



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA



M.Sc. Johnny Rodríguez Gutiérrez, Director Ejecutivo, Rectoría y Dr. Roberto Guillén Pacheco, Vicerrector de Administración

Foto: [Anel Kenjekeeva](#)

Por: Dr. Roberto Guillén Pacheco, Vicerrector de Administración UCR y M.Sc. Johnny Rodríguez Gutiérrez, Director Ejecutivo, Rectoría.

# Voz experta: ¡Propiciemos una administración ágil! El desarrollo académico lo requiere

El rediseño de modelos de gestión y el cambio de dinámicas institucionales que se propicien desde la administración superior, implican no solo una gran participación de la comunidad universitaria, sino un compromiso decidido hacia la desburocratización

4 MAY 2023 Gestión UCR

*"Acción universitaria planificada: Desarrollar una acción universitaria planificada en pro del mejoramiento continuo para contribuir a elevar el desarrollo humano y la calidad de vida de los habitantes del país". (Estatuto Orgánico, UCR)*

Este principio definido en nuestro Estatuto Orgánico, nos permite orientar los esfuerzos para contribuir con las transformaciones que la sociedad necesita para el logro del bien común, mediante una política dirigida a la consecución de una justicia social, de equidad, del desarrollo integral, de la libertad plena y de la total independencia de nuestro pueblo (Estatuto Orgánico, artículo 3).

**Para garantizar este propósito, es necesario visualizar la gestión administrativa institucional como facilitadora de la excelencia académica, la vida estudiantil, la**

innovación y transferencia de conocimiento hacia los sectores productivos, así como la relación con la sociedad por medio de la acción social.

Debemos reconocer la complejidad del sistema de gestión universitaria, que se caracteriza por un **exceso de trámites en distintos niveles que, en buena parte, se derivan de interpretaciones subjetivas de la normativa universitaria o de prácticas añejas que se han perpetuado, generando grandes afectaciones al erario universitario en distintos ámbitos.** En medio de estos retos internos, pero también del contexto tan complejo que nos reúne como comunidad universitaria, se requiere de creatividad, innovación y espacios de diálogos permanente que nos permitan avanzar en la definición de nuevos modelos de gestión facilitadores del desarrollo académico institucional.

**Debemos mapear los “dolores” de las unidades académicas y de las oficinas administrativas, pero sobre todo, definir una ruta colectiva para el mejor aprovechamiento de los recursos.** Para gestionar esta cultura institucional, desarrollar una estrategia integral de gobierno abierto, que reconozca la necesidad de avanzar en reformas catalizadoras para mejorar la gobernanza institucional, la democracia universitaria y mayor inclusión en distintos espacios de toma de decisiones. La OCDE señala cómo los principios de gobierno abierto están cambiando las relaciones entre los funcionarios públicos y los ciudadanos, haciéndolas más dinámicas, mutuamente beneficiosas y basadas en confianza recíproca. Además, desvela que las iniciativas de gobierno abierto son una herramienta para lograr objetivos de política pública más amplios en lugar de ser un fin en sí mismas.

**Se requiere de una reflexión profunda para replantear dinámicas, modelos institucionales y malas prácticas que se han institucionalizado y se han aceptado como “normales”, generando efectos perversos que inciden en la correcta gestión de los recursos universitarios.** En este sentido, esta administración ha impulsado reformas en temas de infraestructura para integrar los procesos que, en materia de gestión del espacio y de infraestructura física, se encuentran a cargo de la Oficina Ejecutora del Programa de Inversiones (OEPI) y la Sección de Mantenimiento y Construcción de la Oficina de Servicios Generales (OSG), con ocasión de fortalecer la planificación, ejecución y evaluación institucional para determinar las prioridades de la Universidad en materia de infraestructura (Resolución R-271-2022).

El rediseño de modelos de gestión y el cambio de dinámicas institucionales que se propicien desde la administración superior, implican no solo una gran participación de la comunidad universitaria, sino un compromiso decidido hacia la desburocratización como una estrategia para responder a distintas exigencias académicas, presupuestarias, sociales, políticas y administrativas. En este sentido, el exceso de trámites y de procedimientos obsoletos o innecesarios, generan distorsiones en un modelo universitario que debe velar por los intereses, armonía, y buen desempeño de los servicios universitarios. (artículo 40, Estatuto Orgánico).

**La desburocratización y el mejoramiento institucional, deben orientarse hacia la renovación de estructuras y la revisión de procedimientos institucionales que no generan valor público, y por lo tanto, no producimos los resultados esperados por parte de la comunidad universitaria.** El tener estructuras organizacionales obsoletas, procesos institucionales rígidos, prácticas cotidianas sin valor e inerciales y alta discrecionalidad en la toma de decisiones, han generado redundancias innecesarias, proyectos inconclusos que acarrear negligencias de quienes no han defendido el interés institucional. Estas distorsiones también dificultan la continuidad del servicio que debemos garantizar en la Administración Pública y también inciden en la fuga de talentos ante la poca capacidad de respuesta por parte del sistema.

Es necesario pensar en estrategias innovadoras y amigables para la academia, fomentar el uso compartido y democrático de los bienes institucionales, defender nuestra autonomía frente a cambios normativos que pueden condicionar el desarrollo académico, continuar

propiciando una comunicación fluida y cercana con la comunidad universitaria, facilitar espacios de diálogo para el análisis de problemas institucionales y la búsqueda colectiva de

**soluciones. En un contexto complejo como el que nos reúne, el interés institucional debe prevalecer por encima de los personales, el colectivo debe fortalecerse.**

Los esfuerzos orientados hacia la desburocratización de la gestión administrativa institucional, pueden requerir la actualización de normativa, pero también, deben analizarse en función de la cultura institucional que hemos construido a lo largo de la historia de la Universidad. Debemos respetar nuestras costumbres y realizar cambios garantizando nuestra autonomía. No obstante, también se requiere del liderazgo de los distintos mandos para ejercer su rol de autoridad, de acuerdo con las competencias que han sido conferidas en el marco de legalidad institucional.

Este proceso de desburocratización de los servicios universitarios debe estar acompañada de una clara estrategia de gobierno abierto que requiere de una coordinación interinstitucional, tanto horizontal como vertical, para desarrollar capacidades suficientes que permitan la implementación de acciones transversales. Los trámites administrativos tienen un impacto social que afecta la percepción del ciudadano acerca de la organización y el funcionamiento de los servicios universitarios.

Es precisamente mediante la ejecución de procedimientos y trámites que se integra el aparato burocrático universitario con las necesidades de la comunidad universitaria. En este sentido, **la Universidad debe realizar todos los esfuerzos necesarios para que el sistema de gestión institucional permita responder con prontitud, sencillez y sentido común, a las expectativas que demanda la comunidad académica.**

Este ejercicio permanente de lograr una administración ágil, flexible y práctica para lograr el desarrollo académico institucional, debe tener una clara orientación hacia las personas usuarias (personal docente, administrativo y población estudiantil), debemos seguir en la ruta trazada, logrando cercanía con la comunidad universitaria y tendiendo puentes con distintos actores internos y externos. Este es un esfuerzo colectivo y permanente, basado en la

comunicación, la empatía, la solidaridad, la racionalidad, el sentido común, superando la cultura de los feudos y garantizando la continuidad de los servicios. En este sentido, recordamos que la Ley General de la Administración pública, define: “La actividad de los entes públicos deberá estar sujeta en su conjunto a los principios fundamentales del servicio público, para asegurar su continuidad, su eficiencia, su adaptación a todo cambio en el régimen legal o en la necesidad social que satisfacen y la igualdad en el trato de los destinatarios, usuarios o beneficiarios”.

**Es cierto que la Institución tiene importantes retos, particularmente mejorar la atención hacia las personas usuarias, simplificar la burocracia, reflexionar sobre qué hacemos, para qué y cómo, en aras de garantizar los resultados que estamos llamados a generar.**

Debemos ser capaces de gestionar sin mayores desgastes en temas que son medulares en la cotidianidad de nuestras unidades y ello requiere un análisis permanente de distintas situaciones para la

búsqueda de soluciones integrales. Esta preocupación ha sido atendida de manera responsable por la presente administración, que se ha ocupado de avanzar en la ruta de la desburocratización y en mejorar algunos procesos con los recursos disponibles. Un esfuerzo tangible es la creación de la [Unidad de Mejora Continua \(UMEC\)](#), como un proceso funcional adscrito a la Rectoría, que ha permitido replantear procesos bajo una visión más integral y simplificando las actividades, logrando mayor cohesión y colaboración de los actores que participan.

"Estas acciones evidencian que la administración ha asumido el compromiso decidido de mejorar procesos académicos y administrativos para marcar la ruta hacia una Universidad que favorezca el cambio y la innovación, donde se garantice la excelencia académica con eficiencia administrativa, probidad, la equidad en la distribución de recursos y resguardando el interés institucional en la toma de decisiones. Falta camino pero ya marcamos la ruta e iniciamos".

En el año 2022, por medio de la [UMEC](#), se atendieron más de **250 casos relacionados con consultas estudiantiles**, más de **150 sobre servicios universitarios** y en promedio, 82 casos mensuales por medio del buzón UCR (<https://buzon.ucr.ac.cr/>). Como parte de los proyectos de mejora en servicios y procedimientos, durante el 2022 se elaboraron 17 procedimientos que se ejecutan desde vicerrectorías, órganos disciplinarios y oficinas administrativas.

Estas acciones evidencian que la administración ha asumido el compromiso decidido de mejorar procesos académicos y administrativos para marcar la ruta hacia una Universidad que favorezca el cambio y la innovación, donde se garantice la excelencia académica con eficiencia administrativa, probidad, la equidad en la distribución de recursos y resguardando el interés institucional en la toma de decisiones. Falta camino pero ya marcamos la ruta e iniciamos.

**En este contexto tan convulso, invitamos a la comunidad universitaria a ser parte de las soluciones**, a seguir unidos para defender los intereses institucionales, a no dejarnos llevar por el cálculo político, a aportar con convicción y con orgullo de pertenecer a esta gran institución, a participar activamente en la búsqueda de una administración más eficiente, más pronta, más flexible, práctica y con visión humanista. Para ello, desde la administración se facilitarán los canales de comunicación para promover la opinión de toda la comunidad universitaria y se devolverá la información a las instancias correspondientes para su atención.

#### Bibliografía:

Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica.

Ley General de la Administración Pública. República de Costa Rica.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2016). Gobierno abierto. [Contexto Mundial y el camino a seguir](#).

¿Desea enviar sus artículos a este espacio?



Los artículos de opinión de *Voz experta UCR* tocan temas de coyuntura en textos de 6 000 a 8 000 caracteres con espacios. La persona autora debe estar activa en su respectiva unidad académica, facilitar su correo institucional y una línea de descripción de sus atestados. Los textos deben dirigirse al correo de la persona de la Sección de Prensa a cargo de cada unidad. En el siguiente enlace, puede consultar los correos electrónicos del personal en periodismo: <https://odi.ucr.ac.cr/prensa.html>

[Dr. Roberto Guillén Pacheco](#)  
Vicerrector de Administración  
: [roberto.guillen@ucr.ac.cr](mailto:roberto.guillen@ucr.ac.cr)

[M.Sc. Johnny Rodríguez Gutiérrez](#)  
Director Ejecutivo, Rectoría  
[johnny.rodriiguezgutierrez@ucr.ac.cr](mailto:johnny.rodriiguezgutierrez@ucr.ac.cr)

**Etiquetas:** [gestion](#), [administracion publica](#), [desburocratizacion](#), [desburocratizacion](#), [ucr](#), [tramites](#), [servicio](#), [mejora continua](#), [#vozexperta](#), [voz expertas](#).