



30 de octubre de 1991

ACTA NO. 959-91

SESION EXTRAORDINARIA

Presentes: Dr. Celedonio Ramírez, Rector
Licda. María Eugenia Dengo
Dra. Marina Volio
M.Ed. Jesusita Alvarado
Licda. Nidia Lobo
Dr. Ottón Solís
Lic. José Luis Torres
Sr. Luis Paulino Vargas

Invitados: Lic. Fernando Elizondo, Vicerrector de Planificación
Lic. Carlos Hernández, Vicerrector Ejecutivo
Lic. Leonardo Zúñiga, Jefe PREFIN
M.Sc. Ligia Meneses, Directora Administrativa a.i.
M.BA. Rodrigo Arias, Jefe a.i. Oficina Financiera
Lic. José J. Villegas, Vicerrector Académico

Se inicia la sesión a las 9:30 a.m.

I. VISITA DE LOS MIEMBROS DE LA COMISION DE RACIONALIZACION DEL GASTO Y DEL LIC. JOSE JOAQUIN VILLEGAS

Se recibe al Lic. José J. Villegas, Vicerrector Académico y a los miembros de la Comisión de Racionalización del Gasto: Lic. Fernando Elizondo, Vicerrector de Planificación; Lic. Carlos Hernández, Vicerrector Ejecutivo; Lic. Leonardo Zúñiga, Jefe PREFIN; M.Sc. Ligia Meneses, Directora Administrativa ai. y M.BA. Rodrigo Arias, Jefe a.i. Oficina Financiera.

DR. CELEDONIO RAMIREZ: Da la bienvenida a todos los miembros de la Comisión de Racionalización del Gasto y al Vicerrector Académico. El Consejo Universitario el 15 de octubre tomó un acuerdo de invitarlos a ustedes, con el objeto de escuchar observaciones y recomendaciones sobre asuntos relativos a un acuerdo que tomó con respecto a una evaluación y recomendaciones posibles en relación con la racionalización del gasto, fundamentalmente para el próximo año. En el primer borrador del presupuesto de la Universidad vendría subiendo más o menos a ₡1.150 millones, pero no ha sido analizado en detalle, para ver qué cosas se cortan, y también debido a programas que se ha aprobado y que ahora exigen plazas nuevas. Hay cerca de 35 plazas más que se piden. Una de



CONSEJO UNIVERSITARIO

las cosas que nos hemos propuesto es que esas plazas surjan vía un análisis que se dieran en el futuro, de alguna modificación de la estructura que permitiera colocar mejor algunas plazas que tenemos en otros programas que también son muy urgentes, especialmente lo que tiene que ver con carreras.

También hay una gran cantidad de equipo que piden cada una de las unidades, pero ya nosotros le hemos hecho un corte significativo a eso, entonces no es tan preocupante en la parte inicial.

En la parte de bienes y servicios se muestra también un crecimiento inicial bastante significativo, considerando que el presupuesto inicial sufre modificaciones significativas a través del año, viene inicialmente con una partida global más o menos de ₡239 millones de Bienes y Servicios, que es la parte que fundamentalmente la Universidad financia. No obstante, los ingresos propios en ese sentido, vienen calculados con respecto a lo que fueron el año pasado: ₡171 millones. Nosotros estuvimos hablando en la sesión pasada sobre la modificación de las tarifas, que es el ingreso principal de la Universidad, que significaría más o menos un 30% de aumento, para que se mantenga los mismos ₡239 millones en forma inicial. El FEES sí crece más del monto que viene aquí, pero para equilibrar esas necesidades. El punto no es solamente llevar lo que se está pidiendo, sino fundamentalmente lo que se necesita en una de áreas prioritarias y que nosotros consideramos que era necesario evaluar la utilización de los recursos, era en la partida 0, y esperamos que haya un acuerdo con los trabajadores antes de entrar a esa parte.

También hay propuestas que han hecho los Vicerrectores y ahora tengo propuestas de algunas otras líneas de acción que pudieran seguirse, con el objeto de que más cosas se puedan reducir el gasto. Por ejemplo, en la partida de servicios personales, reducirlo verdaderamente a lo que es el FEES, sin ningún complemento adicional. Nosotros cubriríamos la parte de salarios el año entrante sin grandes dificultades, pero hay que considerar que la parte correspondiente a ₡700 millones que son de este año y no del año entrante. Básicamente la planilla de la Universidad debería crecer solamente conforme crece el FEES de ese año y no conforme va arrastrándose el FEES de años anteriores, con que eventualmente no va a haber ese gasto, y cuando no se da ese gasto, se dará un déficit de cerca de ₡100 millones en ese rubro.

El crecimiento de nuevos programas es una meta de todos. Actualmente con el fondo de educación superior como está, realísticamente no debería haber ningún crecimiento en ningún programa nuevo, a no ser que podamos crear programas nuevos reubicando las plazas que existen actualmente, porque el FEES no está en un proceso de crecimiento, sino en un proceso de mantener su valor adquisitivo, conforme a la inflación y eso es lo que sostenía el convenio que se firmó en 1988, a no ser que la Universidad comenzara a poder generar recursos propios que asuman la parte salarial correspondiente. Personalmente, considero que asumir la parte salarial con recursos propios es un grave error de parte de



CONSEJO UNIVERSITARIO

esta Universidad y además un gran peligro a futuro, que el Estado debe seguir financiando la parte salarial y la Universidad la parte de gastos de operación o bienes de servicio, hasta tanto no haya tanto no haya un cambio en la política hacia la educación superior.

Escuchado ayer en Canal 4 la participación de los diferentes candidatos para 1994, con excepción de don Miguel Angel Rodríguez, que no estaba, todos están a favor de que las medidas que estaban sugiriendo el Gobierno, debían hacerse.

Les dije a los demás Rectores que el 60% de las ideas neoliberales van a pasar, se quiera o no, porque definitivamente ésta es una situación que se está dando a nivel mundial y si Costa Rica tiene \$120.000 millones, en bonos este año y \$50.000 millones de déficit del año entrante, son \$170 millones en bonos que va a tener para 1993, más \$35 millones en intereses en 1992. O sea, el Gobierno deberá más de \$200.000 millones para el presupuesto de 1993, y esto explota a cualquiera en 1994, 1995 ó 1996.

Desafortunadamente la situación es una degradualidad, y se tienen que ir tomando medidas. Con respecto a la situación actual, a partir de 1987 la UNED comenzó a tomar ciertas medidas, en términos de los ingresos y de las tarifas, las cuales dieron su resultado en 1990, y por eso nosotros enfrentamos la crisis con una situación un poco diferente a las otras Universidades, pero el peligro no ha terminado. El hecho de que nosotros hayamos suscrito un convenio para 1992 y que cubra el 93, no significa que el asunto va a estar calmado, no significa que no van a haber discusiones fuertes, con respecto al Plan de Desarrollo en 1992 que no van a seguir las presiones para que las universidades cobren efectivamente más sus servicios.

En el caso nuestro, creo que nosotros tampoco podemos crear ningún riesgo y que la partida O a partir de 1993, sea superior a lo que se recibimos en el FEES. A partir de 1993 es probablemente posible que los salarios no puedan seguir al ritmo que van en las Universidades, que es cercano a la inflación. Si le ponemos el crecimiento vegetativo, todos los funcionarios en las universidades, desde 1989 han mantenido su mismo salario, equivalente a la inflación. Por ejemplo el año pasado fue un 21% más un 5%, o sea un 26%. Este año vamos a tener un 25%. Para el año entrante hay que prever cuál es la inflación. Esto fue agravado en 1990, con el cambio de escalas que se hizo en ese momento, de una sola vez, que hizo que los presupuestos de las Universidades casi se duplicaran. El Gobierno ha acusado a las universidades de que han incrementado exageradamente sus gastos en 1990 y 1991, que realmente no es cierto.

En 1986 las universidades le solicitaron al Gobierno que hiciera una recalificación de escalas salariales en el sector público y principalmente en las universidades. Ese estudio se comenzó en 1986 y ya en 1987 se tenían datos del servicio civil, pero realmente lo que recalificó las escalas no fue esa propuesta que se



pegaron todos y los afectaron en las universidades. Eso hizo que el presupuesto de las universidades de 1989, que era aproximadamente \$5.400 millones, pasara a 1991 a \$9.900 millones, y que se haya sentido como que las universidades hayan tenido un crecimiento muy grande. Es cierto que es una gran cantidad de dinero, pero todo lo absorvieron la parte salarial en las cuatro universidades. Entonces tenemos que enfrentarnos a que eso crezca en una forma manejable y la otra parte, que son los gastos de operación, se mantengan en una forma satisfactoria, pero muy razonable.

Esta es básicamente la situación que estamos enfrentando al elaborar el presupuesto para el año entrante y también quisiera escuchar recomendaciones sobre la racionalización del gasto, que en mi opinión no debe ser solamente una cuestión de racionalización, sino también un poco de tocar la estructura de la Universidad, con el objeto de determinar en cierta medida cuáles son los programas prioritarios de la Universidad, que son los que deben protegerse en todo momento, y si hubiera que hacer cambios, dónde deberían ir haciendo progresivamente.

SR. LUIS PAULINO VARGAS: Quisiera plantear algunas reflexiones, con la esperanza que ustedes las estudien y las profundicen. La idea de buscar la racionalización y la mayor eficiencia, la reforma en lo que deba reformarse la institución y la evaluación de la institución. Pienso que es una tarea de la mayor importancia. Por un lado me siento satisfecho de que este Consejo Universitario ha demostrado esta voluntad y esta decisión de fortalecer todo aquello que pueda significar trabajar más eficientemente y lo ha hecho independientemente de cualquier tipo de crisis presupuestaria. Hay pronunciamientos nuestros muy anteriores a esta crisis que hemos vivido, donde ya eso estaba plasmado.

Por otro lado, esta crisis ha venido a hacer evidente hasta qué punto es urgente que las Universidades demos ejemplo y demos plena garantía de que en la UNED hacemos un uso totalmente eficiente y adecuado de los recursos, no tanto, porque con eso podamos satisfacer a diferentes ideólogos y economistas de este país, sino porque fundamentalmente es un compromiso con la comunidad costarricense, hacer un uso apropiado de los recursos y nunca vamos a tener fuerza moral suficiente para pedirle al pueblo que nos respalde, si no le garantizamos a este pueblo costarricense que los recursos que no están dando, está siendo utilizados apropiadamente.

Costa Rica está viviendo momentos difíciles, pero, como lo ha dicho don Celedonio, no hay razones para creer que la situación vaya a mejorar sustancialmente a corto o mediano plazo. Hay que tener en cuenta que todos los precandidatos coinciden con las propuestas neoliberales, creen que lo que hay que aplicar es el recetario neoliberal. Para mi, el que todos los candidatos se manifiesten de esta manera, lo que me viene a demostrar es que a la clase gobernante de este país se le acabaron las ideas, no son



capaces de ver más allá de los estrechos límites del recetario lo neoliberal, no son capaces de articular respuestas distintas, que tomen en cuenta la tradición y la historia de Costa Rica, que tomen en cuenta los valores más preciados de esta sociedad, las aspiraciones más preciadas de este pueblo costarricense y que permitan superar estos problemas que vivimos hoy día, de formas más progresistas, más constructivas y no a través de estos mecanismos regresivos y destructivos que son típicamente lo que caracteriza a las propuestas neoliberales.

Si nosotros queremos ser conciencia lúcida de la patria, vamos a tener que ponernos muy seriamente a trabajar, para ofrecer a la sociedad costarricense propuestas de solución diferentes y superiores a estas propuestas de solución de los neoliberales, y contribuir con la sociedad costarricense, junto a muchos otros grupos sociales, que están en capacidad de contribuir a la búsqueda de otro tipo de soluciones. No caer nosotros en el fatalismo de creer que destruyendo la sociedad vamos a resolver los problemas de esta sociedad, que finalmente esa es la fórmula neoliberal, que es destruir lo bueno que tenemos, para, sobre la base de esa destrucción, levantar el progreso o la solución de la crisis. No creo que la crisis se solucione profundizando la crisis y destruyendo las instituciones más valiosas de la sociedad costarricense.

Tengo algunas reflexiones, que quiero plantear, con la intención de que sean consideradas y discutidas. Podríamos pensar en tres áreas en las cuales hay que trabajar y que podríamos identificar con los siguientes términos: 1) racionalización, 2) reforma y 3) evaluación. Pensando que cada una de ellas supone aspectos cambios o esfuerzos de un nivel diferente, de un nivel más concreto o más inmediato, a lo que yo he mencionado como racionalización; un nivel intermedio, de complejidad, a lo que llamé reforma; y un nivel más global, de perspectiva a largo plazo y más de definición fundamental de la Institución, lo que he llamado de evaluación.

¿Qué podríamos pensar en la línea de racionalización? Todo aquello que significaran esfuerzos para reducir costos, para garantizar un uso más eficiente de los recursos, que sean esfuerzos que puedan cristalizarse en un plazo relativamente breve. O sea, todo aquello que signifique evitar duplicaciones, simplificar trámites, poder estudiar aquellas formas de gasto que significan un despilfarro o un exceso y poder eliminar esos despilfarros o esos excesos.

En la parte de reforma, son cosas más de fondo y más complicadas, que requerirían un poco más de tiempo. Por ejemplo, en el caso de la Editorial, no es necesario decir que es excelente y que ahí trabaja gente, que son desde todo punto de vista un orgullo, dentro del área editorial, pero hay ciertos aspectos que no están del todo bien, no por voluntad de esas personas que están trabajando ahí. Voy a mencionar tres: lo que tiene que ver con la modernización del equipo editorial; el funcionamiento administra-



CONSEJO UNIVERSITARIO

tivo de la Editorial, plantearse si este podría ser más fluido y más ágil. Es decir, si existe alguna posibilidad de que ese funcionamiento administrativo se parezca más al de una empresa privada en vez de una institución pública. Finalmente el aspecto del mercadeo y comercialización de los productos editoriales. Son cosas que habría que ver y buscarles soluciones que requieren un poco más de tiempo.

Otro aspecto que se podría estudiar es el problema que representa la contratación por honorarios en la Dirección de Docencia, qué está pasando ahí y qué se podría hacer para corregir los problemas que supuestamente existen con ese régimen.

Otro aspecto es el asunto presupuestario. Tengo la percepción de que el proceso de la elaboración del presupuesto puede ser mejorado. Por ejemplo, en este tiempo en que me he desempeñado como jefe, me he encontrado con la experiencia de que una vez que yo elaboré el presupuesto de mi oficina y lo entregué a la Oficina de Presupuesto y Finanzas, de ahí en adelante pierdo la pista de qué ocurre con ese presupuesto. Eso me parece que tiene varios inconvenientes, entre otros, el inconveniente de que las unidades no son responsables por su propio presupuesto. Elaboran un presupuesto que tienden a inflarlo, dado el mismo procedimiento, tratando de curarse en salud después pierden todo control, y finalmente no son responsables de lo que resulte con ese presupuesto. Pienso si se podría entrar a considerar la posibilidad de descentralizar un poco más el proceso presupuestario, de asignarle más responsabilidades a las propias unidades, que éstas, al tener que ser responsables de su presupuesto y responder de su presupuesto, tengan que preocuparse, planificando mejor y preocuparse por hacer un uso más eficiente de su presupuesto.

Un cuarto aspecto que planteo es que tengo la sensación de que las distintas unidades académicas nuestras no están debidamente integradas, no forman el todo que deberían formar. Por ejemplo en la parte de docencia, del desarrollo de las carreras, comportan una serie de partes que no se agotan en la Dirección de Docencia, incorpora a otras unidades académicas. Me parece que hay una falta de comunicación y una falta de integración, como la hay entre la parte de investigación, la parte estudiantil y la parte misma de docencia, como la hay entre la parte de investigación y la parte de extensión. O sea, no tenemos la suficiente comunicación y la suficiente integración, lo cual me hace pensar que posiblemente esa falta de comunicación, de cooperación y de coordinación, implican que los frutos de trabajo académico son menos abundantes y menos ricos, como podría ser. Si toda la tarea académica se realizara con una mejor planificación, un mejor entendimiento y una mayor integración entre sus diferentes partes, pienso que la calidad del trabajo y el volumen podría ser superior.

En relación con el tercer elemento, el de "evaluación", pensado como una cuestión de carácter global, quiero retomar algo que -en una reunión que hicimos el Consejo Universitario con la co-



CONSEJO UNIVERSITARIO

munidad universitaria, cuando estaba el problema presupuestario en su climax- planteó don Fernando Bolaños. Es el asunto de que, como parte de toda esta situación de crisis y como parte de la respuesta a la crisis, entrar a estudiar el modelo universitario. Me parece importante llevar adelante esa discusión, abrir un amplio foro universitario sobre esta cuestión, que don Fernando llamaba el modelo universitario. Definir entonces, qué tipo de universidad queremos, qué papel social debe cumplir esta Universidad, hacia qué sectores sociales se dirige, qué tipos de necesidades sociales vamos a estar tratando de llenar a través de nuestra institución, qué formas de inserción, qué formas de servicios dentro de la sociedad costarricense vamos a estar desarrollando. Definir entonces, toda la tarea de la Universidad, la gran tarea de nuestra institución, dentro de esta sociedad costarricense, una sociedad en crisis, donde la pobreza se extiende, donde la inseguridad se extiende, donde se imponen ese tipo de soluciones, profundamente regresivas, que han propulsado las corrientes neoliberales en el país.

Si queremos definir este modelo universitario dentro del cual nos vamos a desempeñar, debemos tener muy claro a qué sectores sociales vamos a llegar, qué tipo de necesidades vamos a tratar de cubrir, en fin, que misión histórica y social va a cumplir la Institución. Me parece que el tercer aspecto trasciende los alcances de una comisión como esta, pero lo planteo como una tarea que la Universidad debe llevar adelante y por lo tanto, el Consejo Universitario, como órgano directivo superior, tiene que también asumir, impulsar y llevar adelante. Creo que debe nacer de nosotros la iniciativa, para abrir esta discusión, para incorporar a la Universidad dentro de esta gran discusión, que es la de definir el tipo de misión histórica que la Universidad va a cumplir en este fin de siglo.

Quiero agradecer a los señores invitados su presencia en esta sesión.

M.ED. JESUSITA ALVARADO: Para aclarar el contexto en que estamos ubicados, conviene recordar que el Consejo Universitario lleva ya tres acuerdos formales en aras de una evaluación institucional y la idea es básicamente empezar a concretar acciones. Cuando se ha hablado de evaluación institucional, realmente se está pensando en abarcar la totalidad de aspectos o por lo menos los principales. Por ejemplo, un enfoque instrumental, (ver la parte de eficacia, la parte de eficiencia), que posiblemente sería donde la Comisión de Racionalización del Gasto estaría ubicada, o sea el enfoque economicista, y la parte de pertinencia, que es el enfoque social de la Universidad; esto para no caer en un asunto totalmente económico. Dentro de eso nos interesa llegar a evaluar, como lo apuntaba don Luis Paulino, aspectos como el impacto mismo de los programas de la Universidad en la sociedad, asuntos de costo-efectividad, resultados del que aprende, calidad de los programas ofrecidos, la relevancia de las necesidades, la igualdad de oportunidades que está ofreciendo la Universidad, etc.



Cuando estamos hablando de evaluación institucional, realmente se está pensando una evaluación con todo lo que ella implica. Hoy abrimos la discusión únicamente en un aspecto, que sería dentro del enfoque economicista y dentro de éste, una parte que es racionalización del gasto. Esto, para aclarar el contexto en el que iríamos a trabajar.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Para que ustedes tengan un panorama de cuáles son las inquietudes que la Comisión de Racionalización del Gasto ha evaluado y cuál es la perspectiva que nosotros creemos que debe asumir la Universidad dentro de este enfoque. Un poco también, tomando en consideración las medidas que don Luis Paulino ha mencionado, la Comisión de alguna forma ha discutido por vía de ideas, de compartir experiencia y más que todo de la experiencia misma de cada uno de nosotros dentro de los puestos que desempeñamos y del reflejo que vemos en la situación presupuestaria, que el problema de la racionalización del gasto en la Universidad no se hace con síntesis, se hace con políticas integrales que signifiquen una evolución hacia un proceso más eficiente, en el cual se involucre un uso racional del recurso humano, una productividad mayor del recurso humano, sino también tomando algunas acciones que nosotros creemos que la Universidad debe tomar ya, porque de lo contrario, los incrementos en los gastos serán cada vez mayores. Nos ha llamado siempre mucho la atención el hecho de que prácticamente el consumo del FEES todo va a la partida de servicios personales y que eso refleja la razón por la cual todos los años la Vicerrectoría de Planificación tiene que hacer propuestas de aranceles para poder alcanzar los costos de gastos de operación que la Universidad requiere y que de todas formas no se podrían hacer si esto no se diera.

Son muy pocas las fuentes de recursos propios que la Universidad tiene y dentro de esas, un recurso sumamente importante es el de aranceles y esa es la razón por la cual nosotros siempre tenemos que tratar de buscar el equilibrio entre esa parte de bienes no personales, con respecto a los recursos propios.

Para que ustedes tengan una idea, en la Oficina de Presupuesto y Finanzas se preparó un documento sobre cuál fue, dentro de las normas que este Consejo propuso, algunas de ellas qué impacto han causado en el ahorro de recursos, específicamente en la norma presupuestaria No. 5 y 6. La norma No. 5 se refiere al recargo de funciones. Se establece que preferiblemente los recargos deberían darse antes que hacer los nombramientos. En los datos que se han obtenido, por ejemplo del 1 de enero del 91 al 30 de agosto del 91, se tramitaron 6 nombramientos por recargo de funciones, que representaron un gasto para la Universidad de \$460.000. Si esos puestos se hubieran realizado con personal experto, le hubiera representado a la UNED un gasto de \$2.600.000. Ese es un dato que refleja cuál es el impacto que se está dando en una de las normas.



CONSEJO UNIVERSITARIO

En el caso de suplencias, una de las propuestas es también la de contratar personal externo a la Universidad y la segunda consiste en contratar personal interno. La idea es que se haga con personal interno, de tal forma que no refleje en la contratación de internos un impacto sobre cargas agregadas. El gasto que se hizo en suplencias con personal externo representó \$1.887.000. Si eso se hubiera hecho con personal interno, nos hubiera significado un gasto de \$2.700.000. En resumen, los servicios que la Universidad por la vía que estas dos normas significaron, superan más de los \$3.500.000.

En la norma presupuestaria No. 6, solamente se vio en trámite una reclasificación que inclusive no se tramitó, porque estaba pendiente lo del Manual Descriptivo de Puestos. En total la economía neta fue de \$4.347.000, sólo en dos de las normas.

Por otro lado, nosotros hemos evaluado una serie de situaciones dentro de la Universidad que es importante considerar. La situación presupuestaria, como muy bien el señor Rector lo mencionó, se ha venido agravando. Inclusive, los giros no corresponden a la evolución que realmente debe hacer Hacienda con respecto a cada una de las Universidades. Nosotros estamos teniendo serios problemas para poder proyectar el gasto de diciembre, ya estamos programando reuniones con Hacienda, para ver cómo hacemos para que nos giren preferiblemente las mayores partidas en este mes, porque de lo contrario, a finales de diciembre los gastos del Gobierno van a ser sumamente altos y probablemente no veamos el dinero que requerimos.

Nosotros creemos que la Universidad debe promover por sí misma una política de racionalización efectiva y adecuada a la emergencia que empieza a afrontar no ahora, sino que la va a enfrentar en los próximos años, porque es un reflejo nacional. Dada esa situación, la Vicerrectoría, tomando en consideración una serie de observaciones y comentarios que habían hecho los miembros de la Comisión de Racionalización, preparó una serie de propuestas sobre aspectos que nosotros creemos que son prácticamente, en algunos casos, de resolución inmediata y en otros casos, que requieren un análisis un poco más detallado, pero que al fin y al cabo perseguirían el uso adecuado de los recursos. Creíamos, por ejemplo, que para remediar de alguna forma la situación que se había dado en este período debería subejecutarse en un 10% todas las partidas de los programas y -atendiendo la inquietud de don Luis Paulino, en el sentido de que las unidades no saben qué le recortan- cada unidad debe decir qué es lo que debe sacrificar.

En relación con el comentario que hacía don Luis Paulino sobre los honorarios y sobre su inquietud de qué es lo que pasa en la Dirección de Docencia, el problema es que las plazas en la Dirección de Docencia, prácticamente están congeladas desde hace más de cinco años. Entonces la Universidad tomó la iniciativa de hacerlo por la vía de honorarios y eso es lo que hace que el gasto sea muy alto. Sin embargo nosotros creemos que en la Dirección de Docencia se dan algunas situaciones que permitirían,



no eliminar la partida de honorarios, pero sí hacer un uso más racional de ella. Por ejemplo, creemos que los contratos a plazo fijo y por honorarios, deben hacerse por tres tutorías, de tal forma que permitan su evaluación, especialmente en relación con la permanencia de alumnos para permitir su ejecución. Actualmente los contratos se hacen por seis tutorías y se dan casos de personas que a partir de la tercera tutoría les están asistiendo 5, 2 ó 4 estudiantes y eso definitivamente refleja un gasto que no está en relación con el servicio que se está dando. Creemos que esa es una especie de estímulo que podría provocar que el tutor por honorarios trate de conservar sus estudiantes.

También consideramos que una de las partidas que refleja gastos y que inclusive ustedes lo ven en todas las modificaciones, son las partidas de viáticos y transportes. En un inicio la Universidad tomó como política en 1978 la contratación de tutores, preferiblemente de la zona donde estaba ubicado el Centro Universitario y la política de la idea de hacer tutorías cada 15 días no fue por una metodología o una teoría sobre la educación a distancia, fue porque se establecía que en la primera semana los tutores deberían viajar al Centro y en la segunda semana los tutores deberían viajar a la Universidad. En otras palabras, en una semana se daba la tutoría y en la otra los tutores venían de los Centros Universitarios a la sede central en San José a las reuniones de coordinación, y por eso las reuniones hasta 1979 fueron los sábados, pero a partir de 1979 las coordinaciones de curso, tratando de racionalizar o de disponer del fin de semana, trasladaron las reuniones entre semana. Eso provocó que la gente no pudiera venir, porque trabajaba, y al no poder venir era más aconsejable contratar gente del área de San José. Al contratar gente del área de San José, la expectativa de que la Universidad se reflejara no sólo los fines de semana, sino porque un estudiante visitara también el tutor entre semana se perdió, inclusive los tutores que todavía se conservan de Limón, San Isidro del General y otros, son tutores que son problema para las coordinaciones de curso. Entonces, bajo esa expectativa, creemos que debe demostrarse inopia de tutores residentes en los Centros Universitarios, antes de nombrar tutores a plazo fijo o por honorarios del área de San José.

También creemos que lo que se refleja en pago extraordinario, debe permitirse sólo en casos estrictamente necesarios, tales como vigilancia, encargados de centrales telefónicas para tutoría telefónica, etc. y en todos los otros casos deberá reponerse el tiempo y no pagarse por honorarios. Entonces, si la persona hace un trabajo extra, que se le reponga con tiempo ordinario, pero que no se le asigne tiempo extraordinario si en el tiempo ordinario no realizó ese tipo de labor.

Una propuesta que debería generarse a partir del PAC 92-1, no sólo a través del Consejo, sino a través de todo el proceso docente, es el que debería estudiarse seriamente la cuatrimestralización de los cursos, de tal forma que se favorezca la menor permanencia del estudiantado y la UNED haga mejor uso de los



recursos que actualmente tiene. Esto definitivamente elevará la productividad del uso racional del recurso.

Consideramos que la apertura de los nuevos programas académicos de extensión o de investigación, deberían estar sujetos a fuentes de financiamiento externo que faciliten su autofinanciamiento. Nosotros no podemos seguir abriendo programas académicos, si no están autofinanciados. Parte de la demanda de los \$17 millones que piden las unidades académicas en plazas nuevas son precisamente para satisfacer la atención de programas nuevos y definitivamente eso debería estar sujeto a un enlace de financiamiento.

Otra situación que se da en algunas unidades son los préstamos inter o extra unidades, si a una le sobra dinero entonces se lo presta a la otra. ¿Qué significa eso? Significa un mal uso del presupuesto. Inclusive una demanda de recursos que realmente no corresponden a la evolución del gasto que esa unidad está teniendo. Nosotros creemos que esa práctica debe eliminarse. Si la unidad no hace un programa ni una planificación adecuada de sus actividades en el año, debería esperarse hasta la evolución del año fiscal siguiente, pero no disponer de recursos de otras unidades.

Hay que darle plena vigencia a la norma presupuestaria 1-91. Creemos que definitivamente la Universidad debe tomar en cuenta la proyección sobre los aranceles de matrícula, no los podemos dejar en el monto en que actualmente están, de lo contrario, tendríamos un déficit sumamente alto en el presupuesto.

Creemos también, como es una política que están propulsando todas las otras universidades, que la relación de aranceles debe depender del tipo de título que el estudiante vaya a sacar. En otras palabras, una propuesta sería que debería existir una relación 30% superior en el costo de un crédito de licenciatura, con respecto a uno de bachillerato, y el costo de un crédito de maestría debería ser autofinanciado. Las personas que ingresan a programas de maestría son personas insertadas en el mercado laboral y las personas que están en la licenciatura generalmente también ya están insertadas en ese mercado. Consideramos que así, como las proyecciones de los grados profesionales ubican en un determinado nivel laboral, en esa misma medida también debería haber una diferenciación entre los créditos de los programas académicos.

Otro aspecto que también se ha replanteado es el de eliminar a su mínima expresión las horas extras de choferes y eso significaría tratar de hacer un análisis de tipo administrativo, de tal forma que haya una compensación con una jornada que corresponda realmente al uso. No puede ser que nosotros tengamos un sector de recursos humanos que pasan prácticamente subutilizados en toda la semana, para ser ubicado en un fin de semana con un salario extraordinario. Habilitar también el manejo de vehículos de la UNED por parte de los funcionarios, cuando es fuera del tiempo laboral, especialmente los choferes. Con esto se evitaría el



CONSEJO UNIVERSITARIO

pago de las horas extras. Sólo esta Universidad no lo tiene, todas las otras universidades tienen dentro de la norma de que si el funcionario requiere un vehículo, especialmente en el espacio del área metropolitana puede solicitar el vehículo a Transportes, llevárselo y traerlo. Pero, por ejemplo, no tiene ningún sentido que nosotros traslademos una persona a una reunión a CONARE a las 4 de la tarde y tengamos el chofer hasta las 6 de la tarde esperando a que este funcionario termine la reunión para que lo recoja y lo vaya a dejar a su casa, pudiendo darle el vehículo y traerlo al siguiente día a las 8 de la mañana.

Creemos también que las personas que se acogen a la pensión, esas plazas no debería sustituirse hasta que el mismo salario de la plaza paguen las prestaciones. O sea, debería hacerse una reasignación del recurso humano, excepto que sea estrictamente necesario y para eso existiría una comisión técnica, pero que cuando la plaza acumule el monto de prestaciones que la Universidad ha cedido a esa persona, que entonces se pueda evaluar la posibilidad que esa plaza pueda volver a ser sustituida, pero no que inmediatamente que la persona se pensiona hay una erogación fuerte de recursos.

Creemos también que deben suspenderse ciertos servicios que se han venido dando, en el sentido de ir a traer a los funcionarios a la casa o irlos a dejar cuando son horas laborales. No puede ser que esta Universidad se hagan giras que salen a las 10 de la mañana y esa hora hay que ir a traer funcionarios a la casa, cuando debieron haber ingresado a trabajar a la Universidad a las 8 de la mañana. Entonces, si estas prácticas las eliminamos, como normas de política definida, tendremos también un ahorro que de todas formas se refleja en gastos de transporte, especialmente lubricantes y esas partidas que por la vía de servicios generales siempre hay una demanda muy alta de ese tipo de recursos.

Hemos evaluado que debería implementarse un proceso de mercadeo, sin embargo, el comentario de don Luis Paulino sobre el hecho de que la Universidad debe valorar rápidamente el mercadeo y la comercialización de productos editoriales y la modernización del equipo, debemos tener mucho cuidado en eso. Cuánto significa para la Universidad el gasto en equipo nuevo para la Editorial, simplemente por modernización, puede superar los \$40 millones o más y cuánto es la recuperación del recurso por parte de la Universidad en lo que a venta de servicios sobre productos editoriales significa. Significa que en algunas proyecciones que nosotros no recuperaríamos ese dinero por la evolución del gasto y la tasa de interés que significaría esta, ni siquiera en el quinquenio.

DR. CELEDONIO RAMIREZ: Editorial e Imprenta son dos cosas muy diferentes. A nivel mundial las editoriales son muy potentes, pero las imprentas no, entonces cuando se habla de renovar la Editorial está hablando de renovar la imprenta, ese es otro concepto muy distinto. La Editorial la podemos fortalecer ahora, la imprenta es otra cosa, podemos seguir con ésta y comprar



CONSEJO UNIVERSITARIO

afuera los servicios, que salen más baratos. Esto lo están haciendo la Open de Inglaterra, la de Israel, la UNA de Venezuela, etc., porque les sale más barato, entonces tienen una imprenta básica para sacar un tipo de materiales y los otros lo sacan al mercado. Inclusive está dentro de esa línea, privatización de ciertos servicios que le son mucho más rentables a la institución sacarlos de esa manera.

Aquí hablamos de la Editorial en forma global, pero la Editorial es una y la imprenta es otra. Nuestra Editorial lo que tiene diferente de las otras universidades es que tiene una imprenta propia, que en este momento ha ido absorbiendo casi todo lo que tiene que hacer, pero en muchas ocasiones se saca una buena cantidad de los materiales afuera, también con buena calidad y a veces con grandes ahorros.

SR. LUIS PAULINO VARGAS; Eso no es excluyente de lo que yo digo, si esa es una opción mejor se aplica ésta.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Una de las preocupaciones que se han venido dando, inclusive a nivel del mismo Consejo, como don Luis Paulino lo ha referido, es lo de mercadeo y la comercialización de los productos editoriales. Hubo una época en que nosotros tuvimos una manera donde no había rotación de activos, pero en este momento la rotación de activos supera el 90%. El problema nuestro es que si nosotros realmente lo que queremos es hacer un reflejo del producto editorial a escala internacional o a escala nacional, superior al que ahora tenemos, significa una gran inversión en equipo, dado que actualmente esa rotación definitivamente apenas satisface la demanda interna y la demanda de las otras universidades. No tendría ningún sentido crear una unidad u no puede tener un producto para crecer y bajo esas expectativas nosotros tendríamos que evaluar si realmente lo que le conviene a la Universidad es involucrarse en un proceso de producción, de elaboración o de generación de productos editoriales, que demandan una gran inversión en equipo, porque actualmente la situación es diferente, nosotros estamos atendiendo no sólo la demanda interna, sino la que externamente se pueda dar, con una rotación que para efectos de analizarlo como un negocio, es buena.

También, creemos que en esta Universidad se está dando una situación, especialmente con la demanda de la capacitación y por eso se ha planteado que se sugeriría incluir a la Comisión de Becas, para que el programa activo de capacitación demande no sólo sacrificio de la UNED al pagar matrícula, cursos, instructores, conceder permiso en tiempo laboral y además ofrecerla expectativa de ascenso en carrera, sino que requiera un esfuerzo personal del funcionario. Por ello, en adelante se sugeriría que los programas de capacitación deberán ofrecerse en tal forma que el tiempo dedicado a ellos tenga dos componentes: tiempo laboral concedido por la Institución y tiempo fuera de horario de trabajo cedido por el funcionario que se le ha concedido la capacitación.



CONSEJO UNIVERSITARIO

Si la Universidad ofrece los cursos de inglés fuera del tiempo laboral, nadie se matricula, pero si los ofrece en tiempo laboral, todos se matriculan. Entonces la productividad de la Universidad baja completamente, porque no tiene funcionarios dedicados a su acción y por el salario que están recibiendo. Pero además de que la Universidad les está dando la capacitación y les ofrece una expectativa de ascenso profesional, además de eso les paga por estudiar, no trabajando en la actividad que les corresponde, sino que dedicándose a eso. No estoy diciendo que el funcionario dedique todo su tiempo, pero que al menos le signifique un esfuerzo personal y que le signifique que entonces la Universidad diría que los cursos van a empezar a las 3 de la tarde y terminan a las 6, la Universidad le da hora y media, pero que sacrifique hora y media de su tiempo, y no como en este momento sucede, que cuando se hacen las propuestas de capacitación activas, todo el mundo las incluye dentro de la jornada laboral.

También consideramos que debe incluirse como prioridad, algunos aspectos que mejoren el proceso didáctico. Entre esos hemos evaluado el equipo audiovisual y esa es la razón por la que inclusive el presupuesto se ha considerado, enfatizándose en ciertos equipos que realmente ya entraron en una obsolescencia total.

Cada unidad administrativa, independientemente de las políticas generales, debería preparar su propio plan de racionalización, de acuerdo con su propia eficiencia y necesidades. Nosotros creemos que hay ciertas acciones que desde el punto de vista estructural deben darse. Esos planteamientos deben significar un análisis cuidadoso, pero también deben significar el hecho de que la gente se entere que no es que se quiere que definitivamente queramos suspender plazas, lo que queremos es hacer un uso óptimo de ese recurso humano. La Vicerrectoría de Planificación tiene un promedio, si asignáramos todas las plazas de jefatura y dirección que corresponden, de cuatro funcionarios, incluida su secretaria, por jefe. O sea, hay demasiados jefes para tan pocos funcionarios. Entonces creo que esas son acciones que tenemos que analizar desde el punto de vista global.

En relación con los dos últimos puntos planteados por don Luis Paulino y el de doña Jesusita, en el sentido de que los presupuestos se tienden a inflar. Yo digo que no se tienden a inflar, sino que hay unidades que los inflan en más de un 150%. Entonces, bajo esa expectativa da la idea de que algunas unidades no son conscientes de la realidad que enfrenta la Universidad desde el punto de vista presupuestario y bajo esa situación nosotros no podemos atender demandas de equipo por \$102 millones, sabiendo que eso está fuera del presupuesto, por recursos propios y asignación del FEES. Lo que hacemos son recortes realmente sustanciales. Se necesitan estudios, pero todo el mundo dice que su computadora es indispensable. Entonces, hay una serie de cosas que definitivamente sí hay que analizar y en eso es donde debe hacerse una evaluación integral sobre si realmente todo ese tipo



CONSEJO UNIVERSITARIO

de expectativas deben satisfacerse o deben evaluarse como corresponde.

En cuanto a lo del modelo universitario, siento que el modelo universitario está claramente definido, esta Universidad sabe a qué sectores debe dirigirse, cuáles son los tipos de servicios que debe dar y qué población debe atender. Eso lo fija la Ley de Creación de esta Universidad, la cual dice claramente cuáles son esos objetivos que hay que cumplir y el Estatuto Orgánico también lo demanda. Hay una vocación social que esta Universidad tiene asignada y creo que en ese tipo de cosas nosotros más bien deberíamos dedicarnos a tratar de cumplir con lo que la Ley le fijó a esta Universidad en su momento de creación.

Si debe hacerse una evaluación institucional, me parece muy atinadas las observaciones que hace doña Jesusita, definitivamente nosotros debemos involucrarnos en un proceso que creo que ya no es competencia de la Comisión de Racionalización del Gasto, sino que es competencia de todos, donde, a través de un minicongreso dirigido especialmente a hacer una evaluación interna, se propongan las acciones, pero sin pensar en cuánto me afecta a mí, sino en cuánto beneficia a la Universidad. Porque las ideas no deberían estar centradas en lo que le beneficia a uno y bajo esa situación deberíamos desprendernos de una posición muy personal y pensar en el hecho de que si no estamos sugiriendo por la vía de racionalización del gasto, en eliminar plazas o el de solicitar al personal que se acojan a la movilidad laboral, es al contrario, lo que se quiere es que el recurso malo que esta Universidad tiene y que algunos sectores de la Universidad no está siendo adecuadamente utilizado por la demanda de trabajo o por esfuerzo que eso le significa, otras unidades que si lo requieran, puedan contar con ese servicio. Bajo esa expectativa creemos que sí sería conveniente evaluar cuál es la situación en relación con las plazas vacantes, con la disponibilidad de trasladar profesionales a un sector donde puedan ser mejor utilizados, donde por ejemplo, la contratación pueda hacerse por honorarios y no para tener un personal asignado durante todo el año. Hay diversas situaciones en las cuales, según mi expectativa, los recursos no deberían plantearse como un recurso permanente, sino un recurso que esté asignado por un contrato a una actividad. La Universidad no se ve afectada desde ese punto de vista y hace mejor uso de un recurso humano que en algunos casos está subutilizado.

LIC. JOSE LUIS TORRES: Algunas cosas de las que ha dicho don Fernando me parecen muy bien, otras habría que revisarlas. Un asunto fundamental, del cual hemos hablado los miembros internos, se refiere básicamente a un análisis de la Universidad en materia de algunas direcciones, que habría que revisar cuál es la adecuada estructura orgánica de la Universidad, porque tal y como está la Universidad en este momento, en algunas direcciones habría que eliminar algunas de ellas.



CONSEJO UNIVERSITARIO

LIC. FERNANDO ELIZONDO: La idea es que primero se piense en una forma global, que inclusive haya una propuesta de cada Vicerrectoría, analizada internamente a nivel del Consejo de Vicerrectoría, que cada Vicerrectoría haga una propuesta integral, no pensando si uno se queda en la unidad como jefe o como director, sino cuánto convendrá el que no se afecte el salario, pero que se dedique a una actividad más productiva y que se haga mejor uso del recurso. No hay que pensar desde el punto de vista de cuál dirección se va eliminar. No quisiera que este tipo de cosas trascendieran, sino que más bien nosotros evaluemos si realmente eso conviene o no.

LIC. JOSE LUIS TORRES: Con respecto a los tutores de las zonas alejadas, pienso que es un poco riesgoso contratar tutores de zonas alejadas, porque si vienen a San José ellos cobran viáticos y a lo mejor el costo es mayor.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Antes las reuniones se hacían los sábados a las 9 de la mañana y lo único que se pagaba era el desayuno.

LIC. JOSE LUIS TORRES: Otro asunto, es que en el Reglamento de Creación de la Dirección de Docencia, establece muy claro que todos los profesores dan tutoría. No sé en que porcentaje, los profesionales de la Dirección de Docencia dan tutorías. Eso significaría un ahorro muy grande para la Universidad. Creo que en ese sentido de CONVIACA tomó una decisión al respecto.

DR. CELEDONIO RAMIREZ: Me parece que lo que se necesita es una política integral y una serie de partes. La política integral son lineamientos muy generales que uno pueda ejecutar y no realmente decisiones que a la vez ya están ejecutadas, porque no se puede decidir diferentes formas de ejecutar. Por ejemplo, considero que en la Universidad debe darse una política integral con respecto al presupuesto o al patrimonio de la Universidad, cuánto quiere que se gaste en gastos personales. ¿Para qué se tiene una comisión de Negociación? No tiene mucho sentido, porque no tiene límite. Si por ejemplo, se dijera que en gastos personales, sólo se puede gastar un determinado porcentaje del presupuesto. En una universidad norteamericana los gastos personales oscilan entre el 33% y 37% y no como ocurre en Costa Rica, que es un 85% ó 90%. Inclusive esto crea expectativas, porque cuando los gremios hablan de aumento salarial una de las cosas que vi de las hojas que estaban saliendo era que se iba a negociar con el 90% del FEES. Pero eso no tiene ningún sentido, cómo van a pensar los trabajadores que ellos deben tener todo el FEES, si éste es la base fundamental de la Universidad y por lo tanto un porcentaje va para salario y otro para la Universidad. Eso debería estar bien claro, para que la gente tenga claras sus expectativas de que sólo se puede jugar dentro de ciertos límites.

Así también debía fijarse, no en qué se gasta, sino cuál es el límite que los gastos de operación llevan en el presupuesto, cuál es el porcentaje que debe emplearse siempre para gastos de opera-



CONSEJO UNIVERSITARIO

ción y dentro del nuevo espíritu qué porcentaje vamos a dedicar al patrimonio. Esa debía ser la novedad en esta Universidad, cuánto debemos ahorrar y qué va a crear un recurso.

Está destinado por CONARE un porcentaje determinado que nosotros utilizaríamos de la inflación en los próximos dos años. Pienso que deberíamos ir más allá, primero que se ahorre del presupuesto cada año y que venga a ser complementado con la fundación, que ya está a punto de establecerse, para que vaya alimentando ese fondo, que eventualmente le cree un fideicomiso a la Universidad y nosotros mismos podamos ser tajantes, que pase lo que pase en Costa Rica, esta Universidad pueda defenderse.

De 1986 a 1991 las Universidades han permanecido en un estado de crisis. La UNED ha tenido un crecimiento significativo de sus ingresos, de 1986 a 1991. No preveo de 1992 a 1997 esta bonanza que tuvo la Universidad. Por eso no solamente debemos ponerle un límite al gasto en ese sentido, entonces sí se podría hablar de que las unidades participen, porque nosotros hemos distribuido el gasto un determinado porcentaje en cada una de las unidades. El abrir el presupuesto para que todo mundo diga qué es lo que quiere, aquí nadie podrá satisfacer lo que todo el mundo quiere en este momento. O sea, como lo está sugiriendo don Luis Paulino, democratizar el presupuesto, en una situación en que la cobija no alcanza para todos, es un gran problema que se ponen límites. Entonces, eso es lo que lleva a otras serie de políticas, si se quiere gastar más en una cosa, que haga los recursos.

Los programas tienen que poner un grado de autofinanciamiento. Por ejemplo, Extensión debe financiar sus programas, no simplemente que nos dejen algunos colones, sino en cuánto está dejando ganancia, no deja ninguna. El reglamento de Investigación dice que la investigación debe hacerse también financiada, que tiene que buscar los recursos para financiar sus programas, cuál programa se está haciendo en este momento financiado, ninguno.

Otro problema que existe en la Universidad, fundamentalmente es que la gente sigue pidiendo y no ha cumplido con sus metas del año anterior. Me parece que sería conveniente decirle a una unidad que si quiere financiamiento para el año siguiente, que muestre que cumplió. La Editorial siempre se señala muy buena porque ésta tiene productos y ahí lo señala, y más bien lo que queremos es ver cómo le sacamos más ganancia a la Editorial. Habían ciertas medidas que se habían dado y creo que no se están cumpliendo. Esto es para que haya conciencia no sólo de derechos, sino de las obligaciones que tiene cada unidad.

Con respecto a esas metas que se propone cada unidad, a quién le van a responder, quién es el que va a decir quien cumple y si no lo cumple, cuáles son las medidas que podemos tomar, porque se ha hablado muchas veces en forma muy demagógica de que debe haber evaluación. La primera condición para tener una evaluación es que existan medidas internas o reglamentos, que le permitan a las diferentes autoridades hacer cumplir a cada una de las unidades

lo que propuso que iba a hacer, sin ningún problema de tipo político, sino simplemente de la eficiencia que se está buscando.

Quisiera darle mucho énfasis a lo que dijo don Fernando, de que nosotros debíamos concebir las tarifas de ciertos programas en forma diferenciada. Tal vez en eso cambia un poco el modelo de la Universidad, por ejemplo qué es la tarifa de diplomado, qué es la tarifa de bachiller, qué es la tarifa de licenciado, qué es la tarifa de maestría y qué son las tarifas para otros programas. Esto, en cuanto a que nuestra obligación social no se extiende a todo el nivel, pienso que hay niveles como maestrías, que el estudiante puede pagar. Un ejemplo que tenemos aquí es que anunciamos el doctorado con la UNED de España y don José Joaquín tuvo contacto con más de 200 personas, el costo es de \$1.500 por año, o sea que más o menos el programa es por \$3.000 por persona. Estamos pensando cómo activamos el otro programa con la UNED de España, que es en Derecho, que tendría un costo mayor. Pero a veces tenemos una idea equivocada de que la gente no puede contribuir a su propia formación. Este programa ha sido una muestra de que es absolutamente falsa esa idea, 200 llamadas para 20 lugares a \$1.500 muestra que en Costa Rica hay una gran cantidad de profesionales a esos niveles que quieren seguir su programa, que pueden hacerse un préstamo, que pueden conseguir ayuda de la entidad con la cual están trabajando y que de esa forma le ayudan realmente a la Universidad y se ayudan a sí mismos. Muchas veces las Universidades son muy tímidas en ese tipo de cosas. El Instituto Tecnológico en lo que son maestrías cobra igual que cualquier universidad privada.

Nosotros debemos pensar en políticas de esa naturaleza, que permitan saber a una unidad que dice que va a abrir una maestría y está esperando a ver cuándo le damos las plazas. Lo que les digo es que cuando quieren abrir una maestría que lo hagan y que más bien hagan un préstamo a la Universidad, que digan cuánto necesitan, cuánto van a recuperar y que comience a trabajar. Pero no existe esa mentalidad dentro de la Universidad, que podemos lanzar programas en los que no se necesita que la Universidad tenga que pagarlo.

M.ED. JESUSITA ALVARADO: Quiero hacerle una pregunta a don Rodrigo Arias, ¿las medidas que acaba de exponer don Fernando Elizondo las clasificaría como cirugía mayor o cirugía menor dentro de la racionalización del gasto?

M.BA. RODRIGO ARIAS: Creo que hay de las dos, en términos generales estarían orientadas a una reforma mayor, si se aplican como deberían aplicarse. Creo que para cada una es necesario definir un procedimiento de cómo se va a llevar a cabo y cómo se van a ejecutar esas medidas. Tengo varias observaciones de cada una de esas medidas. Creo que en el fondo la definición de si es mayor o menor depende de hasta dónde queremos llevar a cabo cada una de estas medidas, dependería de la definición política, si queremos una cirugía mayor o una menor.



CONSEJO UNIVERSITARIO

DR. CELEDONIO RAMIREZ: Nosotros debíamos plantear cirugías en diferentes formas, porque en 1991 el Gobierno va a analizar el presupuesto de cada una de las Universidades. Nosotros le aplicamos de una vez una cirugía mayor, porque yo tengo que defender esta Universidad en la Comisión de Enlace con un volumen del gasto del año entrante. Entonces las cirugías tienen que plantearse para la Universidad, en etapas, de tal manera que una tome lo que viene en el presupuesto del año entrante, la otra, la nueva negociación del fondo, y pasado eso, la Universidad continúe con el proceso de cirugía más a largo plazo. Son cosas que hay que tomar en cuenta cuando el Gobierno va a tener más interés en ver el plan de desarrollo. Interesantemente, noté que los cinco candidatos liberacionistas estaban hablando lo mismo, que no fuera la Comisión de Enlace la que apruebe el Plan de Desarrollo de las Universidades, sino la Asamblea Legislativa.

SR. LUIS PAULINO VARGAS: Sobre la idea que yo planteo sobre la descentralización del presupuesto, quiero aclarar que si pensáramos en una descentralización del presupuesto no significa dejar el presupuesto a la buena de *laissez faire*. Lógicamente tendrían que haber lineamientos fundamentales emanados del propio Consejo Universitario y límites cuantitativos inevitables. Pero dentro de esos lineamientos y límites, la posibilidad de una decisión más descentralizada por parte de las unidades, donde tiene que quedar claro que las unidades son responsables de su presupuesto.

La percepción mía es que en estos momentos, como se formula el presupuesto, las unidades no se sienten responsables por ese presupuesto. Sencillamente si en determinado tiempo se les pide que formulen su presupuesto, las unidades tienden por lo general a sobrevalorarlo, pero se tiende a inflar, porque a partir de que se entrega el presupuesto, sale de la responsabilidad de la Unidad, ésta nunca se vuelve a entender con éste. Me parece que esto es el resultado del hecho de que las unidades no son responsables por el presupuesto.

Quisiera plantear algunos temas que creo que podrían ser estudiados por la Comisión de Racionalización del Gasto, aunque quizás algunos de ellos exceden las posibilidades de la Comisión, que me parecen que entran en el campo de la cirugía mayor: 1) La coordinación interuniversitaria, algo que ya estaba planteado en el documento de Lineamientos de Políticas Institucionales, que se aprobó hace casi un año, que ha sido retomado en algunas otras cosas que don Celedonio plasmaba en su propuesta de un sistema universitario estatal. Cuando don Celedonio nos planteó esa propuesta, yo lo cuestioné por qué me parecía que no se estaba planteando de la forma ni en el momento más oportuno. Le reitero a don Celedonio la sugerencia, que haga al Consejo Universitario conocimiento de su propuesta, que estudiemos esa propuesta y que tomemos aspectos específicos de la propuesta y llevemos la iniciativa en estos aspectos específicos, para desarrollar en cada una de esos aspectos, formas de cooperación y trabajo conjunto con las otras universidades. Por mencionar un caso, yo mencioné



CONSEJO UNIVERSITARIO

a la Editorial, y le agradezco a don Celedonio la aclaración de que una cosa es la Editorial y otra es la Imprenta, me parece que la Editorial es uno de los campos en que la UNED tiene un liderazgo importante. Es uno de los campos en que nosotros podríamos desarrollar una propuesta concreta desde nuestra posición de liderazgo hacia las otras universidades, para desarrollar esos mecanismos de trabajo conjuntos.

2) Don José Luis planteada la posibilidad de que algunas direcciones podrían no ser necesarias. Planteándolo en términos más generales, sería la posibilidad de estudiar las opciones disponibles para lograr una simplificación de jerarquías. Por lo que tengo entendido, tendencias recientes de la Administración a lo que tienden es a desarmar las antiguas estructuras jerárquicas piramidales, fuertemente jerarquizadas, y hacerlas planas, a lograr estructuras lo más planas posibles, simplificando al máximo esas intermediaciones jerárquicas. Estudiemos que posibilidades hay en la UNED de que comencemos a aplicar algo similar, a simplificar un poco esas jerarquías y hacer esa pirámide un poco menos elevada que en este momento tenemos, hacerla un poco más plana.

3) La regionalización: Tenemos que avanzar en el estudio de la posibilidad de regionalización de los servicios de la Institución, incluso, por qué no plantearnos la posibilidad de regionalizar carreras y programas de extensión, en función de demandas particulares de una determinada región desarrollando, servicios que tomen en cuenta esas necesidades particulares, que aproveche los recursos de la región.

4) La cooperación técnica: En la Comisión de Administrativos estudiábamos el proyecto de una Oficina o Dirección de Cooperación Técnica que sugería don Jaime Raigosa. Junto con eso, el dictamen que nos hizo la Dirección de Planeamiento Administrativo, que nos envió don Oscar Raúl. Nosotros básicamente retomamos algunas de las ideas que nos formulaba la Dirección de Planeamiento Administrativo. Me gustaría que el Consejo entrara a discutir esa propuesta, que básicamente a lo que tiende es no formar una oficina con todo lo que eso significa, que tiene sus costos, sino encargar a alguien de muy alto nivel y de mucha experiencia en este campo, que va a ser contratado dentro de un determinado período y va a ser contratado contra producto. Esa persona se va a comprometer a entregarle cierto producto a la Universidad y a dejar cierta base mínima para la Universidad en este campo, a partir de la cual podríamos crear propiamente una oficina que nos garantice en un plazo razonable el acceso de una buena cantidad de recursos.

5) Los ingresos propios: Me preocupa que se genere una tendencia a tratar de que todas o la mayor parte de actividades, incluso actividades de un carácter muy académico, deba generar ingresos propios. Creo que en eso hay que ser selectivos o hay que establecer discriminaciones. No todas las actividades pueden generar ingresos propios ni generar ingresos puede ser el objetivo de la Universidad. Pienso que nosotros debemos ser capaces de



CONSEJO UNIVERSITARIO

identificar aquellas posibilidades de generación de ingresos propios y ser capaces de explotar y aprovechar al máximo esas actividades, pero teniendo muy claro que la generación de ingresos propios es un medio no un fin, que el fin es de otra naturaleza, el de brindar un servicio social, el de aportar al desarrollo en una forma democrática de la sociedad costarricense y que por lo general ese servicio especial y ese aporte no es rentable, que necesariamente tiene que hacerse subsidiado. De ahí lo importante del aporte por parte del Estado, y en función de eso, creo que tenemos que pensar en el desarrollo de los ingresos propios. Este debe ser llevado adelante, debemos tener inteligencia e imaginación para desarrollarlo, pero como un medio para apoyar el desarrollo de las actividades y del tipo de servicios que son la razón fundamental de la Universidad, que son actividades y servicios que por lo general son rentables. Ahí posiblemente tengo diferencias de criterio con don Celedonio.

Dudo que el tipo de actividades de investigación que desarrolla el Centro donde yo estoy, pueda fácilmente conseguir financiamiento. En general el tipo de investigación encomendada al CIDED, difícilmente vamos a lograr financiarla afuera. Por ejemplo, la investigación sobre el discurso didáctico de las unidades didácticas es un poco difícil que podamos obtener recursos de afuera. En cambio hay otro tipo de actividades dentro de la investigación que posiblemente tendrían mejores posibilidades de financiamiento, por ejemplo, si la UNED pudiera ofrecerle a la industria metal-mecánica de Costa Rica, la posibilidad de introducir unas innovaciones interesantes en el proceso productivo que podrían significar una reducción importante de costos, posiblemente los industriales de esa área van a estar dispuestos a darnos dinero. Lo que quiero decir con esto es que no podemos generalizar, hay actividades que podrían obtener financiamiento, hay otras que no van a poder conseguir financiamiento. En la extensión también ocurre lo mismo, por ejemplo si don Manuel Monestel decidiera desarrollar un proyecto de rescate de canciones de tipo popular en la zona de Naranjo, no sé quién va a financiarlo, posiblemente va a tener que financiarlo la Universidad. Hay que tener presente que la venta de servicios es un medio, no es un fin.

LIC. CARLOS HERNANDEZ: Si el objetivo es racionalizar el gasto, no cuesta mucho darse cuenta que nosotros tenemos un gasto de 70 u 80% en la partida cero, históricamente, del presupuesto de enero, o sea que irse a cualquier otra de las partidas a tratar de reducir son pocos los ahorros, ya que la partida cero es la que realmente pesa más y hay una ventaja que tocando la partida cero se consigue un efecto en cadena, porque si suprimos la partida cero, nos ahorramos las partidas 1: Servicios Personales, 2: Suministros y la 3: Maquinaria y Equipo. Desde luego que suprimir gastos en la cero automáticamente no nos ahorramos el equipo ni el mobiliario, ya que no se puede vender inmediatamente, pero sí ahorramos los materiales y suministros, los otros servicios personales y la cero misma que son bastantes. Creo que por ahí hay que focalizar un poco la intención de que los ahorros



CONSEJO UNIVERSITARIO

nuestros pueden detenerse. Por otro lado, nosotros podríamos lograr un poco más de eficiencia sin necesariamente tener que recortar el gasto de la Universidad, aquí se ha hablado un poco de variar la utilización de los recursos que están ubicados en una forma estructural jerárquica determinada.

Fareciera que tenemos aquí más entrenadores que jugadores, hay oficinas donde hay un jefe, una secretaria y un técnico, pero el jefe no está en la oficina porque está en reuniones de ASEUNED, Comisión de Personal, las comisiones que los nombra el Consejo Universitario, las Comisiones del Consejo de Rectoría, etc., en fin el jefe no puede dedicarse a hacer trabajos técnicos.

Nosotros podemos respetando los derechos adquiridos, hacer un poco la reorganización más plana, eso significa pasar de la organización vertical a un poco horizontal, como en los bancos, ellos tienen Gerente, Subgerente, Jefe de Departamento y Cajeros, que es una de las organización más horizontales que hay. De las más verticales está el ICE y el Ministerio de Educación, históricamente tiene demasiadas estructuras de mando y poco jugador. Creo que si nosotros llegáramos a eso la Universidad puede habilitar a más recursos valiosos para la producción intelectual y la Universidad podría producir más servicios y vender más servicios con el mismo gasto. Esto es utilizando el mismo gasto, ser más eficiente simplemente con un cambio de modalidad estructural. Desde luego que hay otras cosas menudas que se podrían tocar en la Universidad y en esto se le debe llamar privatización, pero estos son algunos aspectos puramente de eficiencia, de ventajas comparativas que las hay obviamente entre el sector público y sector privado, en servicios de mantenimiento de equipos y de edificios. No es nada rentable tener departamento de mantenimiento interno, cuando realmente esos servicios se compran más baratos y afuera son más eficientes. Para ponerles un ejemplo, el costo de imprenta, a nosotros nos cuesta reimprimir un libro en la calle ₡21, reimprimirlo adentro nos cuesta ₡32 en tiempo normal, y si para reimprimirlo porque ya está saturado, y hay que pagarles extras entonces multiplique esos ₡32, no por 1.5 que cuesta, pero sí hay que sumar más. Entonces no es ningún negocio la reimpresión por dentro ni tampoco hacer inversiones importantes en nuestra imprenta cuando sabemos que por ventajas comparativas es mejor producir afuera.

Hay varios indicadores muy sencillos, si nosotros vamos a invertir ₡40 millones, están pidiendo ₡30 millones para cambiar el equipo más unos ₡20 millones para cambiarlo a la capacidad de respuesta de la demanda, serían ₡50 millones, agreguémosle ₡5 millones por planta adicional y por recurso humano adicional fijo al año, estamos hablando de ₡55 ó ₡60 millones eso para producir la demanda marginal que no se satisface con la oferta normal del rendimiento de planta. Cuánto nos ganamos nosotros por satisfacer esa demanda, si eso que ganamos al menos es igual a lo que nosotros nos ganaríamos en intereses bancarios en esos ₡50 millones a plazo, no llegamos ni aún 10%.Cuál es el negocio, meter ₡50 millones ahí para que nos deje un rendimiento de un 10% cuando en



CONSEJO UNIVERSITARIO

el banco esos \$50 millones nos darían más. Hay algunas cosas de ventajas comparativas donde obviamente no es negocio invertir ahí.

Hice un estudio de comercialización y lo empecé muy entusiasmadamente levanté un inventario de 1439 en títulos, 700 ejemplares, una rotación de 80.000 mil ejemplares al año con un costo de \$70 millones al año, tenemos un valor de inventario de \$186 millones, eso significa que se estaba moviendo el 40% del valor de los activos de excesos por año. Podríamos decir que no se vende toda la pulpería en el año, se está vendiendo la mitad pero como en toda pulpería muchas cosas se venden más rápido, como la leche y el pan, pero hay otras cosas que salen muy poco. Así pasa en la Editorial, tenemos un 30% de los activos de libros ahí, que no se pueden vender ni regalar, son libros de Física, Matemática y Química que están hechos con algunos errores. Hay algunos libros de poesía y otras cosas que también tenemos un mercado de lector reducido, aquí le damos uno a cada uno y nos sobran 700, hay un poco de rigidez y de rotación de esos libros. Hay otros libros que todos sabemos que no son fáciles de colocar porque son buenos, pero el autor es pesado, para escribir entonces la gente no se lee ese libro porque se cansa. Hay gustos entre los lectores, uno sabe porque escucha a la gente que lee mucho, y eso es el comentario que hacen.

Hay una proporción de nuestros activos que se mueven con demanda asombrosa, al punto que nunca se queda bien, o sea la oferta rebasa la demanda, por ejemplo, toda la línea didáctica, tiene una gran aceptación, por eso no podemos ni mercadear eso porque se nos hace un gran problema, ya que nos vienen a pedir el libro y ya no tenemos.

Comenzando a hacer este estudio de comercialización, con mucho entusiasmo levante el inventario, envié esos datos y diseñé todo ese esquema de adonde iba a ir, cuál era el inventario, o sea un proyecto de reestructuración empresarial. Pero al final hay que poner un sumario de ventajas y desventajas o sea un aspecto comparativo, de ahí fue donde me llegué a convencer de lo contrario, no es negocio ampliar nuestra imprenta porque la empresa privada es más barata. Nosotros trabajamos con costos altos y si trabajamos con tiempos extraordinarios muchos más altos son esos costos, entonces no es negocio ampliar nuestra imprenta. Lo que debemos hacer es perfeccionar nuestra Editorial, o sea, todo lo que es levantado de libros, hacer el título, pero después enviar a hacer las planchas a la imprenta privada porque nos da un excelente precio y son muy eficientes.

Tampoco es negocio tener una empresa de mercadeo. Me di cuenta que lo mínimo que le cuesta a la UNED son \$5 millones al año mantener una unidad de mercadeo, más empleados que piden permisos para ASEUNED, SINDICATO, dos horas para almorzar, media hora para tomar café en la mañana y cuando vienen de regreso visitan dos librerías al día y además hay que darles transporte con chofer y gastos de viáticos. Y tenemos una oferta -don José Luis estuvo



CONSEJO UNIVERSITARIO

presente en el Consejo Editorial- de una empresa privada en donde nos ofrece comercializar toda la línea nuestra, a eso es lo que quisiera llegar, pero pidieron que les regaláramos los libros, que los diéramos a 50% del costo para ellos comercializar con esto, pero por lo menos se puede negociar. Creo que es mejor llegar a una empresa privada.

SR. LUIS PAULINO VARGAS: Pero regalándoles el 50%.

LIC. CARLOS HERNANDEZ: No, trabajamos con el 30% ó 35%, porque primero estamos perdiendo el 30% con el librero, le damos un 5% de más, que en todo caso es perder menos que lo que perderíamos instalando la unidad nuestra, primero sería más ineficiente y sería más costosa; la otra es más eficiente y más barata, sobre todo porque ellos van a ganar, y para ganar tienen que vender porque ellos mismos son los interesados. Ellos saben que nuestros libros tienen que salir al mercado y nos ofrecen coger la línea Editorial también, que es la que más cuesta mover, porque la línea de editorial es muy selectiva, es muy variada, tenemos literatura, política, historia, hay lectores para toda cosa y hay momentos para cada cosa. Hay momentos en que uno vende un libro de historia de Costa Rica y la Anexión de Guanacaste en julio, pero en diciembre no se vende.

LICDA. MA. EUGENIA DENGGO: Un libro tan bueno como las Conche-rías, que lo quiere uno regalar en diciembre, cierran las librerías.

LIC. CARLOS HERNANDEZ: Ya esta corregido eso, había un procedimiento que había implantado la UNED desde hace mucho tiempo, antes de entrar nosotros, donde decía que antes de cerrar la UNED, Tesorería debía liquidar todas las librerías comerciales y con la liquidación se traería todos los libros.

Eliminamos ese procedimiento, que había de guardar los libros en diciembre para que no se los robaran. Ahora hay una distribución mejor, estamos aprovechando un sistema con promotores de la Universal, ellos colocan los libros en las Universidades, estamos haciendo un plegable para distribuir en todas las universidades con todos los libros, se han hecho algunas campañas de publicidad en los periódicos que han dado excelentes resultados, solo que desafortunadamente la demanda en caso de algunos títulos se agotan, hay otros libros que publicamos que no tienen la misma suerte, pero en fin en eso se está trabajando, ya tengo completo todo lo que es la materia bruta del informe, pero no quedé convencido de la hipótesis original, que era ampliar la imprenta, ampliar la editorial, rotar el equipo decir cuánto costaba y que íbamos a satisfacer la demanda, porque lo puedo hacer, pero no sería una buena recomendación porque eso nos puede costar un 30% menos de ser considerados y correr el riesgo, y si nosotros tenemos los \$50 millones, podríamos utilizarla internamente en otras cosas.



CONSEJO UNIVERSITARIO

Esto ya lo hemos hecho en otros años y ha dado excelentes resultados, porque imprimirlo en alguna imprenta como la Lehmann y en la imprenta de la UNED es lo mismo, porque lo que cuesta es la plancha, todo ese trabajo de arte es la editorial, eso sí creo que debe seguir en manos de la UNED, para que todo sea sello UNED y los terminados sean con sello UNED, pero lo que es ya ponerlo en el polígrafo es lo mismo aquí que en Lehmann. Lehmann y La Nación tienen mejores equipos que la UNED y nos cobran más barato de lo que nos cuesta aquí.

Con respecto a esto de la Editorial, quería conversar con ustedes para compatir algunas ideas y algunos datos que tengo con respecto a esto, para ir afinando una idea, porque me convencí que no es está la mejor dirección, o sea aumentar la planta editorial de la imprenta nuestra no es lo mejor.

DR. OTTON SOLIS: Dos alegrías que quiero compartir con ustedes para comenzar: por una parte a nivel nacional, la grieta que se le ha abierto al neoliberalismo, con la crisis que tiene el Gobierno y los cambios de opinión del Presidente. Por otro lado, una alegría que podría parecer contradictoria, pero no lo es, el triunfo de la tesis de que debemos ser eficientes en la administración de los recursos públicos. Es una tesis que ha causado algunas dificultades, pero ahora es el consenso del Consejo Universitario que siempre creo que lo ha sido, ha manifestado por el Rector en relación con las otras universidades. Algunos creemos tal vez que a sido a destiempo, pero una presentación muy atinada y la jerarquía superior de la Administración de la Universidad comparte esa idea. A veces se trata de insinuar que los neoliberales creen en la eficiencia y que los que no somos neoliberales no creemos en la eficiencia. Precisamente entre más creemos que debe existir la participación del Estado en proveer servicios y entre más subsidiados deben ser la producción de los servicios, más tenemos que creer en el manejo eficiente de los recursos, porque si creemos que el subsidio del servicio es importante es porque creemos en los pocos que se benefician de ese servicio, y entre menos se gaste en la Administración más queda para llegar a estos grupos meta. O sea la convicción de que el Estado juega un papel importante en la economía va aparejada si se es consistente con la convicción del enficientismo al más alto nivel, para que se pueda llegar a cumplir los objetivos que justifican la existencia misma del Estado. Estas dos cosas las veo aquí en el país y en la Universidad y estás dos cosas me alegran mucho.

En segundo lugar, quiero manifestar que me parece excelente la presentación que ha hecho la Comisión, sería importante conocer un poco en cuánto nos ahorraría estos recursos, sería importante retomar la idea de que las unidades mismas hagan una presentación de ahorro de recursos de las unidades mismas. Ustedes obviamente han hecho un trabajo muy serio, pero posiblemente las unidades podrían hacer sugerencias adicionales. Quisiera saber cuánto nos ahorramos con eso, y si ya se puede poner en práctica. No estoy en desacuerdo con las cosas que han presentado, me parece exce-



CONSEJO UNIVERSITARIO

lente las ideas y por qué no podríamos nosotros ponerlas en práctica muy pronto. Si no hay herramientas para hacerlas cumplir, creo que tenemos que aprobarlas en el Consejo, tienen que haber mecanismos, está en una serie de estilos gerenciales de ejercer el liderazgo, pero a veces no bastan y es necesario tener herramientas para que las metas se cumplan, eso es fundamental sino no se puede avanzar. Finalmente, tomando la idea de don Luis Paulino, en el momento de la negociación presupuestaria hay que complementarle con urgencia la coordinación de la utilización de equipo interuniversitario de asignación de responsabilidades, etapas de carreras, o sea qué importante que la UNED asumiera el liderazgo en eso, tal y como don Celedonio hace un par de semanas lo asumió al hacerle la presentación que le hizo a los otros Rectores.

Como no vamos a estar de acuerdo acá si la Asamblea Universitaria el 13 de diciembre cuando aprobó los Lineamientos, aprobó una serie de planteamientos que significan coordinación interuniversitaria en la utilización de equipos, o sea, eso es una idea que está latente en esta universidad.

Don Celedonio, yo no me preocuparía demasiado por esto en que si ahorrara mucho después vienen y recortan y crean que no estábamos ahorrando en la presupuestación original, porque las autoridades que se presupuestan a nivel nacional están muy conscientes de que la mejor forma de desestimular el ahorro en una institución es hacer recortes generales, sin tomar en cuenta si ya en el presupuesto que presentó había hecho recortes suficientes. También esas autoridades tienen el temor de desestimular el ahorro tratando horizontalmente a las instituciones y entonces el temor de que nosotros tenemos de que si hay que presentar un presupuesto grande para que si nos recortan quedemos como queríamos, ellos no saben de que alguien presentó el presupuesto que quería pero sucedió que resulto más grande de lo que se quería, se produzca un desestímulo del ahorro. Más bien creo que debemos asumir sin ninguna vacilación, sin ningún temor el liderazgo, ser la Universidad que sienta cátedra, como dice los lineamientos de política institucional, también en el terreno de la eficiencia en la utilización de los recursos.

Quisiera decirle a don Fernando que lo que ellos han hecho en la Comisión es valioso, ojalá y llegáramos a ponerlo en práctica.

DR. CELEDONIO RAMIREZ: Me parece que es conveniente que todo este tipo de recomendaciones tengan un apoyo de las diferentes unidades y no fomente fovias de por qué se está tratando de hacer. Lo que tienen que ver con reformas, se habló un poco de tres tipos de medidas de racionalización de reformas y de evaluación; mi sugerencia es lo que tiene que ver con reformas cada Vicerrector reúna al Consejo de Vicerrectoría y analice con los jefes esas posibles reformas, o sea que discuta ideas y luego ellos lo discutan con su personal, entonces surja un primer documento de reformas de este tipo, direcciones que podrían no necesitarse niveles de jefatura que se pueden hacer con base en



CONSEJO UNIVERSITARIO

una coordinación, que se le da un 1/4 de tiempo nada más para que coordine. Me parece que son medidas importantes y que pueden salir con ese apoyo.

Lo otro es que la Comisión de Racionalización que está aquí presente, habiendo escuchado varias recomendaciones y las que se escuchen adicionalmente, tomando ese documento que ya tenían, le hagan algunos replantamientos y entonces tengamos una propuesta más definitiva que incluso se podría ver y complementar también en cada una de las Vicerrektorías. Finalmente, una vez que hayamos pasado estas dos etapas, veamos realmente qué podríamos hacer con respecto a una evaluación institucional y a lo que se había planteado realmente en 1988 en el Consejo Universitario, de que hubiera una unidad de evaluación universitaria en forma permanente, que en ese momento no pasó pero hay que pensar en esa idea de tal manera que tengamos un instrumento que nos vaya guiando.

LICDA. MA. EUGENIA DENGGO: Pregunta a don Cededonio, cuál es el objetivo de la reunión.

DR. CELEDONIO RAMIREZ: Era para conocer las opiniones de la Comisión de Racionalización del Gasto, pero me parece interesante para desarrollar una mecánica para que esto finalice y una forma de que finalice es que los Vicerrectores puedan discutir en su Consejo diferentes medidas que por esa vicerrektoría son aceptadas, que se puedan ver y que vengan recomendados más bien por ese Consejo, que cada director y jefe pueda discutirlos un poco con su personal. Entonces evitamos todas esas sospechas que se dan en instituciones estatales de que es para este objetivo o para el otro. Tendríamos un conjunto de medidas ya previamente aceptadas por cada unidad, de las cuales nosotros podemos tomar con más seguridad de que se puedan implantar con gran facilidad en el Consejo Universitario. Lo otro es cómo pulir estas medidas de racionalización a la luz de las sugerencias que se han hecho.

SR. LUIS PAULINO VARGAS: Me parece bien la idea de hacer un trabajo a nivel de Vicerrektoría, un poco lo vería como abordar el asunto desde el nivel micro, por decirlo de alguna manera. Pienso que quizás más importante es abordarlo desde el nivel global, que es un poco lo que yo espero de esta Comisión. Me gustaría que la Comisión, tomando en cuenta las cosas que nosotros hemos dicho, estudie los aspectos que le hemos planteado, por lo menos aquellos que caben dentro de su ámbito, y nos haga una propuesta global al Consejo. Creo que debemos someter a estudio de la comunidad, hemos insistido mucho de que todo esto debe hacerse por consenso y estoy de acuerdo desde el principio.

DR. CELEDONIO RAMIREZ: No estoy diciendo que la propuesta no debe ser global, pero dentro del hábito por la cual fue creada, que es de la racionalización.

M.B.A. RODRIGO ARIAS: He hablado con distintos grupos sobre la necesidad de esta reforma, que he llamado de desarrollo adminis-



CONSEJO UNIVERSITARIO

trativo, creo que es necesario un Plan de Desarrollo Administrativo, pero que debe ser muy concreto y que nos defina muy claramente a qué estado es al que debemos llegar, ese estado definido para 2, 3 ó 5 años, habría que discutir esto. Para llegar a ese estado se requieren una serie de medidas, de programas, de revisiones, que son las que vendrían a definir la estrategia, sobre la aplicación de esto por etapas. Para llegar a ese estado son necesarias estas etapas, que nos definan las bases de la estrategia a seguir para aplicar este desarrollo administrativo. Para ello es necesario retomar todas las ideas que se han dicho aquí sobre reformas, evaluación, revisión, tratamiento de las organizaciones, etc. Tendría que ser la base de cualquier trabajo que se vaya a realizar.

A la luz de ese plan de reforma o de desarrollo tendrían que analizarse también las propuestas de racionalización del gasto, definir hasta dónde queremos llegar en cada una de las distintas etapas del programa.

Para resumir, lo que quería es enfatizar la necesidad de una orientación muy clara de qué es a lo que queremos llegar y que esta orientación sea la base para definir todos los programas, todas las medidas y todos los procedimientos, que finalmente nos llevarán a ese estado ideal administrativo.

Es necesario esa comprensión en el campo administrativo que resultará en un mejor uso de recursos y de la racionalización del gasto, y que además nos darán las bases para poder discutir y democratizar, si se quiere, el proceso de reformas, pero enfatizar en la necesidad de esa orientación global que nos definiera todo el programa para llegar a esto.

LICDA. LIGIA MENESES: Todos coincidimos con la eficiencia. Don Ottón nos hablaba sobre un mecanismo de evaluación a nivel de las distintas dependencias. En la política número 22, que se está planteando, se propone que cada dependencia prepare para ese punto un plan de racionalización y podría agregársele "y de evaluación en lo cual se integraría la recomendación de don Ottón Solís", y la Comisión podrá después convertirse en integradora de todos esos resultados y remitirlos al Consejo Universitario. Creo que es importante definir hasta dónde quieren las autoridades superiores llegar con esta política de racionalización. Este primer trabajo que está aquí planteado, puede mejorarse a la luz de todas las inquietudes que se han manifestado aquí.

Don Celedonio hizo una propuesta en el sentido de trabajar con las distintas vicerrectorías y creo que en la norma 22 está propuesto, se podría trabajar con las distintas vicerrectorías, que hagan un plan de racionalización, qué ideas puedan dar encargadas quizás que haya una evaluación para incluir la propuesta de don Ottón, y la Comisión que sea como la integradora de todos estos mecanismos de evaluación. Creo que en estas políticas tiene que quedar claramente las políticas, quiénes van a ser responsables de la ejecución de este control, viene luego la



ejecución de esas medidas y la etapa de evaluación.

Para la Comisión sola, nosotros como miembros es muy difícil hacer una evaluación total integral, pero si ponemos la participación de los jefes van a conocer las políticas, van a saber en qué áreas van a ser responsables, pueden decir los logros que obtuvieron, los resultados obtenidos y la Comisión puede integrar y remitir un nuevo documento a este Consejo.

LIC. JOSE J. VILLEGAS: Nosotros pensábamos en materia de la racionalización del gasto, sin embargo me he permitido en presentar a don Celedonio un documento en el que analizo lo que se pidió hacer en la Vicerrectoría Académica, de una forma más concreta. Tal vez por razones de tiempo no se pudo ver, pero siguiendo la idea de don Luis Paulino, a mi me parece muy importante que ese documento eventualmente se pueda conocer en el Consejo de Vicerrectoría, como un primer borrador de lo que se podría hacer en materia de ahorro.

LIC. JOSE LUIS TORRES: Creo que se interpretó que estas reformas, como lo dijo don Fernando, se llevan por la vía del consenso, porque ya veo críticas sobre este documento en la parte de Docencia y la situación en ese sentido es que se está cortando por lo de abajo y no por lo de arriba, o sea básicamente algunos sectores de Docencia sienten que se está pensando sectores más débiles y no en la estructura vertical, como tal, o sea que las reformas se deben hacer por parejo, en el sentido que es sacrificio de todos los sectores.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Esa es la segunda etapa

LIC. JOSE LUIS TORRES: Correcto, entonces hay que tomar en cuenta eso, porque hay anticuerpos, hay que ver de qué manera neutralizan los anticuerpos, que todos participan y que sea por la vía del consenso, como decía Srta. Ligia, que las unidades académicas participen en esa evaluación, que sean ellos los que sugieran cambios importantes y como racionalizar el gasto. Eso para este programa no se venga abajo y no fracasemos a tiempo. Pienso que es correcto el nombre que dio don Rodrigo, me parece muy bien, pero va en esa línea de desarrollo administrativo.

LIC. JOSE J. VILLEGAS: Me parece importante lo que señala don José Luis, la necesidad de apoyo político de estas medidas. Don José Luis señalaba algo que es muy importante, que en Docencia hubo una gran oposición a este tipo de medidas, si nosotros en el Consejo de Vicerrectoría nos vamos a enfrentar a un sector muy importante que eventualmente no quiera hacer ninguna reforma, sino que más bien pidan más recursos, probablemente vamos a tener dificultades personalmente consideraría dos cosas: un acuerdo que apoye este tipo de medidas por consenso, pero que tienda hacia el mejor uso de los recursos y por otro lado algo muy importante es eventualmente por qué no una visita de un pequeño grupo del Consejo Universitario para que la gente vea que hay apoyo en el más alto nivel.



LIC. JOSE LUIS TORRES: Básicamente ellos están opuestos a varias cosas, un 10% sobre el total de presupuesto y con posibilidades de que algunos se les puede hacer y a otros no, pero esto hay que hacerlo por ley, no se puede contratar a todas los tutores en zonas alejadas, habría que negociarse entre ese aspecto.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Esos son aspectos de línea oficial, hay toda una negociación.

LIC. JOSE LUIS TORRES: El aspecto es más de convencimiento que de imposición.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Pero creo que lo que hay que tener claro que la segunda etapa, que es lo que le preocupa a don José Luis y lo de la estructura plana de don Luis Paulino es la segunda etapa. Tenemos otro documento que era a nivel de borrador pero ese documento ya circuló por la universidad. Por eso es que la idea mía es que cada Consejo de Vicerrectoría analice su propia estructura.

LIC. JOSE LUIS TORRES: La estructura plana es únicamente en el sentido de que pronto vienen los concursos, si la Asamblea se pronuncia mañana y habría que tomar decisiones muy pronto, porque la idea de que el Consejo nombre Directores o Jefes si ya está consolidada la estructura que no podemos cambiar después. Antes de esos cursos hagamos esa propuesta.

LICDA. LIGIA MENESES: Para que la gente no sienta que se están haciendo cosas contradictorias, hubo un acuerdo en el que el Consejo crea una Comisión que debía estudiar la partida cero. Creo que si aparece en este momento una medida de política institucional del Consejo Universitario referida a la racionalización de plazas, podría considerarse que ésta contra un acuerdo anterior donde iba a haber una comisión que lo iba a analizar con los distintos gremios y podría generar en un problema. En mi criterio, no debe salir en este momento nada que tuviera que ver en relación con plazas, estructuras planas y todo ese tipo de cosas, hasta que esa Comisión no trabaje este encargo que le asignó el Consejo Universitario de estudiar esta partida cero. Entonces, tal vez una primera parte es este tipo de medidas generales de racionalización del gasto mientras la Comisión esta trabajando en el estudio de la partida cero y presenta su informe al Consejo Universitario.

SR. LUIS PAULINO VARGAS: Espero que la Comisión retomando lo que aquí hemos hablado nos haga un planteamiento de carácter global, independientemente de los planteamientos que puedan surgir de las Vicerrectorías que me parece que es una parte importante dentro del proceso, pero aparte de los planteamientos a nivel de Vicerrectorías tengamos un planteamiento a nivel global. Otro asunto, que es una instancia, creo que más bien sería a don Fernando como coordinador de la Comisión, es que don Rodrigo oficialmente no es parte de la Comisión, podríamos proponer incluirlo, pero de todas maneras quiero hacer la instancia de que lo convoquen,



CONSEJO UNIVERSITARIO

porque creo que don Rodrigo tiene ideas muy interesante, que vale la pena aprovechar, que forme parte de la Comisión aunque no este nombrado ahí.

* * *

Se retira de la Sala de Sesiones el Dr. Celedonio Ramírez, por lo tanto, continúa presidiendo la sesión la Licda. Ma. Eugenia Dengo.

* * *

LICDA. MARIA EUGENIA DENGO: La sesión ha sido muy fructífera y personalmente me permito hacer eco de la complacencia de don Ottón, en el sentido de que el intento de la Universidad por racionalizar el gasto se ve que va con buena marcha y con paso firme y desde luego, todos sabemos que es una necesidad.

Resumiendo lo que se debe hacer: quizás han sugeridas dos cosas: una que la Comisión revise el documento a la luz de las observaciones que se han hecho aquí en el Consejo y que por una parte haya un apoyo político a este Plan de Desarrollo Administrativo, tendiente a la racionalización y la mayor eficiencia de la universidad. Pero que, simultáneamente las Vicerreectorías reúnan su personal y haya una especie de concientización sobre este tema, en que pueden hacer uso los Vicerrectores de que se cuenta con el apoyo político del Consejo y entonces procuren a nivel de unidades o a nivel de la vicerreectoría como un todo.

M.ED. JESUSITA ALVARADO: Vendría a ser una revisión de este documento por parte de ustedes a luz de lo que se ha discutido acá. Simultáneamente, el mismo documento se sometería a discusión en las vicerreectorías. Ahí es donde creo que el producto de esa revisión, debe remitirse directamente a la Comisión, porque serían ustedes quienes, con las observaciones planteadas acá y con las observaciones provenientes de los Consejos de Vicerreectorías, terminen planteando una segunda versión de propuesta. Básicamente es para retomar esta idea de doña María Eugenia y llegarla a un punto concreto que vendría a ser: la Comisión de Racionalización del Gasto es quien en última instancia vendría a replantear algunas situaciones.

LICDA. NIDIA LOBO: Lo que doña Ligia señalaba es muy importante, hay una Comisión creada para analizar la Partida cero, de alguna manera hay que buscar cómo entrelazar las dos comisiones, para que no haya conflicto entre ellas.

LICDA. MARIA EUGENIA DENGO: ¿No sería conveniente que esta Comisión se reúna con la Comisión de la Partida cero?

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Eso deja por fuera lo que doña Jesusita ha planteado, sugeriría que este replanteamiento de este documento al personal de las vicerreectorías y la propuesta que genere los Consejos de Vicerreectoría en torno a las jefaturas, dire-



CONSEJO UNIVERSITARIO

cciones y reutilización de recursos, reasignación de plazas vacantes, eliminación de plazas vacantes, etc., sea conocido por el personal una vez que lo hayan conocido los Consejos de Vicerrectoría.

LICDA. MARIA EUGENIA DENGÓ: Primero que se dé a nivel del Consejo de Vicerrectoría.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Esa es la segunda etapa, después baja. Una vez que ha bajado se obtiene un documento que va a la Comisión de Personal, porque si no se vería el caso que la Comisión de las Plazas va a tomar una serie de políticas en las cuales no estuvo involucrado el personal, y debería ser al revés.

LIC. JOSE LUIS TORRES: Hay algo muy importante, es tomar en cuenta a los gremios.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Están incluidos en la Comisión de la Partida Cero.

LICDA. MARIA EUGENIA DENGÓ: En primer lugar, la Comisión vuelve analizar el documento a la luz de las observaciones que se han hecho. En segundo lugar simultáneamente los Consejos de Vicerrectoría analizan este documento en sus Consejos a la luz de cada Vicerrectoría y plantean un documento a la Comisión de Racionalización del Gasto.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Voy a resumirlo de uno en uno: 1. Los Consejos de Vicerrectoría una vez analizado el documento, lo envían la Comisión de Racionalización del Gasto para que elabore un documento integral, que se le envía al Consejo Universitario. 2. Cada Vicerrectoría generaría una propuesta, que se la presenta al Consejo de Vicerrectoría, se analiza internamente en el Consejo de Vicerrectoría y una vez de que se ha discutido se elabora un documento para presentar al resto del personal, luego se hace una reunión magna para oír opiniones y recomendaciones, y de ahí sale un documento que se envía. La Comisión de Racionalización integra nuevamente los tres documentos de cada Vicerrectoría y ese documento que ya ha estado en consulta con el personal y Consejos de Vicerrectoría, se le presenta a la Comisión de las Plazas.

LIC. JOSE LUIS TORRES: ¿Qué plazo puede tener ese proceso?

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Cada Vicerrector tenemos un documento de borrador que presentaríamos a los Consejos de Vicerrectoría, entonces el plazo de discusión sería una semana para que se discuta a nivel de Consejo de Vicerrectoría inclusive en la misma semana se puede convocar al personal para analizar las opciones. Diría que sería unos 22 días.

LICDA. MARIA EUGENIA DENGÓ: Una semana para convocar el Consejo de Vicerrectoría, otra para el personal, o sea en quince días podría haber un documento único de las tres Vicerrectorías que



vendría al Consejo. Serían tres semanas porque tendría que conocerlo la Comisión de Plazas.

LICDA. NIDIA LOBO: Eso va a ser incluido en el presupuesto del 92, pero, ¿cuándo va a venir el presupuesto 1992?

LIC. FERNANDO ELIZONDO: No me atrevo a decirlo, porque eso tengo que preguntárselo a don Celedonio, pero ya hay una versión primera, sin embargo nosotros tuvimos que hacerle un recorte.

LICDA. NIDIA LOBO: Porque todo esto tendríamos una repercusión sobre el presupuesto 92, de eso se trata.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: La idea es que no tenga repercusiones, la idea es que los 17 millones no cuesten para la Universidad, que no hayan gastos en plazas.

LIC. JOSE LUIS TORRES: Me parece bien la idea de don Fernando, que toda la comunidad lo puede conocer.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Eso no quiere decir que un documento de esos satisfaga todas las expectativas.

LICDA. LIGIA MENESES: Me surge una duda, don Fernando decía que la reunión de las Vicerrectorías para lo de la Partida Cero, la Comisión de Racionalización integraba eso y lo mandaba a la Comisión de la Partida Cero, entonces lo que se pretende es que esa la Comisión de la Partida Cero la que remita ese documento al Consejo Universitario.

LICDA. MARIA EUGENIA DENGÓ: Es la Comisión de Racionalización del Gasto, porque lo que esta Comisión de Racionalización está comprendiendo no es solo lo de la Partida Cero, es mucho más.

LICDA. LIGIA MENESES: Entonces, creo que si se debe aclarar quién remite al Consejo Universitario el estudio de la partida cero, porque no fue un encargo a la Comisión de Racionalización del Gasto.

M.ED. JESUSITA ALVARADO: Esto implicaría que paralelo a que cada Vicerrectoría analice este asunto, hay una comisión formalmente integrada que no son ni la Comisión de Racionalización del Gasto, ni es el personal de las Vicerrectorías.

LIC. FERNANDO ELIZONDO: No tendría sentido que la Comisión lo viera más abajo, lo tendría que ver más arriba. (Se refiere a un esquema de la pizarra).

M.ED. JESUSITA ALVARADO: Eso es lo que no sé, pero esta Comisión tendría que estar trabajando porque está oficialmente en esto, pero no sé cómo ni en qué momento esto se debe integrar a la Comisión de Racionalización del Gasto. (La intervención guarda relación con un esquema de la pizarra).



CONSEJO UNIVERSITARIO

LIC. FERNANDO ELIZONDO: Lo que sugiero es que sea después del Vicerrector.

LICDA. MARIA EUGENIA DENGGO: Eso es lo que llama don Fernando la segunda etapa.

LIC. CARLOS HERNANDEZ: Ese mecanismo que he escuchado me parece que esta bien, pero no me gusta mucho porque creo que se puede despertar un clima de inseguridad y tensión en esta Universidad que paraliza todo. Si casi se logra eso, cuando se discutieron los Lineamientos de política había preocupación, ahora máxime cuando se trata de revisar plazas, nadie va a querer admitir que aquí le sobra una máquina de escribir, que tiene poco trabajo, qué se lo podría refundir, nadie va a querer aceptar de que a futuro no le van a dar más materiales, que eso no lo van a restringir que no le van a remodelar la oficina, etc. Creo que se puede crear un clima de tensión nada saludable para la Universidad. Me gustaría tratar esto más técnicamente aunque después pueda ser discutido en una Asamblea Universitaria, conocida en una propuesta concreta que lleve el Consejo Universitario a la Administración o que lleve la Administración al Consejo Universitario, pero que sea una propuesta de uno, dos o tres cuatro, donde ya un órgano colegiado como la Asamblea pueda discutirlo. A nivel general no quiero imaginar lo que aquí pasaría, y creo que si queremos no conseguir nada hagamos eso.

SR. LUIS PAULINO VARGAS: Creo que estamos muy claros en que queremos un proceso amplio de discusión del asunto y que dentro de ese proceso está Comisión juega un papel técnico y de síntesis muy importante. Veo que es un poco complicado llegar a un acuerdo, pediría lo siguiente: por qué ustedes como Comisión y con los criterios técnicos que tienen, que en este campo son más sólidos que los de cualquiera de nosotros, no nos plantean el mecanismo para el próximo lunes, si es posible, y nosotros lo aprobamos. Creo que ustedes tienen criterios suficientes, estamos de acuerdo en ciertas cosas básicas, tal vez lo que esperaríamos que ustedes que no digan es el mecanismo concreto.

* * *

Después de discutir ampliamente este asunto, se acuerda lo siguiente:

ARTICULO I

Analizada la nota V.P.-91-428, suscrita por el Lic. Fernando Elizondo, Vicerrector de Planificación, en la que presente una "Propuesta de Racionalización del Gasto conforme a las necesidades presentadas en relación con la disponibilidad presupuestaria", se acuerda:

1. Solicitar la Comisión de Racionalización del Gasto que revise este documento a la luz de las observaciones que se han hecho en este Consejo Univer-



sitario.

2. Además, tomando en cuenta lo que se ha discutido en esta sesión, se solicita a dicha Comisión que presente a este Consejo, el próximo lunes, una estrategia viable de cómo plantear este asunto.

ACUERDO FIRME

* * *

Se agradece a los Sres. Miembros de la Comisión de Racionalización del Gasto las explicaciones brindadas y se retiran de la Sala de Sesiones.

Se levanta la sesión a las 5:30 p.m.

Dr. Celedonio Ramírez
RECTOR A.I.

amss/lbb**