1257-2004 del 1.º de setiembre de 2004).

Por su parte, la Contraloría Universitaria indica:

Nuestra labor consistió básicamente en verificar en términos generales, el cumplimiento de los procedimientos administrativos que se deben llevar a cabo previo a la adjudicación, especialmente se corroboró la existencia de:

1. *La constancia de la Oficina Jurídica mediante el oficio OJ-1257-2004, de fecha 1.º de setiembre de 2004, en el (sic) cual expresan su criterio sobre lo actuado en dicha licitación en materia legal.*
2. *Los análisis técnicos realizados para esta licitación por la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones (OEPI), cuyos resultados aparecen en el oficio OEPI-853-2004 de fecha 6 de julio del 2004.*
3. *La documentación que sustenta la Recomendación de Adjudicación N.º 84-2004 de fecha 9 de julio de 2004, de la Comisión de Licitaciones, que al efecto ha constituido la Administración Activa.*

Verificado lo anterior, no evidenciamos otras situaciones que impliquen efectuar observaciones ulteriores sobre lo recomendado por la Comisión de Licitaciones para el presente caso (OCU-R-144-2004 del 10 de setiembre de 2004).

Por lo tanto, luego del análisis de la documentación respectiva, la Comisión de Presupuesto y Administración considera que la licitación debe adjudicarse en los términos propuestos en la Recomendación de Adjudicación N.º 84-2004, avalada por la Comisión de Licitaciones.

PROPUESTA DE ACUERDO CONSIDERANDO QUE:

1. La Rectoría elevó al Consejo Universitario la licitación pública 5-2004 "Ampliación y remodelación de laboratorios del Instituto Clodomiro Picado" (R-4939-2004 del 9 de setiembre de 2004).
2. La recomendación técnica emitida por el Arq. Luis Fernando Aronne Castro, Director de la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones, mediante oficio OEPI-853-2004 del 6 de julio de 2004⁵.
3. En la Recomendación de Adjudicación N.º 84-2004 del 9 de julio de 2004, de la Comisión de Licitaciones, se establecen las recomendaciones de esa comisión, sustentadas en el cartel, en el análisis de las ofertas, realizado por la Unidad de Licitaciones de la Oficina de Suministros, y en la recomendación técnica que señala el punto anterior.
4. Se cuenta con el presupuesto disponible para esta contratación (solicitudes N.ºs 837122 del 13 de abril de 2004 y 837123 del 20 de abril de 2004, folios 28 y 27, respectivamente, en los que se muestra la aprobación presupuestaria por parte de la Oficina de Administración Financiera).
5. La Contraloría Universitaria expresa que no evidencia situaciones que impliquen efectuar observaciones ulteriores acerca de lo recomendado por la Comisión de Licitaciones para el presente caso (OCU-R-144-200 del 10 de setiembre de 2004).
6. La Oficina Jurídica señala lo siguiente:

(...) Luego de haber revisado el expediente remitido a esta oficina, se pudo determinar que el procedimiento seguido para adjudicar la presente licitación se ha llevado a cabo en estricto apego a nuestro ordenamiento jurídico.

En virtud de lo anterior, esta Asesoría no tiene observaciones que hacer y se otorga el visto bueno solicitado, por lo cual debe remitirse al Consejo Universitario para que emita la correspondiente Resolución de Adjudicación (OJ-1257-2004 del 1.º de setiembre de 2004).

³ OEPI-853-2004 del 6 de julio de 2004.

⁴ Calificaciones en folios 691-695.

⁵ Folio 696.

ACUERDA

Adjudicar la licitación pública 5-2004 "Ampliación y remodelación de laboratorios del Instituto Clodomiro Picado", de conformidad con el siguiente detalle:

A: Constructora Hidalgo Cárdenas S.A., cédula jurídica 3-101-083706-31.

Ampliación y remodelación de laboratorios Instituto Clodomiro Picado.

Monto total

\$209.472,00 (doscientos nueve mil cuatrocientos setenta y dos dólares exactos).

Plazo de ejecución

Cuatro meses después de recibir la orden de compra.

Forma de pago

Treinta días siguientes a la presentación de las facturas a cobro. La Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones autorizará el pago de las facturas, dicho monto no podrá ser superior al indicado en la Orden de Compra.

**TODO DE ACUERDO CON LA OFERTA Y EL
CARTEL RESPECTIVO**

MONTO TOTAL \$209.472,00 (¢91.977.060,48 al tipo de cambio ¢439,09)"

*****A las nueve horas y diez minutos, ingresa en la sala de sesiones el Sr. Miguel Á. Guillén. *****

El señor Director somete a votación el dictamen, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Srta. Cindy Torres, Sr. Miguel Á. Guillén Salazar, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dr. Víctor Sánchez,

TOTAL: Nueve votos.

EN CONTRA: Ninguno

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

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Srta. Cindy Torres, Sr. Miguel Á. Guillén Salazar, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dr. Víctor Sánchez,

TOTAL: Nueve votos.

EN CONTRA: Ninguno

Por lo tanto, el Consejo Universitario, CONSIDERANDO QUE:

1. **La Rectoría elevó al Consejo Universitario la licitación pública 5-2004 "Ampliación y remodelación de laboratorios del Instituto Clodomiro Picado" (R-4939-2004 del 9 de setiembre de 2004).**
2. **La recomendación técnica emitida por el Arq. Luis Fernando Aronne Castro, Director de la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones, mediante oficio OEPI-853-2004 del 6 de julio de 2004⁶.**
3. **En la Recomendación de Adjudicación N.º 84-2004 del 9 de julio de 2004, de la Comisión de Licitaciones, se establecen las recomendaciones de esa comisión, sustentadas en el cartel, en el análisis de las ofertas, realizado por la Unidad de Licitaciones de la Oficina de Suministros, y en la recomendación técnica que señala el punto anterior.**
4. **Se cuenta con el presupuesto disponible para esta contratación (solicitudes N.ºs 837122 del 13 de abril de 2004 y 837123 del 20 de abril de 2004, folios 28 y 27, respectivamente, en los que se**

⁶ Folio 696.

muestra la aprobación presupuestaria por parte de la Oficina de Administración Financiera).

5. La Contraloría Universitaria expresa que no evidencia situaciones que impliquen efectuar observaciones ulteriores acerca de lo recomendado por la Comisión de Licitaciones para el presente caso (OCU-R-144-200 del 10 de setiembre de 2004).

6. La Oficina Jurídica señala lo siguiente:

(...) Luego de haber revisado el expediente remitido a esta oficina, se pudo determinar que el procedimiento seguido para adjudicar la presente licitación se ha llevado a cabo en estricto apego a nuestro ordenamiento jurídico.

En virtud de lo anterior, esta Asesoría no tiene observaciones que hacer y se otorga el visto bueno solicitado, por lo cual debe remitirse al Consejo Universitario para que emita la correspondiente Resolución de Adjudicación (OJ-1257-2004 del 1.º de setiembre de 2004).

ACUERDA:

Adjudicar la licitación pública 5-2004 “Ampliación y remodelación de laboratorios del Instituto Clodomiro Picado”, de conformidad con el siguiente detalle:

A: Constructora Hidalgo Cárdenas S.A.,
cédula jurídica 3-101-083706-31.

Ampliación y remodelación de laboratorios Instituto Clodomiro Picado.

Monto total

\$209.472,00 (doscientos nueve mil cuatrocientos setenta y dos dólares exactos).

Plazo de ejecución

Cuatro meses después de recibir la orden de compra.

Forma de pago

Treinta días siguientes a la presentación de las facturas a cobro. La Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones autorizará el pago de las facturas, dicho monto no podrá ser superior al indicado en la Orden de Compra.

TODO DE ACUERDO CON LA OFERTA Y EL CARTEL RESPECTIVO

MONTO	TOTAL	\$209.472,00
(¢91.977.060,48 al tipo de cambio ¢439,09)		

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 7

La Comisión de Reglamentos presenta al Consejo Universitario, el dictamen CR-DIC-04-14 B sobre “Lineamientos para la emisión de la normativa institucional”.

LA M.Sc. JOLLYANNA MALAVASI indica que el dictamen ya fue discutido en el seno del plenario y en su oportunidad se devolvió a la Comisión de Reglamentos para que ahí se discutieran e incluyeran los aportes del plenario, lo cual se hizo.

Por lo tanto, si el plenario lo tiene a bien, solamente se referirá a las modificaciones hechas:

En el considerando 2 se define lo relacionado con el Consejo Universitario:

El artículo 30) dice:

“Son funciones del Consejo Universitario: k) aprobar o promulgar los reglamentos generales para el funcionamiento de la Universidad de Costa Rica después de transcurridos al menos 30

días de la publicación del proyecto en *La Gaceta Universitaria*.“

En el considerando 3 se indica lo que corresponde al Rector, donde cabe resaltar la última frase.

En el dictamen se tocó únicamente a nivel de la propuesta de acuerdo; se agregó un nuevo considerando el cual a la letra dice:

El Estatuto Orgánico indica en el artículo 40 inciso i),

“Corresponde al Rector, i) aprobar y promulgar los Reglamentos que sometan a su consideración las vicerrectorías y que no sean de competencia del Consejo Universitario.”

El Dr. Manuel Zeledón en la sesión anterior recomendó que debía quedar claramente establecida la competencia del Consejo Universitario.

Por otra parte, el acuerdo 1, indica:

“Aprobar los siguientes lineamientos para la emisión de la normativa institucional, e inmediatamente se transcriben los lineamientos”, en la antigua propuesta de acuerdo los lineamientos se consignaban al final de los acuerdos.

Además en los lineamientos, en la sección III Instrumentos formativos, se incluye el punto b), Reglamentos generales, que a la letra dice:

b) Reglamentos generales: se refiere a un cuerpo formativo que contiene disposiciones emitidas por el Consejo Universitario, para regular el funcionamiento de la Institución, a las cuales debe ajustarse el quehacer de los miembros de la comunidad universitaria y las actividades de sus diferentes órganos.

Existe un conjunto de reglamentos de carácter más concreto, que el Estatuto

Orgánico define como específico, que pueden ser emitidos por la Rectoría. Estos deben ser coherentes con los reglamentos de orden general, con el Estatuto Orgánico y con las políticas y acuerdos definidos por el Consejo Universitario en la materia que regule. El Consejo Universitario ejerce, de manera originaria, la potestad normativa, por lo que es el que define, en última instancia, el campo de competencia de la Rectoría en esta materia, con base en lo que se procura reglamentar y en el interés institucional.

Agrega que el texto subrayado queda incluido en los lineamientos y a la vez forma parte del tercer acuerdo de la propuesta.

Finalmente, indica que el acuerdo 2 se refiere específicamente a los elementos básicos por considerar en la formulación de normativa institucional, y en la propuesta anterior estos elementos no se ponían en evidencia mediante un acuerdo, sino que formaban parte del texto de los lineamientos lo cual podría causar confusión.

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

A las nueve horas y cuarenta y cinco minutos, se reanuda la sesión con la presencia de los siguientes miembros: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Srta. Cindy Torres, Sr. Miguel Á. Guillén, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, y Dr. Víctor Sánchez.

LA M.Sc. JOLLYANNA MALAVASI indica que el día de ayer conversó con la Dra. Olimpia López, quien coordinó la subcomisión que originó el dictamen. Además, desea poner en relieve que el dictamen no solamente ordenará lo relacionado con la emisión de la normativa institucional, sino que implica un segundo

momento para el Consejo Universitario, que permite el análisis de la normativa vigente.

El trabajo será muy arduo y fuerte, en vista de que el Consejo Universitario deberá definir las competencias para la emisión de la normativa. Es una responsabilidad muy grande debido a que si bien en una primera instancia se van a estudiar uno por uno los reglamentos, y se deberá definir si un determinado reglamento vigente va a permanecer en el campo del Consejo Universitario o si va a ser trasladado para futuras modificaciones a la Administración.

De aquí en adelante, no solo la Comisión de Reglamentos, sino el Consejo Universitario en pleno, entran en un segundo momento histórico, que pretende una mayor calidad en la normativa institucional.

EL M.Sc. ÓSCAR MENA manifiesta que en el dictamen se debe incluir su nombre, ya que participó activamente en la subcomisión que generó el dictamen.

El señor Director somete a votación el dictamen con las modificaciones propuestas, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Srta. Cindy Torres, Sr. Miguel Á. Guillén, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dr. Víctor Sánchez.

TOTAL: Nueve votos.
EN CONTRA: Ninguno

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

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

Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dr. Víctor Sánchez.

TOTAL: Nueve votos.
EN CONTRA: Ninguno

Por lo tanto, el Consejo Universitario, CONSIDERANDO QUE:

1) **El artículo 30, inciso a) del Estatuto Orgánico señala entre las funciones del Consejo Universitario: “Definir las políticas generales institucionales y fiscalizar la gestión de la Universidad de Costa Rica”.**

2) **El Estatuto Orgánico establece, en el artículo 30 inciso k) lo siguiente:**

Artículo 30. Son funciones del Consejo Universitario:

k) Aprobar o promulgar los reglamentos generales para el funcionamiento de la Universidad de Costa Rica, después de transcurridos al menos 30 días de la publicación del proyecto en la Gaceta Universitaria (...)

3) **El Estatuto Orgánico indica, en el artículo 40, inciso i):**

Artículo 40. Corresponde al Rector:

i) Aprobar y promulgar los reglamentos que sometan a su consideración las vicerrectorías y que no sean de competencia del Consejo Universitario.

4) **El Consejo Universitario ejerce la potestad normativa de manera originaria en la Institución.**

5) **La materia y el contenido de los reglamentos de la Universidad de Costa Rica, aprobados por el Consejo Universitario y por la Rectoría, son muy heterogéneos y**

en muchos casos incluyen normativas que podrían ser emitidas por otros órganos y niveles jerárquicos.

- 6) Se presentan vacíos en materia de instrumentos normativos, jerarquías de normas, políticas y principios aplicables a la formulación, aprobación, publicación, divulgación y actualización de las normas, lo cual dificulta a los diferentes órganos y niveles jerárquicos participar apropiadamente en este proceso.
- 7) Los objetivos, políticas y otras disposiciones generales, relacionados con una misma materia, se encuentran dispersos en diferentes cuerpos normativos, dificultando obtener una visión integral de los preceptos que rigen la materia, lo que eventualmente incide en que se presenten incongruencias e interpretaciones erróneas de lo que se pretendió normar.
- 8) Es necesario contar en la Institución con disposiciones que permitan a todos los órganos y niveles jerárquicos participar apropiada y articuladamente en la emisión de la normativa institucional, de acuerdo con su jerarquía y competencias.

ACUERDA:

1. Reafirmar que el Consejo Universitario es el órgano que determina las competencias en lo que respecta a la aprobación y promulgación reglamentarias, con base en la materia que se procura normar y en el interés institucional.

2. Aprobar los siguientes “Lineamientos para la emisión de la normativa institucional”:

LINEAMIENTOS PARA LA EMISIÓN DE LA NORMATIVA INSTITUCIONAL

I. Introducción

El presente documento establece elementos básicos por considerar en la emisión de la normativa universitaria, con el fin de que el ordenamiento jurídico interno sea coherente con lo dispuesto en el Estatuto Orgánico, las competencias asignadas a los distintos órganos y los principios y disposiciones que rigen esta materia. Para efecto de estos lineamientos, no se incluyen los fines y principios ni las políticas.

Definición

La emisión de la normativa institucional se entenderá como la formulación, aprobación, publicación y divulgación de las normas que regulan la gestión y el desarrollo de la Universidad.

II. Tipos de normas

Se considera norma aquellos preceptos emitidos por los órganos universitarios competentes para ordenar, orientar y delimitar la gestión y desarrollo de la Institución y facilitar el logro de los fines institucionales.

Según su contenido, las normas internas pueden ser de algunos de los siguientes tipos:

- a) *Normas sustantivas:* se refiere a normas que regulan el accionar de las actividades de docencia, investigación y acción social.
- b) *Normas organizativas:* estas normas definen la función general y las responsabilidades que asumen los órganos que

- conforman la Universidad y desarrollan los objetivos, estructuras jerárquicas y funcionales establecidas.
- c) **Normas procedimentales:** se refieren a un conjunto de disposiciones afines y que en forma concatenada regulan un proceso específico.

III. Instrumentos normativos

Los instrumentos normativos, por medio de los cuales los órganos universitarios regulan el accionar institucional, son los siguientes:

a) **Estatuto Orgánico:** es la norma interna de mayor jerarquía en la Institución, a la cual deberá someterse el resto de normas. Sus reformas deberán ser aprobadas por la Asamblea Colegiada Representativa.

b) **Reglamentos generales:** se refiere a un cuerpo normativo que contiene disposiciones emitidas por el Consejo Universitario, para regular el funcionamiento de la Institución, a las cuales debe ajustarse el quehacer de los miembros de la comunidad universitaria y las actividades de sus diferentes órganos.

Existe un tipo de reglamentos de carácter más concreto, que el Estatuto Orgánico define como específico, que pueden ser emitidos por la Rectoría. Estos deben ser coherentes con los reglamentos de orden general, con el Estatuto Orgánico y con las políticas y acuerdos definidos por el Consejo Universitario en la materia que regule. El Consejo Universitario ejerce, de manera originaria, la potestad normativa, por lo que es el que define, en última instancia, el campo de competencia de la Rectoría en esta materia, con base en lo que se procura reglamentar y en el interés institucional.

c) **Acuerdos:** son normas de gestión específicas que se establecen para ordenar o delimitar una actividad o definir la actuación en asuntos particulares. Este instrumento puede ser utilizado por todos los niveles de la Institución, en sus distintos ámbitos de competencia. Se denominan acuerdos cuando los emite un órgano colegiado, y disposiciones o resoluciones en el caso de un órgano unipersonal.

d) **Manual de Organización y Funciones:** es un documento que contiene la estructura y funciones de las unidades organizativas. Incluye el organigrama, los objetivos y las funciones que éstas deben realizar y cada una de las diferentes unidades que la conforman, así como los deberes y las funciones de los principales puestos, por lo que son de uso específico.

e) **Manual de Procedimientos:** es un documento que contiene una descripción específica de procesos o procedimientos que forman parte de una actividad o servicio. Incluye deberes y responsabilidades, con referencia a la normativa general, controles administrativos y otros aspectos de orden operativo.

f) **Instructivo:** documento que contiene información e instrucciones operativas para facilitar la ejecución de algún trámite o asunto específico y una serie de acciones complementarias para facilitar su operacionalización.

IV. Jerarquía de la normativa

El Estatuto Orgánico es la norma superior emitida por la Universidad, por lo que prevalece sobre cualquier otra normativa interna que se emita. Toda disposición interna que se le oponga carece de valor jurídico.

Para determinar la jerarquía de la normativa institucional, se debe considerar:

- a) La jerarquía y competencia del órgano que la emite.
- b) El tipo de instrumento normativo, considerando el siguiente orden:

Estatuto Orgánico, Reglamentos, Manuales de Organización y Funciones, Manuales de Procedimientos, Acuerdos, Disposiciones o Resoluciones e Instructivos. Esto se aplica en estricto orden descendente, tratándose de un mismo órgano.

c) Los instructivos, por ser más un instrumento de apoyo a la operacionalización de las normas, no genera cambios normativos en otros instrumentos, independientemente del órgano que los emita.

La norma que emita un órgano superior competente prevalece sobre las normas que haya emitido el órgano inferior sobre una misma materia y asunto, y obliga a su derogatoria o modificación, salvo las materias, funciones o decisiones reservadas estatutariamente a alguna instancia. La norma que regula de manera particular una materia prevalece sobre la norma que trate la temática de una forma general. El órgano superior indicará la fecha en que empieza a regir el cambio, y si es necesario incluirá un transitorio para definir la situación de las gestiones en trámite.

V. Propuestas nuevas y modificaciones

Los miembros de la comunidad universitaria y cualquier persona pueden presentar una propuesta de formulación o reforma normativa institucional, la cual será canalizada a los órganos que correspondan y será tramitada como iniciativa, si es acogida por los miembros necesarios y con competencia para iniciar dicho proceso.

Las propuestas se presentarán por escrito y serán acompañadas de toda la documentación pertinente, la cual deberá contener al menos:

a) Una fundamentación de la necesidad de la reforma.

b) Normativa que se afecta y propuestas de creación o modificación de normas.

Si el órgano que recibe la propuesta considera que es competencia de otra instancia, deberá trasladarla a la instancia que corresponda, comunicándolo así al proponente. Las iniciativas de normativa se presentarán ante el jerarca del órgano que las aprueba, quien las canalizará para su trámite ante la instancia correspondiente. Este podrá rechazar, en forma razonada y motivada, las peticiones que fueran impertinentes o, evidentemente, improcedentes, o que no reúnan los requisitos de presentación de propuestas previamente definidos.

La Institución contará con un *“Manual de mínimos para el desarrollo de cuerpos normativos”*, el cual contendrá los principios jurídicos y administrativos, así como otra serie de disposiciones tanto de forma como de contenido, que deberá seguirse en el desarrollo de cuerpos normativos, salvo el Consejo Universitario y la Asamblea Colegiada Representativa, que emitirán sus propias regulaciones. Este Manual será de aprobación del Rector o la Rectora y deberá ser congruente con los *“Elementos básicos por considerar en la formulación de normativa institucional”*, que forman parte de estos disposiciones.

Las propuestas debidamente presentadas y acogidas por el órgano al que le corresponde su aprobación, se consideran iniciativas y, por lo tanto, deberán ser dictaminadas mediante pronunciamiento del órgano. Estas se tramitarán de la siguiente manera:

a) **Normativa de aprobación del Consejo Universitario:** Se registrará por lo establecido en el Estatuto Orgánico y otra normativa complementaria establecida por este órgano.

b) **Normativa de competencia del Rector o de la Rectora:** Podrá ser presentada por el Rector o la Rectora, por el Consejo Universitario, por los Vicerrectores o Vicerrectoras, por los Decanos o Decanas y por los Directores o Directoras de Sedes Regionales.

c) **Manuales de Organización y Funciones:** Podrán ser presentados por el jerarca del órgano regulado, o por los órganos jerárquicos superiores. En el caso de unidades académicas y de investigación, por sus asambleas o consejos, según los mecanismos normales de aprobación de acuerdos. Su elaboración y validación está reservada a una instancia técnica autorizada y su aprobación está reservada al Rector o la Rectora, Vicerrectores o Vicerrectoras, Decanos o Decanas y Directores o Directoras de Sedes Regionales o al Consejo Universitario, según corresponda.

d) **Manuales de Procedimientos:** Podrán ser presentados por los jefes subordinados o por el jefe y serán de aprobación de este, salvo aquellos casos en que las materias y los asuntos tratados involucren a diferentes órganos; en este caso, serán de aprobación del superior jerárquico de dichos órganos. Todos los órganos universitarios pueden hacer uso de este

instrumento para facilitar su gestión. Estos manuales deben ser avalados por la Vicerrectoría correspondiente.

e) **Instructivos:** Pueden ser utilizados por cualquier instancia y serán aprobados por el jerarca del órgano que los emite.

Todo cambio en la estructura orgánica de los distintos órganos que implique modificaciones en el número y tipo de plazas o que afecte la distribución presupuestaria, deberá seguir el trámite de aprobación de este tipo de movimientos.

Las instancias que a continuación se indican deberán contar con un reglamento organizativo aprobado por el órgano que se señala:

VI. Reglamentos organizativos que son de competencia del Consejo Universitario:

Consejo Universitario
 Contraloría Universitaria, Oficina Jurídica,
 Oficina de Planificación
 Vicerrectorías
 Sedes Regionales
 Facultades
 General de Institutos y Centros de Investigación y Estaciones Experimentales
 General de Oficinas Administrativas
 Tribunal Electoral Universitario
 Sistemas de Estudios de Posgrado
 Sistema de Educación General
 Sistema de Medios de Comunicación, Divulgación e Información
 Sistema de Bibliotecas.

VII. Reglamentos organizativos que son de competencia de la Rectoría:

Específicos de las Unidades de Investigación y de las Unidades Académicas.
 Específicos de las Oficinas Administrativas.

Las demás instancias podrán definir su organización interna en manuales, instructivos u otro tipo de documento, según corresponda y siguiendo los trámites de aprobación establecidos.

VIII. Aprobación

La aprobación de la normativa corresponde a los órganos competentes por su jerarquía o materia. En aquellos casos en que un inferior desatienda injustificadamente una solicitud de creación o modificación de normativa de parte del superior jerárquico competente, este podrá efectuarla.

En el proceso de aprobación debe especificarse expresamente la fecha de vigencia de la norma o, en su defecto, rige a partir de su publicación.

Las nuevas normas derogan todas aquellas disposiciones que se les opongan, de igual o inferior jerarquía, sobre una misma materia y asunto, siempre que hayan sido emitidas por órganos competentes. Al menos, se indicará en forma expresa las normas emitidas por el mismo órgano que resultan derogadas.

IX. Publicación

Para que produzca efectos jurídicos, la normativa habrá de comunicarse de la siguiente manera:

- a) En la *Gaceta Universitaria* se publicará la que emana de la Asamblea Colegiada Representativa, del Consejo Universitario, las disposiciones de aplicación institucional de la Rectoría y las resoluciones de tipo normativo de las Vicerrectorías.
- b) Mediante circular y según su ámbito de cobertura, se publicará el resto de regulaciones.

Esto, salvo el caso de las disposiciones de órganos unipersonales, las cuales deberán ser comunicadas directamente a los interesados o grupo en particular mediante oficio.

Cada órgano mantendrá un original de la normativa que este emita, el cual será de uso restringido y controlado, y tendrá la siguiente presentación en todas sus páginas:

- Nombre del órgano emisor.
- Nombre del tipo de documento (manual, procedimiento, instructivo, etc.).
- Referencia al acto de aprobación: fecha, órgano emisor y número de identificación del acto.
- Firma del jerarca o la jerarca o director o directora del Órgano Colegiado.
- Número de página.

Al final de este se deberá indicar la fecha a partir de la cual entra en vigencia la norma.

Lo anterior puede ser obviado cuando se trate de un órgano colegiado y esta información conste en actas.

Una copia de la normativa emitida se deberá trasladar al Consejo Universitario, para su base de datos, y al superior jerárquico. En el caso de los manuales de organización y manuales de procedimientos, se enviarán a la Vicerrectoría de Administración. Se exceptúa de este requerimiento la normativa que se publica en la *Gaceta Universitaria*.

Todos los órganos o autoridades universitarias a las cuales les corresponde aprobar normativa, deberán utilizar todos los medios apropiados para garantizar una adecuada divulgación de esta, tal como boletines, página electrónica, correo electrónico u otros.

X. Disposición final:

Cada órgano deberá asegurarse de que sus instrumentos normativos se encuentren debidamente actualizados de acuerdo con la normativa de orden superior, con los “Elementos básicos por considerar en la formulación de normativa institucional” que se anexan, el Manual de mínimos para la formulación de cuerpos normativos que promulgue la Rectoría y las necesidades de desarrollo y gestión institucional que son de su competencia.

Estos Lineamientos rigen a partir de la fecha de su publicación.

3. Aprobar los siguientes “Elementos básicos para considerar en la formulación de normativa institucional”:***Elementos básicos por considerar en la formulación de normativa institucional***

Los siguientes principios serán el conjunto de pautas mínimas que debe regular el contenido de los diferentes cuerpos normativos. Sus preceptos serán de acatamiento obligatorio, de manera que todos aquellos que elaboran normas se obliguen a plantearse sobre su necesidad, oportunidad y eficacia.

I. Principios de conveniencia institucional:

- **Necesidad:** se debe tener claridad en las razones que se invocan; es decir, en los defectos o vacío normativo encontrados, así como en lo que se pretende lograr; ello, con el fin de determinar si realmente es necesario promulgar una norma como medio para solventar los problemas detectados o incluirlos en una norma existente.
- **Pertinencia:** velar porque el contenido del cuerpo normativo sea afín al tema que pretende desarrollar la norma y coherente

con su propósito, así como viable dentro del contexto que procura regular.

- **Suficiencia:** evaluar si las normas vigentes son suficientes, antes de proponer una nueva, y en caso de que se considere necesario promulgarla, se debe desarrollar el tema en forma suficiente y acorde con lo que le compete al órgano.

- **Operacionalización:** se debe analizar la materia y alcance de la norma para determinar el instrumento normativo más apropiado, por medio del cual debe regularse y el órgano al cual le corresponde promulgarlo.

II. Principios jurídicos:

- **Razonabilidad:** el contenido de la norma debe ser razonable para sus destinatarios, de tal modo que no se les esté obligando a lo imposible. En ningún caso podrán dictarse regulaciones contrarios a reglas unívocas de la ciencia o de la técnica o a principios elementales de justicia, lógica o conveniencia. Se debe evitar hasta donde sea posible, repetir lo dicho en una norma de rango superior y en su lugar utilizar la remisión.

- **Jerarquía normativa:** todas las normas inferiores deberán estar sometidas a las superiores en jerarquía, sean estas sus inmediatas u otras superiores. En el caso de la Universidad de Costa Rica, el Estatuto Orgánico debe someterse a la Constitución Política, a los tratados internacionales y a las leyes nacionales, todo sin detrimento de las materias reservadas a la Universidad, de acuerdo con la autonomía que le otorga nuestra Constitución Política.. A su vez, todos los reglamentos y demás normas deben someterse, según su jerarquía, a las normas superiores a ellas.

- **Regularidad normativa:** todas las normas deben estar sometidas a una que es primigenia, fundamental y superior, el

Estatuto Orgánico, que es el principal instrumento normativo interno. A escala nacional, a la Constitución, que es la norma fundamental; en las materias reservadas constitucionalmente a la Universidad.

- **Debido proceso:** Debe aplicarse un conjunto de subprincipios jurídicos (inocencia [*non bis in idem*, no dos veces por lo mismo], motivación de las resoluciones, derecho a representante, etc.) cuya aplicación garantiza que en todo trámite que juzga faltas o infracciones a las normas, sea juzgado por el órgano competente con apego a la legalidad.

III. Principios administrativos:

- **Costo-beneficio:** se debe efectuar una valoración sobre la relación costo-beneficio para garantizar la utilidad de la norma.

- **Viabilidad financiera:** para toda norma que implique una erogación económica, se deberá, antes de su promulgación, evaluar la factibilidad financiera de su operacionalización.

- **Coherencia con la estructura orgánica:** la autoridad asignada debe ser coherente con las responsabilidades que se le encomiendan en la normativa a los distintos órganos.

- **Delegación:** debe haber una adecuada delegación de funciones. Debe permitirse un grado de discrecionalidad a los responsables de la ejecución de la gestión de los procesos regulados, desde un punto de vista organizativo, conforme la estructura orgánica vigente.

- **Precisión:** ser preciso en el uso de conceptos y procesos técnicos o especializados.

IV Principios de forma

-Estructura

Las estructuras de la normas varían de acuerdo con el instrumento normativo, pero en esencia se debe buscar que incluya lo siguiente:

a. Parte inicial: debe contemplar un conjunto de disposiciones generales o preliminares incluidas al inicio de la propuesta, las cuales se refieren a la finalidad del cuerpo normativo, el objeto, el ámbito de aplicación, las relaciones organizacionales, las definiciones y precisiones conceptuales, las fuentes y la supletoriedad de la normas de aplicación, los principios generales de la regulación y eventualmente se incorporarán normas directivas.

A continuación se describen en forma general sus partes:

Principios y valores: hacen referencia a principios y conceptúan aspectos regulados por medio de definiciones.

Disposiciones directivas: son disposiciones normativas que señalan a los órganos de aplicación los objetivos que persigue el cuerpo normativo, orientan al administrador y se colocan en los primeros artículos de este.

Objeto: se refiere a la materia que está regulando, por lo que es muy importante indicarlo.

Definiciones: se incluirán en las disposiciones preliminares y reúnen los siguientes requisitos:

-Proceden cuando son absolutamente necesarias o cuando se requiere establecer un significado legal.

-Explicarán bien lo definido y su ámbito de aplicación

-No se debe definir el mismo concepto.

-Deben ser autosuficientes.

b. Parte sustantiva: contendrá los aspectos básicos que se requieren regular con el cuerpo normativo y se le agregan las disposiciones adicionales referidas al objeto relacionado.

Disposiciones sustantivas: son la parte sustantiva del cuerpo normativo y su estructura dependerá de la materia regulada, ordenando los preceptos de acuerdo con la función de cada uno, reagrupados según la norma de que se trate: organizativa, planificadora, prescriptivas de derechos y obligaciones.

Disposiciones adicionales: son normas o regímenes especiales que no pueden incluirse en ningún otra sección o capítulo de la parte dispositiva. Se deben regular aquí regímenes especiales, excepciones, si no fuera posible regularlos por su especificidad en otra parte del articulado del texto.

Infracciones y sanciones: deberán tipificarse las acciones que serán consideradas como faltas y establecer las sanciones y procedimientos disciplinarios aplicables.

c. Parte final: Contiene las disposiciones derogatorias, transitorias y finales.

Disposiciones derogatorias:

- Deben expresar claramente la voluntad de excluir determinadas normas del ordenamiento jurídico, especialmente las que fueron emitidas anteriormente por el mismo órgano.
- Deben ser concretas, con indicación precisa del objeto de la derogación.

- Eliminan la vigencia de determinadas normas. No se puede normar positivamente por medio de las disposiciones derogatorias.

Disposiciones transitorias: indicarán la pervivencia de la norma antigua o el establecimiento de un régimen transitorio con las bases para facilitar la aplicación de las nuevas regulaciones.

Serán explícitas, detalladas y precisas en lo relativo al régimen aplicable a las situaciones jurídicas pendientes.

Disposiciones finales: la vigencia del cuerpo normativo deberá indicarse. En caso de no hacerse, rige el día de su publicación.

- Principios lingüísticos:

Se deberá redactar con claridad, precisión y corrección gramatical, conforme a las reglas y prácticas lingüísticas establecidas y respetando el lenguaje inclusivo de género.

4. Encargar a la Comisión de Reglamentos llevar a cabo, con el apoyo de funcionarios y órganos universitarios correspondientes, una revisión general de los reglamentos y de otra normativa emitida por el Consejo Universitario y la Rectoría, con el fin de promover su concordancia con estos lineamientos; especialmente se pretende:

- a. Lograr una mayor coherencia entre la materia y el contenido de la normativa y las jerarquías y competencias de los órganos universitarios.
- b. Buscar un reordenamiento y simplificación de la normativa vigente, considerando la afinidad de los temas tratados y las posibilidades de delegación de aspectos operativos a órganos de menor nivel jerárquico.

- c. Tramitar la derogación de aquella normativa que ha perdido utilidad por obsolescencia, oposición a normas de mayor jerarquía o por pertinencia, debido a razones de índole político, organizativo, jurídico u otros.

5. Encomendar a las autoridades universitarias llevar a cabo una evaluación de la normativa que ha sido emitida por las unidades que están bajo su cargo e iniciar el proceso de ajustarlas a estos lineamientos; además, informar de los resultados al superior jerárquico y a este Consejo Universitario en un plazo de 6 meses.
6. Asignar a la Rectoría la promulgación de un “Manual para la formulación de normativa”, que desarrolle con mayor grado de detalle los “Elementos básicos para la formulación de normativa”. Dicho Manual deberá ser de aplicación de la Rectoría y de las demás unidades universitarias que están sujetas a su línea de jerarquía.
7. Encargar a la Rectoría incluir en el programa de capacitación institucional actividades específicas tendientes al desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades que faciliten a las autoridades universitarias y demás funcionarios universitarios interesados, participar apropiadamente en el desarrollo de la normativa institucional.
8. Encomendar a la Jefatura del Centro de Información y Servicios Técnicos (CIST) que coordine la elaboración de los instructivos y los procesos de inducción y capacitación necesarios para lograr a lo interno del Consejo Universitario, una adecuada implementación de estos lineamientos.

ACUERDO FIRME.

ARTÍCULO 8

La Comisión Especial presenta al Consejo Universitario, el dictamen CE-DIC-04-9 sobre “Modelo integral de gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica”.

EL SR. MIGUEL Á. GUILLÉN expone el dictamen, que a la letra dice:

“ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

- El Consejo Universitario, en la sesión 4682, artículo 8, del 13 de noviembre de 2001, conoció la propuesta de la Dra. Olimpia López Avendaño, con el propósito de integrar una Comisión Especial que “*elabore una propuesta para implantar un modelo integral de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica*”, por lo cual este Órgano Colegiado acordó:

Integrar una comisión especial para que elabore una propuesta de diseño de un modelo integral de gestión de calidad en la Universidad, con la participación de los Vicerrectores de Docencia, Administración, Investigación, Vida Estudiantil, Acción Social y los miembros del Consejo Universitario, señor Martín Conejo Cantillo y Dra. Olimpia López Avendaño, quien la coordinará.

- De acuerdo con lo anterior, se valoró la posibilidad de que los señores vicerrectores y las señoras vicerrectoras designaran representantes con idoneidad técnica y experiencia para que participaran en esta Comisión; los designados fueron: Lic. Luis Fernando Salazar, por la Vicerrectoría de Administración; M.Sc. José Rivera, por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil; Licda. Marianela Aguilar, por la Vicerrectoría de Docencia; Magíster Luis Jiménez, por la Vicerrectoría de Investigación, y el Lic. Roberto Guillén, por la Vicerrectoría de Acción Social.

- Los miembros de la Comisión Especial se reunieron en diversas ocasiones para estudiar y discutir el asunto ampliamente, con el fin de elaborar el presente dictamen. Asimismo, se organizaron diversas sesiones de trabajo, incluyendo una jornada de reflexión que se realizó el 29 de noviembre de 2002. En esta actividad participaron las siguientes personas:

- Dra. Mónica Lois, Centro de Investigaciones en Tecnología de Alimentos (CITA).

- Fernando Ballester, Director de la Escuela de Educación Física y Deportes.
- Ligia Murillo, Directora del Programa de Posgrado en Enfermería.
- Olga Marta Solano, Directora de la Escuela de Enfermería.
- Rebeca Cordero, Oficina de Becas.
- Marlon Morales, miembro del Consejo Universitario.
- Edgar Jiménez, de la Oficina de Recursos Humanos.
- Lorena Blanco, Directora del Instituto de Investigaciones en Ingeniería.
- Paulina Silva, Escuela de Química y tiene a cargo la acreditación del laboratorio de la Unidad Técnica de Servicio.
- Heillyn Lorente, de la Unidad de Estudios del Consejo Universitario.
- Guido Ulate, Decano de la Facultad de Medicina.
- Luis Fernando Salazar, Jefe de la Oficina de Suministros.
- Marianela Aguilar, Centro de Evaluación Académica de la Vicerrectoría de Docencia.
- Maribel Varela, Facultad de Ingeniería.
- Giovanni Carmona, Laboratorio de Tecnología de Poscosecha, adscrito al Instituto de Investigaciones Agronómicas.
- Mauro Barrantes, Laboratorio Clínico de la Oficina de Bienestar y Salud.
- Sergio Arias, Laboratorio de Metrología, Instituto de Investigaciones en Ingeniería.
- Flor María Muñoz, Laboratorio de Metrología, Normalización y Calidad, del Instituto de Investigaciones en Ingeniería.
- Teresita Aguilar, Directora de la Escuela Centroamericana de Tecnologías.
- Isabel Carpio Malavasi, Directora del Laboratorio de Productos Forestales del INII.
- Elizabeth Carazo, Centro de Investigaciones en Contaminación Ambiental.
- Rafael Oreamuno, de la Escuela de Ingeniería Civil.

1.- CALIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Desde fines del siglo XX y lo que va de este siglo, se viene afirmando que la velocidad del cambio es enorme en razón de lo cual a las organizaciones se les hace difícil adaptarse, ajustarse y responder apropiadamente a ese contexto tan variable. En las universidades el contexto les plantea un gran reto: aportar conocimiento de alto nivel para que el país, nutrido por la Universidad, pueda insertarse en estos nuevos estilos de desarrollo tan complejos y en estas nuevas dinámicas de relaciones económicas y de intercambio internacional. Tienen un gran reto para aportar al país y continuar consolidando un modelo de desarrollo, fundamentado en la equidad y la democracia.

Este siglo muestra grandes disparidades. El mundo se ha polarizado; por un lado hay países muy desarrollados, con mucho conocimiento, que tienen la ventaja en los fenómenos de globalización, y, por otro lado, países rezagados, con un gran incremento en los índices de pobreza.

En el caso de Costa Rica, en el último informe sobre *El Estado de la Nación*, se reveló que hay indicadores de desigualdad y estancamiento en el combate a la pobreza, entre otras cosas. Por lo tanto, como institución pública, sostenida por los recursos del pueblo, la Universidad tiene un compromiso mayor con el desarrollo nacional. Para ello se asume un reto, y según lo manifestó la Rectora de la Universidad Nacional, Sonia Marta Mora ante el plenario del Consejo Universitario, la universidad pública tiene que analizarse a sí misma y ver de qué manera también se perfecciona, se hace todavía más eficiente y logra incrementar la calidad de sus procesos.

Uno de esos grandes retos es ver de qué manera se renueva la gestión académica de la docencia, la investigación, la acción social y la de los procesos administrativos, que sirven de apoyo para los logros académicos.

Hay algunos principios fundamentales que señalan los teóricos de estas temáticas que son necesarios para tener una gestión renovada:

Necesidad de aprender el trabajo en equipo y estimular un nuevo estilo de liderazgo. Los liderazgos fundamentados, centralizados en ciertas personas muy fuertes y carismáticas, están siendo sustituidos por un estilo de liderazgo que lo que hace es potenciar el liderazgo en el trabajo de todas las personas a fin de lograr que el conocimiento y las fortalezas de todos converjan en torno a un objetivo común.

El error es un factor para mejorar. Si se reflexiona sobre el error, se analiza y se enfrenta, se convierte en un factor que permite retroalimentar todo lo que se hace y perfeccionarlo. Si se aprende a aplicar este principio y hacer del error un punto de partida para el cambio, se aprende a manejar la información real. Los expertos del tema dicen que cuando el liderazgo es centralizado y las personas van a ser sancionadas por algún error, se genera información que no es confiable. Debido a lo anterior, no se cuenta con datos precisos y fidedignos sobre la realidad de la organización. En cambio, con un liderazgo participativo no se presenta el fenómeno anterior y los datos verdaderos pueden ir aflorando, en virtud de lo cual las decisiones pueden ser mucho más oportunas. En este marco se incentiva la autocrítica y la reflexión para el análisis del entorno organizacional. Todo esto requiere, como fundamento, nuevos valores de compromiso, de respeto y de confianza mutua entre las personas, así como de solidaridad, por tanto se requiere un nuevo esquema de valores.

La Universidad es un espacio propicio para poder lograr este tipo de principios y fortalecerlos. De esta manera, corresponde retomarlos y estimularlos, sobre todo con las nuevas generaciones y nuevos cuadros profesionales que están llegando a la Universidad, con el fin de crear una nueva cultura organizacional que los integre.

Por lo general en el enfoque de gestión tradicional se tiende más a un liderazgo centralizado y vertical. La jefatura es la que tiende a asumir el liderazgo y los demás se lo delegan sin asumir el propio, limitándose a lo que dicen los manuales, los procedimientos o las diferentes descripciones de puestos, no se tiende a fortalecer la confianza en las personas; el error no se comenta, ni se propicia el análisis de los propios, fomentándose una cultura de administrar “cuidándose la espalda”, más bien se ven los errores que otros cometen, por lo cual el trabajo termina finalmente por carecer de retos, lo cual limita la creatividad y la innovación.

La calidad requiere pasar de la rutina a la motivación, al entusiasmo, al compromiso de los funcionarios y las funcionarias con la calidad; ello exige del personal directivo de la institución lineamientos claros para una gestión de calidad y metas para su implementación.

Existe una gran discusión en torno al tema de la calidad en las universidades. Algunos dicen que no se puede definir, pero se sabe qué es y se identifica muy bien. Otros opinan que sí es una variable precisa, concreta y que se puede medir. También existe el criterio de que es el usuario el que tiene la palabra para decir que algo es de calidad.

Se han planteado cuatro formas de definir la calidad:

- 1.- Calidad como excepcionalidad. Implica asumir, a priori, que la calidad es algo de clase superior. Es un concepto de calidad como lo máximo, como el estándar superior que se puede lograr en algo.
- 2.- La calidad es el resultado alcanzado que se ajusta a un propósito preestablecido y medible, que requiere considerar el logro en relación con la misión y los objetivos que la Institución se ha propuesto.
- 3.- Calidad como perfección o cero defectos.
- 4.- Calidad como transformación cualitativa en los procesos que lleva a cabo una institución.

También se ha planteado que la calidad hay que planificarla, y no solamente porque está en el discurso teórico vigente, sino porque se requiere lograrla en forma integral y con visión institucional. Esto implica prepararse para el cambio y a su vez analizar el entorno, definir una misión, políticas, objetivos

estratégicos, planes de acción, evaluación y procedimientos para el aseguramiento de la calidad.

El conocimiento de la calidad ha propiciado la creación de modelos evaluativos que permiten, implantar la calidad de forma sistemática, a partir de una valoración de la situación inicial de la organización y el establecimiento de acciones de mejora continua.

La UNESCO ente rector en materia de educación, señaló en la Conferencia Mundial sobre la educación superior realizada en París en 1998 que la calidad se refiere, en este caso, a todas las funciones y actividades principales:

La calidad abarca todas sus funciones y actividades principales: calidad de enseñanza, de formación e investigación, lo que significa calidad de su personal docente y de los programas, y calidad de aprendizaje como corolario de la enseñanza y la investigación. Sin embargo, hay que aceptar que la búsqueda de la 'calidad' tiene muchas facetas y va más allá de una interpretación estrecha del rol académico de los diferentes programas. Por lo tanto, también implica prestarle atención a cuestiones que pertenecen a la calidad de los estudiantes y de la infraestructura, así como del entorno académico. Todos esos aspectos relacionados con la calidad, unidos a un interés adecuado por un buen gobierno y administración, representan un papel importante en la manera en que funciona determinada institución, en la forma en que es evaluada y en la 'imagen institucional' que puede proyectar hacia la comunidad académica y la sociedad en general.

Por su parte el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) señala que el término calidad se refiere al conjunto de cualidades de una institución, estimados en un tiempo y situación dados, que le dan la integridad, la coherencia, eficiencia y que le confieren la pertinencia que la sociedad espera de sus actividades.

También agrega que para comprender el concepto en el campo educativo, es indispensable referirse a diversos criterios como son la relevancia, eficacia, y equidad, así como a los conceptos de “aseguramiento de la calidad” y “mejoramiento de la calidad”, entre otros. Las definiciones de estos elementos se muestran a continuación:

COHERENCIA: Se refiere a la congruencia o concordancia entre el todo y las partes, entre las estructuras y los procesos, entre los propósitos y los medios.

EFICACIA: Dimensión que se refiere al establecimiento de las relaciones de congruencia de medios con los fines; es decir, si la selección, distribución y organización de los recursos utilizados son apropiadas a los resultados obtenidos.

EFICIENCIA: Dimensión que se relaciona con el uso que se hace de los recursos institucionales en beneficio de sus producciones. En el caso de las universidades se refiere a la formación de profesionales, resultados de investigación y de acción social.

EQUIDAD: Expresa el sentido de justicia con el que opera interna y externamente la institución. Implica reconocimiento de las diferencias y el respeto a la pluralidad.

IDONEIDAD: Se refiere a la capacidad de la institución de cumplir con las tareas específicas que se desprenden de su misión y propósitos.

ÉTICA: La ética constituye un elemento que caracteriza la gestión de calidad como filosofía o marco de referencia para las organizaciones. El respecto al significado de las normas, a los usuarios, al personal, a las instituciones relacionadas con la organización, a su entorno social, etc., ha de formar parte, realmente, de su preocupación por la mejora. La nueva gestión parte, precisamente, de un impulso ético como justificación de la modernización. La responsabilidad de utilizar adecuadamente los fondos públicos y en suma, de prestar el mejor servicio a la sociedad, ha de movilizar a los funcionarios y empleados públicos para emprender actuaciones que superen el mero cumplimiento de las normas.

INTEGRIDAD: Hace referencia a la probidad, honestidad y rectitud. Indica respeto por los valores universales que configuran la ética académica.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: El aseguramiento de la calidad son todas aquellas acciones llevadas a cabo sistemáticamente, que están destinadas a obtener un proceso que garantice que el servicio llenará los requerimientos de calidad

que se han definido previamente. En definitiva, la filosofía que sustenta esta etapa es que la calidad se construye en los procesos. Si cada proceso se realiza correctamente, los resultados deberían ser calidad. Sin embargo, se evalúan como retroalimentación. El aseguramiento de la calidad tiene como propósito alcanzar y mantener la calidad de las producciones y proporcionar esa garantía a quienes las utilizan.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD: Es el conjunto de actividades que hay que llevar a cabo para lograr resultados de calidad en todos los niveles, que permita detectar y eliminar sistemáticamente ineficiencias; prevenir problemas y revisar constantemente los requerimientos internos y externos para ajustar el accionar institucional cuando sea pertinente.

EVALUACION DE LA CALIDAD: Es un proceso formativo, participativo, permanente, sistemático, dirigido a recolectar la información, que permite comparar los logros con los modelos o estándares de desempeño que se han establecido y que responden a las necesidades de la Institución, de la comunidad, de quienes utilizan los servicios, así como de los funcionarios y las funcionarias que realizan el trabajo.

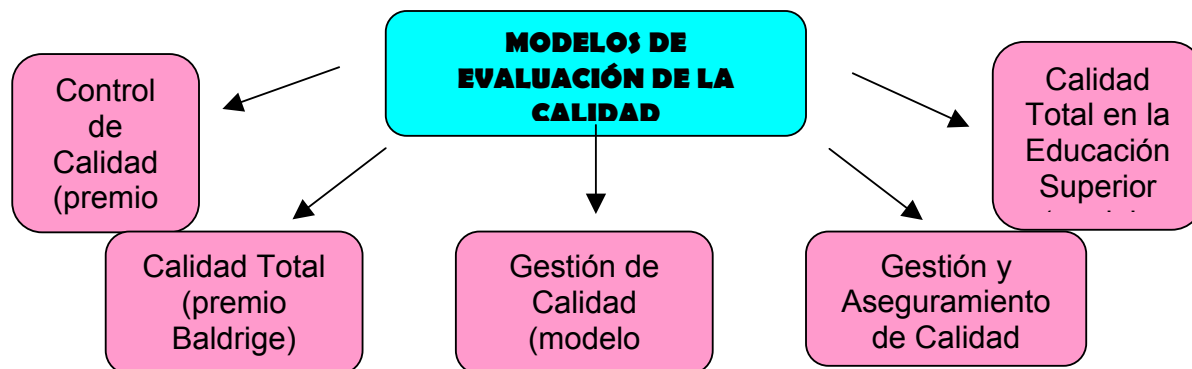
INDICADORES DE CALIDAD: Se considera que los indicadores de calidad expresan signos que permiten valorar el cumplimiento a aquello que se considera deseable, evidencia problemas y el grado de avance de su atención.

2.- MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Los modelos de búsqueda sistemática de la calidad implican procesos de autoevaluación y de evaluación externa. Esta última puede conducir a la certificación o acreditación de la calidad por un organismo especializado externo.

Saber dónde se encuentra determinada organización, es la primera aportación de la autoevaluación e involucra a las personas que tienen que ver con una actividad en la revisión regular y sistemática de lo que se hace y lo que se consigue, es decir de los procesos y los resultados. La aplicación de un modelo de autoevaluación conduce a la implantación del sistema de calidad. Los modelos de evaluación más conocidos tienen, en general, los mismos principios de construcción. Sus diferencias son consecuencia del origen y del momento en que se crearon.

A continuación se presentan los modelos más conocidos:



Control de Calidad (premio Deming)

El premio Deming fue establecido por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (Japan Union of Scientist and Engineers JUSE) para reconocer la excelencia de organizaciones que habían implantado el sistema de calidad denominado Company-Wide Quality Control (CWQC). Fue convocado por primera vez en 1951 para empresas japonesas, y abierto a todo el mundo desde 1984. Es el primer modelo existente y su característica original es el uso de métodos estadísticos de control de calidad.

Calidad Total (Premio Baldrige)

El premio Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award-MBNQA) se convocó por primera vez en 1987, por el Gobierno de Estados Unidos, para impulsar el uso de la gestión de la calidad total. El modelo ha dado impulso considerable a la autoevaluación y ha propiciado su uso en otros países, algunas veces con adaptaciones. Está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto variables y criterios de calidad.

Gestión y Aseguramiento de Calidad (normas ISO 9000)

Las normas ISO 9000 son internacionales, aunque nacen de una decisión de la Comunidad Europea. La certificación ISO 9000 tiene su base en las demandas de los usuarios, es decir de quienes necesitan garantía de la calidad de lo que reciben.

Las primeras normas ISO 9000 se emitieron en 1987, y a partir del año 2000 entró en vigencia una nueva versión.

Calidad Total en la Educación Superior (modelo RUECA)

En 1995 nueve universidades europeas e iberoamericanas constituyeron la Red Universitaria de Evaluación de la Calidad (RUECA), con la colaboración de otras once universidades. Estas revisaron, experimentaron y validaron los materiales; para establecer un modelo de autoevaluación para la educación superior basado en calidad total. A diferencia de los otros modelos de calidad, este, no tiene como origen conceder premios, sino exclusivamente servir para la mejora de las instituciones.

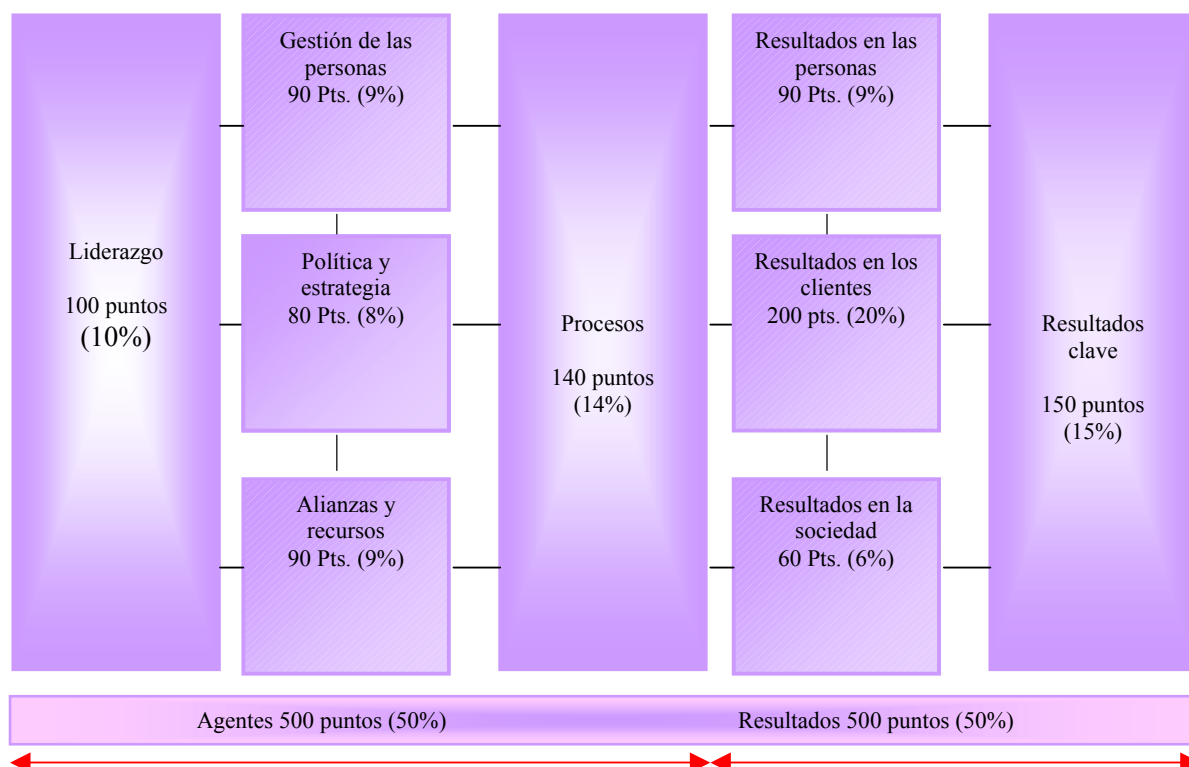
El modelo RUECA se basa en cuatro coordenadas en las que se insertan los principios de calidad y las exigencias específicas de la Educación Superior. Este modelo se estructura en siete variables y veintidós criterios de calidad. Dentro de las variables se encuentra la variable "programas", inexistente en los otros modelos, pero que es el principal componente de la dinámica universitaria.

Las otras variables recogen las aportaciones más actuales de la teoría sobre desarrollo organizacional, incluyendo, por ejemplo, la cultura institucional, el proyecto educativo que se plasma en la planificación realizada, la misión, y visión inherente al mismo, así como la organización, comunicación e interrelación entre sus componentes y estamentos.

Por último, el modelo utiliza una escala de medida con tres niveles: implantación del sistema de calidad, aplicación del sistema y efectos que produce.

Modelo Europeo EFQM

Este modelo ha sido adaptado y aplicado ampliamente en Europa para planificar procesos de calidad y evaluar universidades. Utiliza cinco criterios agrupados bajo la denominación de facilitadores o agentes, y cuatro como resultados, así como un conjunto de indicadores. Cada criterio tiene su peso específico, aunque están distribuidos de manera que el 50% del peso total corresponda a los facilitadores y el otro 50% a los resultados.



Pese a que el gráfico anterior parece reflejar un proceso lineal, no existe una separación tajante entre los facilitadores y los resultados, más bien se interrelacionan e influyen mutuamente lo que lleva a una concordancia entre los elementos.

Los criterios con sus correspondientes indicadores son los siguientes:

1. Liderazgo

El estilo de liderazgo de las jefaturas se valora mediante aquellos elementos que demuestran su compromiso con la gestión de la calidad. Algunos de ellos son el apoyo a las mejoras y el estímulo a la participación de las personas en los procesos, así como la dotación de los recursos y ayudas apropiados para su logro.

2. Planificación política y estrategia

La planificación, la política y la estrategia de la instancia debe basarse en una información relevante y completa. Se valoran los procedimientos para desarrollarlas, así como la forma como se comunican, implantan, y actualizan.

3. Gestión del personal

Se toma en consideración los procesos para la planificación y desarrollo del personal. Los mecanismos para la promoción de la experiencia y capacidades de las personas. Asimismo los mecanismos que utilizan los líderes, el equipo directivo, los órganos de coordinación docente y el resto del personal para ponerse de acuerdo con los objetivos y revisar continuamente el desempeño de sus funciones. También se toman en cuenta los medios para promover la participación de todo el personal en la

mejora continua y la forma como se les faculta para tomar decisiones y comunicarse oportunamente

4. Recursos

Se revisan los medios usados para gestionar los recursos económicos, financieros, de información, materiales, tecnológicos, de propiedad intelectual, los edificios y equipos, así como las relaciones con las instancias que los proveen.

5. Procesos

Se evalúan los mecanismos que se promueven para identificar los procesos críticos para el éxito de las funciones de la universidad, la revisión continua de los mismos, el estímulo a la innovación y la creatividad, y el mejoramiento continuo de los mismos.

6. Satisfacción de los sectores, estamentos y percepción sobre los resultados académicos y/o administrativos.

Medidas complementarias para determinar la satisfacción de los beneficios externos.

7. Satisfacción del personal

Se revisan los procedimientos usados para determinar la percepción del personal sobre su trabajo, su satisfacción y requerimientos.

8. Impacto en la Sociedad

Se evalúan los mecanismos establecidos para determinar la percepción que la sociedad en general tiene de la universidad y el impacto de las actividades sustantivas y complementarias en los diversos sectores sociales.

9. Resultados

Se revisan los mecanismos que se utilizan para medir los resultados económicos y académicos.

Como complemento a los criterios e indicadores del modelo se recomienda antes de su puesta en práctica, la realización de un proceso introductorio que conlleve los siguientes pasos:

- *Talleres motivacionales de “despegue” con todos los miembros de la comunidad universitaria.*
- *Capacitación a las personas encargadas de propiciar la gestión y personas en cargos de dirección.*
- *Círculos de calidad. Estimular procesos de autoevaluación frecuentes para definir el potencial de mejoramiento en cada instancia y procedimientos para convertirlo en realidad.*
- *Encuestas frecuentes a quienes reciben el servicio y al personal para conocer su satisfacción. Cada instancia debe definir los diversos sectores a los que va dirigida su actividad.*
- *Estimular la elaboración de informes de calidad, escribir cómo van las cosas, en qué se ha mejorado, cuáles son las debilidades, las fortalezas, etc.*

Quienes impulsan este modelo consideran que todo cambio provoca resistencia y como consecuencia comentarios. Algunos de los más frecuentes en el ámbito universitario son los siguientes: “no podemos compararnos con la industria...”, “en docencia somos expertos, ¿cómo nos vienen a decir qué está bien o mal?”, “en nuestro caso no se puede medir la calidad”, etc. Sin embargo la capacitación oportuna y una buena planificación y motivación de estos procesos permiten superar esos inconvenientes.

3.- ALGUNAS EXPERIENCIAS EN MATERIA DE EVALUACIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

EXPERIENCIAS EN DOCENCIA:

La evaluación que se promueve en la docencia se define como un proceso sistemático de revisión interna, en donde se recopila información para comprender, con rigor y validez, diferentes aspectos de la vida académica. En este proceso, los métodos, instrumentos y agentes han de ser multivariados, determinados por lo que se pretende hacer con los resultados, por la naturaleza de lo que se evalúa y por los

conocimientos, valores y capacidades de quienes llevan a cabo la evaluación. La evaluación se orienta a la toma de decisiones sobre acciones futuras, lo cual quiere decir que ha de ser útil para mejorar lo que se evalúa, por lo que se le confiere el carácter de medio y no de fin en sí misma y también plantea la necesidad de implicar en el proceso a quienes tomarán las decisiones.

Se reconoce que toda evaluación a su vez implica un juicio de valor y por ello no basta con recolectar información, sino que esta debe ser juzgada mediante criterios explícitos, para determinar su valor, su mérito, su calidad por lo que es necesario contar con elementos teóricos y prácticos para realizar esta función. Por ello, se dota a las unidades académicas con asesoría y herramientas técnicas y conceptuales para llevar a cabo adecuadamente estos importantes procesos. Para colaborar con la adecuada conducción de la evaluación, la Universidad de Costa Rica cuenta con el Centro de Evaluación Académica, como entidad que apoya, mediante asesorías, actividades y materiales de diverso tipo, la capacitación de personas en unidades académicas que deseen realizar procesos de evaluación para el mejoramiento de su quehacer.

En la Universidad de Costa Rica se han identificado las siguientes etapas fundamentales para realizar las evaluaciones:

- Etapa de sensibilización en donde se espera que las personas de una unidad académica logren comprender el proceso evaluativo como una forma de abrir espacios para la reflexión y el análisis autónomo de su propio quehacer, con miras al mejoramiento de la calidad de su quehacer.
- Diagnóstico como una primera aproximación a la revisión de aquellos aspectos fuertes y débiles de una unidad académica.
- Diseño de la evaluación en donde se establece la forma cómo se realizará la evaluación, en el marco de un proyecto que considere los elementos que se pretenden evaluar, los criterios para su revisión, las estrategias para recopilar la

información, las personas responsables y los recursos necesarios.

- La ejecución de la evaluación, que incluye recopilar, analizar y juzgar la información pertinente.
- La síntesis reflexiva que se expresa en un informe de evaluación y en un plan de mejoramiento para la unidad académica.

- **Proceso de acreditación de carreras ante una agencia acreditadora:**

A la fecha se han sometido a estos procesos de gestión de calidad mediante la evaluación las siguientes instancias:

- Trabajo Social, acreditada por SINAES en el 2001. En proceso de autorregulación.
- Medicina: Acreditada por SINAES en el 2001. En proceso de autorregulación.
- Farmacia: Acreditada por SINAES en el 2003. Por iniciar autorregulación.
- Biología. Acreditada por SINAES en el 2003. Por iniciar autorregulación.
- Ingeniería Civil: Acreditación de equivalencia con CEAB y reacreditada en 2002.
- Ingeniería Eléctrica e Ingeniería Industrial: Acreditación de equivalencia con CEAB.
- Carreras en etapa avanzada de autoevaluación: Ciencias Políticas, Ciencias de la Comunicación Colectiva, Educación Preescolar, Psicología.
- Carreras en etapa intermedia de autoevaluación: Antropología y Sociología, Educación Primaria, Bibliotecología, Historia.
- Carreras en etapa inicial de autoevaluación: Arquitectura, Antropología y Sociología, Educación Primaria, Bibliotecología, Historia.
- Carreras en etapa inicial de autoevaluación: Administración Pública, Administración de Negocios, Educación Física y Deportes, Inglés, Francés, Microbiología, Enfermería, Odontología, Ingeniería Mecánica,

Ingeniería Química, Agronomía, Geología, Informática Empresarial en cinco sedes Universitarias (Occidente, Limón, SICEVAES, Atlántico, Guanacaste y Pacífico), Música, Filología, Lingüística y Literatura.

11,5 - Brasil 6,4 - Costa Rica 6,2 - Chile 13,5 - México 6,3 -Uruguay 9,5.

EXPERIENCIAS EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN INVESTIGACIÓN:

La Vicerrectoría de Investigación lleva a cabo evaluaciones externas y promueve autoevaluaciones en las unidades que realizan labores de investigación. Estos procesos implican la construcción de indicadores de desempeño los que toman en cuenta aspectos tales como la cantidad de proyectos de investigación, las características profesionales del personal investigador y personal de apoyo, la producción científica y las actividades de vínculo externo, entre otros. Recientemente se han realizado estudios sobre la producción de artículos científicos en revistas indexadas internacionalmente, para incluirlo como un parámetro aceptado para evaluar la calidad de la producción científica de una organización como la nuestra. A continuación se presentan algunos de los principales resultados:

- La UCR aporta el 71% de la producción científica⁷ generada desde las universidades y otros grupos académicos de Costa Rica en los últimos 5 años.
- De 1999 a marzo del 2004 el *Science Citation Index Expanded* reporta a la UCR como el origen de 617 artículos en revistas indexadas internacionalmente, seguida por la UNA con 185 y el INBio con 40 artículos.
- Gracias a este aporte fundamental, Costa Rica es el origen del 46,9 % de la producción científica de la región centroamericana y tiene un índice de producción científica (publicaciones SCI por cada 100 mil habitantes en el quinquenio 1999-2003) que destaca en el entorno latinoamericano: Argentina

Así mismo, el Sistema de Estudios de Posgrado SEP ha promovido la autoevaluación de todos sus programas por medio de talleres, encuestas y otras herramientas que facilitan, entre otras cosas, la posibilidad de acreditación de los programas que lo deseen como programas regionales centroamericanos, de acuerdo a lo estipulado al efecto por el Consejo Superior Universitario Centroamericano CSUCA. Gracias a lo anterior más de 18 programas de posgrado del SEP cuentan con tal acreditación.

Con respecto al aseguramiento de calidad en laboratorios de ensayo la Institución, actualmente cuenta con cuatro laboratorios que poseen ensayos acreditados por el Ente Costarricense de Acreditación (ECA), tal es el caso del Laboratorio de Productos Forestales (LPF) del Instituto de Investigaciones en Ingeniería (INII), el Centro de Investigación en Contaminación Ambiental (CICA), el Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) y el Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales (LANAMME).

El Laboratorio de Productos Forestales (LPF) fue acreditado en el año 2000, en dos de sus ensayos, uno en papel y otro en madera, esta vez fue otorgada la acreditación según la guía ISO/IEC 25:1990. Para el año 2004, ya cuenta con la aprobación del Ente Costarricense de Acreditación (ECA) para conferir el nuevo certificado de acreditación en cuatro de sus ensayos en papel y uno en madera, ahora en cumplimiento con la norma INTE-ISO/IEC 17025:2000.

En el Centro de Investigación en Contaminación Ambiental (CICA) se ha realizado el proceso de acreditación con éxito desde el año 2000, cuando, al igual que el LPF se acreditó en conformidad con la guía ISO/IEC 25:1990. En 2003, el CICA se sometió al proceso de acreditación nuevamente, pero ahora bajo el cumplimiento de la norma INTE-ISO/IEC 17025:2000, cuando el Ente Costarricense de Acreditación (ECA) les otorgó el reconocimiento para más de 50 ensayos de sus laboratorios de aguas y plaguicidas.

El Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos (CITA) ha venido desarrollando un proceso progresivo de acreditación de varios de

⁷ Artículos científicos publicados en revistas indexadas internacionalmente, según el *Science Citation Index Expanded, quinquenio 1999-2003*.

sus laboratorios desde 2001. Actualmente cuenta con 14 ensayos acreditados en las áreas química y microbiológica de alimentos. Además su laboratorio de análisis sensorial se encuentra en proceso de acreditación de nuevos ensayos para el 2004.

El Laboratorio Nacional de Materiales y Modelos Estructurales (LANAMME) fue uno de los primeros laboratorios de la Universidad en recibir el reconocimiento por el cumplimiento de la norma INTE-ISO/IEC 17025:2000 en ocho de sus ensayos en ligantes asfálticos en el año 2002, certificado que se extiende hasta noviembre de 2005.

Además de estas experiencias, otros laboratorios han iniciado el proceso de acreditación en conjunto con el "Programa de cooperación para la acreditación de los laboratorios de la Universidad de Costa Rica" (PROCOA), de la Vicerrectoría de Investigación, con el interés de contar con un reconocimiento formal otorgado por el Ente Costarricense de Acreditación (ECA), el cual les confiera un valor agregado a los resultados de sus análisis. Entre estos laboratorios se encuentran los siguientes:

- Laboratorio de Análisis y Asesoría Farmacéutica (LAYAFA) de la Facultad de Farmacia;
- Centro de Investigación en Granos y Semillas (CIGRAS);
- Laboratorio de Suelos y Foliares, el Laboratorio de Tecnología Poscosecha y el Laboratorio de Microbiología Agrícola del Centro de Investigaciones Agronómicas (CIA);
- Laboratorio de Ensayos Biológicos (LEBI);
- Laboratorio de Espectroscopía Gamma y el Laboratorio de Dosimetría Personal del Centro de Investigación en Ciencias Atómicas, Nucleares y Moleculares (CICANUM);
- Laboratorio de Microbiología de Aguas (LMA) de la Facultad de Microbiología;
- Laboratorio de Citogenética y el Laboratorio de Microbiología de Alimentos del Instituto de Investigaciones en Salud (INISA);
- Laboratorio Químico del Centro de Investigaciones en Nutrición Animal (CINA);

- Centro de Electroquímica y Energía Química (CELEQ);
- Laboratorio de Calidad del Aire del Centro de Investigación en Contaminación Ambiental (CICA); y
- Laboratorio de Metrología, Normalización y Calidad (LABCAL) del Instituto de Investigaciones en Ingeniería (INII).

EXPERIENCIAS EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN VIDA ESTUDIANTIL

En el área de Vida Estudiantil se han iniciado acciones de carácter interno, que procuran mejorar los procesos de admisión, permanencia y graduación; específicamente en los ámbitos de orientación estudiantil, becas y servicios complementarios, registro y administración de la información estudiantil y conexas, bienestar y salud universitaria, con el fin de contribuir al fortalecimiento del estudiantado y su desarrollo integral.

EXPERIENCIAS EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ADMINISTRACIÓN

Una de las experiencias más avanzadas en este sector es la de la Oficina de Suministros, la cual pretende definir el aseguramiento de la calidad en la prestación de los servicios que brindan a la comunidad universitaria.

La primera fase del modelo se puso en práctica en el año 1999, con una serie de diagnósticos y de reconocimiento de las necesidades de los usuarios mediante la aplicación de herramientas de análisis como, por ejemplo, las que ofrecen las normas ISO 9000, el premio Malton Barry, el premio a la excelencia en Estados Unidos, y el premio a la excelencia de la Cámara de Industrias.

Al día de hoy, la Oficina de Suministros considera que se ha definido el diagnóstico, la fase estratégica, el diseño, análisis y el plan maestro. Asimismo, cuenta con avances significativos en el sistema automatizado de la información, todo ello con un alto compromiso de la jefatura, del personal y con un relativo bajo costo económico para la Institución.

PROPUESTA DE ACUERDO

La Comisión Especial eleva al plenario del Consejo Universitario la siguiente propuesta de acuerdo:

CONSIDERANDO QUE

1. El Estatuto Orgánico señala en su artículo 6, que son funciones de la Universidad de Costa Rica:

(...)

ch) *Impulsar y desarrollar la enseñanza e investigación de algo nivel.*

d) *formar un personal idóneo que se dedique a la enseñanza, las ciencias, las artes y las letras, para que participe eficazmente en el desarrollo del sistema de educación costarricense.*

2. El Consejo Universitario, en la sesión 4682, artículo 8, del 13 de noviembre de 2001, conoció la propuesta de la Dra. Olimpia López Avendaño, con el propósito de integrar una Comisión Especial que *“elabore una propuesta para implantar un modelo integral de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica”*, por lo cual este Órgano Colegiado acordó:

Integrar una comisión especial para que elabore una propuesta de diseño de un modelo integral de gestión de calidad en la Universidad, con la participación de los Vicerrectores de Docencia, Administración, Investigación, Vida Estudiantil, Acción Social y los miembros del Consejo Universitario, señor Martín Conejo Cantillo y Dra. Olimpia López Avendaño, quien la coordinará.

3. Los señores y las señoras vicerrectoras designaron a sus representantes en esta comisión, a saber:

- Lic. Roberto Guillén, Vicerrectoría de Acción Social
- Lic. Luis Fernando Salazar, Vicerrectoría de Administración
- MBA José Rivera, Vicerrectoría de Vida Estudiantil

- Licda. Marianela Aguilar Arce, Vicerrectoría de Docencia
- Máster Luis Jiménez Silva, Vicerrectoría de Investigación

4. Las políticas emitidas por el Consejo Universitario para orientar la formulación y ejecución del plan-presupuesto de la Universidad de Costa Rica para el año 2004 señalan:

1. Desarrollo Institucional y Mejoramiento de la Gestión Académica:

Estas políticas se orientan a la demanda constante del perfeccionamiento de las funciones de la Universidad de Costa Rica, con un sentido de búsqueda permanente del mejoramiento de las acciones universitarias (Docencia-Investigación-Acción Social).

1.8. La Universidad de Costa Rica promoverá los procesos de evaluación continua, de autoevaluación-autorregulación y de acreditación de las funciones sustantivas de la Institución, con el objeto de sustentar la excelencia y la gestión académicas.

5. Las instituciones de educación superior están llamadas a contribuir con el desarrollo y perfeccionamiento de herramientas que permitan el avance en el mejoramiento de la calidad y lograr la excelencia en su quehacer como una meta ineludible.
6. Existen organismos de cooperación, nacionales e internacionales, que están dispuestos a apoyar con asesoría y financiamiento, procesos y proyectos que pretendan la implantación de sistemas de gestión integral de la calidad en instituciones de educación superior.
7. La Comisión Especial conformada para el estudio de este tema realizó diversas sesiones de trabajo y talleres; así como revisión documental para apoyar los contenidos del documento final.

ACUERDA

- 1.- Aprobar los siguientes *Lineamientos para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica*.

LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**FUNDAMENTOS:**

Para implementar un modelo que garantice la calidad y la excelencia en la institución se propone una estrategia de mejoramiento continuo, la cual requiere el compromiso de la dirección superior ya que el comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y a las personas que la integran alcanzar la excelencia, así como la plena participación de los funcionarios y las funcionarias.

En el caso de la Universidad de Costa Rica, el Consejo Universitario, como órgano que define las políticas institucionales, al emitir estos lineamientos para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica, manifiesta su compromiso con la calidad y cumple así con el primer requisito de este sistema. Asimismo comparte la importancia de lograr que las personas que integran la comunidad universitaria tengan voluntad de experimentar y fortalecer el trabajo en equipo, como elemento necesario para el cambio cualitativo y sistemático de búsqueda constante de la calidad en la Institución.

Son las personas las que hacen posible el éxito de las organizaciones. El personal es quien mejor conoce los problemas de cualquier organización y es, por tanto, el que puede aportar más fácilmente las mejores soluciones a los mismos.

Por otra parte, el reconocimiento se encuentra ligado al papel que desempeñan las personas en las organizaciones. Si hay una implicación positiva del personal, ésta se ve correspondida con un reconocimiento explícito de ese esfuerzo. La organización se legitima ante su personal si lo hace participe de los progresos obtenidos.

Para definir estos lineamientos, la Comisión nombrada para tal efecto se abocó a la definición de un marco conceptual aplicable a la dinámica universitaria a partir de la revisión teórica existente y de su confrontación con la realidad institucional.

Los diferentes modelos que pretenden estructurar las acciones hacia la mejora de la gestión se basan en los mismos principios conceptuales; sin embargo, en la práctica incorporarán diferencias importantes, dependiendo del ámbito en que se vayan a aplicar. El enfoque de gestión de calidad inherente en estos lineamientos implica ver la universidad en forma holística, lo cual involucra, entre otros aspectos, la política y la estrategia, los procesos, la tecnología, las personas, las tareas, las estructuras, todo ello en una estrecha relación con el entorno mediato e inmediato.

Estos lineamientos se fundamentan en los siguientes principios y conceptos:

COHERENCIA: Se refiere a la congruencia o concordancia entre el todo y las partes, entre las estructuras y los procesos, entre los propósitos y los medios.

EFICACIA: Dimensión que se refiere al establecimiento de las relaciones de congruencia de los medios con los fines; es decir, si la selección, distribución y organización de los recursos utilizados son apropiadas a los resultados obtenidos.

EFICIENCIA: Dimensión que se relaciona con el uso que se hace de los recursos académicos y administrativos institucionales en beneficio de sus producciones. En el caso de las universidades se refiere a la formación de profesionales, resultados de investigación y de acción social.

EQUIDAD: Expresa el sentido de justicia con el que opera interna y externamente la institución. Implica el reconocimiento de las diferencias y el respeto a la pluralidad.

IDONEIDAD: Se refiere a la capacidad de la institución de cumplir con las tareas específicas que se desprenden de su misión y propósitos.

ÉTICA: La ética constituye un elemento que caracteriza la gestión de calidad como filosofía o marco de referencia para las organizaciones. El

respeto al significado de las normas, a los usuarios, al personal, a las instituciones relacionadas con la organización, a su entorno social, etc., ha de formar parte de su preocupación por el mejoramiento constante. Este tipo de gestión parte de un impulso ético como justificación de la modernización.

INTEGRIDAD: Hace referencia a la probidad, honestidad y rectitud. Indica respeto por los valores universales que configuran la ética académica.

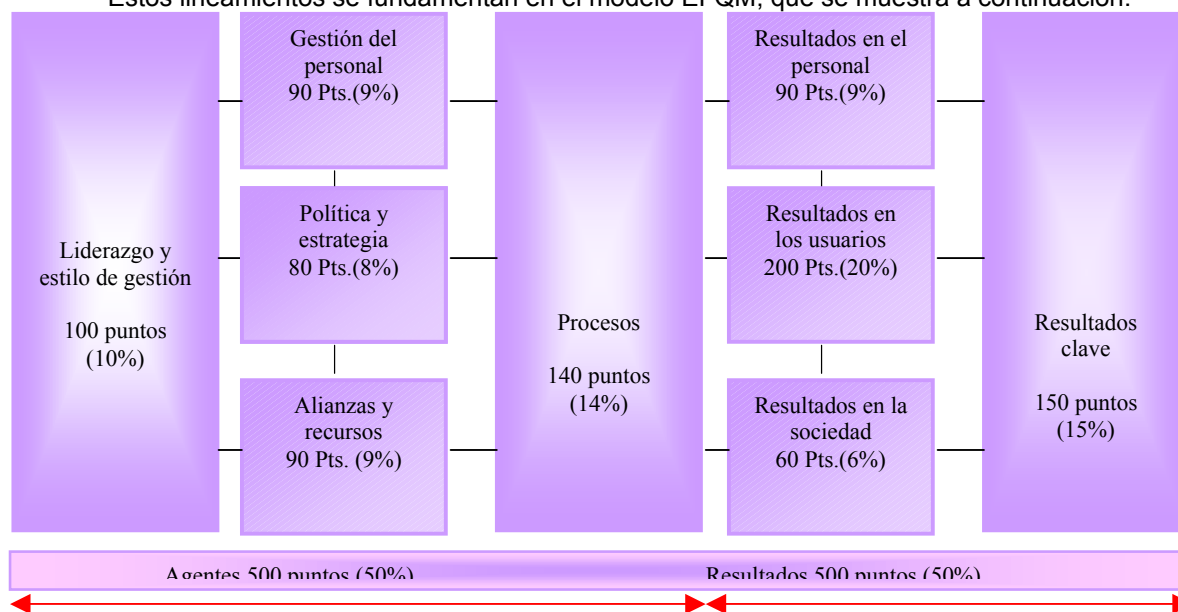
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: El aseguramiento de la calidad se logra mediante todas aquellas acciones llevadas a cabo sistemáticamente, que están destinadas a obtener un proceso que garantice a terceros que la actividad llenará los requerimientos de calidad que se han definido previamente. En definitiva, la filosofía que la sustenta se construye en los procesos. El aseguramiento de la calidad tiene como propósito alcanzar y mantener la calidad de las producciones y proporcionar esa garantía a quienes las utilizan.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD: Es el conjunto de actividades que hay que llevar a cabo para lograr resultados de calidad en todos los niveles, que permita detectar y eliminar sistemáticamente ineficiencias; prevenir problemas y revisar constantemente los requerimientos internos y externos para ajustar el accionar institucional cuando sea pertinente.

EVALUACION DE LA CALIDAD: Es un proceso formativo, participativo, permanente, sistemático, dirigido a recolectar la información, que permite comparar los logros con los modelos o estándares de desempeño que se han establecido y que responden a las necesidades de la Institución, de la comunidad, de quienes utilizan los servicios, así como de los funcionarios y las funcionarias que realizan el trabajo.

INDICADORES DE CALIDAD: Se considera que los indicadores de calidad permiten valorar el cumplimiento de aquello que se considera deseable, evidencian problemas y ayudan a determinar el grado de avance en cada caso.

Estos lineamientos se fundamentan en el modelo EFQM, que se muestra a continuación.



Este modelo se presenta como una alternativa viable y al momento de su operacionalización podrá ser adaptado de acuerdo con la dinámica propia de cada sector universitario; ya sea el ámbito de la docencia, la investigación, la acción social o bien el

administrativo. Además posibilita la integración paulatina de procesos cíclicos de evaluación, formación y mejoramiento.

A continuación se presentan los diversos criterios con sus respectivos indicadores

1. Liderazgo

El estilo de liderazgo de las direcciones se estimula y valora mediante aquellos elementos que demuestran su compromiso con la gestión de la calidad. Algunos de ellos son el apoyo a las mejoras y el estímulo a la participación de las personas en los procesos, así como la dotación de los recursos y ayudas apropiados para su logro.

2. Planificación política y estrategia

La planificación, la política y la estrategia de la instancia debe basarse en una información relevante y completa. Se valoran los procedimientos para desarrollarlas, así como la forma como se comunican, implementan y actualizan.

3. Gestión del personal

Se toman en consideración: 1 los procesos para la planificación y desarrollo del personal, 2 las actividades para la promoción de la experiencia y capacidades de las personas. 3 los mecanismos que utilizan los líderes, el equipo directivo, los órganos de coordinación docente y el resto del personal para lograr los objetivos y revisar el desempeño de sus funciones. 4 Los medios para promover la participación de todo el personal en la mejora continua y la forma como se le faculta para tomar decisiones y comunicarse oportunamente

4. Recursos

Se revisan los medios utilizados para gestionar los recursos económicos, financieros, infraestructura, información, tecnológicos, propiedad intelectual, así como las relaciones con las instancias que los proveen.

5. Procesos

Se evalúan los mecanismos que se promueven para identificar los procesos críticos para el éxito de las funciones de la instancia, por medio de una revisión permanente, el estímulo a la innovación y la creatividad, para el mejoramiento continuo.

6. Satisfacción del personal

Se revisan los procedimientos usados para determinar la percepción del personal sobre su trabajo, su satisfacción y requerimientos y la forma como esta información contribuya al mejoramiento continuo de su quehacer.

7. Satisfacción de los usuarios

Se evalúa la forma en que se determina la satisfacción de los sectores que reciben los beneficios y su percepción sobre los resultados obtenidos. También se toma en consideración las medidas complementarias que se implementan para determinar la satisfacción de los usuarios externos.

8. Impacto en la Sociedad

Se evalúan los mecanismos establecidos para determinar la percepción que la sociedad en general tiene de la universidad y el impacto de las actividades sustantivas y complementarias en los diversos sectores sociales.

9. Resultados

Se revisan los mecanismos que se utilizan para medir los resultados académicos, sociales y económicos de la institución.

Como complemento a los criterios e indicadores del modelo se recomienda antes de su puesta en práctica, la realización de un proceso que conlleve al menos los siguientes pasos:

- *Talleres de inducción con los involucrados en el proceso.*
- *Capacitación a las personas encargadas de propiciar la gestión y personas en cargos de dirección.*
- *Estimular la formación de equipos de trabajo para la reflexión y autoevaluación frecuentes con el fin de determinar el potencial de mejoramiento en cada instancia y procedimientos para convertirlo en realidad.*
- *Encuestas frecuentes a quienes reciben el servicio y al personal para conocer su satisfacción. Cada instancia debe determinar los diversos sectores a los que va dirigida su actividad.*
- *Estimular que se documente el proceso y la elaboración de informes de calidad.*

LINEAMIENTOS:

1. La Universidad de Costa Rica estimulará procesos de gestión integral de la calidad en docencia, investigación, acción social y servicios de apoyo en materia de vida estudiantil y administración.
2. La gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica debe entenderse, propiciarse y fortalecerse en forma integral, de manera que refuerce los enlaces comunicativos en todas las áreas sustantivas, así como en los distintos niveles del quehacer académico y administrativo.
3. Para cada actividad sustantiva y de soporte, se diseñarán los mecanismos para el aseguramiento y mejoramiento de la calidad, de acuerdo con las características propias y siguiendo los principios básicos de coherencia, eficiencia, eficacia, equidad, idoneidad, integralidad, pertinencia, relevancia, transparencia y universalidad.
4. Las propuestas que se desarrollen establecerán sus propias especificaciones y procedimientos, criterios, indicadores y mecanismos de evaluación que permitan valorar, incentivar e introducir mejoras que conduzcan a incrementar la calidad de

sus actividades tomando en cuenta la respuesta al contexto institucional y el externo.

En todos los casos las diversas instancias buscarán responder de manera adecuada a las expectativas y necesidades de quienes reciben sus servicios o se benefician de las acciones institucionales. Ello a partir de una construcción colectiva que involucre a todo el personal de dichas instancias y mediante un proceso permanente de reflexión y capacitación que estimule la búsqueda permanente de la calidad.

5. Para la implementación de la gestión de la calidad, las instancias académicas y administrativas incorporarán en sus planes al menos las siguientes acciones:

- La sensibilización, diálogo y concertación con el personal, que facilite la construcción colectiva de las propuestas.
- El fortalecimiento o promoción de las relaciones externas nacionales e internacionales, para establecer relaciones de cooperación y complemento que contribuyan al desarrollo, innovación y el aseguramiento de la calidad.
- La capacitación de sus potenciales equipos de trabajo al menos en los siguientes aspectos:
 - Autoevaluación y evaluación.
 - metodología para ejecución de planes estratégicos,
 - desarrollo organizacional (trabajo en equipo inter y transdisciplinario, liderazgo participativo, entre otros).
 - mejoramiento continuo de la calidad académica, innovación y gestión de calidad.

- Capacitación a promotores de gestión.
 - La sistematización y divulgación de sus experiencias, de acuerdo con el avance del proceso en cada unidad académica o administrativa.
- 2.- Instar a la Administración para que realice las gestiones necesarias que permitan implementar estos *Lineamientos*, en un mediano plazo (3 años).
- 3.- La Administración informará anualmente sobre los avances logrados en materia de gestión de calidad de acuerdo con el plan de trabajo que se establezca.”

A las diez horas y treinta minutos, se retira de la sala de sesiones el Sr. Óscar Mena.

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

A las once horas, se reanuda la sesión con la presencia de los siguientes miembros: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Srta. Cindy Torres, Sr. Miguel Á. Guillén, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi y Dr. Víctor Sánchez. ***

LA M.Sc. JOLLYANNA MALAVASI expresa su gran satisfacción por el dictamen, el cual tiene un fundamento muy sólido, y además, ordena y expresa el momento histórico y el deseo de la comunidad universitaria, la cual siempre está pensando en excelencia académica y en trabajar para lograrlo; por lo tanto, considera que el “Modelo integral de gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica” es un magnífico diseño para ayudar en ese sentido.

EL M.Sc. ÓSCAR MENA considera que es importante destacar que el dictamen es excelente, debido a que brinda las herramientas para enfrentar una necesidad de la Institución.

Agrega que cuando se habla de calidad, se puede pensar en que se trata de una moda; en algún momento es necesario definir o decidir respecto a puntos importantes y en el dictamen se están identificando claramente.

Seguidamente, manifiesta que le queda la duda del gasto en el que pueda incurrir la Institución, en términos de la acreditación de las 187 que tiene actualmente la Institución.

Además, es importante tomar en cuenta que cuando en el plenario se habla de fomentar esa cultura, estima que la institución se ve muy beneficiada, porque ese aspecto, como tal, tiende a fortalecer la excelencia académica.

El dictamen permite que la Universidad de Costa Rica continúe siendo una de las diez mejores universidades de Centroamérica.

EL LIC. MARLON MORALES estima que el “Modelo integral de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica” recoge y condensa una serie de acciones que poco a poco la misma institución ha ido construyendo a partir del año 2000.

Si se compara el dictamen con las políticas emitidas por el Consejo Universitario, las cuales se han venido definiendo desde 1997 hasta la fecha, y más concretamente las vigentes en el año 2004, hay gran similitud, por lo que recomienda incluir en los considerandos algunos otros ejes, ya que solamente se menciona el eje relacionado con desarrollo institucional y mejoramiento de la gestión académica.

Para ser justos, dentro del modelo que se propone juegan un papel importante no solamente los protagonistas docentes y funcionarios administrativos, sino los estudiantes y los usuarios de los servicios de la Universidad.

Por lo tanto, considera importante resaltar las políticas del eje segundo, sobre “Crecimiento y diversificación”, las cuales indican, en las políticas prioritarias, como aquellas políticas que procuran ampliar y diversificar la oferta de las funciones y servicios, con la intención de lograr una mayor cobertura.

Asimismo, recomienda incluir el eje de la relación de la Universidad de Costa Rica con la comunidad nacional e internacional que está contenida en los acuerdos finales, a efecto de dejar claro que las políticas procuran fortalecer las condiciones para la interacción universitaria con la comunidad nacional e internacional, con el fin de asumir la responsabilidad en la construcción de una sociedad más humana y justa.

Además, recomienda la inclusión del sexto eje, el cual tiene que ver con la eficiencia, eficacia y rendición de cuentas en la Administración Universitaria, cuyas políticas se refieren a la búsqueda constante de mejoramiento continuo y sistemático de la Administración universitaria como apoyo a la académica.

El sexto eje contiene una serie de temas que se reproducen y condensan en el dictamen presentado, como por ejemplo:

Cultura y rendición de cuentas
Aseguramiento de calidad
Cultura de planificación estratégica
Sistemas eficientes de auditoría institucional
Incrementar la capacidad y el uso racional de los recursos
Incrementar la capacidad de gestión de los directores académicos y jefaturas administrativas
Simplificar los trámites burocráticos
Promover una cultura de resolución alternativa de conflictos
Fortalecer el desarrollo integral de los recursos humanos

Lo que trata de decir es que en las políticas prioritarias hay una serie de

aspectos que se han indicado desde el año dos mil, y el dictamen propuesto trata de presentarlo, fundamentado en un modelo de calidad.

Tal y como se ha observado en las experiencias, tanto en docencia como en investigación donde esta última ha dado un mayor desarrollo en la acreditación de los laboratorios

Por otra parte, en la sesión N.º 4820, del mes de agosto, se presentó una propuesta titulada “Propuesta metodológica para la autoevaluación del sistema de control interno.”. El Consejo Universitario designó al Lic. Donato Gutiérrez Fallas, subcontralor en ese momento, la Licda. Micaelina Muñoz Delgado, Directora de la Oficina de Planificación, y al Ing. Jorge Badilla Pérez, Vicerrector de Administración, con el propósito de elaborar una propuesta que tenía como tema central la autoevaluación del sistema interno.

Dicha propuesta se visualizó a cinco años, e inclusive en el acta se incluye un resumen en el cual en el primer año participan 16 unidades, donde se menciona a las vicerrectorías, el Consejo Universitario, la Rectoría y algunas oficinas administrativas claves. En el segundo año participan otras unidades y se pretende una autoevaluación de los macroprocesos que se llevan a cabo en la Institución, o sea, aquellos procesos complejos en los cuales participan de manera relevante varias unidades y niveles jerárquicos, entre los que se puede citar el proceso de contratación administrativa, la contratación y remuneración del personal, admisión de estudiantes, otorgamiento de becas, ingreso a carrera, establecimiento de programas y contenidos de materia y régimen académico, entre otros.

La propuesta citada complementa muy bien la iniciativa de un “Modelo integral de la gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica.”

Posteriormente, resume que existe una serie de iniciativas, e inclusive, aprobadas por el Consejo Universitario, las cuales son condensadas en el dictamen propuesto.

Con respecto al modelo, estima que la Universidad tiene muy claro, y así se establece en las políticas prioritarias, específicamente en el acuerdo de autoevaluación del sistema de control interno, y ahora en el modelo propuesto; qué hay que hacer, el problema está en cómo hacerlo, y ahí resalta la pertinencia del dictamen, específicamente cuando cita:

“Hay una necesidad de aprender el trabajo en equipo y estimular un nuevo estilo de liderazgo.” lo cual es fundamental, luego se cita *“El error es un factor para mejorar.”*

Son aspectos que hay que trabajar con mucho entusiasmo y fuerza, porque el cómo, lo trabajan fundamentalmente las jefaturas intermedias, y lamentablemente, la Universidad no ha contado con el mecanismo institucional de capacitación para facilitar e implementar esa gestión de calidad, por lo que, al final, las jefaturas intermedias se resisten a ese cambio, fomentando así una cultura de administrar *“cuidándose la espalda”*; los errores no se ven como una oportunidad, sino como un peligro de ser sancionado.

En este proceso, las jefaturas intermedias jugarán un papel importante a través de todas esas iniciativas, como son: las Políticas Prioritarias, la evaluación del sistema de control interno y el modelo propuesto, con ello se logrará permear la gestión de las jefaturas intermedias.

El modelo es revolucionario, en términos de que establece un tipo de liderazgo participativo.

Si el plenario visualiza y compara la propuesta de liderazgo y los indicadores y principios contenidos en el modelo de

calidad, y lo contrasta con el título primero del Estatuto Orgánico, no hay mucha diferencia, porque se está hablando de una gestión universitaria humanizada, con un liderazgo fundamentalmente participativo, por lo que lo que se debe lograr la articulación de lo que claramente está definido desde el Consejo Universitario como órgano colegiado, para que permee en las jefaturas intermedias.

Considera que la tarea de la nueva administración, que lidera la Dra. Yamileth González, contará, de esa forma, con las herramientas de carácter propositivo desde el Consejo Universitario para dar ese salto cualitativo que requiere la Universidad de Costa Rica y que en algunas áreas, está ejemplificado, tal y como se observa en investigación y docencia.

Queda mucha tarea por realizar, en términos de la gestión de calidad en Vida estudiantil, aunque ya existen algunos instrumentos normativos que han sido aprobados, pero la puesta en marcha es lo que cuenta, igualmente en la gestión de calidad, como en la Administración.

Es necesario ir desmitificando los procesos evaluativos, ya que estos se aplican al desarrollo, por lo que no son procesos evaluativos para el castigo.

Finalmente, señala el dictamen llegó en el momento adecuado, por lo que felicita a los integrantes de la comisión y especialmente a la Dra. Olimpia López, por esa visión de conjunto que siempre la ha caracterizado, de no ver solamente los árboles, sino el bosque.

EL DR. MANUEL ZELEDÓN señala que en el acuerdo 1 se establece aprobar los siguientes lineamientos para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica. El propósito no son los lineamientos; el propósito es llegar a generar un sistema de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica, los lineamientos son

simplemente guías para lograr ese propósito.

Por otra parte, en el acuerdo 2, dice:

“Instar a la Administración para que realice las gestiones necesarias que permitan implementar estos *lineamientos* a un mediano plazo (3 años).”

Personalmente, le gustaría ser más claro y más contundente, de tal manera que se debe solicitar implementar no solamente los lineamientos, sino un sistema de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica.

Además, considera que hace falta ser muy explícitos y precisos al indicar que lo principal es la implementación de los lineamientos, ya que podrían justificarse en que fueron implementados en 2, 3 ó 4 unidades, con lo que el acuerdo 2 se habría cumplido.

Esa no es la idea, la idea es causar una pequeña revolución en la Universidad, haciendo que el sistema de gestión de calidad se aplique en toda la Institución, en todas sus instancias, y dar un plazo razonable para que eso se concrete, sabiendo que es una tarea grande.

Recuerda al plenario que el proceso de gestión de control de interno, requería cinco años para ser aplicado.

Con base en lo anterior, propone una nueva redacción al acuerdo 2 que diga lo siguiente:

“Instar a la Administración para que realice las gestiones de planificación y asignación de recursos necesarios que permitan implementar estos *lineamientos* de tal manera que en un mediano plazo (3 años), todas las instancias universitarias estén desarrollando procesos de gestión integral de la calidad.”

De esa manera, se enfatiza en lo más importante, porque es un asunto de

aplicación general, involucra a todas las unidades. No se trata de algo optativo, unas sí y otras no. Lo que se desea es causar un efecto en toda la Universidad.

Con respecto al acuerdo 3, sugiere ser más preciso.

“La Administración informará anualmente sobre los avances logrados en materia de gestión de calidad de acuerdo con el plan de trabajo que se establezca.”

Tal y como está redactado, no se menciona cuándo, ni dónde va a realizarse esta información, por lo que sugiere que se incorpore al informe anual de labores del Rector o Rectora, el cual está regulado por el Consejo Universitario; para que ahí se incluya un avance del proceso.

EL M.Sc. ÓSCAR MENA manifiesta que sobre el segundo acuerdo, comparte lo exteriorizado por el Dr. Manuel Zeledón, o sea, que se agregue lo solicitado. Además, la palabra “*mediano plazo*” actualmente no se utiliza, por lo que recomienda que solamente se indique en un plazo de 3 años.

Además, recomienda agregar la frase: “*y le dé seguimiento.*”, esto con el propósito de que exista congruencia con el acuerdo 3, ya que se trata de un proceso evolutivo en donde es necesaria la retroalimentación.

En el acuerdo 2 la palabra “*instar*”, no es la más adecuada, por lo que recomienda que el acuerdo diga lo siguiente: “*2. Que la Administración realice las gestiones necesarias ...*”, y además se incluya con lo recomendado por el Dr. Zeledón.

LA SRTA. CINDY TORRES manifiesta que coincide con la observación hecha por el Dr. Manuel Zeledón, y con respecto al acuerdo 2, tenía la inquietud de solicitar eliminar la palabra “*instar*”, con el propósito de ser más explícitos.

Con respecto a la observación propuesta por el Dr. Manuel Zeledón, sobre las gestiones de planificación y asignación de los recursos, es necesario estudiar la asignación de los recursos, ya que en el momento actual, las unidades que tienen iniciativa propia, están aportando los recursos, ellas mismas se están organizando para generar el proceso, por lo que si se modifica el acuerdo, estas unidades podrían proceder a exigir que se les asignen los recursos.

Agrega que comprende la inquietud del Dr. Manuel Zeledón, ya que se origina en apoyar a las unidades e instancias que deseen iniciar el proceso.

Con respecto al costo, obviamente vale la pena la inversión, ya que los beneficios son enormes y significa un gran avance para la Universidad.

Seguidamente, hace referencia a la primera intervención del M.Sc. Óscar Mena, donde mencionó la acreditación, y se permite aclarar que no se trata solamente de la acreditación, consiste en un mejoramiento continuo en todas las actividades de la Universidad, consiste en un desarrollo *holístico*.

Por otra parte, desea rescatar que está muy satisfecha con la propuesta ya que brinda la oportunidad de que la Universidad pueda planificar a muy largo plazo.

EL DR. MANUEL ZELEDÓN le aclara a la Srta. Cindy Torres que, con respecto a la asignación de recursos, obviamente no se puede interpretar que existe una obligación de la Administración para financiar todos los procesos; simplemente consiste en asignar recursos, con criterio, como, por ejemplo, la disponibilidad de recursos y la necesidad comprobada.

El problema que se está enfrentando como Universidad es que ese tipo de procesos requieren de gran inversión,

especialmente cuando se pretende hacer acreditaciones ante agencias extranjeras.

El peligro en el que puede caer la Universidad es que solamente aquellas unidades que tienen recursos propios, podrían ingresar en el sistema propuesto, y eso es lo que se desea evitar con el texto propuesto.

Además, indica que los procesos de planificación y de gestión de calidad no necesariamente se dan para crecer, perfectamente una unidad puede reducir su tamaño, como resultado de un proceso de gestión de calidad.

En algunas instancias, el producto del proceso podría mostrar que alguna sección es innecesaria, o que puede fusionarse con otra y así reducir su tamaño o la cantidad de recursos que se requieren para realizar un trabajo.

EL LIC. MARLON MORALES manifiesta que el Modelo de Calidad es un ideal, es un caminar hacia, por esa razón se habla de mejoramiento, de evaluación y aseguramiento de la calidad, pero no necesariamente tiene que llevar a la acreditación. Este punto se visualizó muy claramente cuando se estableció el eje primero de la Políticas Prioritarias de Desarrollo Institucional y mejoramiento de la gestión académica, la política 1.8, la cual dice: *“la Universidad de Costa Rica promoverá los procesos de evaluación continua, de autoevaluación, autorregulación y de acreditación de las funciones sustantivas de la Institución con el objeto de sustentar la excelencia y la gestión académica.”*

Agrega que el Consejo Universitario, en la sesión N.º 4857 extraordinaria, del 18 de diciembre de 2003, aprobó la ejecución de la estrategia y el plan para llevar a cabo la autoevaluación del sistema de control interno de la institución y se incluyen una serie de consideraciones, en las cuales se evocan aspectos sumamente importantes

como, por ejemplo, la promoción de los procesos de evaluación continua, de autoevaluación y autorregulación, la cultura de rendición de cuentas, el aseguramiento de la calidad y los sistemas eficientes de auditoría institucional.

Seguidamente da lectura al considerando 6, que a la letra dice:

“Es de vital importancia la implementación de esta estrategia, aún más si se toma en cuenta que la autoevaluación del control interno de las instituciones públicas es un requerimiento de orden legal.”

O sea, que se tiene un piso de carácter legal y además se cuenta con una filosofía que orienta la gestión universitaria en pro de los principios mencionados en el dictamen, encaminados a la eficiencia, eficacia, equidad, idoneidad, ética, integridad, aseguramiento de la calidad, mejoramiento y evaluación de esta.

Por otra parte, manifiesta su anuencia con el acuerdo 2 propuesto por el Dr. Manuel Zeledón. Es necesario hacer una autoevaluación de la gestión para mejorar y asegurar, para lo cual no se requiere presupuesto, se trata de ordenarse.

LA SRTA. CINDY TORRES resalta que cuando se refiere a un desarrollo *holístico*, no significa desarrollo en recursos, sino un desarrollo organizacional, en logística y estrategia.

Enfatiza en que existen unidades que no consideran el acreditarse, porque significa someterse a la globalización, pero, aun así, es necesario tener un control y transparencia.

La idea se fundamenta en valores académicos y humanos que caracterizan a la Universidad, contribuyendo así a tener una visión general de la Institución y poder determinar hacia dónde se desea ir.

Se debe trabajar en la mentalidad y en la colaboración de cada una de las personas que componen la comunidad universitaria.

El propósito es que la Universidad crezca, no en personas ni tamaño, sino en ideología, organización y valores que no son tangibles.

EL DR. VÍCTOR SÁNCHEZ señala que en otras ocasiones ha expresado que: *“la esperanza se construye desde la memoria y la conciencia.”*

El Lic. Marlon Morales ha hecho referencia a rubros muy específicos, políticas emitidas desde el año 2003, pero, personalmente, desea remontarse a tiempos anteriores, desde la gestación misma de la Universidad de Costa Rica en los años cuarentas, desde donde se observa un proceso de una construcción de la calidad, con respuestas más o menos pertinentes, según los momentos.

En esa gestión de la calidad, se puede citar la reforma educativa de 1957, y de cuyo eco principal surge la política de enviar a profesores al exterior, a estudiar en universidades de prestigio, para que posteriormente contribuyeran al mejoramiento de la educación superior costarricense.

En los años sesentas, o sea, cuarenta y cuatro años atrás, se da un ir y venir de académicos de mucho prestigio a la Universidad, para hacerse cargo de cátedras y compartir con profesores.

En los años setentas, se da el III Congreso Universitario, el cual da origen a toda una revolución integral de la Universidad de Costa Rica, con la creación de las vicerrectorías y uno de los ecos principales es el impulso a la investigación. Tanto así, que en el dictamen presentado se observa un gran crecimiento y desarrollo en la calidad de la investigación, lo cual no es casualidad.

Además, el dictamen rescata que la Universidad es una comunidad y para crecer debe hacerlo en esos términos, como comunidad, o sea, construir conjuntamente la académica sobre la base de esos principios, propósitos y funciones.

Se puede observar cómo al principio se menciona el trabajo en docencia, en investigación, y el que se está haciendo en vida estudiantil.

Agrega que en el dictamen se dan algunos aspectos importantes de mencionar, y uno de ellos es el problema de conceptos; concretamente, cuando hace referencia a la “*Ética*”, e indica que *constituye un elemento que caracteriza la gestión de calidad como filosofía o marco de referencia ...*” integridad es ética, ya que esta es la ciencia de los valores, por lo que honestidad, rectitud y equidad, es ética.

En el dictamen se da una definición ad hoc de lo que es ética, o sea, el asumir con responsabilidad algo.

Seguidamente, somete a votación una ampliación del tiempo de sesión hasta las trece horas.

Por lo tanto el Consejo Universitario acuerda continuar sesionando hasta las trece horas.

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

A las doce horas, se reanuda la sesión con la presencia de los siguientes miembros: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Srta. Cindy Torres, Sr. Miguel Á. Guillén, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi y Dr. Víctor Sánchez.

El señor Director somete a votación el dictamen con las modificaciones

propuestas, y se obtiene el siguiente resultado:

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Srta. Cindy Torres, Sr. Miguel Á. Guillén, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dr. Víctor Sánchez.

TOTAL: Nueve votos.

EN CONTRA: Ninguno

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

VOTAN A FAVOR: M.Sc. Margarita Meseguer, Dr. Claudio Soto, Srta. Cindy Torres, Sr. Miguel Á. Guillén, M.Sc. Óscar Mena, Lic. Marlon Morales, Dr. Manuel Zeledón, M.Sc. Jollyanna Malavasi, Dr. Víctor Sánchez.

TOTAL: Nueve votos.

EN CONTRA: Ninguno

Por lo tanto, el Consejo Universitario, CONSIDERANDO QUE:

1. El Estatuto Orgánico señala en su artículo 6, que son funciones de la Universidad de Costa Rica:

(...)

ch) Impulsar y desarrollar la enseñanza e investigación de alto nivel.

d) formar un personal idóneo que se dedique a la enseñanza, las ciencias, las artes y las letras, para que participe eficazmente en el desarrollo del sistema de educación costarricense.

2. El Consejo Universitario, en la sesión 4682, artículo 8, del 13 de noviembre de 2001, conoció la propuesta de la Dra. Olimpia López

Avendaño, con el propósito de integrar una Comisión Especial que “elabore una propuesta para implantar un modelo integral de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica”, por lo cual este Órgano Colegiado acordó:

Integrar una comisión especial para que elabore una propuesta de diseño de un modelo integral de gestión de calidad en la Universidad, con la participación de los Vicerrectores de Docencia, Administración, Investigación, Vida Estudiantil, Acción Social y los miembros del Consejo Universitario, señor Martín Conejo Cantillo y Dra. Olimpia López Avendaño, quien la coordinará.

3. Los vicerrectores y las vicerrectoras designaron a sus representantes en esta comisión, a saber:

- Lic. Roberto Guillén, Vicerrectoría de Acción Social
- Lic. Luis Fernando Salazar, Vicerrectoría de Administración
- MBA José Rivera, Vicerrectoría de Vida Estudiantil
- Licda. Marianela Aguilar Arce, Vicerrectoría de Docencia
- Máster Luis Jiménez Silva, Vicerrectoría de Investigación

4. Las políticas emitidas por el Consejo Universitario para orientar la formulación y ejecución del plan-presupuesto de la Universidad de Costa Rica para el año 2004 señalan en algunos de sus ejes centrales lo siguiente:

- **Desarrollo Institucional y Mejoramiento de la Gestión Académica:**

Estas políticas se orientan a la demanda constante del perfeccionamiento de las funciones de la Universidad de Costa Rica, con un sentido de búsqueda permanente del mejoramiento de las acciones universitarias (Docencia-Investigación-Acción Social).

- **Crecimiento y diversificación:**

Estas políticas procurar ampliar y diversificar la oferta de las funciones y servicios con la intención de lograr una mayor cobertura.

- **Relación de la Universidad con la comunidad nacional e internacional:**

Estas políticas procuran fortalecer las condiciones para la interacción universitaria con la comunidad nacional e internacional, con el fin de asumir la responsabilidad de esta en la construcción de una sociedad más humana y justa.

- **Eficiencia, eficacia y rendición de cuentas en la administración universitaria:**

Estas políticas se refieren a la búsqueda constante de mejoramiento continuo y sistemático de la administración universitaria, como apoyo de la academia.

5. Las instituciones de educación superior están llamadas a contribuir con el desarrollo y perfeccionamiento

de herramientas que permitan el avance en el mejoramiento de la calidad y lograr la excelencia en su quehacer como una meta ineludible.

6. Existen organismos de cooperación, nacionales e internacionales, que están dispuestos a apoyar con asesoría y financiamiento, procesos y proyectos que pretendan la implantación de sistemas de gestión integral de la calidad en instituciones de educación superior.
7. La Comisión Especial conformada para el estudio de este tema realizó diversas sesiones de trabajo y talleres; así como revisión documental para apoyar los contenidos del documento final.

ACUERDA

- 1.- Aprobar los siguientes *Lineamientos para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica.*

LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

FUNDAMENTOS:

Para implementar un modelo que garantice la calidad y la excelencia en la institución se propone una estrategia de mejoramiento continuo, la cual requiere el compromiso de la dirección superior ya que el comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y a las personas que la integran alcanzar la excelencia, así como la plena participación de los funcionarios y las funcionarias.

En el caso de la Universidad de Costa Rica, el Consejo Universitario, como órgano que define las políticas institucionales, al emitir estos lineamientos para la implementación de un sistema de gestión de calidad en la Universidad de Costa Rica, manifiesta su compromiso con la calidad y cumple así con el primer requisito de este sistema. Asimismo comparte la importancia de lograr que las personas que integran la comunidad universitaria tengan voluntad de experimentar y fortalecer el trabajo en equipo, como elemento necesario para el cambio cualitativo y sistemático de búsqueda constante de la calidad en la Institución.

Son las personas las que hacen posible el éxito de las organizaciones. El personal es quien mejor conoce los problemas de cualquier organización y es, por tanto, el que puede aportar más fácilmente las mejores soluciones a los mismos.

Por otra parte, el reconocimiento se encuentra ligado al papel que desempeñan las personas en las organizaciones. Si hay una implicación positiva del personal, ésta se ve correspondida con un reconocimiento explícito de ese esfuerzo. La organización se legitima ante su personal si lo hace partícipe de los progresos obtenidos.

Para definir estos lineamientos, la Comisión nombrada para tal efecto se abocó a la definición de un marco conceptual aplicable a la dinámica universitaria a partir de la revisión teórica existente y de su confrontación con la realidad institucional.

Los diferentes modelos que pretenden estructurar las acciones hacia la mejora de la gestión se basan en los mismos principios conceptuales; sin embargo, en la práctica incorporarán diferencias importantes, dependiendo del ámbito en que se vayan a aplicar. El enfoque de gestión de calidad inherente en estos lineamientos implica ver la universidad en forma holística, lo cual involucra, entre otros aspectos, la política y la estrategia, los

procesos, la tecnología, las personas, las tareas, las estructuras, todo ello en una estrecha relación con el entorno mediato e inmediato.

Estos lineamientos se fundamentan en los siguientes principios y conceptos:

COHERENCIA: Se refiere a la congruencia o concordancia entre el todo y las partes, entre las estructuras y los procesos, entre los propósitos y los medios.

EFICACIA: Dimensión que se refiere al establecimiento de las relaciones de congruencia de los medios con los fines; es decir, si la selección, distribución y organización de los recursos utilizados son apropiadas a los resultados obtenidos.

EFICIENCIA: Dimensión que se relaciona con el uso que se hace de los recursos académicos y administrativos institucionales en beneficio de sus producciones. En el caso de las universidades se refiere a la formación de profesionales, resultados de investigación y de acción social.

EQUIDAD: Expresa el sentido de justicia con el que opera interna y externamente la institución. Implica el reconocimiento de las diferencias y el respeto a la pluralidad.

IDONEIDAD: Se refiere a la capacidad de la institución de cumplir con las tareas específicas que se desprenden de su misión y propósitos.

ÉTICA: La ética constituye un elemento que caracteriza la gestión de calidad como filosofía o marco de referencia para las organizaciones. El respeto al significado de las normas, a los usuarios, al personal,

a las instituciones relacionadas con la organización, a su entorno social, etc., ha de formar parte de su preocupación por el mejoramiento constante. Este tipo de gestión parte de un impulso ético como justificación de la modernización.

INTEGRIDAD: Hace referencia a la probidad, honestidad y rectitud. Indica respeto por los valores universales que configuran la ética académica.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: El aseguramiento de la calidad se logra mediante todas aquellas acciones llevadas a cabo sistemáticamente, que están destinadas a obtener un proceso que garantice a terceros que la actividad llenará los requerimientos de calidad que se han definido previamente. En definitiva, la filosofía que la sustenta se construye en los procesos. El aseguramiento de la calidad tiene como propósito alcanzar y mantener la calidad de las producciones y proporcionar esa garantía a quienes las utilizan.

MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD: Es el conjunto de actividades que hay que llevar a cabo para lograr resultados de calidad en todos los niveles, que permita detectar y eliminar sistemáticamente ineficiencias; prevenir problemas y revisar constantemente los requerimientos internos y externos para ajustar el accionar institucional cuando sea pertinente.

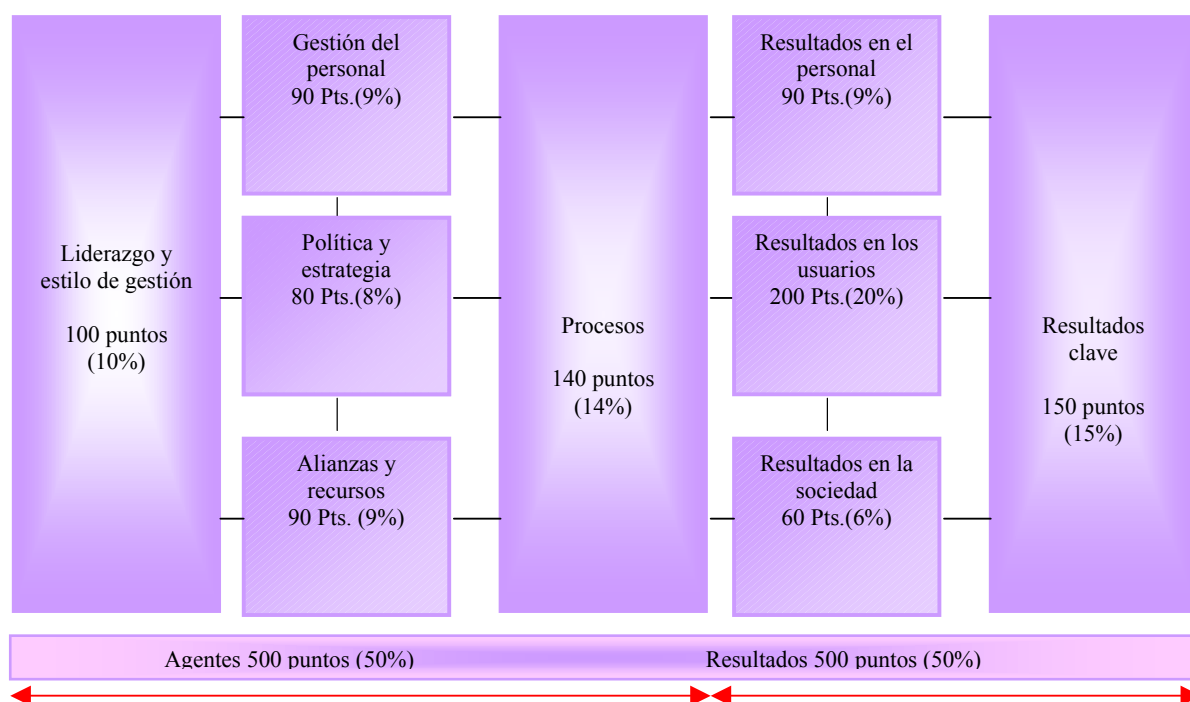
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD: Es un proceso formativo, participativo, permanente, sistemático, dirigido a recolectar la información, que permite comparar los logros con los modelos o estándares de desempeño que se han establecido

y que responden a las necesidades de la Institución, de la comunidad, de quienes utilizan los servicios, así como de los funcionarios y las funcionarias que realizan el trabajo.

calidad permiten valorar el cumplimiento de aquello que se considera deseable, evidencian problemas y ayudan a determinar el grado de avance en cada caso.

INDICADORES DE CALIDAD: Se considera que los indicadores de

Estos lineamientos se fundamentan en el modelo EFQM, que se muestra a continuación.



Este modelo se presenta como una alternativa viable y al momento de su operacionalización podrá ser adaptado de acuerdo con la dinámica propia de cada sector universitario; ya sea el ámbito de la docencia, la investigación, la acción social o bien el administrativo. Además posibilita la integración paulatina de procesos cíclicos de evaluación, formación y mejoramiento.

A continuación se presentan los diversos criterios con sus respectivos indicadores

1. Liderazgo

El estilo de liderazgo de las direcciones se estimula y valora

mediante aquellos elementos que demuestran su compromiso con la gestión de la calidad. Algunos de ellos son el apoyo a las mejoras y el estímulo a la participación de las personas en los procesos, así como la dotación de los recursos y ayudas apropiados para su logro.

2. Planificación política y estrategia

La planificación, la política y la estrategia de la instancia debe basarse en una información relevante y completa. Se valoran los procedimientos para desarrollarlas, así como la forma

como se comunican, implementan y actualizan.

3. Gestión del personal

Se toman en consideración: 1 los procesos para la planificación y desarrollo del personal, 2 las actividades para la promoción de la experiencia y capacidades de las personas. 3 los mecanismos que utilizan los líderes, el equipo directivo, los órganos de coordinación docente y el resto del personal para lograr los objetivos y revisar el desempeño de sus funciones. 4 Los medios para promover la participación de todo el personal en la mejora continua y la forma como se le faculta para tomar decisiones y comunicarse oportunamente

4. Recursos

Se revisan los medios utilizados para gestionar los recursos económicos, financieros, infraestructura, información, tecnológicos, propiedad intelectual, así como las relaciones con las instancias que los proveen.

5. Procesos

Se evalúan los mecanismos que se promueven para identificar los procesos críticos para el éxito de las funciones de la instancia, por medio de una revisión permanente, el estímulo a la innovación y la creatividad, para el mejoramiento continuo.

6. Satisfacción del personal

Se revisan los procedimientos usados para determinar la percepción del personal sobre su trabajo, su satisfacción y requerimientos y la forma como esta información contribuya al mejoramiento continuo de su quehacer.

7. Satisfacción de los usuarios

Se evalúa la forma en que se determina la satisfacción de los sectores que reciben los beneficios y su percepción sobre los resultados obtenidos. También se toma en consideración las medidas complementarias que se implementan para determinar la satisfacción de los usuarios externos.

8. Impacto en la Sociedad

Se evalúan los mecanismos establecidos para determinar la percepción que la sociedad en general tiene de la universidad y el impacto de las actividades sustantivas y complementarias en los diversos sectores sociales.

9. Resultados

Se revisan los mecanismos que se utilizan para medir los resultados académicos, sociales y económicos de la institución.

Como complemento a los criterios e indicadores del modelo se recomienda antes de su puesta en práctica, la realización de un proceso que conlleve al menos los siguientes pasos:

- *Talleres de inducción con los involucrados en el proceso.*
- *Capacitación a las personas encargadas de propiciar la gestión y personas en cargos de dirección.*
- *Estimular la formación de equipos de trabajo para la reflexión y autoevaluación frecuentes con el fin de determinar el potencial de mejoramiento en cada instancia y procedimientos para convertirlo en realidad.*
- *Encuestas frecuentes a quienes reciben el servicio y al personal para conocer su satisfacción. Cada instancia debe*

determinar los diversos sectores a los que va dirigida su actividad.

- *Estimular que se documente el proceso y la elaboración de informes de calidad.*

LINEAMIENTOS:

1. La Universidad de Costa Rica estimulará procesos de gestión integral de la calidad en docencia, investigación, acción social y servicios de apoyo en materia de vida estudiantil y administración.
2. La gestión de la calidad en la Universidad de Costa Rica debe entenderse, propiciarse y fortalecerse en forma integral, de manera que refuerce los enlaces comunicativos en todas las áreas sustantivas, así como en los distintos niveles del quehacer académico y administrativo.
3. Para cada actividad sustantiva y de soporte, se diseñarán los mecanismos para el aseguramiento y mejoramiento de la calidad, de acuerdo con las características propias y siguiendo los principios básicos de coherencia, eficiencia, eficacia, equidad, idoneidad, integralidad, pertinencia, relevancia, transparencia y universalidad.
4. Las propuestas que se desarrollen establecerán sus propias especificaciones y procedimientos, criterios, indicadores y mecanismos de evaluación que permitan valorar, incentivar e introducir mejoras que conduzcan a incrementar la calidad de sus actividades tomando en cuenta la respuesta al contexto institucional y el externo.
5. En todos los casos las diversas instancias buscarán responder de manera adecuada a las expectativas y necesidades de quienes reciben sus servicios o se benefician de las

acciones institucionales. Ello a partir de una construcción colectiva que involucre a todo el personal de dichas instancias y mediante un proceso permanente de reflexión y capacitación que estimule la búsqueda permanente de la calidad.

6. Para la implementación de la gestión de la calidad, las instancias académicas y administrativas incorporarán en sus planes al menos las siguientes acciones:
 - La sensibilización, diálogo y concertación con el personal, que facilite la construcción colectiva de las propuestas.
 - El fortalecimiento o promoción de las relaciones externas nacionales e internacionales, para establecer relaciones de cooperación y complemento que contribuyan al desarrollo, innovación y el aseguramiento de la calidad.
 - La capacitación de sus potenciales equipos de trabajo al menos en los siguientes aspectos:
 - Autoevaluación y evaluación.
 - metodología para ejecución de planes estratégicos,
 - desarrollo organizacional (trabajo en equipo inter y transdisciplinario, liderazgo participativo, entre otros).
 - mejoramiento continuo de la calidad académica, innovación y gestión de calidad.

- Capacitación a promotores de gestión.
- La sistematización y divulgación de sus experiencias, de acuerdo con el avance del proceso en cada unidad académica o administrativa.

labores de la Rectoría los avances en materia de gestión de calidad, de acuerdo con el plan de trabajo que se establezca.

ACUERDO FIRME

2.- Solicitar a la Administración que:

- a. Realice las gestiones de planificación y de asignación de recursos necesarias que permitan implementar estos *Lineamientos*, de tal manera que en un período de 3 años todas las instancias universitarias estén desarrollando procesos permanentes de gestión integral de calidad.
- b. Dé seguimiento a estos procesos e incluya en el Informe anual de

A las doce horas y cinco minutos se levanta la sesión.

Dr. Víctor Sánchez Corrales
Director
Consejo Universitario

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