

JUNTA UNIVERSITARIA

ACTA Nº 196

CONTENIDO

Pág. 1..... Art. I.- Informes del Rector

Pág. 2.....Art. II. - Plan de Desarrollo. -

Pág. 9..... Punto 3..1.5.2. Centro de Control de
Calidad Académica.

Pág. 11..... Art. III. Acta Nº 189.

4 de febrero de 1980

ACTA Nº 196

ASISTENTES: Dr. Francisco Antonio Pacheco, Rector

Lic. Eugenio Rodríguez V.

Dr. Rodrigo Gámez L.

Ing. Walter Sagot C.

Dr. Federico Vargas P.

INVITADOS: Dipl. Enrique Góngora, Dr. Ronald García, Dr. Chester Zelaya,

Vicerrectores y el Lic. Juan Humberto Cevo.

=Se inicia la sesión a las 12:15 horas.=

ARTICULO I. INFORMES

1) Reunión con tutores de la UNED.

El sábado pasado asistí a una especie de seminario con los tutores de la UNED. En las conversaciones con grupos, en los que hay gente muy inteligente, se plantearon cosas con mucho sentido. Haciendo una comparación con otros grupos de tutores considero que ha mejorado el término medio. Se nota que el proceso de selección que se ha ido produciendo ha sido positivo.

Tenemos ahora un problema (no es que lo planteo para resolverlo) que nos preocupa: Don Mainor considera que hay un grupo de cuyos servicios hay que prescindir, porque no están dando la talla. Como es un grupo apreciable en número, puede prestarse a problemas y a un desembolso también considerable. Tiene una primera lista de Prensa, a quienes considera que no se están desempeñando bien, y que, no obstante, sus faltas no son causal de despido. También está el problema de que un despido de un grupo muy grande puede prestarse para interpretaciones equivocadas.

Le había planteado a don Mainor que fuéramos seleccionando los más malos, para ir poco a poco despidiéndolos, sin alterar la marcha de las cosas.

ARTICULO II. PLAN DE DESARROLLO.

DR. ZELAYA: Estábamos analizando lo de la Oficina de Recursos Humanos y sobre todo la última discusión se centró en la conveniencia, en este momento, de dejar ya delimitados los campos que corresponderían a la Sección de Personal y a la Sección de Promoción y Bienestar del Personal. Se decía que tal vez era conveniente dejar esas funciones agrupadas dentro de una sola oficina. Las observaciones y los argumentos que me permití dar en la sesión anterior son **convincientes**, lógicos y asentados en lo que ha sido nuestra experiencia.

Aparte de eso, sólo quisiera terminar enfatizando dos aspectos sobre esa idea de fundir en una sola oficina lo referente a la Sección de Personal y la otra sección. En primer lugar, se ha tratado de deslindar dos aspectos que son muy importantes: uno que es propiamente de programación, que se da a nivel de la Oficina y el otro que es el nivel operativo, que es específicamente la ejecución de la mayoría de esas tareas.

Al fundir ambas cosas como una sola oficina, prácticamente estaremos como estamos ahora. Muchas de esas funciones ya aparecen asignadas a la Oficina de Personal, y se ha visto que no se cumplen. Por otra parte, quisiera llamar la atención de los miembros de la Junta en lo que se refiere a la característica de nuestro organigrama.

Refleja una organización de tipo funcional. No es al estilo de la universidad convencional, que sigue una organización de tipo estructuralista. Lo que caracteriza a cada oficina es la función que desempeña. No cubre lo mismo una universidad convencional.

Dada la organización que le hemos dado a la UNED, cada una de las oficinas responde a una función determinada. Desde este punto de vista, cada nivel de autoridad responde a un nivel diferente en cuanto a toma de decisiones y en cuanto a la labor misma. Así por ejemplo, corresponde al Consejo Universitario un nivel eminentemente de decisión. El nivel de Rectoría con sus Vicerrectorías, responde a un nivel de dirección superior. Las direcciones y las jefaturas responden a un nivel de dirección de mando medio, y se entra propiamente al nivel de ejecución más operativo. En algunas Vicerrectorías no se ha encontrado la necesidad de bajar al nivel de sección -como es el caso de la Vicerrectoría de Planificación y la Vicerrectoría Académica-, la que sí aparece en la Vicerrectoría Ejecutiva. Las únicas direcciones donde existe la división por secciones, son por una parte, la Dirección Administrativa, que tiene una Oficina Financiera en

donde se distinguen cuatro secciones (Contabilidad, Proveduría, Tesorería y Control de Presupuesto), y la Distrib. de Materiales; donde existen dos secciones: Distribución y Ventas. Dentro de la misma Dirección Administrativa, pero dentro de la Oficina de Recursos Humanos, se propone esa división de Sección de Personal y de Sección de Promoción y Bienestar del Personal.

No considero que pueda existir preocupación de crear un ente burocrático muy amplio, pues dependerá de la forma en que se vaya a ejecutar la puesta en marcha de este organigrama, que se ha ido haciendo por etapas. En cuanto a que existan presiones de las personas que estén desempeñándose en esos cargos, para luego pedir que se les pague como jefes de sección, yo considero que el peligro puede ocurrir en cualquier nivel. Si fuera por eso no habría ningún problema, porque entonces deberíamos empezar a suprimir todas las secciones, o empezar a suprimir oficinas porque luego quisieran ser direcciones. En cuanto a algunas de las funciones, de las cuales también se hicieron algunos comentarios, sobre todo a las funciones que se asignan a la Sección de Promoción y Bienestar del Personal, se entra a situaciones muy casuísticas.

Donde se propone eliminar el punto de implantar un buen sistema de recepción de sugerencias, en que se entra a considerar el aspecto psicológico, la idiosincracia, la reacción, etc de las personas, me parece que si nos ponemos a pensar en esa forma, ninguna empresa humana se empezaría a hacer. Es preferible tener la puerta abierta. Que no se utilice o que esté el buzón vacío, magnífico y cuando lleguen a plantear quejas ahí está el buzón de sugerencias que no ha sido utilizado. Estas personas que pudieran luego venir a protestar de que no existe una interrelación etc, tienen un medio de expresarse. Este es un aspecto importante, que es conveniente que se ponga. ING. SAGOT: Con respecto al buzón vacío o lleno no me impresiona mucho, desde luego que es un sistema aceptable. No lo critiqué la vez anterior en esa forma. Más bien sugerí que además de esto deben realizarse reuniones frecuentes con distintos sectores de funcionarios para conocer, en esas reuniones, cuáles son las impresiones de las personas. Es mucho más sencillo invitar al diálogo con funcionarios de alto nivel y funcionarios de otro nivel. Si no se estableció la comunicación,

se presentan la situación de inquietud, incomodidad que generalmente conducen a una situación difícil de resolver. De manera que debieran realizarse reuniones con frecuencia. Recuerdo que sugerí incluirlo dentro de la Sección de Promoción, si aceptamos esa Sección, además del buzón.

RECTOR: Pregunta si dice "buzón".
ING. SAGOT: Contesta que no lo dice. Se refiere al sistema de recepción de sugerencias. Quien se refirió al buzón fue el Dr. Zelaya.

De todas maneras sería preferible hacerlo más claro: "Reuniones periódicas con distintas secciones del personal".

DR. ZELAYA: Yo estoy plenamente de acuerdo con esa redacción, pero no sé si convendría a la Sección de Promoción y Bienestar de Personal, fomentar ese tipo de reuniones, pues considero que sería a nivel de Rectoría.

ING. SAGOT: Si alguna sección está a cargo del personal, esa oficina es la que debe sugerir a la Rectoría cuando puede hacerse una reunión. En casos menos especiales y en casos normales se pueden hacer reuniones periódicas, lo que sí puede realizarla Oficina de Personal. Con respecto a la Oficina dividida en secciones, tengo la impresión de que si decidimos asignar este tipo de funciones a cada una de las secciones y nombramos una persona con gran experiencia es probable -sin que sea seguro- que preferiría dividir las secciones y las funciones en otra forma. Por eso, por el momento, me inclino más por un tipo de oficina con una serie de funciones que tiene que realizar, y que sea la oficina misma la que promueva la creación de secciones, o departamentos, para organizar el trabajo de la Oficina. Creo que no es necesario, por el momento, por el número de personal que hay, que eso se dé ya. Es cierto lo que se ha dicho de que son apenas intenciones para desarrollar en los cinco años, pero puede ser ya, y esa es la impresión que me da. No estaría de acuerdo que ya se hiciera una división de funciones en esa forma. Básicamente sería hacer la Oficina de Personal actual con un nombre distinto y crear dos nuevas secciones. Aparentemente, en el proyecto de presupuesto se nota la intención.

Lo del nombre de Recursos Humanos, no me encanta, porque no dice nada. ¿Qué

es lo que hace esta oficina? Seleccionar, clasificar y hacer algún trabajo de promoción de personal. Si queremos decir algo, denominémosla Oficina de Selección, Clasificación y Promoción de Personal,

DR. GAMEZ: Pregunta cuál es la nomenclatura que se está siguiendo para los niveles.

DR. ZELAYA: Vicerrectorías, direcciones, jefaturas y secciones. Cierta tipo de oficina que tiene una relación de tipo horizontal, se les llama centro.

LIC. RODRIGUEZ: Yo pienso como el Ing. Sagot en el sentido de que no me inclino a crear secciones que por el momento no van a tener un contenido real.

Desde el punto de vista de relaciones públicas, algunas personas pueden asustarse de ver un organigrama tan grande y suponer que todo está lleno, que está trabajando y que hay una burocracia exageradamente grande. Yo no objeto las funciones de la sección de Promoción y Bienestar de Personal; así también estoy de acuerdo en que son funciones importantes las que van a cumplir la Oficina de Recursos Humanos, la Sección de Personal y la Sección de Promoción y Bienestar de Personal. Deberíamos hacer un esfuerzo por resumir esas funciones dentro de una sola oficina. También me parece que el nombre de "recursos humanos" no es el más apropiado, sin embargo eso es secundario.

La creación formal de nuevas secciones lo debemos dejar para el futuro. Yo creo que tal vez nos preocupa demasiado no estar haciendo cambios en el organigrama, pero un organigrama tiene que ser vivo, tiene que estar creciendo y tiene que estar cambiando. En el momento en que acordemos crear una sección o una nueva unidad administrativa o académica, me parece que no hay inconveniente en cambiarlo.

Se da la idea a los que están fuera de que el crecimiento burocrático de la UNED ha sido demasiado grande, cuando en realidad toda la estructura que aparece en el organigrama no tiene contenido real. Me parece mejor tener una sola oficina que puede llamarse de recursos humanos o como se quiera llamar, que vaya asumiendo las funciones que aquí se indiquen, poco a poco, sin necesidad de crear esas dos nuevas secciones.

DR. VARGAS: Manifiesta estar de acuerdo con lo planteado por don Eugenio y por don Walter.

DR. GAMEZ: Considera que lo que va a ocupar más a esta Oficina es realmente la administración del personal, no la preparación de personal. Por eso es que el nombre de recursos humanos y constitución, preparación, capacitación, etc. no va con la función más importante, sino más bien administrar a esa gente dentro de la institución.

Por eso encuentro un poco forzado lo de cambio de nombre además de las otras consideraciones que han expresado don Walter y don Eugenio. O sea que el aspecto de preparación o selección de personal no es lo más importante que va a manejar esa oficina, sino que realizará las funciones de administración de personal, las que siguen siendo las más importantes.

DR. GARCIA: Explica que en el proyecto para la creación de la Oficina de Recursos Humanos que se les había enviado hace unos meses, estaban planteadas las nuevas políticas de personal. (Da lectura a las políticas). En esta forma se amplía el ámbito de las funciones que desempeña esa Oficina.

Se había pensado discutir este documento cuando se viera el Plan de Desarrollo. Incluye el organigrama, el esquema de lo que se iba a modificar y la fundamentación teórica que dio lugar a que se pidiera la creación de la Oficina.

RECTOR: Yo creo que es inútil seguir discutiendo este asunto porque me parece que hay consenso de la mayoría de los miembros de la Junta, y no sólo hay consenso sino que ese criterio ya se ha externado en distintas ocasiones, durante tres sesiones. Esto me hace pensar que es un criterio sólido, firme, que se sustenta en algunos puntos de vista muy razonables. Por ejemplo, los que externaba don Eugenio tienen un lado razonable. Sin embargo, quiero dejar constancia de por que si me inclino por la tesis de variar esencial y fundamentalmente la actual Oficina de Personal. Incluso deseo que se consigne muy bien en el acta lo que voy a decir. Yo creo que durante todo este tiempo en que hemos estado reflexionando entre nosotros, en la administración, sobre este punto, hemos ido madurando algunas ideas que considerábamos muy importantes y que conlleva la idea de introducir un nuevo concepto, una nueva actitud. Y los nuevos conceptos y las nuevas actitudes en materia de oficinas y de direcciones administrativas, nadie

puede ignorar que están relacionadas con un nuevo nombre también. A veces se piensa que las denominaciones son completamente accidentales. Yo no creo que eso sea así en la mayoría de los casos, Yo creo que ustedes, en algunas sesiones, han sentido algo que es muy natural que se sienta en una institución que va creciendo: tensiones en las relaciones (aquí no son propiamente obrero-patronales, por lo menos yo no las entiendo así), entre el sector de la jefatura y el de los otros empleados. Esto es inevitable en toda empresa sea privada o pública, pero creo que la manera de resolverla con un espíritu de justicia para los empleados, y a la vez para el Estado de Costa Rica, es fomentando una relación armoniosa que se tiene que desarrollar y enfrentar desde ángulos muy diversos. Y algo que es fundamental, para mí, es todo lo que afecta los recursos humanos, su preparación, las relaciones con las personas que tienen la responsabilidad de dirigirlos. Y eso sólo lo vamos a lograr con un enfoque muy positivo en el cual pongamos énfasis y cuya importancia esté subrayada en el organigrama, en la denominación y en la actitud de todos. Por eso este asunto a mí me ha parecido muy interesante desde que se planteó. En los varios meses que tenemos de discutirlo internamente siempre lo apoyé. Comprendo algunas de las razones que se dan. No digo que todas sean ilógicas. Pero sí me temo que al desecharse la propuesta, pueda fallar el énfasis, puede quedar insuficientemente clara la actitud de la Universidad con relación a lo que deben ser las relaciones con los empleados. Yo creo que no vale la pena someter esto a votación porque todos hemos externado criterio. Mas bien le sugiero al Dr. Zelaya que siga adelante con el análisis del Plan. Pienso que la solución está, desde el punto de vista del criterio que se ha dado en esta Junta, en fundir un poco las distintas funciones y dejarle el mismo nombre que es el que las instituciones más antiguas y tradicionales tienen en lo que se refiere a personal. Dentro de algún tiempo el asunto puede volver a ser traído a esta Junta y en otras circunstancias tal vez podamos volverlo a discutir e introducir esa modificación. En cuanto a la denominación, no considero que la moda sea despreciable, pues un nombre puede ayudar a que surja una actitud diferente.

DR. GARCIA: Considera que si este asunto se echa atrás es prácticamente volver a lo que se tenía, o sea que no se está haciendo ninguna de las cosas señaladas. Además, estaría atado de manos para poder trabajar en la Administración de Personal.

RECTOR: Considera que ha interpretado bien el deseo de la Junta: Que se reúnan las funciones en una sola oficina bajo la misma denominación.

SAGOT: Hace una aclaración. Explica que no se está eliminando nada.

La forma en que habló el señor Rector es como si se hubiera muerto una parte muy importante del proyecto. Simplemente es poner en operación todas las funciones que ya están bajo una sola oficina. Según como crezcan las actividades y según las necesidades del futuro, se puede conocer de nuevo en la Junta.

Básicamente la moción es reunir las funciones de las secciones de la oficina propuesta en una sola oficina. No estoy muy de acuerdo con el nombre, pero en todo caso, para no objetar eso que es tan poco, estaría de acuerdo en dejarle el mismo nombre.

DR. GAMEZ: Estoy de acuerdo con el Ing. Sagot. Lo que quis decir en cuanto a lo de recursos humanos es que al sopesar la cantidad de funciones y el énfasis que se le está dando, parece que las funciones están más relacionadas con la administración de personal que con otra cosa. Si la intención era un nuevo concepto y ustedes consideran que lo acoge mejor el nombre de recursos humanos, estoy de acuerdo.

LIC. RODRIGUEZ: Yo creo que evidentemente nos han mal interpretado. Yo no estoy proponiendo que las funciones de promoción y bienestar del personal no se cumplan. Simplemente que no se cree, de momento, una sección formal con ese nombre. Yo conozco instituciones muy grandes en Costa Rica que tienen una oficina que se llama Oficina de Personal, que realiza incluso funciones muy importantes en cuanto a promoción y bienestar del personal y eso me parece esencial para una institución. En el caso de la UNED me parece especialmente importante, porque es una institución nueva que está desarrollándose y el cumplimiento de estas funciones de bienestar del personal puede ayudar mucho a crear un clima adecuado de relaciones humanas. La idea es que no se creen por el momento, formalmente dos secciones.

SE ACUERDA no crear por el momento las secciones de Personal y de Promoción y Bienestar del Personal y refundir todas sus funciones en una sola oficina, sin perjuicio de que de hecho pueda haber responsables de unas funciones o de otras. A la oficina se le da el nombre propuesto, de Oficina de Recursos Humanos.

Punto 3.1.5.2 Centro de Control de Calidad Académica:

DR. ZELAYA: Cuando se creó este Centro de Control de Calidad se había hecho una redacción muy espesa, muy cruda, muy tecnocrática. Se presentó a la Junta y por acuerdo de esta, se tuvo que volver a redactar. Fue aprobado todavía con algunas cuestiones oscuras. A la hora de revisar el Plan, se revisaron las funciones y tratamos de colocarlas en la forma que aparecían las funciones para otras oficinas. El Ing. Alvaro Galvis nos hizo la sugerencia de que se mantuviera la redacción original porque consideraba que hay algunas variantes que introdujimos que cambian las funciones que originalmente se habían pensado. Le solicité me señalara los aspectos que considerara que estábamos omitiendo y que eliminaban algunas atribuciones del Centro que aparecían en la versión aprobada por la Junta.

No creo que en la forma que proponemos estemos cercenando funciones que antes se señalaban a Control de Calidad, sino que se están poniendo en una forma más resumida, no tan reglamentista como originalmente aparecían, eso sí tratando de establecer una concordancia con las otras oficinas con las cuales tiene que ver el Centro.

DR. GAMEZ: Le pareció muy bien esta tercera versión. Respecto al aparte b) pregunta qué es "paquete instruccional".

RECTOR: Responde que sí, pues se utiliza en la jerga de las universidades a distancia. Un paquete puede incluir varios materiales: cassettes, diapositivas, etc.

DR. ZELAYA: Explica que es el conjunto de medios que se utilizan para dar instrucción.

LIC. CEVO: Esta expresión se utiliza en todo el plan y se desarrolló en la Vicerrectoría Académica, por cuanto hasta el instante se había estado trabajando fundamentalmente con las unidades didácticas, pero luego se agregaron los materiales complementarios, no como un todo y la idea que se tiene ahora es que todos los materiales que se producen forman parte de un todo coherente, armónicamente entrelazado. Por esto hemos adoptado el término de paquete instruccional.

EL RECTOR propone que se ponga entre comillas.

ING. SAGOT: Hace una sugerencia. Con respecto al personal, las reuniones para mí son muy útiles. Máxime en asuntos académicos. Está bien todo lo que aquí se propone. Creo que es importante tener reuniones con grupos de tutores; no el coordinador de tutores con los tutores, sino reuniones con CONCAL. Sería "implantar algún mecanismo para reuniones periódicas con distintos grupos de tutores", para que el tutor se sienta parte de un sistema.

EL RECTOR pregunta al Dipl. Góngora el tipo de reunión que existe actualmente con los tutores.

DIPL. GONGORA: Explica que se realizan reuniones de coordinación, que incluye aspectos académicos y administrativos. Se reúnen más o menos cada quince días.

ING. SAGOT: Manifiesta que él se refiere a las reuniones donde el tutor sea parte de un grupo y pueda participar al igual, con los mismos deberes y derechos. Reuniones en que se sienta parte activa.

EL RECTOR considera que es importante que se reúnan no sólo con los tutores, sino con otros funcionarios que participan del proceso. Inclusive podría ser con encargados de centro. El aparte c) puede decir: "participar en la capacitación y evaluación del personal de tutoría; realizar sesiones de trabajo con este personal y con otro que participe del proceso de enseñanza-aprendizaje".

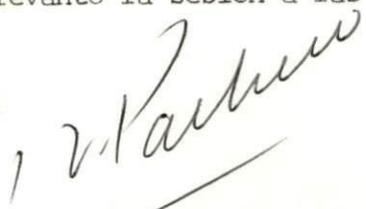
DR. ZELAYA: Explica que le da cierto temor de ponerlo como función dentro del Centro de Control de Calidad, pues se trata de una oficina a nivel staff, o de asesora de la Vicerrectoría Académica.

SE ACUERDA POR TANTO: que el aparte c) del punto 3.1.5.2 se lea en la forma siguiente: "Participar en la capacitación y evaluación del personal de tutoría; realizar sesiones de trabajo con este personal y con otro que participe del proceso enseñanza-aprendizaje, en coordinación con la Dirección de Centros Académicos."

ARTICULO III. ACTA Nº 189

Después de leer y discutir el acta 189, se aprobó por unanimidad.

-- Se levantó la sesión a las 2 de la tarde. =



DR. FRANCISCO ANTONIO PACHECO
R E C T O R



DR. RONALD GARCIA SOTO
VICERRECTOR

CDG/mdr