

**CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN  
ACTA DE LA SESIÓN ORDINARIA 1922-2026**

SESIÓN ORDINARIA DEL CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN DEL SINAES  
CELEBRADA EL DIEZ DE FEBRERO DE 2026. EN LAS INSTALACIONES DEL SINAES.  
SE INICIA LA SESIÓN A LAS NUEVE Y DOCE MINUTOS DE LA MAÑANA.

**MIEMBROS ASISTENTES**

|                                          |                                                    |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Dra. Lady Meléndez Rodríguez, Presidenta | Dra. María Eugenia Venegas Renauld, Vicepresidenta |
| Dr. Ronald Álvarez González              | M.Sc. Gerardo Mirabelli Biamonte                   |
| Ing. Walter Bolaños Quesada              | Dra. Susan Francis Salazar                         |
| Dr. Álvaro Mora Espinoza                 | MAE. Sonia Acuña Acuña                             |

**INVITADAS HABITUALES ASISTENTES**

PhD. Melania Brenes Monge, Directora Ejecutiva.  
M.Sc. Heilyn Vásquez Hernández, Asesora Legal.  
Mag. Marchessi Bogantes Fallas, Coordinadora de la Secretaría del Consejo Nacional de Acreditación.

**INVITADO ESPECIAL**

Lic. Alfredo Mata Acuña, Auditor Interno.

**\*Los asistentes se encuentran conectados virtualmente.**

**Artículo 1. Revisión y aprobación de la propuesta de agenda 1922.**

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muy buenos días a todas y a todos. Estamos hoy 10 de febrero en la sesión 1922 y quiero agradecerles mucho por haber acogido esta convocatoria de hacer esta sesión de manera presencial, porque tenemos varias cosas que celebrar y otras no tanto como para celebrar, pero sí muy serias de profundizar en nuestro quehacer, diría yo, que la más importante hoy es darle la bienvenida a nuestra nueva directora ejecutiva, doña Melania Brenes, de quien ya hablaremos en extenso en el momento de hacerle la acogida a nuestra organización. Así es que, muy buenos días a todos y damos por iniciada la sesión. Tenemos una agenda corta, porque cada uno de los temas creemos que se nos va a llevar su ratito de conversación. Entonces, si ustedes están de acuerdo con la agenda, sírvanse votar, por favor. Muchísimas gracias.

**Dra. Susan Francis Salazar:**

Yo estoy de acuerdo.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Gracias, doña Susan.

**Se aprueba agenda 1922 de manera unánime.**

|        |                                                                                             |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.     | Revisión y aprobación de la propuesta de agenda 1922.                                       |
| 2.     | Aprobación acta 1921.                                                                       |
| 3.     | Informes:                                                                                   |
| 3.1.   | Presidencia                                                                                 |
| 3.2.   | De los Miembros                                                                             |
| 3.3.   | De la Dirección                                                                             |
| 3.4.   | De la Secretaría                                                                            |
| 4.     | Recibimiento nuevo Directora Ejecutiva y agradecimiento a la nueva DE a.i.                  |
| 5.     | Procesos de acreditación                                                                    |
| 5.1.   | Nombramiento de revisor de ILPEM:                                                           |
| 5.1.1. | Proceso 267                                                                                 |
| 6.     | Informe anual de labores 2025 de la Auditoría Interna del SINAES.                           |
| 7.     | Análisis en torno a la condición de los procesos 1, 37 y 89 de la Universidad de Costa Rica |

Temas tratados: 1. Revisión y aprobación de la propuesta de agenda 1922. 2. Revisión y aprobación del acta 1921. 3. Informes. 4. Recibimiento nuevo Directora Ejecutiva y agradecimiento a la nueva DE a.i. 5. Nombramiento de revisor de ILPEM para el proceso 267. 6. Informe anual de labores 2025 de la Auditoría Interna del SINAES. 7. Análisis en torno a la condición de los procesos 1, 37 y 89 de la Universidad de Costa Rica.

Temas no tratados por falta de tiempo: 1. Análisis en torno a la condición de los procesos 1, 37 y 89 de la Universidad de Costa Rica

#### **Artículo 2. Revisión y aprobación del acta 1921.**

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Tenemos el acta 1921, ¿tienen observaciones o si se hicieron en el camino y las enviaron? No hay observaciones, entonces vamos a ratificar el acta 1921, por favor.

¿Doña Susan?

**Dra. Susan Francis Salazar:**

De acuerdo.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias. Yo me abstengo, porque no estuve presente en la sesión.

Votación: 7 votos a favor y una abstención por parte de la Dra. Lady Meléndez Rodríguez por no haber asistido a la sesión anterior.

#### **Artículo 3. Informes.**

##### **De la Presidencia:**

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Pasamos a informes. De informe general de la Presidencia, como ustedes saben, venimos llegando de la participación en el foro bienal de INQAAHE que se llevó a cabo en la ciudad de Sun City en Sudáfrica.

Fue un foro muy concurrido de 300 personas con la participación de más o menos 30 países, estuvo muy interesante, lleno de temas que son nuestros mismos temas de los que hoy estamos conversando, donde el eje central es sobre todo la flexibilidad en la educación superior con miras a una mayor inclusión de las personas que históricamente han sido relegadas del derecho a la educación terciaria y donde con flexibilidad, sobre todo, se refieren a la inclusión de nuevas tecnologías o de nuevos desarrollos tecnológicos, más bien dicho, y por supuesto, el tema de la microcredenciales y cómo sumar la certificación de la experiencia como parte de la formación de los procesos de las distintas disciplinas, y dentro de eso está el gran reto de cómo asegurar la calidad de esos procesos formativos que habrá que llevarla de una manera distinta a como hemos hecho actualmente la rigurosidad de la certificación de la calidad en los distintos procesos formativos, porque definitivamente esa flexibilidad exige otras formas de análisis, otras formas de evaluación y otras formas de aseguramiento, de pronto más personalizados o más individualizados a cada una de las ofertas y habrá que darle cabeza de cómo se hace ese tipo de evaluación, y eso implicará también que dentro del modelo que nosotros tenemos actualmente y los que estemos por aprobar en el camino, tendrán que estar transversalizados por ese nivel de flexibilidad que yo creo que a muchos nos cuesta imaginarnos eso por los años que tenemos de estar en esto y donde la rigurosidad y casi que el cumplimiento estricto de cada uno de los aspectos es lo que más relacionamos de pronto con rigurosidad, y parece que por ahí no anda ahora el tema, sino que esa rigurosidad y ese aseguramiento tendrá que hacerse de maneras más innovadoras de las que ya se habla y de las que ya se expuso en este foro y que entonces tendremos que compartir ya en su momento en detalle tanto a la compañera

Tatiana Barboza, que me acompañó y que hizo un gran papel también en la participación, así, por decirles de manera muy simple.

También, recibimos el certificado, Marchessi se los muestra y se los pasa a los compañeros, porque sinceramente el momento en el que nos entregaron ese certificado fue muy emotivo y yo creo que nosotros no nos imaginamos la importancia que esto tiene, pero INQAAHE es la agencia de segundo nivel en el ámbito mundial que está reconocida por todas esas otras agencias que participaron ahí, y tal vez nosotros lo hemos tratado un poco a la ligera este concepto, pero está reconocida por todos esos países y nosotros alcanzamos esa certificación mundial por tercera vez.

Cuando nos llamaron a tomar el certificado, la gente se puso de pie para aplaudirle a Costa Rica que estaba recibiendo ese certificado y después gente de Indonesia, de Tailandia y de China que están optando por esta evaluación se nos acercaron a tomarle foto al título para ellos enviársela a sus jefes para que se animaran los jefes a participar en esta evaluación, porque ellos nos dijeron que les ha costado mucho entrar en esta evaluación y que si nosotros podíamos compartir con ellos la experiencia para saber ellos qué era lo que tenían que hacer mejor.

Entonces, yo creo que hasta ese momento yo misma alcancé a ver la dimensión de lo que nosotros hemos logrado.

Entonces, quiero decirles que tanto Costa Rica como SINAES son reconocidos mundialmente.

La gente sabe quiénes somos y quiere conocer nuestras experiencias. Entonces de pronto validarnos a nosotros mismos, valorarnos a nosotros mismos en lo que hacemos y en nuestros alcances.

Vale la pena para bajarle un par de rayitas a la ansiedad y a la preocupación por las cosas que tal vez no son tan positivas y de vez en cuando también alabar lo que hacemos bien y que definitivamente lo podemos hacer mejor, sí, pero parece que hay cosas que sí valen mucho la pena a pesar de los malestares. Así es que, yo creo que valió mucho la pena haber estado ahí.

Solo México y Costa Rica estábamos por América Latina y en realidad la agencia de México hace acreditaciones en Estados Unidos, no es para hacer acreditaciones en México. Entonces, prácticamente que Latinoamérica solo Costa Rica estaba y muy bien apreciada. Vieran que me sentí muy orgullosa, muy orgullosa de ustedes, muy orgullosa de el SINAES y de todos los compañeros. Tal vez, doña Melania, que haga extensivo este reconocimiento a toda la organización, porque también en ese ir y venir del día a día, a veces tan complicado como el momento en que estamos viviendo, hace que nos olvidemos también de las cosas buenas que históricamente Costa Rica ha alcanzado. Parece ser una moda, olvidarse de las cosas buenas de Costa Rica últimamente, pero no dejemos que nosotros también lo hagamos o que caigamos también en ese error. Así es que muy complacida con esta participación. Cierro informes.

#### **De los Miembros:**

##### **Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Les doy el espacio a ustedes compañeros en informes de miembros. Doña María Eugenia.

##### **Dra. María Eugenia Venegas Renauld:**

Aprovecho para saludarlos a todos y todas. ¡Qué rico que podamos estar presencialmente! Esto demuestra que nos está haciendo mucha falta, ¿verdad, doña Sonia? Los abrazitos y las interacciones cara a cara.

Bueno, como ustedes han estado informados por mi parte, yo indicaría que lo más reciente fue recibir ayer a doña Melania en su condición de directora ejecutiva. Acompañé a Talento Humano en la persona de Diana para que ella fuera recibida como corresponde en este ambiente. Hicimos un recorrido básico en las instalaciones del CONARE para que viera pues las ubicaciones que tiene las oficinas del SINAES en el primer y segundo piso, pero también los servicios que se pueden encontrar aquí en estas instalaciones.

Posteriormente, pasamos a una salita donde en una forma muy cordial, pudimos atender algunas preguntas que ella tenía y se combinó con una presentación general que Diana traía. En el ínterin, también fui recibiendo algunas situaciones de lo que ya ustedes fueron informados respecto a la presencia de los pares en Costa Rica y que se atendieron sobre las condiciones que se tenían y con la colaboración desinteresada de las personas que sumaron a eso, de ese punto no voy a ampliarlo en absoluto.

Por lo demás, decir que fue muy satisfactorio encontrarnos a una directora ejecutiva abierta, sonriente, amplia, con una chispa enorme, con una gran inventiva, una gran imaginación.

Y yo creo que eso le va a inyectar al SINAES esa energía y esa vitalidad que estamos aspirando todos los días.

Informar, también que doña Yorleny está incapacitada esta semana. Ayer fue atendida en una clínica, no le sale la voz, se ha complicado con lo de la colitis y con el problema respiratorio. Pero en su momento, tendremos que agradecerle su participación.

Aprovechar, para agradecerles a ustedes toda la colaboración que me dieron tanto en las sesiones como en los asuntos que tuve que molestarlos pidiéndoles un consejo. Muchas gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias, doña María Eugenia.

**De la Dirección:**

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Entonces, pasaríamos a informes de la dirección. No sé, en este momento si doña Melania tiene que informarnos de alguna cosa. Adelante, doña Melania.

**PhD. Melania Brenes Monge:**

Únicamente, con la situación de la DSAG que está sin dirección. Hoy en la mañana con doña Natalie, coordinamos la aprobación de firmas, el SINAES tiene un proceso de firmas, para la aprobación de pagos de impuestos y de planilla que ya se viene para el viernes, y al estar la DSAG sin dirección se requiere la aprobación de 2 firmas.

Entonces, de forma momentánea incluimos a doña Sugey para la aprobación de firmas, a mí que llevaría el recargo de la DSAG en tanto se nombre a la persona.

Así, estaríamos tratando de llevar sobrellevar el asunto esta semana para que no haya ninguna erupción de pago de impuestos y en Hacienda. Yo hablé con doña Sugey, ella estuvo de acuerdo, se hizo el debido proceso, así que todo quedó.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchísimas gracias.

**De la Secretaría:**

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Pasamos a informes de la Secretaría.

**Mag. Marchessi Bogantes Fallas:**

Buenos días, por el momento no tengo informes.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias.

**Artículo 4. Recibimiento nuevo Directora Ejecutiva y agradecimiento a la nueva DE a.i.**

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

El siguiente punto que tenemos es el recibimiento a nuestra nueva directora ejecutiva y teníamos el agradecimiento a doña Yorleny como directora ejecutiva a.i, que sostuvo el barco durante todo este tiempo, pero ya sabemos que por sus problemas de salud hoy no nos acompaña.

Entonces, tenemos el recibimiento a doña Melania Brenes, de quienes ustedes ya tuvieron la oportunidad de conocer sus atestados, antecedentes, su trayectoria y a quien le damos la más cálida bienvenida.

Le tocó el examen de los bomberos, ese que les hacen a los bomberos donde les ponen todo lo malo que puede ocurrir en determinado momento para que lo puedan resolver. Creo que ha sido la prueba de fuego, pero bueno, es si pasamos esta, pasamos cualquier otra que venga, porque sí se nos han complicado distintas situaciones que no estábamos acostumbrados, por lo menos yo desde que estoy aquí nunca se nos habían presentado tantas juntas al mismo tiempo y yo creo que también es porque queremos innovar, queremos entrar nuevamente en la presencialidad con las visitas de los pares y muchas cosas, y eso trae consecuencias importantes que tenemos que trabajar e ir de la mano todos.

Así es que adelante, voy a dar la palabra primero a doña Melania y después cada uno de ustedes como gusten. Adelante, doña Melania.

**PhD. Melania Brenes Monge:**

En primera instancia, yo lo que quiero darles es un gran agradecimiento por la oportunidad. Para mí, es un honor de verdad. El SINAES como instancia es algo que siempre había tenido en cuenta de que estaba muy joven en la universidad. Conozco y reconocía siempre la importancia de la acreditación para la calidad y particularmente de la educación superior. Lo primero que tengo para decirles es que tengo un gran compromiso con ustedes, porque sé que han hecho un trabajo muy grande en todo este proceso, pero también con el país, porque sabemos que son tiempos en donde realmente requerimos trabajar fuerte, trabajar comprometidos y enfocados en sacar adelante la tarea de la formación.

Como ustedes saben, yo tengo 4 años de estar fuera del país y obviamente cuando uno está fuera se expone a otros grupos de personas, interactúa, en universidades también que tuve la oportunidad de hacer algunas colaboraciones de charlas con la Universidad de Osnabrück, en el norte, donde yo vivía. También, intercambio con profesionales, tuve la oportunidad de participar por una beca del gobierno alemán para conocer el sistema de educación dual en Bonn, que fue una cooperación también con la parte de educación técnica, eso fue el año pasado. Te das cuenta del talento nacional, porque uno se imagina que en aquellas grandes esferas, en aquellos países donde todo se mueve comúnmente muy bien, la gente tiene unos niveles de comprensión sobre la vida, los temas, que a veces podría traspasar lo que uno conoce, pero realmente estando allá uno se da cuenta del talento y de la capacidad que tenemos como país, la gente que trabaja allá, hay un centro que se llama el Centro Costa Rica en la Universidad de Osnabrück con cooperación y hay gente muy talentosa de Costa Rica estudiando allá el doctorado, estudiando la maestría, haciendo temas de inteligencia artificial. Y yo me sentí muy orgullosa de todas las personas costarricenses que están allá, pero también me di cuenta de la gran capacidad que tenemos, como decía muy bien doña Lady, de sacar adelante una tarea de bastante nivel de calidad y continuar siendo referente no solamente en América Latina, sino que también en el mundo.

Mi compromiso con el Consejo y es algo que he venido reflexionando. Yo estudié muchísimo las últimas actas que ustedes han generado, toda la documentación de normativa para venir preparada, porque sabía que la curva de aprendizaje iba a ser muy corta. Mi compromiso con el Consejo es crear un contexto de mucha confianza para que ustedes puedan enfocarse en lo estratégico, que es finalmente lo que el Consejo tiene que hacer, las grandes decisiones, las grandes piedras que fundamenten los temas y todo el tema operativo y todo el tema de gestión se encamine por el trabajo que hacemos desde la dirección y ustedes sientan esa confianza, esa es mi meta.

Yo le decía a María Eugenia, que yo soy una persona y una profesional que estoy acostumbrada a hacer que las cosas ocurran y muy rápido, no muy lento. Me gusta ver cambios muy rápido, porque en el tiempo que usualmente tenemos para trabajar no podemos caer en parálisis por análisis, sino que hay que tomar muchas decisiones.

Creo mucho en el producto mínimo viable para poder empezar a trabajar. Sé que, aunque quisiéramos tener un producto extraordinario para trabajar, necesitamos en el mundo de hoy trabajar con productos mínimos viables, así trabaja la industria, así trabajan los sistemas. Ustedes ven cuando un sistema, por ejemplo, se pone online, se echa a andar, siempre tiene pulgas, tiene cosas, ahora se mueve el mundo así. Entonces, trabajar desde esa idea de trabajar de producto mínimo viable, trabajar desde un enfoque de mejora continua es parte de la meta de la meta de trabajo. Creo mucho también en trabajar por proyectos, creo que ha sido en los últimos años mi gestión más importante. Yo creo en la proyectización de la gestión, porque además siento que permite una agrupación y una gestión mucho más horizontal y donde la gente trabaja más integrada porque se conforma

equipos de proyecto en los que sabe que tiene que colaborar y eso ha sido una experiencia muy grata para mí en los últimos años que he trabajado así por proyectos con personas de todo Centroamérica y de Chile, también que estuvimos trabajando en proyectos, ha funcionado muy bien para que las cosas ocurran, para que las cosas salgan adelante. Entonces, esa también es mi meta actualmente con el SINAES.

Finalmente, orientarme muchísimo a la gestión del talento de la gente. Y no es un tema únicamente de Recursos Humanos, si no es un tema de poder reconocer a la persona en su individualidad, saber en qué se siente auto eficaz, en qué siente que las competencias que tiene aportan más a la organización, y de alguna manera eso también genere cierto clima de regocijo, porque a mí me gusta trabajar, es algo muy extraño, mi esposo me dice, “es la única persona que yo he escuchado que dice que le gusta trabajar”. A mí, me gusta trabajar, yo trabajo con gozo, siento que lo que hago es importante y eso me motiva muchísimo y yo creo que eso es algo que podemos sentir todas las personas si estamos haciendo para lo que nos sentimos más capaces. Entonces, ese es mucho el enfoque que voy a tratar de trabajar en principio con el equipo del SINAES, un equipo que sienta que está ubicado trabajando y haciendo las tareas donde se siente más talentoso y sienta todo el regocijo de trabajar contento y de manera efectiva, y pero también, por supuesto, siempre en este camino, por más generación de condiciones positivas, hay momentos donde hay personas que necesitan otro tipo de respuestas, otro tipo de condiciones. Entonces, obviamente, tomar las decisiones que sea necesario para poder alinear hacia un rumbo común, que tiene la organización. Eso es un poco de mí.

Quiero que sepan que estoy totalmente abierta a las consultas que ustedes tengan sobre mí, sobre mi trayectoria. Ustedes vieron ayer que yo puedo ser una persona muy mediática. Yo le decía ayer a doña María Eugenia, utilicémoslo a nuestro favor, obviamente todos los antecedentes que tengo de trabajo y durante la pandemia, donde saqué adelante muchas cosas. No es extraño que después de la publicación de ayer me llame algún periodista para alguna entrevista de por qué y cómo y qué estaba haciendo. Todas esas cosas yo las voy a consultar con ustedes, obviamente con doña Lady primero y por supuesto con ustedes para que me den su opinión técnica para ver cómo será, cómo se maneja esa parte.

Pero, sí creo que podemos hacer un trabajo a favor del SINAES en temas de posicionamiento y divulgación, porque ayer mucha gente me preguntó ¿qué es el SINAES? con el titular de CR Hoy ¿quién me nombró exactamente? ¿Cómo funciona? ¿Por qué tiene un Consejo? Entonces, eso ayuda mucho al posicionamiento y podemos utilizarlo en ese sentido.

Esperando que todo salga bien en este camino, como les digo, pueden ocurrir cosas como ese recurso que actualmente hay, pueden suceder que vengan otros después de próximas publicaciones, pero esa es la gestión cuando uno quiere hacer cambios. Hay una frase que anda ahí muy mediática, que es del Quijote de la Mancha, que le dice: “Ladran, Sancho, los perros, señal de que estamos cabalgando”. Entonces, así yo me tomo este camino profesional.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchísimas gracias y muy bienvenida. Doña María Eugenia, adelante.

**Dra. María Eugenia Venegas Renauld:**

Perdonen el atrevimiento y que pida la palabra. Yo me permití el día de ayer hacer una especie de recuento de cada uno de ustedes a doña Melania, destacando en la medida de mi conocimiento las cualidades que ustedes tienen, los aportes y formación que yo he podido percibir de cada uno como una antesala. De modo que ya ella sabe bastante y desde luego que será su propia interacción con todos la que va a definir la valoración final de ella haga de cada uno de nosotros. Estuve conversándole un poquito sobre la dinámica que sigue el Consejo desde la construcción del acta, las participaciones que tenemos en

algunos eventos, pero como les digo, todo es producto de mi experiencia y de mi perspectiva, pero ella sabrá canalizar eso.

Agregar a esto, que como estuve en la comisión de nombramiento de este puesto, yo me siento muy satisfecha con los compañeros que estuvimos de la rigurosidad con el que asumimos el proceso completo de la objetividad que tratamos de tener en lo posible de todos los candidatos que participaron y la documentación que respalda esa objetividad. Y finalmente, la discusión que se dio aquí que terminó de confirmarnos que por unanimidad era la candidata idónea para este puesto.

Ya cuando ustedes tengan más oportunidad de conversar con ella, se van a dar cuenta de que fue una muy buena elección tenerla aquí y que probablemente empezamos en la operación batido, que llamo yo, que es cuando la licuadora comienza a mover todo.

Bienvenida a este proceso y muchas gracias por la aceptación y bienvenida también al país de nuevo.

**PhD. Melania Brenes Monge:**

Gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias. Don Álvaro, adelante.

**Dr. Álvaro Mora Espinoza:**

Darle la total bienvenida, el agradecimiento también por esa visión que tiene del trabajo que va a realizar. Algo que a mí me caracteriza un poco son las energías que noto en las personas. Hay algo interno por ahí que apenas la vi, vi una energía muy linda, muy positiva. Esa visión internacional es súper importante, porque nos hace saber que no somos el todo en el mundo, sino somos una isla en el mundo, y que hay otras cosas por las que hay que ver.

Yo también trabajé con Osnabrück, con Susan, hace mucho tiempo en un proyecto con la Universidad de Costa Rica y es excelente en cuestión de valores y todo eso.

Aquí, yo pienso que lo más que podríamos destacar es la comunicación que va a tener con el Consejo y con todo el SINAES, porque si bien es cierto ha habido comunicación, pero en algunos momentos ha fallado, no es una comunicación asertiva en algunos momentos, y eso ha desmeritado un poco el trabajo de conjunto de equipo.

Si bien es cierto, hay situaciones del SINAES que parecieran que están un poco deterioradas en relaciones, problemas, etcétera. Yo pienso que es una organización rescatable al 100%, porque somos una organización muy pequeña, que sería imposible no trabajar bien, porque podemos llevarnos todos de la mejor forma y trabajar con ese ahínco y esa mística que yo pienso que tal vez se pudo haber perdido en algún momento de la historia. La mística de trabajo, la mística de volver a las raíces, como le decía ahora a doña Sonia, a las raíces de aquella ilusión que se tenía del SINAES siempre y de la visión también interna como externa.

Pedirle a usted ese acercamiento personal tanto con nosotros como con el personal del SINAES, porque si una de las cosas, yo soy el más nuevo de aquí, tengo muy poco tiempo de estar con el SINAES, me encanta estar con el SINAES, es una cosa que disfruto mucho. Igualmente, ya somos dos personas que nos encanta trabajar. A mí, me encanta trabajar en docencia, estoy en muchas cosas de la Universidad Nacional, de la Universidad de Costa Rica y yo soy feliz, salvo la salud que se deteriore un poco ahí, pero soy feliz de trabajar.

Entonces, ese acercamiento con el personal fue una de las cosas que me llamó mucho la atención cuando entré al SINAES, que conversé con la gente en la interacción de la introducción y noté como que ellos demandaban un acercamiento del Consejo con ellos, como que supiéramos que estaban haciendo, estar más en el campo de trabajo con ellos, y eso es una de las cosas que me ha tenido pensando mucho en estos meses que he estado aquí. De cómo acercarme, que no sientan que estamos lejos en un olimpo, ni mucho menos, o el órgano que no sabe cómo está el asunto y toma de decisiones, sino que

sabemos muy bien cuál es el trabajo que se realiza y estar muy cerca.

Con doña Yorleny fue muy bien el desempeño que ella tuvo, pero ahora que ya está usted, creo que nos puede acercar mucho a esa labor que a pesar de que no vamos a estar en lo técnico, sino en lo estratégico, pero que también no olvidemos lo técnico para poder ayudar y aportar también nosotros en lo técnico, en lo que tengamos que aportar, porque yo creo que todos y cada uno de los que estamos aquí tenemos una vasta experiencia en muchos campos de los que estamos y podemos aportar también a eso técnico.

La relación que se pueda dar con el personal, pienso que con usted vamos a tener esa gran oportunidad de que el SINAES sea realmente una organización donde se esté alegre de trabajar y se tenga el signo distintivo del SINAES en el corazón. Como yo a veces digo en la Universidad Nacional, los estudiantes de la Universidad Nacional salen con un signo de la UNA muy entronizado en sus vidas, porque algo los lleva a sentirse siempre pertenecientes a la Universidad Nacional, tal vez por el humanismo y toda la cuestión que se les trata de dar.

Entonces, que el SINAES sea una organización que amerite siempre una identificación con eso. Creo que es una valiosa oportunidad y agradecerle todo su ímpetu, toda su innovación, todas las ideas que yo creo que van a ser muy bien bienvenidas por el Consejo.

**PhD. Melania Brenes Monge:**

Muchas gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias, don Álvaro. Darle la bienvenida a doña Susan. Tenemos a don Gerardo y luego don Ronald.

**M.Sc. Gerardo Mirabelli Biamonte:**

Buenos días. Bienvenida doña Melania, un placer realmente tenerla con nosotros. Escuchándola, no tengo duda de que sabrá como enfrentar los retos que va a tener usted particularmente y que tiene SINAES, que son muchos, o sea, realmente una cantidad de retos diversos. Ahora, como decía doña Lady, a veces se vienen todos juntos, otras veces hemos tenido más capacidad de reacción, pero yo creo que hay la capacidad de reaccionar rápidamente.

Me gusta ese enfoque suyo de resolver las cosas rápidas, hemos tenido la tendencia en SINAES histórica, diría yo, a dilatar procesos por razones diferentes, tanto en la parte técnica como el mismo Consejo. A veces, nos cuesta mucho tomar decisiones y yo creo que es uno de los elementos en los que tenemos que trabajar todos.

Uno de los elementos que yo le pediría a usted es que nos ayude como Consejo, y hablo en términos generales, es también un asunto histórico. Todos los que estamos aquí hemos participado en procesos de acreditación en las universidades, tenemos el conocimiento y a veces tenemos la tendencia a irnos más hacia la parte técnica que hacia la parte estratégica, eso es una de las cosas que a veces los funcionarios nos resienten, que yo los he escuchado decir, bueno, muy poco se acercan a nosotros y cuando se acercan a nosotros es para decirnos cómo tenemos que hacer las cosas.

Entonces, ese elemento yo creo que ojalá nos lo recuerde usted constantemente, cuál es el papel de cada una de las funciones y también nos asegure, porque algunas veces uno hace ese tipo de enfoque porque siente que no hay respuesta, pero bueno, asegurarnos de que la respuesta de la administración viene y va a seguir viniendo en ese sentido. Pero, que también nosotros nos concentremos en ese papel estratégico que decía don Álvaro, que yo creo que es la función principal nuestra.

El personal de SINAES es muy talentoso, la gran mayoría tienen muchísimos años de estar aquí, un gran conocimiento de su función y yo creo que tal vez lo que ha faltado y lo que no se ha logrado hacer es ponerlos a trabajar en equipo. Eso cuesta mucho, hay islas, por llamarlo de alguna manera. Bueno, lo que sucede en todas las organizaciones, pero yo creo que, en esta institución, por ser pequeña, yo creo que se nota mucho más en donde están

esos elementos. Creo que ese es uno de los principales retos y todos estamos conscientes del trabajo que tenemos que hacer, yo creo que lo vamos a hacer mejor.

Bienvenida nuevamente y a la orden. Puedo decirlo, soy el más viejo por edad también lo puedo decir del Consejo, tengo 8 años de estar en el Consejo, ya voy por el tercer año en mi segundo periodo y eso no quiere decir que eso me haga muy bueno. A veces, probablemente tenga algunas mañitas heredadas del pasado.

Esta institución ha tenido una vida muy interesante. Nosotros tuvimos un proceso y yo creo que eso se ha hablado, un proceso de cierta tranquilidad mientras estuvimos adscritos a CONARE, tranquilidad de que nosotros administrativamente no hacíamos nada. Sí, el CONARE se encargaba de hacer todos los elementos administrativos, recursos humanos, compras y nosotros nos encargábamos, nos concentrábamos en la parte técnica como SINAES y como Consejo.

A partir de la salida de CONARE, ahí yo creo que hubo una prueba para todos, una prueba para los funcionarios que sintieron que una protección que tenía muy fuerte en CONARE la estaban perdiendo de alguna forma, y una prueba para nosotros casi que de hacer de cero una organización, metiendo toda la parte administrativa y ahí tenemos 6 años de estar en ese proceso por ahí y siento que ese ha sido el reto.

Ojalá podamos trabajar con proyectos, eso es algo que le hace muchísima falta a esta institución, tomar proyectos del inicio con responsabilidades, con seguimiento, con todo y mantenernos informados. Estoy de acuerdo con don Álvaro, la parte de la comunicación, sobre todo a través de informes periódicos del avance, que tengamos ese seguimiento de la hoja de ruta de cómo vamos para poder tomar acciones cuando sea necesario que las tomemos.

Nuevamente, bienvenida y a la orden.

**PhD. Melania Brenes Monge:**

Muchas gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias, don Gerardo. Adelante, doña Susan.

**Dra. Susan Francis Salazar:**

Buenos días a todos y todas. Muchísimas gracias por la consideración de aceptarme en la primera parte de manera virtual. Ustedes saben que la ruta 32 está cerrada entonces a mí se me ocurrió tomar la ruta por Santa Cruz y hubo un accidente con heridos y 3 ambulancias. Entonces, la calle estaba bloqueada, devolverse implicó más de 40 minutos, esa es la razón por la que me incorporo a esta hora, pero muchísimas gracias por la oportunidad.

Buenos días a todos y todas. Una cordial bienvenida a doña Melania. Doña Melania retomamos los caminos de trabajo conjunto y también de relaciones académicas y afectivas. Me encanta la idea de que estés en la Dirección Ejecutiva, no sólo por las cualidades académicas que ya todos conocemos y lo que ya detallaste en tu presentación, sino porque también conozco los resultados de tu trabajo. Entonces, para mí ha sido una decisión que realmente genera una expectativa muy favorable sobre lo que puedes hacer, sobre lo que nosotros como Consejo realmente estamos buscando.

Para no reiterar lo que ya han dicho, porque son como requerimientos que son probablemente compartidos por todos, lo que comunicación, cercanía, el trabajo en equipo, etcétera, me pongo a tu servicio en lo que consideres. Yo sí creo, doña Melania, que tomar decisiones estratégicas o colocarse desde una posición estratégica supone también considerar los diferentes componentes de la institución. Probablemente, lo técnico no podremos dejarlo de ver, pero sí es cierto que hace falta impulsar muchísimo más esa noción estratégica.

Yo a la par de don Álvaro, soy reciente adquisición del Consejo. Estoy clara que el Consejo ha hecho en año, y algo que yo veo es un esfuerzo importante para enfocarse en lo

estratégico, comisiones muy interesantes, muy significativas para empezar a enrumbarlos hacia eso, pero también pienso que es importante, que como bien lo dijiste, puedas darnos ese tono de confianza para poder enfocarnos realmente en eso. Así que bienvenida. Muchísimas gracias por aceptar el reto.

Gracias, doña Lady.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias. Don Ronald, discúlpeme, me lo salté, qué pena. Adelante.

**Dr. Ronald Álvarez González:**

Buenos días para todas y todos. Yo creo que no tengo mucho que decir sobre la decisión que tomamos con doña Melania cuando nos tocó participar en el comité que se había designado. Fácilmente, llegamos a la conclusión de quién era la mejor persona para acompañarnos y creo que quedamos bastante seguros de eso y estoy seguro de que hacia el futuro nos convenceremos cada día más.

Esto es un trabajo conjunto, usted lo ha mencionado bien en el sentido de que el rol que le toca a la Dirección Ejecutiva es servir de comunicación con el personal, yo creo que el personal está ansioso de eso. Y sí, le tocó entrar en un momento complicado, pero no crea que siempre es así, las cosas normalmente fluyen mejor. Pero bueno, la ley de Murphy dice que cuando algo malo puede pasar pasa en el peor momento y ahí lo único que pasó fue confirmarse que la ley de Murphy existe.

Yo tendría una recomendación importante desde la perspectiva que veo y desde algunas comunicaciones que recibí y es que organicemos, digo organicemos, porque creo que el Consejo tiene que estar acompañándola, reuniones con las universidades muy pronto, no esperemos a que pase ni siquiera un periodo de capacitación, sino que acerquémonos lo más pronto posible a las universidades, por ejemplo, yo propiciaría una reunión lo más pronto posible con UNIRE para que conversemos con ellos. Están muy ansiosos de saber quién es la persona que se nombró y cuáles son sus perspectivas, he recibido alguna información de parte de ellos y quiero ponerlo sobre la mesa, pero no solo para doña Melania, sino para el Consejo en términos generales.

Me parece que esa es una de las deficiencias que hemos tenido y que las hemos logrado detectar, no sorpresivo, las hemos detectado en algunos procesos que hemos tenido a lo interno de la Comisión de Pertinencia, que la comunicación es algo que muy rápidamente le tenemos que poner atención. Entonces, eso me parece que es fundamental.

Me parece que conversar a lo interno de 2 comisiones que se han formado como parte del Consejo, la Comisión de Pertinencia y la Comisión de Internacionalización, porque de alguna manera hemos hecho esfuerzos para lo que este Consejo visualiza hacia el futuro y creo que en esas 2 comisiones tenemos una visión del Consejo, no solo de las comisiones, sino del Consejo de manera general sobre cómo este Consejo visualiza los esfuerzos que tenemos que hacer hacia el futuro.

Usted mencionaba que le gusta trabajar y qué bueno porque yo creo que el SINAES está en una situación muy interesante, lleno de oportunidades y también con muchas amenazas, pero creo que las oportunidades lo superan, creo que el SINAES sí tiene que cambiar de rumbo. O sea, yo siempre saco este ejemplo, qué pena volver a repetirlo y seguro ustedes dicen que yo soy muy necio, pero no puede ser que tardemos 15 o 16 años para cambiar de modelo de acreditación, es como el mayor símbolo del entramamiento en el que por mucho tiempo ha caído el SINAES. Pero yo creo que ya llegó el momento de que cambiemos esos paradigmas que hemos tenido en el pasado. Me gustó mucho su alusión al mínimo posible y yo creo que el SINAES está muy necesitado de eso. Ya conversaremos después sobre otros detalles, pero por lo menos a grandes rasgos, eso era como lo que quería transmitirle y de mi parte totalmente a disposición para colaborar en lo que podamos con usted y con el Consejo en general. Muchas gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias, don Ronald. Tenemos a don Walter.

**Ing. Walter Bolaños Quesada:**

Todo este grupo también es gente que disfruta del trabajo, queda mucho más de lo que se le pide. Y digo este grupo, no puedo decir lo mismo de todo el personal del SINAES. Las instituciones tienen la obligación y las empresas de tener siempre un manual de puestos, dirán que yo entiendo eso, pero siempre estoy muy en contra de eso, porque una buena parte de la gente se la aprende y hace eso cuando mucho, eso es muy triste, es terrible. Creo que cualquier funcionario de una institución y una como esta que es pequeña, en donde no hay unidades, a veces con mucho personal, si alguien tiene algún problema, todos los demás deberían de estar dispuestos a resolver, ayudar a salir adelante en esos momentos difíciles, pero eso lamentablemente no se da. Esto es un reto muy importante. Nosotros cuando tomamos la decisión de que usted era la directora ejecutiva, lo hicimos con muchas esperanzas. Me parece a mí que usted es la cuarta persona que se hace cargo de este puesto, por lo menos en propiedad, interinos ha habido un montón por ratitos y por ratotes. Esperemos que eso siga así, que en 25 años habiendo pasado solamente 3 personas que usted pueda trabajar muchos años con esta institución y hacerla crecer como son sus esperanzas personales.

De lo que usted nos dice, hay 2 cosas muy interesantes que es la estrategia y la toma de decisiones, la acción. Obviamente, para hacer eso hay que hacer una buena estrategia, pero hay que tomar acciones que no necesariamente se dan en momentos en donde ya se tiene todo clarísimo, hay que empezar a actuar simplemente. El perfeccionar cada cosa que se va a hacer hace que lo que hagamos sea sumamente lento y el mejor ejemplo es el que decía don Ronald, nuestro modelo de acreditación tiene, no puedo decir cuántos, pero mucho más que 11 años.

Yo tengo 11 años de estar aquí, cuando yo llegué llevaba hace un ratillo y seguimos ahí intentando perfeccionarlo y no lo concluimos. Para mí, el mejor reto que usted puede proponer en este momento es lograr terminar eso cuanto antes, porque el no haberlo hecho trae consecuencias serias y una es un punto que tenemos de agenda hoy.

Esas esperanzas que teníamos en este momento con lo que usted nos dice, a mí por lo menos me da una seguridad que lo hicimos bien y un momento un poco de relax.

Sabemos que estamos poniendo todo lo que hacemos en una columna que va a sostener con mucha fuerza todo lo que haya que hacer acá y lo va a llevar a los que deben ejecutarlo. Yo le deseo mucha suerte para que esto lo logre y salgamos todos adelante.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias. Doña Sonia.

**MAE. Sonia Acuña Acuña:**

Bienvenida. En realidad, para nosotros es muy importante el rol que usted viene a fungir acá en el SINAES. Me gusta mucho su entusiasmo en el reto que usted hoy asume con nosotros, por supuesto. Ya los compañeros le han adelantado bastantes elementos importantes que nos interesan, todo esto de la parte estratégica, todo lo que se refiere también al ambiente laboral, a la cohesión de grupo. Aquí tenemos personal muy valioso, con muchísima experiencia en el campo de la acreditación y quizá la forma en que se ha trabajado, comunicación con el Consejo y otros elementos, tal vez no han sido lo mejor y se han generado algunas situaciones no deseables. Pero tenemos, si lo podemos decir así, entre comillas, una materia prima excelente y yo creo que parte mucho de la habilidad del liderazgo suyo para encausar toda esa experiencia. También, habría que ver esto de la comunicación, Consejo-personal.

Yo tengo cerca de 10 años de estar acá, probablemente vaya ya de salida en un segundo periodo y he visto el SINAES a través del tiempo, ha cambiado muy positivamente, aun así. Si hubo un quiebre en la parte cuando se separó de CONARE, donde se dieron una serie de situaciones que quizá no fueron lo mejor, pero es un hecho que las universidades y con

ello las carreras les interesa muchísimo una acreditación con SINAES, es fundamental porque hemos visto cómo han avanzado ellos, como en cada acreditación ellos avanzan y los que empiezan por primera vez con el entusiasmo que les caracteriza, querer meter a un proceso de estos. En el siguiente periodo vemos la mejora, algunas jaladitas de orejas en algunos temas, pero en general hay mucho compromiso de las universidades y de las carreras de las públicas y privadas.

Entonces, creo que el rol que juega el SINAES es fundamental y tenemos una gran responsabilidad de que siga adelante. En algún momento se ha dicho de la acreditación es obligatoria para algunas carreras, fundamental para subir el nivel de esas carreras. Hay un proyecto de ley que está por ahí, pero eso no se ha concretado y por supuesto tendríamos que ver si también nosotros tendríamos la capacidad instalada para poder asumir algo así, es algo que anda por ahí.

En realidad, yo he visto cambios importantes en el Consejo en estos años, también en el quehacer, en la parte comisiones que se han ido creando. Creo que vamos en un camino de mejora y que ahora como usted por acá, insisto, nos da una tranquilidad, como decía ahorita don Walter, de que usted nos apoye bastante en esta labor que hoy comienza.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias. Tenemos a Marchessi y a Marianella desde la Secretaria del Consejo. Adelante, Marchessi.

**Mag. Marchessi Bogantes Fallas:**

De mi parte, doña Melania darle una muy cordial bienvenida, me da mucho gusto que nos esté acompañando a partir de hoy en la sesión. Me pongo a su disposición para lo que necesite soy una más en este barco y estoy muy interesada en que la institución salga adelante. Cuento con mi colaboración en cualquier momento y aquí estoy para lo que necesite.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Tenemos a la compañera Heilyn de la asesoría legal, que también es uno de los últimos cambios del Consejo que no habíamos tenido de ese apoyo directo propiamente ya del Consejo, que fue una de nuestras últimas decisiones y también una muy buena decisión fue que la compañera Heilyn sea nombrada aquí en asesoría legal. Adelante, doña Heilyn.

**M.Sc. Heilyn Vásquez Hernández:**

Muchas gracias, doña Lady. La verdad muy contenta de que esté acompañándonos con nosotros. Creo que ingresa en un momento crucial para el SINAES, porque hay muchísimos cambios, lo que pasa es que a veces es necesario tener también ese gancho para continuar con esta visión que tiene este Consejo.

Yo estoy muy contenta y con muchas ansias de trabajar con usted, cuente con todo mi apoyo. Creo que vamos a trabajar muy de la mano y lo más importante es hacer sinergia para poder brindar al Consejo esa mano y ese apoyo que ellos necesitan para la toma de decisiones. Bienvenida.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Yo cierro aquí la bienvenida para darle la palabra nuevamente a doña Melania para celebrar este espacio. Yo a doña Melania la conozco desde hace bastante tiempo, cuando doña Melania trabajaba en la fundación Omar Dengo, luego como tutora de la Universidad Estatal a Distancia, en su papel tan importante dentro del Ministerio de educación, en fin, como figura académica ya de renombre en este país y que me llena de mucho orgullo, de mucha alegría que haya sido ella la persona elegida para este momento.

Creo que estamos en un momento complejo, no le diría, pues negativo, yo diría que complejo en realidad donde tenemos a la persona idónea para asumir esa complejidad. Entonces, eso me hace descansar y me inyecta muchos ánimos de decirle aquí estoy con toda mi mejor disposición y mi mejor ánimo para acompañarla en lo que necesite.

Creo que de los cambios más importantes que hemos tenido impulsado desde adentro ha sido precisamente el establecimiento de la Comisión de Pertinencia y del CIRE que es de Comisión de Internacionalización y Relaciones Externas.

La Comisión de Pertinencia nace inicialmente porque había que hacerle una reforma al reglamento orgánico y resulta que desde esa visión del reglamento orgánico, recuerdo las palabras de doña María Eugenia que dice, “esto no es una reforma al reglamento orgánico, aquí lo que hay que hacer es una transformación radical del SINAES y sobre todo con esa proyección a futuro”. Desde ahí empieza acompañada también por don Ronald en esta comisión y el resto de los compañeros a pensar en transformación organizacional en tiempo real. O sea, cómo hacemos para hacer que esta organización se transforme de manera completa con proyección a futuro, pero a la vez atendiendo el 100% de las responsabilidades que tiene que cumplir, eso no se dice fácil, pero definitivamente es de mucha responsabilidad. Entonces, yo creo que con esa visión estamos en este momento mirando hacia el futuro.

En el caso del CIRE, tenemos relaciones internacionales desde que nace SINAES, pero nunca hemos tenido una instancia interna de relaciones internacionales y externas. No había realmente quien coordinara esto, quién asumiera la importancia de esas relaciones, por qué es que tenemos que estar estableciendo y cuidando esas formas de visión que tienen del desde afuera y cómo percibimos nosotros el mundo desde aquí hacia allá, sobre todo en este tema de aseguramiento de la calidad. Entonces, mientras podemos conjuntar con esa instancia nuestra decisión fue conformar esta comisión que ha ido enderezando ese camino y dándole línea a cuál es esa importancia que tener las relaciones externas y las relaciones internacionales. También, el papel que esto juega en la actualización permanente del staff para que estemos a tono con las últimas tendencias del tema de la acreditación, que es algo en lo que yo creo que nos hemos quedado mucho y el personal también hace lo que lo que puede con los recursos que tiene, hasta este momento, pero que necesita en definitiva, una nueva visión, necesita oxigenar todo su conocimiento en tema de evaluación y de evaluación para el aseguramiento de la calidad, para poder, por supuesto, hacer un producto de instrumentalización, de procedimientos y demás que nos lleva a ser una agencia de punta en esos temas.

Entonces, yo creo que tenemos a la persona que tiene que estar aquí y eso me da muchísima expectativa positiva y creo que a todos también. Muy bienvenida, doña Melania e insisto estamos aquí a la orden. No le tenemos miedo al trabajo ni a la innovación, así es que a su disposición.

**PhD. Melania Brenes Monge:**

Qué montón de retos y desafíos, siento que llevo aquí más rocas de las que ya traía en la espalda, mentira.

En primera instancia, agradecerles, realmente muchísimas gracias por esas expectativas. Entiendo, por supuesto, los retos y los desafíos que tenemos de frente.

Un poco con lo que he estudiado en días anteriores, más las discusiones de ayer con doña María Eugenia, el equipo de Talento y lo que ustedes me están contando ahorita, hay elementos comunes, el tema organizacional y de cultura de trabajo es una piedra muy importante en este punto o un hito en la gestión muy importante, que entiendo que se tiene que mejorar.

En este camino de estos años que he estado fuera y pude estudiar. En Alemania, se mueve mucho actualmente y se ha movido de hace muchos años, pero el tema de la psicología organizacional o psicología industrial se conoce en América Latina y es como carrera no como especialidad, muy anclada al tema de talento. Efectivamente, existen muchos modelos de toma de decisiones, de trabajo en equipo, de estrategias de comunicación interna que son modelos que existen, que son estrategias que existen, qué no como digo yo siempre, no hay que inventar el agua caliente, y se puede empezar a implementar de

una manera muy expedita para mejorar y empezar a poner piedras de cambio dentro de la gestión.

Yo sí creo firmemente que el tema de las relaciones, de este tema de sentirnos diferentes o de sentir cercanía o lejanía a una persona tiene que ver, en principio, con una cuestión de vínculo emocional, en principio, más allá del tema de la comunicación y no necesariamente tiene que ser un vínculo siempre amistoso o de cordialidad, puede ser un vínculo profesional. Y está muy estudiado que eso en los ambientes actuales, híbridos, presenciales o totalmente virtuales tiene sus complejidades. Yo sí creo que, para mejorar el clima, y el trabajo en equipo tiene que ver con el tipo de contrato de teletrabajo que tenemos, por ejemplo, una como yo entré ayer a un desierto con doña María Eugenia. Gracias a Dios, doña María Eugenia estaba aquí y el equipo de talento humano, pero me preguntaba todo el mundo ¿Como es el equipo? No sé, porque no estaba, no existe. Eso genera un impacto importante sobre el tema de sentido de pertenencia y de saber quién es tu equipo, cómo trabajan, ya hoy fue otra cosa ya hoy había más personas, ya me acerqué, saludé y eso genera redes, es una cosa que tenemos que estudiar y tenemos que revisar. También hay muchos estudios de lo positivo que es el teletrabajo en términos de eficiencia para ciertas tareas, pero también dé el justo balance en temas de interacción humana para lograr resultados. Entonces, esos son temas que hay muchos estudios alrededor, podemos traer y discutir los estudios, los resultados qué conviene más.

Este es un ambiente laboral, ayer que decían los compañeros, “bueno, es que es un reto hacer procesos en el SINAES”. Por supuesto, que es un reto hacer procesos, en todos los ambientes en el tema educativo es difícil hacer procesos, porque no es un proceso donde es todo un proceso más industrial, donde lo que ocurre es igual todos los días, porque se produce un pan de la misma manera todos los días o se produce un proceso financiero en donde la gente tiene, por ejemplo, un proceso de data entry dentro de un sistema financiero, lo mismo todos los días, me llegan datos, meto datos, me llegan datos, meto datos. Pero, aquí la agenda de trabajo, la resolución de problemas es diferente todos los días, si bien, hay procesos operativos, hay propuestas de soluciones todos los días de forma distinta, es un reto. Entonces, ese es un trabajo de análisis que creo que podemos hacer.

El tema de la comunicación, de los principios de comunicación respetuosa, creo que se puede hacer riguroso, sólido y fuerte, sin necesidad de ser irrespetuoso con las personas, creo mucho en la comunicación respetuosa, en el tacto, tono y tino también, porque a veces la gente recibe diferente en momentos más propicios.

El acercar el Consejo al equipo definitivamente es algo que creo que hay que hacer este año. Es muy probable que yo que les pida hacer ciertos sacrificios de reunirnos, creo que el tema de construir el plan estratégico parte primero que construyamos con el equipo los insumos que se requiere para hacer un plan estratégico, porque el plan estratégico es el final, es donde ya se pone de manera concreta lo que se quiere lograr en metas, en los KPI, en números, en toda esa parte.

La construcción de los insumos para lograr concretar eso como producto final es lo que se lleva en el tiempo, entonces acercarlos a ustedes a trabajar con el equipo con ese fin de que estamos construyendo los insumos para poder concretar un plan, es algo que creo que los puede acercar muchísimo a tener esas interacciones y a trabajar de una manera más mancomunada.

Los temas, yo le decía a doña María Eugenia, que en términos del trabajo con ustedes y con doña Lady, mi aspiración es traer unos insumos muy bien definidos para que efectivamente ustedes puedan revisar las cosas de una forma muy expedita para la toma de decisiones, muy estratégica, pero con insumos muy bien definidos, muy bien fundamentados y que se pueda hacer el trabajo lo más eficiente que se pueda.

Con las universidades, ayer recibí, yo tengo contacto profesional con muchos rectores de la Universidad San Marcos, de la UIA, que me han buscado y me han dicho cuando nos

reunimos. Yo sí tenía esa visión, de hecho, no solamente con las universidades en general, con personas que han trabajado aquí muy en este afán investigativo mío, hermenéutico de ir reuniendo datos hasta llegar a la saturación teórica y donde ya me di cuenta de que los temas que me señalan son como los mismos sobre las debilidades. Entonces, entrevistarlos, conocer su perspectiva, cómo podemos mejorar para ofrecerles también un servicio que sientan que es un servicio lo más eficiente en temas de acreditación y de calidad, sobre todo. Eso es algo que sí tengo en la agenda y que puede ocurrir muy rápido, no muy lento, sino que puede ocurrir muy rápido.

Ahí me gustaría, se los puedo traer obviamente para que ustedes aquí lo revisen en el Consejo, pero probablemente invitarlos tal vez a doña Lady a algunas reuniones, a don Ronald a otras reuniones y dependiendo para que me vayan acompañando uno a uno y siempre estemos trabajando conjuntamente para saber las perspectivas de las universidades.

A grandes rasgos, con esto cierro. He sentido, en lo que vi ayer al nivel organizativo y en lo que he leído, sí he sentido una gran necesidad de reforzamiento en el tema investigativo y por lo que he visto de otras agencias de acreditación y calidad en otros países, el SINAES debe tener un equipo mucho más robusto de investigación, me falta mucha gente de números. Hay una persona de estadística, pero pareciera que podría necesitarse aún más, el tema de dashboard de información. Doña María Eugenia, ayer me decía, “la página web debe tener un poco más de interactividad”. Claro, la página web puede tener una gran cantidad de datos que permitan a la población meta interactuar con eso para saber cuántas carreras acreditadas, dónde encontrarlas, todo eso. Pero, para todo eso no solamente se necesitan personas de datos de manejo de datos, sino también a nivel estadístico. Entonces, eso sí vi por ahí una necesidad.

En el tema de internacionalización y también lo hablaba ayer con los compañeros de talento humano, y es algo que es viable que podríamos ver, es el tema del idioma, yo sí creo que tenemos que mejorar los niveles de inglés de todo el personal para que tenga la disposición, no solamente porque puedan además asistir y representarnos en eventos donde puedan exponer en el idioma y tener nosotros mayor interacción, sino porque para nadie es un secreto que el 75% de la mejor literatura de investigación de insumos está en inglés, porque hasta en América Latina publicamos en inglés para que esté en las mejores revistas. Entonces, incluso para informarse, para leer y para acceder a bases de datos, aunque sea a nivel instrumental el inglés definitivamente para el equipo, yo sí siento, es una competencia que tiene que ser parte del trabajo académico que ya ellos tienen de manera muy robusta.

Entonces, he estado pensando para este año proponerles ver en la parte de capacitación que eso sea tal vez un hito, inglés y otros idiomas, porque también hay personas que tienen más afinidad, por ejemplo, Marchessi si me contaba que ella estudió francés, es su afinidad, puede ser que ella se enfoque más en esa parte y en otros idiomas. Entonces, eso es lo que he reflexionado hasta ahora. Ahí les estaré trayendo propuestas.

Espero no fallarles en términos de no consultar cosas que ustedes consideren que es necesario que el Consejo sepa. Si en algún momento estoy haciendo alguna cosa que ustedes consideran que no, totalmente abierta a recibir el feedback, porque todavía estoy como calibrando qué puedo hacer. Yo soy muy echada para adelante, pero puedo cometer esos errores. De antemano, les digo que cuando ustedes sientan que estoy demasiado echada para adelante, más bien, me sacan la banderita como “Melania, eso hay que llevarlo al Consejo”. Les pido disculpas de antemano si algo como eso sucede, pero voy a tratar de calibrarme lo mejor que pueda para hacerlo de acuerdo con sus expectativas.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Adelante, don Gerardo.

**M.Sc. Gerardo Mirabelli Biamonte:**

Muy rápidamente. Escuchando a los compañeros y pensando en cosas. Creo que una de las cosas que hemos hablado muchas veces y a veces lo sentimos como camisa de fuerza para algunas cosas, es la ley de SINAES, yo creo que a través del trabajo que se viene haciendo en la Comisión de Pertinencia, muchas veces llegamos y decimos: “pero es que la ley...”. A mí me gustaría que en este tiempo pudiéramos hacer un análisis de los pros y los contras de meternos en un proceso de revisión de la ley, porque sabemos el peligro de lo que significa meter un proyecto de ley a nuestra asamblea legislativa, y ver que sale al final. Ahora con la complejidad política que existe, tenemos que ir viendo, pero por lo menos tener la seguridad de qué es lo que está fallando y qué es lo que nosotros quisiéramos ver que se cambia o que se puede cambiar o que se puede modificar.

El otro tema que usted mencionó de la presencialidad. Viera que del viernes a hoy lo bien me siento yo después de dos sesiones presenciales. Sé que es difícil y yo sé que los que vienen de Cartago y la que viene de Turrialba probablemente no le cae bien esto. Pero, nosotros debemos de alguna manera volver a la presencialidad y más presencialidad de los funcionarios. Yo sé, que hay una limitación de espacio y esto lo hemos venido trabajando, pero ya que usted lo mencionó, me gusta la idea y que podamos tener más cercanía. En algún momento se dijo que por el clima institucional era mejor que no estuviera muy cerca en un momento y vimos alguna mejora.

Lo último que quiero mencionar a lo que dijo don Ronald. Don Ronald, mencionó reuniones con UNIRE, yo quisiera también tener una reunión con CONARE, porque si hay un elemento que es como una especie de hacha que nosotros siempre hemos tenido, por comentarios que se hacen, es que la gente quiere tener la tranquilidad de que hay convergencia total en este Consejo entre lo público y lo privado, y la tranquilidad de todas las universidades de que aquí no se trata mejor a uno que a otro, eso comienza por la cercanía.

Yo les voy a ser sincero, sé que los que son nombrados por las universidades públicas tienen más acercamiento con CONARE, los que hemos sido nombrados por las privadas no necesariamente. A veces recibimos alguna llamada de UNIRE pero no existe ese seguimiento que se debiera dar.

Hay algo que yo me sentiría totalmente satisfecho y que pudiéramos hacer, es lograr un acercamiento entre lo público y lo privado a ese nivel, a nivel de colaboración, pero a nivel de esa tranquilidad de que estamos yendo hacia la misma línea todos, no importa si estamos en una universidad del estado, si estamos en una universidad privada, pero que dé el aporte que nosotros podamos dar como SINAES. Y que todavía está esa suspicacia que existe, yo a veces siento que me he calmado un poquito más, pero ese es un tema que a veces en nuestras discusiones, a veces es un tema que sale y que surge porque es obvio, de que nuestra formación y de dónde venimos a veces nos impulsa a tener ciertos criterios. La diferenciación entre las universidades, una universidad pública es muy diferente a una universidad privada, desde su concepción, desde su funcionamiento, el objetivo debiera ser el mismo, pero la operabilidad es diferente.

Pero esa tranquilidad de que nadie diga o que no quepa la menor duda en algún momento de que alguien nos pueda decir es que vean la decisión que se tomó este Consejo fue de alguna manera movida por algún interés de un lado o del otro.

Y con eso con las conversaciones, hasta donde yo sé de mis 8 años y don Walter porque va por 13 años, no sé si este Consejo se ha reunido alguna vez con UNIRE, yo por lo menos no sé, pero como Consejo en general, y escucharlos. Y con CONARE también, creo que a CONARE lo damos por sentado, que como estamos aquí porque probablemente conocemos más, es una organización más formal en su funcionamiento y en el trabajo con las universidades. UNIRE es más disperso, tiene tal vez menos enfoque. Pero, si pudiéramos lograr eso, sería un avance importante a nivel general. Gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Gracias. Don Ronald.

**Dr. Ronald Álvarez González:**

Rápidamente, cuando alguien que es como la cara visible de la organización, como es el caso de la Dirección Ejecutiva, empieza a funciones, hay una gran duda sobre cómo piensa, cuáles son sus planes, qué expectativas tiene sobre su trabajo futuro, y estoy hablando del lado de las organizaciones que nos conforman, porque el SINAES es un gran sistema y está conformado por 3 tipos de organizaciones, las universidades privadas, las universidades públicas y las instituciones técnicas.

La lectura que nos dan es que somos una organización importante para ellos y cada tipo de organización tiene sus propias expectativas de lo que significa la acreditación para ellos. Entonces, por eso es tan importante que muy rápidamente nos podamos reunir y vea que yo digo, nos podamos, ni siquiera que la Dirección Ejecutiva nueva se reúnan con ellos, no, que el Consejo y la Dirección Ejecutiva se reúna con ellos, por ejemplo, en el caso de las universidades privadas, UNIRE es como la organización referente, pero también hay otras organizaciones fuera de un UNIRE, que son parte del SINAES y que también tienen la misma expectativa. Entonces, hay que reunirse con todas estas organizaciones ¿por qué? Porque si no lo hacemos de por sí ya estamos debiendo, porque no lo hemos hecho con la suficiente frecuencia como ellos lo hubiesen querido. Entonces, empiezan a tener sus propias ideas y eso creo que solo en el diálogo cercano y escuchando cuáles son sus expectativas. Nos van a entender y nosotros los vamos a entender mejor. Entonces, esa es la razón principal y es el momento de cambio, es el momento de asumir la nueva función y además de que el Consejo tenga la posibilidad de iniciar una respuesta a algo que ya nosotros detectamos, que la comunicación de la organización hacia el sistema es algo que falla y está identificado. Después conversaremos y conversaremos también con ellos. El tema de comunicación tanto interno como externo es algo en lo que urgentemente tenemos que trabajar. Ese es en el fondo lo que yo quería decir y totalmente de acuerdo en que sí necesitamos ese acercamiento, pero acercamiento que se hace ahora como más necesario por la circunstancia del inicio de la nueva dirección. Eso era, muchas gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Gracias. Un segundito, don Walter nada más como para introducir esto, porque estamos ya sirviendo los platos. Doña María Eugenia, organizó este refrigerio como parte de la actividad para darle la bienvenida de doña Melania. Así es que, también agradecerle a doña María Eugenia, estamos aquí sirviendo los platos. Don Walter.

**Ing. Walter Bolaños Quesada:**

En los 11 años que tengo yo estar acá, nunca ha habido una sesión del Consejo con CONARE, ni tampoco con UNIRE. Sí, hubo una reunión en la que se llamó a los rectores de todas las universidades, con el fin de ver un avance del modelo para escuchar realimentaciones al mismo modelo, no vino ningún rector del CONARE, sí vinieron algunas personas como representantes, algunos vicerrectores y de las universidades privadas sí llegaron bastantes rectores. Eso es lo que ha pasado, por lo menos respecto a esas dudas o a esa pregunta en estos 11 años que tengo yo de estar por acá.

**Dr. Ronald Álvarez González:**

Perdón, doña Lady, si usted me lo permite, una pieza pequeña de información de la que no tengo más detalles, solo me lo informaron, pero me hicieron ver que hay un grupo de universidades que están muy interesadas en hacernos ver alguna interpretación que han tenido sobre el nuevo modelo. Entonces, yo les dije que enhorabuena, que más bien eso es lo que queremos, todos esos insumos para poder nosotros estar más informados de cómo están interpretando ellos el nuevo modelo, pero sí, parece que tienen algunas inquietudes que son absolutamente lógicas. Ellos han esperado el nuevo modelo, nos lo han pedido. Ahora, ya empiezan a visualizarlo, ya lo ven, entonces claro que tienen dudas y seguramente en las universidades públicas igual. Entonces, ese feedback que nos

puedan dar es bienvenido, por supuesto, y ese es el tipo de cosas que podremos hablar con ellos, más bien propiciarlo, que participen, que nos lo hagan saber. Eso era nada más, gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias. Quiero agradecerle a don María Eugenia, no solo esta organización del recibimiento. Doña María Eugenia, muchas gracias por todo su apoyo en lo que tiene que ver con estos días y todo lo que nos ha acompañado en estos días en los que yo no puedo estar con ustedes.

**Dra. María Eugenia Venegas Renault:**

Con mucho gusto.

**Se realiza un receso de 10:35 a.m. a 10:56 a.m.**

**Artículo 5. Nombramiento de revisor del ILPEM para el proceso 267.**

Se conoce la propuesta de nombramiento de revisor del informe de logros del proyecto especial de mejoras (ILPEM) proceso 267.

**CONSIDERANDO QUE:**

1. Los currículums de los candidatos a Revisores de ILPEM del Proceso 267.
2. La precalificación realizada según los criterios establecidos por el SINAES.

**SE ACUERDA:**

1. Nombrar al Ph.D. Mario Andrés Gandini Ayerbe, de Colombia, como revisor del ILPEM del Proceso 267.
2. Se designan los siguientes suplentes por orden de preminencia como revisora del ILPEM para el Proceso 267.
  - Dra. Aura Ledezma Espinoza, de Costa Rica.
  - Dr. Diógenes Antonio Hernández Espinoza, de Chile.
  - Dra. Yudith González Díaz, de Cuba.
3. Este acuerdo se ejecutará en el primer semestre del año 2026.
4. Acuerdo firme.

Votación unánime.

**Artículo 6. Informe anual de labores 2025 de la Auditoría Interna del SINAES.**

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Marchessi, nos puede llamar a don Alfredo para el punto siguiente.

**Lic. Alfredo Mata Acuña, ingresa a las 11:21 a.m.**

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muy buenos días a don Alfredo. Don Alfredo nos acompaña hoy para entregarnos el informe anual de labores del 2025 de la auditoría interna.

Don Alfredo, como ya usted ve, estamos aquí además dándole la bienvenida a la nueva directora ejecutiva. ¿Han tenido oportunidad de conocerse?

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

No había tenido el placer de conocerla, hasta el día de hoy. Tendremos una reunión el jueves para profundizar en algunos temas. Desde ya le doy la bienvenida a doña Melania.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muy bien. Don Alfredo, nada más para tener claro ¿este informe solamente lo damos por conocido? O ¿usted tiene que presentarlo luego a la contraloría? ¿Cómo funciona?

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

Sí, solo lo dan por conocido, pues el cumplimiento se alimentó durante el año anterior y eso se reportó oportunamente a la contraloría.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Perfecto, muchísimas gracias.

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

Vamos iniciando. En efecto, para el día de hoy lo que tenemos es mostrarles el resultado de la ejecución del año 2025, mostrar cuáles son los servicios preventivos que se realizaron durante ese periodo, las investigaciones de hechos presuntamente irregulares, el proceso de seguimiento a la implantación de recomendaciones de auditoría e informarles otras actividades ejecutadas por la auditoría. Trataré de ser muy breve para no tardar mucho tiempo en relación con eso.

Para el 2025, se realizaron 5 estudios de auditoría, según estaba estimado en el plan anual. Hubo un cumplimiento del 100% del plan anual en el año 2025 en relación con los estudios que se estimaron ejecutar. El primero de ellos, si ustedes recuerdan, fue el seguimiento a la elaboración e implementación del nuevo modelo de acreditación de carreras de grado, ese estudio fue concluido y aprobado por el Consejo, se hizo en el tiempo en el que se había estimado y producto de ello el Consejo acogió las recomendaciones de auditoría y se le ha dado el debido seguimiento. Prueba de ello, es que ya en el mes de diciembre se tuvo la presentación del lanzamiento del nuevo modelo.

El estudio de gestión, registro contable y control de gastos de viaje y transporte institucionales igualmente fue un estudio de auditoría financiera que se concluyó y se aprobó por este Consejo, atendiendo también el tiempo que estaba destinado para ellos, se invirtieron un poquito más de horas, pero realmente fue mínimo el desfase que hubo, producto de eso también se emitieron conclusiones y recomendaciones. Muchas de ellas ahora lo vamos a ver, están ya acogidas e implementadas por parte de la administración, incluso ha venido a dar con un mayor detalle en la toma de acuerdos en relación con los gastos de viaje y transporte que se autorizan a funcionarios para diferentes actividades.

Posteriormente, se hizo la evaluación del flujo operativo para la gestión de actas y los acuerdos del Consejo Nacional de Acreditación, eso fue un estudio relacionado con la identificación de mejoras en el sistema de información con el que se cuenta actualmente para darle trazabilidad a lo que son las actas y los acuerdos del Consejo. Producto de eso, se identificaron ciertos eventos que requieren atención por parte de la administración para que el sistema cumpla con las funcionalidades que requiere el área usuaria, principalmente la Secretaría del Consejo, para poder dar una gestión más adecuada a lo que son las actas y los acuerdos.

Posteriormente, se hizo el diagnóstico de la gestión organizacional del SINAES, un estudio concluido y aprobado por el Consejo en el año 2025, que prácticamente se ejecutó en el tiempo que se había estimado.

Finalmente, el estudio sobre el cumplimiento de los requisitos de idoneidad en funcionarios de puestos de dirección de división del SINAES, que ese fue el último estudio del año 2025, estudio que lanzó algunas recomendaciones muy importantes, de las cuales todavía se encuentran en análisis hasta donde he visto en acuerdos por parte del Consejo en relación con los hallazgos que se determinaron en ese estudio.

Se realizaron también servicios preventivos, hablese de asesorías y de advertencias. Principalmente, se hicieron 3 asesorías, una relacionada con las responsabilidades de aprobar modificaciones a los planes de trabajo institucionales, planes de trabajo que en su momento se dijo, deben pasar efectivamente por conocimiento y aprobación del Consejo, siendo que el Consejo es el encargado por ley, aprobar lo que es la estrategia y los planes institucionales. Lo que se había preguntado en su momento era, si esas modificaciones debían quedar simplemente en la administración activa o pasar al Consejo y lo cierto es que deben pasar al Consejo.

Se realizaron dos asesorías más, en relación con los concursos del director ejecutivo, el RA-02-2025 y el RA-03-205 que fue para el concurso del director de la División de Servicios de Apoyo a la Gestión, que en estos dos casos la asesoría de la Auditoría Interna se circunscribió a verificar la existencia de los documentos que presentaron los oferentes a esos concursos y si esos documentos estaban contemplados dentro de la lista de requisitos

para el puesto, no se valoró la suficiencia de esos documentos, porque eso son valoraciones meramente técnicas, sino que lo que se hizo fue principalmente constatar que se hubieran recibido todos los documentos que mencionaba o que enlistaban los concursos. Se realizaron autorizaciones de apertura y cierre de libros de actas como parte de las funciones de la Auditoría Interna dadas por la ley de control interno. Fueron 6 autorizaciones de apertura y cierre de libros de actas durante las 2025 y 12 autorizaciones de apertura y cierre de libros contables, una correspondiente a cada mes del 2025, que eso es lo que permite o lo que autoriza que en este caso la contabilidad y la División de Servicios de Apoyo a la Gestión registre contablemente las transacciones del mes siguiente.

Se recibieron dos denuncias en el 2025, sobre ambas se hizo la relación de hechos correspondiente, porque sí tenían elementos para considerar, por lo menos en grado de probabilidad, la existencia de un hecho presuntamente irregular. La primera de ellas fue trasladada a este Consejo para que determinara lo procedente y así el Consejo lo hizo efectivamente. La segunda, al referirse a una funcionaria de la División de Evaluación y Acreditación, se trasladó a la Dirección Ejecutiva para que también determinara lo procedente.

En cuanto a las recomendaciones, aquí hago un comparativo de lo que fue el informe de labores del año anterior, del 2024 versus como estamos en el año 2025, para ver un poco lo que es la evolución del comportamiento de la atención de las recomendaciones por parte de la administración.

Como vemos, en el 2024 habían quedado en proceso de implantación 6 recomendaciones, las que están en amarillo y 3 recomendaciones que se acogieron ese mismo año que a la fecha de cierre todavía estaban pendientes de implantación. Lógicamente, era muy pronto para haber tenido alguna acción por parte de la administración, con eso nos da 9 las recomendaciones en proceso o pendiente de implantación al cierre del 2024. ¿Cómo evolucionó eso? Las 2 recomendaciones que en el 2024 estaban en amarillo, que fueron acogidas por el Consejo desde el 2021, que estaban en proceso de implantación, finalmente se cumplieron en el año 2025, según ustedes pudieron ver en su momento todo el detalle de lo que fue el tema de recomendaciones de auditoría para no ahondar más en eso. Fueron cumplidas, eso es lo importante, y las 4 recomendaciones acogidas en el 2023 que estaban en proceso de implantación al cierre del 2024, 2 de ellas finalmente se cumplieron en el 2025 y 2 de ellas continúan todavía en proceso de implantación.

De las recomendaciones acogidas en el 2024, estaban pendientes, Una de ellas finalmente ya se cumplió en el 2025 y 2 de ellas continúan en proceso de implantación ya con alguna con alguna acción. Si gustan algún detalle para este retroalimentarlos, y si no tienen presente alguna de ellas o quisieran ver algún detalle, con mucho gusto lo podemos ver.

Otras actividades ejecutadas por la Auditoría Interna durante el año 2025, fue la autoevaluación de la calidad, que es un requerimiento que hace la Contraloría General de la República. Para las auditorías de tamaños pequeños no se hacen lo que son fiscalizaciones externas que venga a ser la Contraloría General, sino que lo que se pide a las auditorías son autoevaluaciones, es decir, que el mismo auditor evalúe el trabajo que ha venido haciendo la Auditoría respecto de su gestión, respecto del cumplimiento normativo, respecto de una serie de criterios que establecen en una normativa que data del año 2008 de la Contraloría, y así se ha venido haciendo todos los años. Este año igualmente se hace y la Contraloría brinda chance de hacerlo en los primeros 6 meses de un año y corresponderá a la evaluación del año anterior.

Se han hecho reuniones de seguimiento con la Dirección Ejecutiva, se ha mantenido la práctica desde que estaba la Dirección Ejecutiva anterior de hacer al menos una sesión mensual de un par de horas para ver temas importantes pendientes de la atención o en proceso de atención por parte de la administración, así se realimenta a la Dirección Ejecutiva de lo que está en proceso o de lo que está caminando en cada una de las

divisiones para que tenga los elementos también para dar esa colaboración y seguimiento necesario por parte de la Dirección Ejecutiva.

Con la Dirección Ejecutiva interina, igual se siguieron teniendo esas reuniones y yo veo muy valioso que se mantengan en el futuro, porque realmente es un apoyo importante el que da a la Dirección Ejecutiva.

Publicaciones en el boletín institucional para que los funcionarios conozcan de cuáles son los avances, productos que se entregan y en qué está la Auditoría Interna que a veces la gente puede que no esté tan empapada del asunto, entonces que sepan en qué en qué estamos.

Igualmente, la capacitación en temas atinentes a la Auditoría Interna se llevó a cabo este año 2025, superando incluso lo programado inicialmente y es parte del valor agregado que da la auditoría estar actualizado en temas que son atinentes a la función.

En resumen, esto deja ver que la Auditoría Interna cumplió durante el 2025 con las funciones que le han sido otorgadas por la ley de control interno, por las normas de Auditoría Interna del sector público que emite la Contraloría General, que ejecutó un 100% de su plan en cuanto a estudios de auditoría que realizó los estudios preventivos que correspondían según la demanda institucional, que atendió las denuncias que ingresaron a la administración, que entraron en contra de algún funcionario de la administración y que le dio el curso que correspondía, en este caso trasladándolas al Consejo o a la Dirección Ejecutiva del momento, que se capacitó, que cumplió con la el tema de evaluación de la calidad y que además de eso cumplió con tareas administrativas que en realidad hay que atender, tal como autorizaciones de libros, reuniones de personal, atender consultas, temas de documentación y respaldo de papeles de trabajo propios del auditor, entre otra serie de funciones e igualmente, el seguimiento de recomendaciones. Con esto cumpliendo con el uso del tiempo que se asigna efectivo para hacer estas funciones. Se invirtieron realmente un poquito más de horas de las que estaban presupuestadas en el plan anual de auditoría, pero esto es algo pues normal que pasa con toda planificación que normalmente hay algún desfase, pero en este caso fue un desfase menor. Eso sería, en relación con el plan anual de Auditoría Interna.

Solamente para anunciarles que el día de ayer envié a la Secretaría, posiblemente ustedes lo van a conocer en estos días, el informe con el balance de los resultados en cuanto al cumplimiento del plan estratégico de Auditoría Interna, ese plan estratégico del primer quinquenio ya se cumplió en el 2025, fue para el quinquenio 21-25. Entonces, ya presenté a la Secretaría el balance de cumplimiento de ese plan estratégico y en los próximos días, si Dios lo permite, voy a estárselos presentando para que ustedes sepan cómo quedó el cumplimiento de ese plan estratégico y qué lecciones se aprendieron para este quinquenio que inicia en 2026 hasta 2030. Creo que es importante a ver qué ha pasado, cómo ha evolucionado, cómo ha madurado la función de la Auditoría Interna, cómo ha evolucionado la relación con la administración para tomarlo en cuenta para el próximo ciclo que empezamos. Muchas gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias, don Alfredo. Muy rápidamente, puntualizar un poquito las amarillas y sobre todo la roja para contextualizar, sobre todo también a doña Melanía.

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

Perfecto. Vamos a ingresar al insumo para que lo puedan ver con mayor claridad, pero irles comentando y para repasar las esas recomendaciones que están en proceso o pendientes son las amarillas y las rojas, irles comentando cómo va eso.

Antes de pasar a proyectar, se ha hecho un esfuerzo entre lo que es el Consejo, la Asesoría Legal, la Secretaría y mi persona por reforzar un poquito lo que es el proceso que se sigue para atender la implementación de recomendaciones de la Auditoría Interna, que sea un proceso colaborativo entre las diferentes áreas, tanto el área responsable de implantar la

recomendación, como que la Dirección Ejecutiva canalice adecuadamente desde las áreas y hasta el Consejo el proceso que se ha seguido para cumplir con la atención de esas recomendaciones, de manera que el Consejo pueda estar satisfecho de que una recomendación que ellos acogieron efectivamente se esté cumpliendo en los términos en los que la Auditoría Interna recomendó y que ellos acogieron, y que desde el Consejo pueda venir esa realimentación a la auditoría de cuál es el estatus de cumplimiento. Entonces, sí se ha trabajado con reforzar ese esquema de trabajo y ha dado un buen resultado, por lo menos en esta primera realimentación que se hizo para el corte del 31 de diciembre 2025. Por acá, podemos ver las que están cumplidas, que ahí en su momento ustedes podrán repasarlas, pero las amarillas, que es lo que nos interesa. Quizás la amarilla más antigua que tenemos es una recomendación del 2023 la recomendación lo que dice es que se instruya o se recomendó instruir a la administración el diseño y la implementación de los controles pertinentes en el marco de la estrategia para el establecimiento y la consolidación de convenios de cooperación, le permita al SINAES básicamente vincular lo que establecen los planes institucionales con las entidades que se estima establecer convenios, que exista una articulación entre lo que la administración pretende hacer en un año específico y los convenios que va a suscribir. Se habían detectado en su momento, si ustedes recuerdan, una cantidad de convenios suscritos a los cuales no se les había dado prácticamente o no se les había asignado ningún plan de acción, se suscribieron y quedaron ahí e incluso las instituciones con las que se suscribieron convenios habían quedado en el olvido prácticamente esos convenios. No recordaban siquiera que el SINAES había suscrito convenio con ellas y en algunas instituciones habían cambios de autoridades que ya no permitían dar esa trazabilidad necesaria para darle seguimiento a un convenio. Se recomendó hacer una revisión general, un barrido de todos los convenios con los que actualmente se cuenta para poder determinar si los convenios que se tienen actualmente son consistentes con los planes institucionales y si los planes institucionales requerirían establecer convenios con instituciones con las que hoy no se tienen convenios. Eso actualmente se encuentra en proceso por parte de la administración, no ha sido reportado el cumplimiento en los términos en los que el Consejo acogió esa recomendación.

Posteriormente, una recomendación muy de la mano con esta anterior es establecer y ejecutar el protocolo para la actualización de convenios de cooperación en la página que se publican, en la página del SINAES. Hay una serie de convenios publicados en la página del SINAES que como les decía el día de hoy muchas de las instituciones que están ahí como contraparte de esos convenios no tienen en su radar que esos convenios siguen todavía hoy vigentes. No se sabe cuál ha sido la utilidad o el valor agregado que tienen esos convenios, va de la mano con la recomendación anterior.

Del 2024 hay una recomendación, se entiende hasta cierto punto que continúe en proceso, porque es de cierta forma compleja o requiere un análisis importante por parte del Consejo y es definir las pautas que garanticen el cumplimiento del principio de legalidad del artículo 17 de la ley 8256, ese artículo básicamente lo que dice es que la vigencia de la acreditación de una carrera o de un programa es de 4 años y que vencido ese plazo se debe solicitar su revisión para fines de la reacreditación correspondiente.

El tema es que actualmente, cuando una carrera cumple esos 4 años, se solicitan nuevamente los informes de autoevaluación, en general la documentación que permita venir aquí a tomar una decisión con pares y toda la cuestión involucrada sobre si esa carrera se reacredita o no, pero durante ese plazo que se está analizando información, esa carrera continúa acreditada o ese programa continúa acreditado, es decir, es continuo. Queda acreditado hasta que el Consejo finalmente tome una decisión de reacreditación, algo que puede durar 3,4,5,7,8,9 meses o más todavía. Entonces, la ley por un lado dice que son 4 años y por otro lado acá se está extendiendo con base en una prerrogativa que al menos la evidencia disponible no permite determinar que tenga algún sustento, eso tendrá que

analizarlo el Consejo junto con su asesoría legal, pero es lo que actualmente está ocurriendo con eso.

Una recomendación igualmente del 2024 es implementar en los expedientes de los planes de las propuestas de cambio, en los planes de estudio, prácticas de documentación, archivo y conservación de documentos electrónicos. Actualmente, los expedientes de las propuestas de cambio de las PCPE se mantenían en carpetas electrónicas sin ningún orden determinable, es decir, los archivos estaban básicamente ahí sin ningún tipo de foliación u orden cronológico que permitiera validar la integridad de los hechos que constaban en el expediente. Se recomendó que se hiciera su archivo y conservación de acuerdo con esa norma técnica nacional para la conformación de expedientes administrativos. Está en proceso, ha habido avances ya con expedientes del año 2022 y 2023, pero los del 2024 y hasta la fecha continúan en ese proceso de ordenamiento. Sin embargo, hay avances y al menos reportados en esa área.

En el 2025, estas ya son más recientes. Actualizar lo que es el plan estratégico institucional, el que está ahorita vigente el 2023-2027 y los planes operativos correspondientes para incluir objetivos y metas realistas, medibles y alineadas con el presupuesto institucional, orientadas no solo a la afiliación, sino a la cobertura de la acreditación de carreras y programas. En términos sencillos, que el presupuesto institucional sea un espejo de las proyecciones de la administración en cuanto a la cantidad de procesos de acreditación que van a tenerse dentro de un año específico y darle el seguimiento correspondiente. No simplemente fijar un monto presupuestado para acreditación, sin que eso cuente con una base de cuántos son los procesos, cuánto me va a costar un proceso y que eso vaya actualizándose conforme el tiempo va transcurriendo. Ahí, es la idea a la que va a la siguiente recomendación, muy alineada y es parte de ese mismo estudio de establecer indicadores de desempeño coherentes con los planes anuales que permitan medir avances concretos en afiliación y acreditación, evitando contradicciones entre lo planificado y lo ejecutado. Es decir, que haya efectivamente un seguimiento de lo que en este caso División de Evaluación y Acreditación va realizando.

Muy de la mano con eso, obviamente mecanismos de monitoreo y evaluación de esas acciones estratégicas que el Consejo conozca esos avances en los que se encuentran las áreas por informes periódicos, es decir, que el Consejo no se encuentre del todo separado de lo que ocurre a nivel institucional, con acciones tan importantes dentro de la dinámica. Posteriormente, revisar y ajustar la división del recurso humano, a gestionar el desarrollo asignado a gestionar el desarrollo de los procesos de acreditación de la mano con profesionales o pares externos en el marco de la actividad ordinaria. Se determinó en ese estudio y en estudios de cargas laborales, más bien, el estudio de auditoría confirmó lo que decían estudios de cargas laborales de que el personal dedicado a la acreditación, es decir, los gestores de acreditación tenían una sobrecarga laboral con un índice promedio de 1,28%, es decir, que tenían una insuficiencia de tiempo del 28% en las actividades que realizaban. Sin embargo, ese dato tampoco se dijo en el informe, no hay que tomarlo así a la ligera, hay que matizarlo con este cuáles son las funciones que tienen actualmente asignadas esos gestores y si esas funciones están adecuadamente distribuidas entre los 7 gestores que hay actualmente, de manera que haya una paridad entre lo que cada uno está atendiendo.

La administración, el avance que ha tomado con es, básicamente es la contratación o está presupuestando para este año la contratación de 3 nuevas plazas de gestores que están calendarizadas para llevarse a cabo durante este año, pero eso no quita la importancia de que el trabajo que tiene cada uno en este momento sea revisado de manera que haya una paridad de lo que cada uno está asumiendo.

El estudio AO-01-2025, son varias recomendaciones. Principalmente, fue un estudio que se hizo para, les comentaba ahora, revisar si el sistema que actualmente existe para

gestionar las actas y acuerdos del Consejo Nacional de Acreditación, todo lo que usa la Secretaría para gestionar los acuerdos desde que el Consejo toma el acuerdo hasta que esos acuerdos se distribuyen a los destinatarios correspondientes, hasta que finalmente se va dando seguimiento a la atención de los acuerdos del Consejo y se tiene una realimentación de cómo va el asunto.

Ese sistema ha presentado algunas oportunidades de mejora por requerimientos funcionales que no habían sido atendidos en su momento. Lo cierto es que fue una inversión bastante importante que se hizo en ese sistema que aún a la fecha requiere de la implementación de algunos cambios sustanciales. Se está haciendo un levantamiento de esos requerimientos funcionales que en la práctica se requieren para poder hacer un buen trabajo de levantamiento y seguimiento de acuerdos, versus para compararlo con lo que el sistema hoy ofrece, de manera que se pueda determinar cuánto costaría cerrar esas brechas o si sería más práctico el desarrollo de una nueva solución.

En todo caso, se llamó la atención de que fue una inversión bastante importante en términos económicos la que se realizó y cualquiera de las dos opciones, nos llama a planificar mejor cuando se realicen este tipo de inversiones y prever todas las necesidades que en su momento se tienen. Había algunas que eran previsibles desde aquel momento; sin embargo, no se implementaron, para que no ocurran este tipo de situaciones que no corresponden con el mejor uso a los recursos. En eso, van todas las recomendaciones que tienen el informe asociado AO-01-2025 en la cuarta columna que ustedes ven ahí, sobre eso es que van esas recomendaciones para no hacerles la historia muy extensa.

La recomendación pendiente, en este caso es a la Dirección Ejecutiva establecer ya una vez que las necesidades funcionales de ese sistema, las brechas, estén identificadas, esté identificado cuál va a ser la opción que se va a tomar si la actualización de este sistema con el que se cuenta actualmente o la implementación de una nueva solución la Dirección Ejecutiva debe establecer metas en cuanto a la fecha estimada de entrada en operación de la solución, indicadores de desempeño para ver cómo va operando el sistema, la calidad de los entregables que se esperen de parte de la consultoría, si es que se va a hacer así, o del departamento de TI, si es que se va a hacer internamente, que la Dirección Ejecutiva lleve ese pulso para reportar lógicamente al Consejo también sobre esa inversión que se hizo. Lógicamente, eso está pendiente porque lleva un proceso encadenado antes, hasta que no concluya esa fase de determinación de requerimientos no se puede atender esta recomendación por parte de la dirección, que es la responsable.

El estudio AF-01-2025, tiene que ver con los gastos de viaje y transporte, que principalmente lo que vino a recomendar fue incorporar como una práctica obligatoria la discusión colegiada de los informes presentados por funcionarios después de que realizan una participación en una actividad fuera del país, para los cuales se les autorizó una cantidad de viáticos para atender las necesidades en aquel país.

El Consejo, acordó incorporar esa práctica de discutir esos informes, ver el valor que generó la asistencia a esas actividades, que se vea el aprovechamiento que tuvieron esos recursos que se invirtieron en esa actividad. Se tomó el acuerdo CNA-263-2025, donde a partir del informe de asistencia al XI Foro de ACAAI el 8 de noviembre, iba a empezar a incorporar esa discusión.

A la fecha, por lo menos de este informe, esa discusión no ha constado en actas; sin embargo, ustedes lo tendrán en sus agendas y se validará en el momento que se tenga.

Igualmente, sobre este mismo tema de los gastos de viaje y transporte se está coordinando con la Secretaría del Consejo la revisión y la actualización de los procedimientos relacionados con el seguimiento de documentación e informes que ingresan al Consejo, de forma que se pueda dar esa garantía de que todos los informes que ingresan, todos están discutiendo, sobre todo se está tomando un acuerdo, sobre todo se está validando el aprovechamiento de recursos y el valor agregado de esa actividad, eso se está realizando

desde la Secretaría.

En cuanto a la capacitación de los funcionarios que viajan en representación del SINAES para atender actividades propias de la dinámica institucional, se había recomendado que se capacite en el deber y en la importancia de la rendición de cuentas y de los requisitos formales de esos informes, con base en lo que establece la normativa de la Contraloría General Pública.

Se está coordinando con Talento Humano este año la capacitación para ser impartida en general a todo el personal, sabiendo que potencialmente todos podríamos formar parte de esas actividades.

La última recomendación es el informe EE-02-2025 que tiene que ver con la verificación de requisitos de idoneidad en puestos de las direcciones del SINAES, en general están todas en proceso todas.

Básicamente, ahí lo que se había dado, era revisar formalmente la designación vigente de la Dirección de la División de Evaluación y Acreditación, actualmente el Consejo analizó la situación y lo último que ocurrió a la fecha de este informe, que el 20 de enero se acordó instruir a la asesoría legal, ampliar aspectos sustantivos necesarios para definir la atinencia del proceder del Consejo en relación con esta recomendación de auditoría. La Asesoría Legal, se encuentra haciendo las ampliaciones correspondientes para que el Consejo pueda tomar una decisión en cuanto a si la funcionaria que ocupa el puesto de Dirección de la División de Evaluación y Acreditación cumple con los requisitos de idoneidad para ocupar ese puesto. De eso van asociadas las otras recomendaciones que dependiendo de la definición que tome el Consejo, adoptar las acciones administrativas que correspondan y llevar consigo el establecer lineamientos internos claros sobre los límites de la discrecionalidad en los nombramientos de puestos de confianza que debería quedar claramente definido a nivel institucional, evitando que en algún momento pueda crear alguna laguna, en algún momento.

Básicamente, a grandes rasgos son las recomendaciones pendientes, algunas de ellas muy fácilmente subsanables, otras son más de fondo, tienen su complejidad. Pero, en general, tanto la administración como el Consejo es algo que he reconocido siempre, están constantemente trabajando para que las recomendaciones sigan un proceso, que no se quede ninguna detenida o sin ninguna acción, van avanzando. La idea es que no se hagan muy antiguas, algunas son del 2023, 2024. La idea es que se tome una definición pronto, y otras como estas últimas que les acabo de mencionar de este último informe del 2025, por la importancia, las eventuales implicaciones que pueda tener para la institución, es importante que se tome una definición el Consejo pronto, en relación con qué va a pasar con eso. Muchas gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchísimas gracias a don Alfredo. Nada más, para comentar de manera general que en el tema de convenios creo que estamos ya cumplidos en el sentido de esas de esas recomendaciones con los estudios que se han hecho para actualizar todo ese punto, y el otro que está, siento yo, cumplido también es en el de los informes de participación en eventos internacionales, donde sí hubo un cambio. No se expuso primero el de ACAAI y sino otro que siguió por un tema de agendas, pero yo creo que ya por lo menos en temas de procedimiento está establecido que así será lo que se va a llevar a cabo. Doña María Eugenia.

**Dra. María Eugenia Venegas Renault:**

Hola, don Alfredo.

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

Hola, doña María Eugenia.

**Dra. María Eugenia Venegas Renault:**

¿Cómo le va?

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

Muy bien, gracias.

**Dra. María Eugenia Venegas Renault:**

Don Alfredo, nosotros hemos ido conociendo a lo largo del año pasado, los informes parciales que usted nos ha dado y que nos menciona en este informe global. Yo quisiera hacerle una solicitud, si usted lo tiene a bien y si eso no lo compromete profesionalmente lo que le voy a pedir, es que escuchando y leyendo su informe, a mí me gustaría conocer cuál es su lectura panorámica en la valoración que usted puede hacer desde todos los informes de la gestión administrativa y su valoración de la gestión del Consejo que se vierte en sí misma como gestión propia del Consejo y sobre la organización, y tal vez para no ponerlo en congojas, proporcionarle algo así como un ideario desde su condición de auditor que hace una mirada diferente a todos los demás. Me gustaría también paralelamente, si no me lo puede responder en este momento, podría ser en otra ocasión, ¿cuál es su criterio sobre la posible presencialidad del personal en la infraestructura que tenemos de cara a la práctica instalada desde la pandemia? Pregunto esto, porque no es un asunto de si el teletrabajo sirve o no sirve o las bondades que pueda tener, sino que también tiene implicaciones desde el punto de vista presupuestario. Estamos usando una planta por la que tenemos que pagar y hay otras relaciones importantes del intercambio tú a tú del personal.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias. Don Álvaro.

**Dr. Álvaro Mora Espinoza:**

Con respecto a anticipar riesgos y fortalecer el control interno más que a una lógica punitiva. Solamente dos puntos en concreto que ya usted de alguna forma ha abordado, ¿las recomendaciones que se mantienen en proceso de años anteriores responden más a una complejidad del asunto o identifica una oportunidad mejor en los mecanismos institucionales de atención o de abordaje de esos temas? Porque pueden ser dos situaciones, una complejidad y otra porque no se atienden debidamente.

La segunda es sobre lo que señaló del riesgo que supone el artículo 17 de la ley 8256, desde su perspectiva en este informe ¿se encuentra actualmente en atención o habría que considerar alguna atención prioritaria a este punto? Esos serían los 2 aspectos. Muchas gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias. Entonces, responde don Alfredo y cerramos con esa respuesta.

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

Gracias. En cuanto a lo que consultaba doña María Eugenia, en cuanto a mi lectura sobre la gestión de la administración y del consejo lo he dicho en muchas ocasiones, hay debilidades importantes en lo que tiene que ver con la planificación operativa y la planificación estratégica del SINAES.

Eso ha sido históricamente, indicadores o en los objetivos que se van a atender año con año, no hay una priorización. Y para rematarlo, tenemos un presupuesto que no refleja lo que establecen esos planes anuales operativos y por ende ese plan estratégico institucional, eso yo lo vengo advirtiendo desde el 2020. Si usted agarra ese presupuesto del SINAES y quiere ver cómo se ha estimado una partida encontrará que es con base a un cálculo realizado, no necesariamente con base en la proyección que hace la DEA, que debe hacerla, de la cantidad de procesos de acreditación asociados o con base en una base, valga la redundancia, más científica para poder este conformar un presupuesto. No solo planificación, porque la planificación en sí misma no nos da todo lo que necesitamos para una buena gestión, sino también el seguimiento.

Estamos en una cultura, yo siempre lo he dicho, creo que al Consejo también se lo he dicho, en una cultura de apagar incendios todo el año y no curarnos en lo que es verdaderamente

importante o estratégico para la institución. Entonces, llega siempre el mes de julio ya próximos a cerrar el calendario de acreditaciones o de adquisiciones de bienes y servicios, y andamos corriendo para ver cómo ejecutamos ese presupuesto que no hemos podido, por falta de planificación adecuada, ejecutar durante todo el año. Entonces, andamos haciendo modificaciones presupuestarias, andamos viendo, digo andamos, pero es responsabilidad de la administración, viendo a ver cómo ejecutamos eso para poder llegar a un resultado al final del año favorable.

Lo cierto del caso, es que esos resultados al final del año, aunque una evaluación de desempeño sea buena en el papel o que una ejecución presupuestaria sea alta en el papel, no refleja una buena gestión del todo, refleja que se corrió al final para ver cómo ejecutaba aquello, qué modificación hacía para poder llevar a cabo proyectos, para poder cumplir con una ejecución, incluían en el plan de trabajo una actividad que en un inicio no figuraba pero para poder entonces cumplirla y reportar un nivel de desempeño.

No necesariamente, digo yo, que no hay que dejarse llevar simplemente por la ejecución presupuestaria o la buena ejecución del trabajo que haya en las áreas, sino, no temo decirlo, ha quedado de debiendo.

En cuanto a la gestión del Consejo, la gestión de la percepción que tiene la administración, y no solo una percepción de la administración, sino yo también en su momento lo he comentado. Se ve en ciertos aspectos ajena a lo que es la dinámica institucional, en parte motivada también por la falta de una realimentación adecuada de parte de la Dirección Ejecutiva, principalmente. Hay temas que suben a la Dirección Ejecutiva, pero ahí se quedan, no siguen al Consejo, por ejemplo, un tema mío de la Auditoría Interna, tengo un código de ética de Auditoría Interna desde hace 5 años, y el Consejo no lo va podido aprobar, porque la institución internamente está trabajando un código de ética Institucional y un capítulo de ese código va a ser Auditoría Interna. Yo lo tengo listo, pero por ese atraso que hay a nivel de administración no se ha podido lograr ese documento único.

Entonces, motivado por esa falta de realimentación que se ha venido culturizando desde las direcciones ejecutivas que ha habido, es que el Consejo de alguna forma se ve ajeno a lo que es la dinámica institucional.

Por otro lado, en la toma de acuerdos, principalmente en aquellos que tienen que ver con aspectos de fondo, con aspectos que llevan asociados la revisión de normativas y eventualmente que puede traer consigo cambios en procesos o en la forma como se han estado haciendo las cosas, es decir, en los que debemos tomar una decisión sobre temas que son particularmente importantes y riesgosos para el funcionamiento del SINAES, por ejemplo, la recomendación sobre la que me preguntaba don Álvaro, el artículo 17 de la ley 8256 es algo que ya tiene dos años de andar dando vueltas por ahí, un poquito más, y al día de hoy no se ha tomado una definición.

El tema de la idoneidad de un funcionario que actualmente es algo que se está valorando, igualmente es algo que se hizo ver desde el mes de octubre, noviembre del año pasado y todavía está ahí, cuando hay evidencia que facilita realmente un análisis del Consejo. Hay esa tardanza en la toma de decisiones, particularmente en temas que son sumamente relevantes para el SINAES y que le plantean riesgos de muchos tipos, riesgos reputacionales, riesgos legales, riesgos financieros y un montón de cosas más.

Sobre la presencialidad que comentaba doña María Eugenia. Vamos a ver, no se puede ver una sin la otra, el tema de los beneficios o de las bondades que tiene el trabajo remoto versus la inversión de recursos que el SINAES está realizando para tener nosotros acceso a estas instalaciones, que es bastante, creo que son \$130.000.000 al año lo que se paga. En su momento le comentaba a doña Laura, la anterior directora ejecutiva, que la administración definitivamente debe hacer una valoración de la utilidad de continuar 100% teletrabajable o de hacer un cambio para aumentar un poco más esa presencialidad versus el pago que se está haciendo actualmente. Entonces, en una conversación informal, se lo

dije, no es nada que haya sido parte de un informe, sino básicamente fue una conversación. Le dije, no es que es posible ver los beneficios que ha traído el teletrabajo, la institución sigue cumpliendo con sus planes de trabajo, no se ha detenido desde los tiempos de la pandemia. Eso, además da una mejor calidad de vida y aprovechamiento hasta del tiempo a los funcionarios, y eso se nota en cómo las funciones siguen dándose a nivel de la institución.

En algún momento hay que llegar a considerar si es necesario seguir manteniendo ese pago que se hace por esas instalaciones o si más bien la institución debe migrar a lo que está migrando ahora más de una, que son esos espacios de coworking, donde en caso de una reunión, de una sesión del Consejo o de una reunión con pares se pueda tener un contrato con alguna de esas entidades, con alguna de esas empresas para tener reuniones en esos espacios, que sería un ahorro importantísimo para la institución, el dejar de pagar los \$130.000.000 por el alquiler de las instalaciones, una reunión del personal presencial se puede dar, pero es algo que no se da todos los días, sino que es ocasional. Entonces, sería importante ver los pros y contras del teletrabajo, que yo personalmente veo que han sido más pros que contras. Y los pros y contras de estar desembolsando esa cantidad de dinero por el pago de las instalaciones, que mi opinión son más contras que pros. Eso sería importante que la administración lo valore, con base en análisis sustentados científicamente para que defina la estrategia a seguir cuando son decisiones de esa naturaleza, de esa complejidad, cuando ya nos involucramos en temas legales o temas que puedan generar un cambio en un proceso sustantivo de la institución, ahí hay cierta demora de abordar el tema de la pronta toma de decisión.

Entonces, efectivamente son complejas, pero una decisión que se requiere para asegurar que el SINAES está actuando apegado a la legalidad. Se quieren blindar tanto que más bien podríamos caer en una ineficiencia. Esa es mi lectura que hago por ahí. Gracias.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Adelante, doña Melania.

**PhD. Melania Brenes Monge:**

Una pregunta estratégica. Lo digo, porque revisé los planes estratégicos anteriores y tiene sus características y sus metodologías, pero me dejó ciertos vacíos. ¿Desde tu perspectiva, qué característica tiene ese plan estratégico en términos metodológicos y en términos de contenido, como para que se aproxime a ser realmente un instrumento de viabilidad operativa del resto de años que se operativiza en planes institucionales anuales?

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

Principalmente, y es de lo que carecen estos planes estratégicos que se han hecho a nivel de la institución, poder mostrar indicadores de desempeño claros, medibles y realistas, priorizar lo que es la actividad ordinaria de la institución, ponerla siempre de primero. Entonces, yo creo que fijar responsables.

Los planes estratégicos, si usted los habrá visto, mencionan metas e indicadores muy genéricos, no se dice cuál va a ser el indicador que se debe de cumplir, no se establece como una fórmula de cálculo, no se establece cuál va a ser esa manera de determinar su éxito o no. Entonces, hay un tema de indicadores de desempeño, hay un tema de definición de responsables, tal vez no con nombre y apellido, pero por lo menos con el área, con el área que es la encargada de cumplirlo, eso principalmente. Y como le digo, poniendo como prioridad lo que es la actividad ordinaria de la institución.

Ha habido una situación y eso lo expuse en el informe de diagnóstico organizacional que hice el año pasado, ya lo había expuesto en otros años anteriores, por ejemplo, la planilla administrativa de la institución desde el año 2019 creció exponencialmente, en ese informe puede verlo, pero los gestores de acreditación que son junto con INDEIN, los que llevan la actividad ordinaria de la institución, es decir, el corazón y la razón de ser de SINAES, eso se ha mantenido prácticamente constante, invariable a través del tiempo. Entonces, ¿cuál

es la prioridad del SINAES? ¿La acreditación, la investigación, el desarrollo o los trámites administrativos que simplemente son un apoyo a eso? Entonces, por ahí es donde va el tema de los planes estratégicos. Creo que, soltando ese nudo será más fácil ya visualizar cuáles son las prioridades y cuáles son las actividades que debo atender en los planes operativos y lógicamente volcar eso al presupuesto, para que el presupuesto sea preparado en bases científicas comprobables, no exactas, pero sí que tenga una razonabilidad.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias. Cerramos con don Walter.

**Ing. Walter Bolaños Quesada:**

Claro que se creció en la parte administrativa. Nosotros no teníamos a nadie, dependíamos de CONARE, ahí estaba toda la administración. Crecimos simplemente por la obligación de que estaba ahora como un todo en el SINAES, todos aquellos servicios que hacía CONARE de oficio, por ejemplo, auditoría, abogado, administración general no teníamos, por eso se contrata a usted, se contrata nuestro abogado, a toda la gente de la administración.

La gente que se dedicaba a lo que es el corazón de la SINAES se mantuvo y lamentablemente vino un momento muy complicado donde ya no hubo dinero entonces no se podía contratar más gente para hacer la gestión importante.

Pero no hay que verlo de esa manera, porque simplemente es tener gente para poder hacer la administración que queríamos y que antes lo hacíamos nosotros.

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

Claro, no es cuestionar el incremento de la planilla, sino es esa contratación que era necesaria, porque los procesos que antes llevaba CONARE ahora son del SINAES, sino la disparidad, es decir, no creció a esa misma velocidad. No es que tuviera que crecer en tantos funcionarios de administración y a la misma velocidad el tema de la actividad ordinaria, pero definitivamente recursos que la administración invirtió en otros proyectos que al final no rindieron frutos, por falta de planificación, como por ejemplo gestor documental, este tema de las actas, aquel sistema SI-SINAES, fueron recursos que quizá bien planificados pudo haberse llevado de otra forma o direccionado de otra manera para fortalecer la actividad ordinaria.

Entonces, no es cuestionar, lógicamente, porque el trabajo administrativo hay que sacarlo y se reconoce, pero el tema es que no creció a ese mismo ritmo.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Adelante, don Gerardo.

**M.Sc. Gerardo Mirabelli Biamonte:**

Perdón. Un comentario con respecto a lo del plan estratégico y seguimiento. Estoy totalmente de acuerdo que el tema de planificación estratégica y como bien lo dice doña Melania, estratégica, subrayado, es fundamental. Pero creo que otro de los elementos que debemos ponerle mucha atención es al seguimiento, a la evaluación y a lo que yo voy es a que pase algo después de, porque hemos hecho evaluaciones en donde determinamos que hay fallas, pero después no pasa nada. Si hacemos evaluación es para que haya mejoramiento y para que haya cambios en la institución.

Creo que la evaluación del desempeño es fundamental en cualquier organización. Aquí, yo todavía desconozco, porque es algo que solicitamos los resultados de las últimas evaluaciones de desempeño y no las conocemos más que en términos generales y para mí es eso es fundamental que se dé.

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

Era parte de lo que justamente comentaba. La planificación por sí misma no nos sirve de mucho, tiene que ser complementada con temas de seguimiento y con temas de evaluación justamente para que rinda esos efectos esperados.

Tiene toda la razón, don Gerardo, es necesario que tenga ese debido seguimiento y muy importante, con las evaluaciones de desempeño, recalcar que eso que usted dice de la

evaluación de desempeño hay que analizarlo detalladamente.

Un alto nivel de evaluación de desempeño no nos dice por sí mismo que el desempeño de ese funcionario este haya sido bueno o haya sido no tan bueno. La práctica ha sido que establezco mis proyectos, mis actividades al inicio del año, pero si llegó diciembre y no pude cumplir con una actividad, la quito y meto la que sí puedo cumplir. Entonces, claro siempre me da 100 o siempre me da o siempre me da 90, la idea es dejarla, no la cumplí. Y ahí, vamos identificando mejoras o causas, ¿“por qué no la cumplí? Bueno, porque no me hace falta gente, me hace falta tiempo, estoy sobrecargado o no aproveche el tiempo”.

Entonces, la evaluación de desempeño hay que analizarla muy bien.

**PhD. Melania Brenes Monge:**

La buena noticia es que planificar es lindísimo. A mí, me encanta.

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

Muchísimas gracias, don Alfredo. Le agradecemos y esperamos prontito el otro informe que nos está anunciando y nosotros también tenerle avances de las otras acciones pendientes.

**Lic. Alfredo Mata Acuña:**

Perfecto. Les agradezco mucho a todos el espacio y bienvenida nuevamente a doña Melania. Hasta luego.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Muchas gracias. Hasta luego, don Alfredo.

**Lic. Alfredo Mata Acuña, se retira a las 12:23 p.m.**

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Vamos a dar a dar por conocido el informe de don Alfredo, si son tan amables, votamos esto para ya cerrar. Muchas gracias.

Se conoce el Informe de labores de la Auditoría Interna 2025 presentado por el Lic. Alfredo Mata Acuña.

**CONSIDERANDO QUE:**

1. El artículo 22 inciso g de la Ley General de Control Interno N°8292 y el apartado 2.6 de las Normas para el Ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público requieren la presentación anual de un informe con las labores ejecutadas por la Auditoría Interna.
2. El Lic. Alfredo Mata Acuña, Auditor Interno presenta el oficio SINAES-AI-005-2026 en relación con el Informe Anual de Labores de la Auditoría Interna correspondiente al año 2025.
3. Los miembros del Consejo realizaron consultas al Lic. Alfredo Mata Acuña sobre el Informe Anual de Labores de la Auditoría Interna 2025, las cuales fueron atendidas y aclaradas durante el desarrollo de la sesión

**SE ACUERDA:**

1. Dar por conocido el Informe de labores de la Auditoría Interna 2025.

Votación unánime.

**Dra. Lady Meléndez Rodríguez:**

Vamos a cerrar sesión aquí, nos queda pendiente el punto este de los procesos que están pendientes de la Universidad de Costa Rica, que ya están en vía de solución, pero doña Juana iba a detallar la trayectoria que ha tenido este largo camino de estos procesos, que era lo que se quería y para ya cerrarlos, porque es un acuerdo pendiente de hace años que anda ahí rodando que las personas nuevas no lo conocen, ya está prácticamente resuelta, pero necesitamos cerrarlo. Una de las cosas entre todo lo pendiente. Cerramos sesión, muchas gracias.

**SE CIERRA LA SESIÓN A LAS DOCE HORAS Y VEINTICUATRO MINUTOS DE LA TARDE.**

Dra. Lady Meléndez Rodríguez  
Presidente

Mag. Marchessi Bogantes Fallas  
Coordinadora de la Secretaría del Consejo