



Vicerrectoría Académica  
Instituto de Gestión de la Calidad Académica

Co-creando Excelencia 

<http://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/revistacalidad>  
Correo electrónico: [revistacalidad@uned.ac.cr](mailto:revistacalidad@uned.ac.cr)



---

## Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica

### Institutional improvement from the perspective of the university's governance in the UNED of Costa Rica

Rosberly Rojas-Campos<sup>1</sup>

[rrojas@uned.ac.cr](mailto:rrojas@uned.ac.cr)

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

*DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>*

Volumen 9, Número 2

30 de noviembre de 2018

pp. 299 - 326

Recibido: 23 de abril de 2018

Aprobado: 31 de agosto de 2018

---

<sup>1</sup> Rosberly Rojas-Campos, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica. Correo electrónico: [rrojas@uned.ac.cr](mailto:rrojas@uned.ac.cr)

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

*DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>*



Artículo protegido por licencia Creative Commons

## Resumen

El contexto actual demanda políticas y prácticas de aseguramiento de la calidad, rendición de cuentas y transparencia en la gestión de las universidades, las cuales requieren el compromiso y decisión del gobierno universitario. En el artículo, se evidencia cómo el diálogo participativo de los líderes con la comunidad universitaria permite identificar oportunidades de mejora en la academia, la gestión y los centros universitarios. La metodología fue cualitativa, se aplicó un cuestionario de preguntas abiertas a las personas candidatas al Consejo Universitario en el año 2017. Los resultados evidencian aspectos que deben ser fortalecidos, tales como la planificación estratégica, la normativa y los procesos; además de mecanismos de vinculación y de participación efectivos de las poblaciones universitarias en el gobierno institucional.

**Palabras clave:** gobierno universitario, universidad, educación a distancia, gestión, evaluación, calidad, grupos de interés.

## Abstract

The present context demands policies and practices of quality assurance, accountability and transparency to the universities, which require the university's governance commitment. In this article, we present evidences about how the participative dialogue of the leaders with the university community allows identifying opportunities for improvement in teaching, research, extension, management and colleges. A qualitative methodology was used; an open question questionnaire was applied to candidates to the University Council in 2017. The results show that internal management has to be improved, in relation to strategic planning, normativity, and process. In addition, there is a lack of effective participatory mechanisms for internal groups (students, academics and administrative personal) and stakeholders (communities, business sector and government) in the university governance.

**Keywords:** university governance, university, distance education, management, quality, evaluation, stakeholders.



## Introducción

Los avances tecnológicos del siglo XXI han intensificado la necesidad de innovaciones en las universidades para adecuarse a las condiciones del contexto social. Si bien el cambio más evidente se refiere a la introducción de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en los procesos de enseñanza y aprendizaje, otros factores se relacionan con el aumento en la matrícula, la diversificación de la población estudiantil y de la oferta universitaria y las necesidades de aprendizaje a lo largo de la vida; así como, el fomento de las redes y la necesidad de mayor vinculación con los sectores económicos y la comunidad (Meek, Teichler y Kearney, 2009; Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009).

Ante los retos del entorno, la estructura y formas de gobierno universitario requieren ajustes. Tradicionalmente, en América Latina este ha estado marcado por la Reforma de Córdoba de 1918, la cual tuvo entre sus alcances la mayor participación de la población estudiantil y docente en la elección directa de las autoridades y la autonomía universitaria. Junto con el aumento de participación en las instancias de poder, se luchó por la libertad de cátedra y la libertad de investigación en función del desarrollo del conocimiento (Díaz, 2004; Tünnermann, 1998)

De las conceptualizaciones propuestas por las organizaciones internacionales como Unión de Universidades de América Latina (UDUAL) y la Asociación Internacional de Universidades (IAU por sus siglas en inglés), que representan un gran número de universidades (UDUAL tiene afiliados de 22 países de América Latina y la IAU tiene 616 en el mundo, de acuerdo con sus sitios WEB), se puede evidenciar que los modelos actuales de gobierno universitario en América Latina se basan en los logros de la Reforma de Córdoba y siguen manteniendo sus principios. No obstante, es posible advertir diferencias de ámbito. Según la IAU, la autonomía comprende un necesario grado de interferencia externa en los aspectos normativos, administrativos y financieros, así como la libertad de determinar su currículum y su

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

investigación (IAU, 1998, s.p.). Mientras que, la Declaración de Guadalajara es determinante en el sentido de independencia total de todas las funciones universitarias y del movimiento estudiantil; asimismo, incorpora la visión social y la contribución al bien común, postulados originarios de la Reforma de Córdoba (UDUAL, 2011, p. 2).

A pesar de las posiciones citadas, Brunner (2011) sostiene una posición de crítica sobre el gobierno universitario por lo que él denomina las oligarquías académicas, donde el papel del Estado se limita al financiamiento sin impulsar políticas fuertes y pertinentes de educación superior. En el mismo sentido, Samoilovich (citado por Brunner, 2011) plantea que las universidades latinoamericanas viven una crisis organizativa y de falta de respuesta ante las realidades contextuales.

A un siglo de la Reforma de Córdoba, y mientras unos aseguran su vigencia y otros señalan la necesidad de cambios de fondo para responder a los nuevos contextos, las instituciones deben fortalecer sus procesos evaluativos para determinar su pertinencia social y su razón de ser a la luz de las realidades actuales.

Los cambios necesarios no pueden resultar de, simplemente, copiar los modelos que pueden haber sido exitosos en otros contextos, sino de la deliberación participativa de las poblaciones universitarias, entendiéndose por tales la estudiantil, la docente y la administrativa, pero también la comunidad local o nacional a la que la institución está dirigida.

Los procesos participativos en aras de construir modelos de universidad innovadores y relevantes requieren de la decisión del gobierno universitario, ya que la visión de las personas dirigentes permea el camino de las instituciones de forma decisiva.

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

## Marco conceptual

La alta administración universitaria, su conformación y su perspectiva del papel de la universidad en el contexto, es determinante en el rumbo de la institución. De manera que, en los últimos años, ha cobrado importancia el estudio del gobierno universitario y sus cambios a raíz de las políticas públicas que afectan la educación superior.

De acuerdo con Brunner (2011, p.139), un buen gobierno universitario comprende las “estructuras y procesos apropiados para adoptar decisiones, manejar demandas del entorno y adaptarse e incidir sobre él por medio de sus capacidades internas de acción”. Así, la gobernanza no solo se reduce a la estructura organizacional o funcional, sino que involucra prácticas organizativas para el logro de la transparencia, rendición de cuentas y la pertinencia social, como lo establecen Irby, Muya & Nafukho (2014, p.1):

We recognize that university governance is more than just crises in financial or economic issues, but it also includes best management practices, shared governance, meaningful reforms, strategic planning, consultation, transparency and accountability, client (students, professors, parents, and the public) satisfaction, as well as the role of the university in development. [Nosotros reconocemos que la gobernanza universitaria es más que solo crisis en los aspectos financieros y económicos; sino que, también incluye las mejores prácticas, gobierno compartido, reformas significativas, planificación estratégica, consultoría, transparencia y rendición de cuentas, satisfacción de los clientes (estudiantes, profesores, padres y el público), además del papel de la universidad en el desarrollo].

En particular, para las universidades especializadas en la modalidad educativa a distancia existen pocas publicaciones sobre gobernanza. Las características generales ya señaladas no deberían diferir sustancialmente debido a la modalidad educativa de la universidad; en tanto los valores de transparencia, rendición de cuentas, pertinencia social, y las prácticas de

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

planificación, comunicación y participación democrática de las poblaciones educativas y las comunidades a las que se sirve, son válidas tanto para instituciones de educación presencial como a distancia.

Sin embargo, en la modalidad a distancia Gayle, Tewaie & Quinton resaltan elementos de un gobierno compartido y participativo como fundamentales en la implementación de las TIC: “Such a strategy requires a relatively flat hierarchy, operational integration, and the celebration of a culture of achievement and service” (2003, p.90). [Tal estrategia requiere una jerarquía relativamente plana, integración operacional y una cultura de logro y servicio]

Cifuentes (2014) propone tres casos de universidades públicas para los cuales describe su modelo de gobierno: la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad de Sao Paulo (USP) y la Universidad de California (UCLA). Tanto la UNAM como la USP cuentan entre sus órganos de autoridad superior con un consejo universitario, que es la máxima autoridad colegiada. En el de la UNAM participa la persona que ocupa la rectoría y las representaciones de estudiantes, profesorado y administrativos. En el caso de la USP, además de los anteriormente citados, está conformado también por exalumnos y representantes de comercio, de la industria y de trabajadores del Estado de Sao Paulo, entre otros.

En el caso de la Universidad de California, el sistema de gobierno incluye el Consejo Directivo y el Senado Académico: “Los profesores deben compartir la responsabilidad de guiar la operación y gestión de la Universidad, preservando, al mismo tiempo, la autoridad del Consejo Directivo para establecer, en definitiva, la política de la Universidad” (Cifuentes, 2014, p.3). El modelo de la UCLA difiere de los dos casos latinoamericanos, ya que recae el poder en un consejo directivo que define los rumbos de la universidad, nombrado en su amplia mayoría por el Gobierno del Estado de California, con excepción de los representantes de los egresados y el Presidente de la Universidad.

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

El caso de la Universidad de California muestra coincidencia con los cambios en el gobierno universitario en los Estados Unidos, señalados por Bernasconi (2014), que orientan las universidades hacia mayor eficiencia económica y mejor respuesta a las demandas de formación del mundo del trabajo y la industria; ello ha intensificado los cambios en la gestión y el gobierno universitario hacia una menor autonomía académica, con el traslado de las decisiones hacia la administración con enfoque gerencial y los consejos estatales, y la rendición de cuentas enfocada en normas y resultados.

De manera semejante, en el caso europeo, según Bernasconi (2014) citando a Olsen (2009) y de Boer y File (2009), la crisis fiscal ha impulsado una gestión universitaria bajo principios y técnicas del sector privado, mayor privatización y un enfoque hacia la rendición de cuentas por resultados más que por procesos. Schulze-Cleven & Olson (2017) argumentan en la misma línea, al señalar la convergencia hacia un capitalismo académico en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD).

Al respecto, Brunner (2011) coincide al describir los cambios en la política educativa en Latinoamérica: fundada en la intervención del Estado en la década de los años 1970 (lo que él denomina Estado planificador), un mayor protagonismo de la evaluación externa, el control de productos y rendición de cuentas públicas (que llama Estado evaluativo) en los años 1980, hasta la actualidad con “el generalizado reforzamiento de las posiciones ejecutivas, el ensanchamiento de las funciones gerenciales, la sustitución parcial del poder colegial de los académicos por la autoridad investida en un estrato administrativo superior”(p.149).

Otro aspecto por resaltar es la conformación de juntas directivas con mayor cantidad de miembros externos, las cuales eligen a la persona que ocupa la rectoría, en lugar de ser el personal académico el que lo haga (Bernasconi, 2014).

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

*DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>*



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Una de las críticas a estos cambios en el gobierno universitario se refiere a que buscan la gestión eficiente de los recursos, pero no necesariamente se atiende adecuadamente el papel que tiene la educación superior en la sociedad, el cual forma parte de las declaraciones de misión institucional de la mayoría de universidades en Latinoamérica (Brunner, 2011).

Rodríguez (2014) realiza una propuesta de modelo de gobierno universitario sustentado en la experiencia de la Universidad de Barcelona, donde resalta la importancia de que se ajuste a las condiciones propias de cada contexto e institución. El modelo parte de la responsabilidad y compromiso con las mejoras en la gobernanza y la eficiencia y efectividad de la estructura organizacional, para garantizar la interacción de la docencia, la investigación, la transferencia y la innovación. Además, insiste en la participación de grupos de interés externos y de la comunidad universitaria en el gobierno universitario. Otro elemento interesante de subrayar en la propuesta de este autor es la necesidad de que las personas interesadas en participar del gobierno y gestión universitaria realicen procesos de formación para adquirir las competencias que requieren los puestos.

Cifuentes (2016), en una posición conciliadora de los extremos entre el modelo corporativo reciente y el tradicional latinoamericano de las universidades públicas, propone reforzar el gobierno orientado hacia la pertinencia social y la gestión eficaz.

En cuanto a lo primero, requiere reforzar los vínculos con las comunidades académicas respecto a sus necesidades educativas, la inclusión y la responsabilidad social. Lo anterior implica la disponibilidad de mecanismos de información y comunicación que permitan conocer y brindar respuesta a las necesidades y requerimientos de estudiantes, personas egresadas, profesorado y funcionarios administrativos. Además, respecto a las poblaciones nacionales y

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons



regionales atendidas, no solo contempla el conocer sus necesidades, sino también el avanzar en su incorporación como parte del gobierno universitario.

En relación con la gestión eficaz, se requieren políticas y prácticas de aseguramiento de calidad, rendición de cuentas y transparencia, como respuesta a la creciente demanda social por el adecuado uso de los recursos públicos en función de las necesidades de la sociedad. Así como la disposición de mecanismos para la resolución de conflictos en los procesos internos a la universidad y en las controversias que se puedan generar en los niveles superiores de la organización; de manera que no se enquisten problemas que afectan negativamente el clima y el buen funcionamiento organizacional.

Consecuentemente, Cifuentes (2016) plantea como criterios orientadores del buen gobierno universitario los siguientes, textualmente:

- La dirección estratégica universitaria, la gestión de la calidad y el aseguramiento de la pertinencia de su quehacer.
- Las relaciones esperadas con el entorno o grupos de interés externos, que incluyen las formas de captación e identificación de sus intereses y requerimientos, la atención de sus necesidades y de participación en la vida de las IES.
- Las relaciones con la comunidad educativa, la determinación de sus formas y alcances de la participación en el gobierno institucional que considere sus diversas formas y modalidades de vinculación y que incluya también las formas de captación e identificación de sus intereses, requerimientos de atención a sus necesidades y promoción del bienestar institucional.
- La rendición de cuentas, información pública y transparencia.



- La resolución y mediación de controversias y conflictos de interés, así como la adopción de un régimen de controversias e incompatibilidades para el ejercicio de las funciones de los directivos universitarios.
- Las opciones institucionales por fortalecer la inclusión, el compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social universitaria. (pp.27-28)

Con base en la propuesta conceptual citada, en el presente artículo se toma como objeto de estudio el Consejo Universitario de la Universidad Estatal a Distancia (UNED, particularmente en el momento del proceso de elección de un grupo de sus miembros concejales en el 2017, para identificar los elementos de buen gobierno universitario que fueron parte de la discusión de la comunidad universitaria durante ese periodo de elección.

### **La UNED de Costa Rica**

La UNED es una de las cinco universidades públicas de Costa Rica y la única con la modalidad de educación a distancia, creada por ley de la República en 1977. Su misión está orientada a la democratización de la Educación Superior y la inclusión social. Para ello, cuenta con 37 sedes en todas las regiones del país, algunas ubicadas en Centros penitenciarios y en territorios indígenas; además, facilita las condiciones de estudio para personas con discapacidad y en condiciones de vulnerabilidad social. Las políticas de inclusión también abarcan las mujeres, lo cual se evidencia en una mayoría de matrícula femenina que alcanza 60% del estudiantado (Rojas, González y Gamboa, 2014).

La UNED no realiza examen de admisión, lo cual se constituye en una de las principales acciones de inclusión educativa; que le permite atender más de 10 000 estudiantes de primer ingreso por año y una matrícula anual de alrededor de 30 000 estudiantes.

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Además de una Universidad que brinda acceso e igualdad de oportunidades, también se ha planteado como uno de sus objetivos estratégicos la autoevaluación, el mejoramiento y la acreditación de calidad en sus carreras universitarias; esto último por medio del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES) de Costa Rica.

Actualmente, más de 50% de las carreras ha conseguido la acreditación con el SINAES. Para ello, el apoyo del Instituto de Gestión de la Calidad Académica (IGESCA) a las diferentes unidades académicas ha sido determinante en el éxito de los procesos. El IGESCA se dedica a la promoción de la calidad académica en la Institución, para lo cual facilita apoyo metodológico e investigativo en los diferentes procesos evaluativos de la calidad académica en la Institución.

Los principios básicos que guían el quehacer de la UNED, orientados hacia la inclusión educativa, son el derrotero de la gobernanza universitaria. Para ello, la UNED cuenta con tres órganos de autoridad superior: la Asamblea Universitaria, el Consejo Universitario y la Rectoría.

La máxima autoridad política es la Asamblea Universitaria, la cual está conformada por todos los miembros de la comunidades estudiantil, docente y administrativa, y se encarga de la elección de los directivos universitarios, las decisiones sobre el Estatuto Orgánico y la creación o supresión de vicerrectorías (UNED, 2018). Por su parte, la Rectoría ejecuta las políticas y acuerdos emanados de la Asamblea Universitaria y del Consejo Universitario (UNED, 2018).

El Consejo Universitario cumple con una amplia variedad de funciones, que incluyen la promulgación de las políticas y reglamentos universitarios; así como algunas vinculadas a la gestión, que abarcan la aprobación del presupuesto institucional, la creación y remoción de

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

dependencias y el nombramiento de diferentes puestos en la estructura organizacional (UNED, 2018).

De manera que, el máximo órgano de dirección es el Consejo Universitario y en la UNED de Costa Rica está conformado por nueve miembros: el Rector(a), cuatro internos (representantes del personal), tres externos (representantes de la comunidad nacional que no laboren en la Institución) y un representante estudiantil. Excepto este último, la escogencia es por votación del personal y estudiantes de la UNED. De modo que, como órgano político, define el camino por el que transita la Universidad y establece las políticas que la dirigen ante las condiciones contextuales de la sociedad costarricense.

Además, el Consejo define las pautas en lo referente a la asignación de los recursos institucionales, de tipo financiero y humano, lo que le otorga también un papel de control. Si bien la propuesta de presupuesto, la creación de dependencias organizacionales y el nombramiento de puestos relevantes en la organización vienen de la administración activa, el que su aprobación se encuentre en el Consejo le permite controlar hacia donde dirige la organización. Por lo que, en principio, la asignación de los recursos financieros, materiales y humanos mantendría una coherencia total con las políticas definidas para la Institución.

Por el papel fundamental que cumple el Consejo Universitario en la UNED y los cambios que han sucedido en este tipo de órganos a nivel mundial, se elabora el presente artículo, en el que se sistematizaron y analizaron los aprendizajes obtenidos por las personas candidatas a miembros del Consejo Universitario durante el proceso de elección del 2017. Lo anterior porque el Tribunal Electoral Universitario organizó actividades de discusión y análisis entre las personas candidatas y las diversas instancias de la comunidad universitaria. Si bien las actividades eran de asistencia voluntaria, representaron espacios donde se evidenciaron las necesidades y requerimientos de las diferentes poblaciones universitarias: estudiantes,

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

administrativos(as) y docentes, en consonancia con las nociones de gobernanza universitaria sustentadas anteriormente en el artículo.

Los resultados del diálogo participativo entre personas candidatas y comunidad universitaria se recogen en el presente escrito, cuyo objetivo es que se identifiquen las oportunidades de mejora para la UNED, desde la visión de quienes optaron por ocupar una silla en el Consejo Universitario.

Además, se espera que la metodología aplicada pueda ser útil en la definición de política universitaria y planificación prospectiva, tanto para la UNED de Costa Rica como para otras instituciones de educación superior de Latinoamérica, que por su contexto pueden compartir visiones y condiciones comunes, siempre tomando en cuenta que el modelo de gobierno universitario se debe adecuar a las condiciones propias de cada contexto e institución, tal como se expuso anteriormente.

## **Metodología**

El enfoque del presente trabajo es de tipo cualitativo, ya que se basa en las realidades subjetivas de las personas participantes: “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.358). Por su parte, Denzin y Lincoln lo califican como un multimétodo, donde “los investigadores cualitativos estudian las cosas en su situación natural, tratando de entender o interpretar los fenómenos en términos de los significados que la gente les otorga” (1994, p.2).

El enfoque investigativo se dirige hacia la descripción y comprensión de la experiencia de las personas participantes. En este caso, se intenta comprender como las personas entrevistadas visualizaron su experiencia en el proceso electoral en términos de los cambios que llevarían a

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

*DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>*



Artículo protegido por licencia Creative Commons

la UNED a una mejora, desde la interpretación de buen gobierno universitario basada en Cifuentes (2016).

En el caso concreto, se aplica la perspectiva fenomenológica de tipo narrativo, la cual abarca la definición del problema o fenómeno por estudiar, la recopilación de los datos sobre las experiencias de diversos participantes, el análisis de la información y la generación de categorías, temas y patrones que permitan al investigador(a) desarrollar una narrativa para transmitir la experiencia en cuanto al fenómeno estudiado (Hernández, et al., 2014).

### **El fenómeno por estudiar**

En el primer semestre del 2017 se realizó un proceso electoral en la UNED para la escogencia de tres personas miembros del Consejo Universitario: dos externos (de la comunidad nacional) y una interna (del personal de la UNED).

Durante el proceso se efectuaron diferentes actividades con las personas candidatas, en las cuales presentaron sus propuestas y, por su parte, la comunidad universitaria planteó sus demandas e intereses. El estudio busca recuperar los aprendizajes obtenidos por las personas candidatas en estos encuentros, con el fin de que los resultados puedan servir como insumos potenciales para la formulación de política y para la planificación institucional.

### **La recopilación de datos**

Como candidatos(as) se presentaron cinco personas para el puesto de miembro interno y nueve para los externos, a quienes se les envió un correo electrónico solicitando la participación en el estudio, seis aceptaron participar.

En relación con las personas entrevistadas, todas contaban con vasta experiencia como docentes e investigadores/as. Dos poseían como título más alto el doctorado y los restantes



el de maestría. Es interesante señalar que poseían experiencia en gestión administrativa universitaria, cinco de ellos habían ejercido puestos en este campo. La experiencia universitaria la complementaban, la totalidad de las personas entrevistadas, con experiencia laboral en la empresa privada. Además, cuatro entrevistados(as) se habían desempeñado en organizaciones de la sociedad civil y comunal.

El instrumento utilizado fue un cuestionario enviado por correo electrónico, cuyo objetivo era conocer las oportunidades de mejora que visualizaban las personas candidatas en los ejes definidos por los Lineamientos de Política Institucional como fundamentales en la Universidad: Docencia, Investigación, Extensión y Gestión Institucional (UNED, 2015). Además, a criterio de la investigadora, se incorporó como tema adicional los centros universitarios, debido a la particularidad de su papel en la modalidad a distancia.

Los cuestionarios se enviaron el 18 de setiembre de 2017 y se hicieron dos recordatorios las semanas subsecuentes.

### **Análisis de las narrativas personales respecto de las experiencias**

La totalidad de los cuestionarios respondidos fueron analizados para identificar los temas de interés de cada persona y sus propuestas en cada uno de los ejes de análisis.

Es preciso señalar que se omite el nombre de las personas entrevistadas y se sustituye por una letra “E”, desde E1 a E6, de acuerdo con las seis personas que respondieron el cuestionario. Lo anterior, con el fin de resguardar la confidencialidad de las personas, debido a que en algunos casos son funcionarios(as) de la UNED o en otros, para esta fecha, ya son concejales.



## **Generación de categorías, temas y patrones**

La generación de categorías se efectuó con base en los ejes fundamentales de la UNED y los elementos ya citados que propone Cifuentes (2016) para un buen gobierno universitario; los cuales consideran la gestión a lo interno de la institución y las relaciones con el entorno. Con base en esos criterios se redactó el borrador inicial del trabajo, el cual fue socializado con las personas que respondieron el cuestionario para su debida validación.

A continuación, se presentan los resultados del análisis para los ámbitos institucionales que fueron consultados en el cuestionario: la gestión, la docencia, la investigación, la extensión y los centros universitarios.

## **Resultados**

### **La dirección estratégica universitaria, la gestión de la calidad y el aseguramiento de la pertinencia de su quehacer**

En esta categoría, se sugieren modificaciones a los estatutos de la UNED para adecuarlos a las condiciones del contexto actual. Lo anterior, junto con retomar el camino y tener una visión de largo plazo (E2, E3, E6), de manera que permita “clarificar y compartir el rumbo que se espera de la Universidad en los siguientes años para cumplir de mejor manera la importante misión que tiene en nuestro país” (E6); e instrumentalizar los resultados por medio de los planes de desarrollo institucional y sectoriales.

La normativa actualizada, apoyada en la planificación institucional y sectorial, permitiría realizar una revisión integral de los procesos para lograr eficiencia y efectividad en los servicios. En ese sentido, se plantea la necesidad de trabajar en la articulación entre las dependencias de la administración y la academia, la sede central y los centros universitarios.

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

[DOI: http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241](http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241)



Artículo protegido por licencia Creative Commons



Una mención especial requiere la mejora de los sistemas tecnológicos de información y comunicación, por el papel que cumplen en las organizaciones actuales y en particular en una institución de educación a distancia, como es la UNED.

En relación con la gestión de calidad, se propone una redefinición del modelo educativo de la UNED, para adecuarlo a los requerimientos del contexto nacional e internacional. Lo anterior implica revisar la adecuación de los materiales educativos y la aplicación de las TIC, en conjunción con el fortalecimiento de los planes de mejora institucional producto de los procesos de autoevaluación y acreditación.

Respecto a las funciones fundamentales de la universidad, docencia, investigación y extensión, se señala su integralidad y su necesaria articulación. Para ello, se debe contar con las políticas y estrategias que promuevan su vinculación, así como el financiamiento necesario.

La vinculación con la comunidad se considera como parte de la misión de la universidad y se señala a los centros universitarios como un medio para ello. Por ende, se deben establecer mejoras en relación con los procesos de planificación, desconcentración y articulación con las demás dependencias universitarias; así como en su infraestructura para brindar servicios de calidad.

El tema de inclusión surgió en relación con la pertinencia social y la atención de poblaciones vulnerables, tales como “las personas con discapacidad, personas de zonas geográficas distantes y los privados de libertad” (E5).

En particular, se generaron propuestas para la gestión, la docencia, la extensión, la investigación y los centros universitarios, que se detallan en la tabla 1.

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

*DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>*



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Respecto a la docencia, dos de las propuestas se dirigen hacia una oferta académica pertinente (E1, E3), de manera que permita “responder a las necesidades del desarrollo de las comunidades y traer divisas al país y recursos a la UNED por medio de la venta de servicios educativos” (E1).

La pertinencia social de la oferta se relaciona con la modalidad a distancia, propia de la UNED. Una de las personas entrevistadas planteó como sugerencias, en esta temática, el fortalecimiento de la educación a distancia, en sus características propias del proceso de enseñanza y aprendizaje y en el quehacer general de la institución, en aras de su posicionamiento en el contexto.

La producción de materiales educativos es parte fundamental de la modalidad a distancia, por lo que se sugiere revisarla en términos de su adecuación al currículo y su potencial de facilitar el aprendizaje del estudiante (E6). Al respecto, se propone incrementar los incentivos intelectuales y económicos al personal para la producción académica (E2).

**Tabla 1.** Aspectos de la dirección estratégica universitaria, la gestión de la calidad y la pertinencia que deben ser parte de una mejora en la gobernanza universitaria, según los ejes fundamentales de la UNED

Ejes	Aspectos de mejora en la gobernanza universitaria
Gestión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actualización de la normativa</li><li>• Visión prospectiva</li><li>• Eficiencia y efectividad en los procesos administrativos</li><li>• Desconcentración administrativa, operativa y funcional, tanto en oficinas centrales como hacia los centros universitarios</li><li>• Articulación entre las dependencias administrativas y académicas</li><li>• TIC adecuadas a las necesidades institucionales</li><li>• Inclusión social de poblaciones vulnerables</li></ul>
Docencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Oferta académica pertinente</li></ul>

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecimiento de la modalidad a distancia</li><li>• Potenciar la producción de materiales educativos en docentes</li><li>• Continuar con los procesos de autoevaluación, mejoramiento y acreditación académica</li></ul>
Investigación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fomento de la actividad investigativa</li><li>• Mayor divulgación</li><li>• Establecer mecanismos de evaluación de la investigación</li><li>• Búsqueda más intensa de recursos para financiar la investigación</li></ul>
Extensión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Articulación a lo interno (entre las dependencias de la universidad) y a lo externo (con las comunidades)</li><li>• Fortalecer el papel de los centros universitarios</li><li>• Mayor aporte al desarrollo y a la inclusión social</li><li>• Acceso abierto a los cursos</li></ul>
Centros universitarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora del servicio</li><li>• Desconcentración</li><li>• Articulación de la sede central con las demás dependencias</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

Las mejoras al modelo educativo de la UNED implican continuar con los procesos de autoevaluación, mejoramiento y acreditación; pero, sobre todo, incrementar el esfuerzo en el cumplimiento de los compromisos institucionales de mejoramiento (E6).

La Investigación en Educación a Distancia, como modalidad educativa, fue considerada de particular importancia en la UNED, en relación con las metodologías y tecnologías; así como respecto a la evaluación para su mejoramiento (E2, E6).

Otros elementos propuestos se refieren a:

- Mayor divulgación (E3).
- Potenciar el financiamiento interno y de fuentes externas (E6).

Las respuestas brindadas por las personas entrevistadas, en relación con las oportunidades de mejora en el campo de la extensión en la UNED, en su mayoría se refieren a la vinculación y aportes a las comunidades del país, en particular aquellas atendidas por los centros universitarios.

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Como medio para cumplir con el fin social de la extensión en la UNED, se requiere la articulación entre las dependencias de la institución y la vinculación con las comunidades con las que se trabaja. A lo interno, se señala la integralidad con las otras dos funciones fundamentales de la Universidad (la docencia y la investigación) y los centros universitarios. La vinculación con la comunidad se considera como parte de la misión de la extensión (E3), y se señala a los centros universitarios como un medio para ello (E4).

Entre las personas participantes en el estudio, se presenta recurrencia en el uso del concepto “desarrollo”, vinculado principalmente a elementos de tipo geográfico, para subrayar el papel de la extensión como uno de los ejes fundamentales de la universidad:

Responder con acciones concretas a las necesidades de desarrollo de las diferentes regiones (E1)

Fortalecerla especialmente en las comunidades donde los centros universitarios funcionan y promover su relación con los procesos de desarrollo comunitario, con la participación prioritaria de mujeres y jóvenes (E4)

[...] debe haber un compromiso por impulsar el desarrollo social de las zonas, lo cual se da en aquellos centros donde hay un verdadero compromiso de los funcionarios, pero no como una política institucional (E5).

Deben apoyarse claramente los institutos y/o centros en áreas específicas de Extensión que se han creado en la UNED, con el fin de potenciar su labor y ofrecer acciones concretas y efectivas que mejoren las posibilidades de desarrollo de las comunidades y la calidad de vida de las personas (E6).

Aunado al concepto de desarrollo, se incluye también en las respuestas el de inclusión social de poblaciones vulnerables: mujeres, jóvenes, indígenas, personas con discapacidad, privados de libertad, entre otros (E6, E4). Una de las personas entrevistadas propuso una manera como

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

la UNED puede responder a las necesidades y requerimientos del entorno y lograr una modalidad abierta:

[...] debería convertirse en una plataforma de acceso universal con cursos irrestrictos que podrían ser tomados en sí mismos o dentro de una carrera según las necesidades del estudiante (se entiende que no hablo de “estudiantes de la UNED”, sino de cualquier persona dispuesta a tomar un curso de manera independiente). (E2)

Los centros universitarios se visualizan como la ventana de la Institución en cada comunidad, por ello se deben establecer procesos de mejora en los siguientes aspectos;

- Cada centro (sus funcionarios, estudiantes y comunidad) debe desarrollar su propia visión (E3) y establecer procesos de planificación (E3, E6).
- Promover su desconcentración en concordancia con principios y lineamientos institucionales, las necesidades locales y los requerimientos de su población estudiantil (E4, E5, E6).
- Mejor articulación de los centros con las escuelas y otras dependencias universitarias (E6).

### **Las relaciones con la comunidad educativa**

Las personas entrevistadas coincidieron en sostener reuniones con las diferentes poblaciones de la comunidad educativa en el proceso de elección. Sin embargo, no se evidencia en las respuestas dadas que en estos encuentros se profundice en las formas de vinculación y participación activa en el gobierno institucional de las diferentes poblaciones universitarias. En general, se recomienda establecer mecanismos de participación de las poblaciones universitarias, divulgación (E3) y seguimiento a los acuerdos del Consejo Universitario: “Al ser



un órgano colegiado, la intención primaria es buscar incidencia en las decisiones y posteriormente dar seguimiento a su implementación” (E4).

El detalle de las recomendaciones dadas por las personas entrevistadas, respecto a las relaciones con la comunidad educativa, se presenta en la tabla 2.



**Tabla 2.** Aspectos de las relaciones con la comunidad educativa que deben ser parte de una mejora en la gobernanza universitaria, según los ejes fundamentales de la UNED

Ejes	Aspectos de mejora en la gobernanza universitaria
Gestión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimiento de mecanismos de participación de las poblaciones universitarias</li></ul>
Docencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acompañamiento a estudiantes para favorecer su permanencia</li><li>• Fortalecer el acceso a las TIC en las zonas rurales</li><li>• Mejorar la estabilidad del personal docente</li></ul>
Investigación	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajos de graduación y de curso de los estudiantes aplicados a la realidad de las comunidades</li></ul>
Extensión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estimular la participación de la población estudiantil</li></ul>
Centros universitarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centros universitarios muy activos en el desarrollo de la investigación</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas.

En los aspectos docentes, debe fortalecerse el acompañamiento a estudiantes (E3, E5); en particular que cuenten con un tutor, no solo para las tutorías docentes, sino para reducir el abandono y favorecer su éxito académico (E5).

Asimismo, para beneficiar al estudiantado de la zona rural, se requiere una mayor utilización de las TIC como apoyos didácticos.

En el caso del personal docente, se propuso mejorar las condiciones de nombramiento y de participación en la toma de decisiones (E4).



En concordancia con la modalidad educativa a distancia, se requiere “que los centros universitarios se conviertan en centro de soporte a investigaciones” (E2) y los proyectos que desarrolle el estudiantado en sus cursos y trabajos finales de graduación deben ser investigaciones que contribuyan al desarrollo de sus comunidades (E5).

En cuanto a la extensión, se señaló la importancia de la participación estudiantil: “Estimular y animar al estudiante becado para que sea el primer extensionista de la UNED” (E1).

### ***Las relaciones con el entorno o grupos de interés externos***

El mayor énfasis en las respuestas fue en el papel que deben desempeñar los centros en sus relaciones con el entorno. Tres de ellos los destacan como fundamentales para el desarrollo de sus comunidades (E1, E4, E6).

### **La rendición de cuentas, información pública y transparencia**

No se obtuvieron resultados en las respuestas de las personas participantes asociadas a este criterio.

### **La resolución y mediación de controversias y conflictos de interés, así como la adopción de un régimen de controversias e incompatibilidades para el ejercicio de las funciones de los directivos universitarios**

En relación con este criterio de buen gobierno no hubo un abordaje de las personas entrevistadas, como parte de su experiencia en el proceso electoral del Consejo Universitario.





## **Las opciones institucionales por fortalecer la inclusión, el compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social universitaria**

El papel que juega la UNED en relación con el contexto socioeconómico y ambiental fue subrayado principalmente en el apartado de extensión. Se visualiza así este eje fundamental de la universidad como impulsor del desarrollo de las comunidades y regiones atendidas por la UNED; así como en la inclusión de poblaciones vulnerables, tales como las personas con discapacidad, personas de zonas geográficas distantes y los privados de libertad.

Dado que existen coincidencia en el papel que debe jugar la extensión en el contexto comunal y regional, se hace necesario ampliar la política al respecto, principalmente en relación con el cómo se logra esa contribución al desarrollo, ya que fue un término muy usado y debería clarificarse su significado en la UNED.

### **Conclusiones**

En relación con la dirección estratégica universitaria, la gestión de la calidad y el aseguramiento de la pertinencia de su quehacer, el estudio mostró la necesidad de modificar los estatutos de la UNED y fortalecer su modelo educativo de acuerdo con las realidades actuales. La normativa actualizada, con apoyo de la planificación institucional, sería el fundamento para una revisión integral de los procesos, en aras de una mejor articulación entre las dependencias que impulse servicios de mejor calidad.

Si bien se observó que, durante el proceso electoral, las personas candidatas mantuvieron una amplia comunicación con la comunidad universitaria, no se evidencia que se tenga claridad sobre la importancia de establecer herramientas de vinculación y participación activa en el gobierno institucional de estas poblaciones, una vez pasado el proceso.

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

Igualmente, como parte de la característica de universidad pública, fundamentada en los principios de la Reforma de Córdoba, se tiene conciencia de la importancia de las relaciones con la comunidad local y nacional y la pertinencia de las acciones académicas, particularmente en la UNED por medio de los centros universitarios. Sin embargo, no se evidencian acciones para incorporar formas de participación en el gobierno institucional de los grupos de interés (*stakeholders*), que favorezcan su concreción en los planes y acciones institucionales, en especial con la población de graduados y con representantes comunales y nacionales, del gobierno y el sector privado.

En síntesis, los aportes realizados por las personas entrevistadas sobre su experiencia como candidatas a miembros del Consejo Universitario de la UNED en el proceso electoral del año 2017, permite alimentar los procesos de planificación prospectiva de la Institución y aquellos dedicados al mejoramiento continuo de la calidad. Asimismo, pueden ser valiosos para los miembros del Consejo Universitario en la definición de prioridades de política institucional; así como para impulsar una evaluación institucional que conduzca a una revisión integral de la organización, sus principios, normativa, procesos, mecanismos de actuación interna y hacia los grupos externos vinculados con la Universidad. Lo anterior, a la luz de repensar el gobierno universitario desde nuevas visiones, tales como la rendición de cuentas, la información pública, la transparencia y el establecimiento de mecanismos de resolución y mediación de controversias y conflictos de interés, así como la adopción de un régimen de controversias e incompatibilidades para el ejercicio de las funciones de los directivos universitarios.

## Referencias

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

*Rosberly Rojas-Campos*

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

- Altbach, P., Reisberg, L. & Rumbley, L. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. Paris: UNESCO. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001832/183219e.pdf>
- Bernasconi, A. (2014). *Estructuras y formas de gobierno universitario*. Presentación realizada en el I Seminario Internacional de Gobierno Universitario. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/telescopio/wp-content/uploads/2014/11/ANDRES-BERNASCONI.pdf>
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159
- Cifuentes, J. (2016). *Sobre el gobierno universitario*. En Cifuentes, J. (editor). *Asuntos de gobierno universitario*. pp. 16-29. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de [https://issuu.com/mercadeoepuj/docs/asuntos\\_de\\_gobierno\\_universitario](https://issuu.com/mercadeoepuj/docs/asuntos_de_gobierno_universitario)
- Cifuentes, P. (2014). *Modelos de gobierno de Universidades Públicas*. Santiago de Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994). *Introduction: Entering the Field of Qualitative Research in* Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage.
- Díaz, A. (2004). Autonomía universitaria. Orígenes y futuro en la realidad mexicana. *Revista de la Educación Superior*, XXXIII (1), 129, 41-48.
- Gayle, D., Tewaie, B. & Quinton, A. (2003). *Governance in the Twenty-First-Century University: Approaches to Effective Leadership and Strategic Management: ASHE-ERIC Higher Education Report*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2003
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta edición, México: McGraw-Hill.
- (IAU) Asociación Internacional de Universidades. (1998). *Academic Freedom, University Autonomy and Social Responsibility Statement*. Recuperado de [http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/Academic\\_Freedom\\_Policy\\_Statement.pdf](http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/Academic_Freedom_Policy_Statement.pdf)
- Irby, B., Muya, H. & Nafukho, F. (2014). *Governance and Transformations of Universities in Africa: A Global Perspective*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.

---

**Mejoramiento institucional desde la perspectiva del gobierno universitario en la UNED de Costa Rica**

Rosberly Rojas-Campos

DOI: <http://dx.doi.org/10.22458/caes.v9i2.2241>



Artículo protegido por licencia Creative Commons

- Meek, V., Teichler, U. & Kearney, M. (2009). *Higher Education, Research and Innovation: Changing Dynamics. Report on the UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge 2001-2009*. Kassel, Germany: International Centre for Higher Education Research. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001830/183071E.pdf>
- Rodríguez, S. (2014). El Gobierno de las Universidades: De la reflexión a la acción. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 66(1), 89-106.
- Rojas, R., González, C. y Gamboa, A. L. (2014). *Educación a distancia como factor de inclusión social en la UNED de Costa Rica y la UAPA de República Dominicana. Informe de investigación de la UNED*. San José de Costa Rica: UNED
- Schulze-Cleven, T. & Olson, J. (2017). Worlds of higher education transformed: toward varieties of academic capitalism. *Higher Education*, 73, 813-831
- Tünnennann, C. (1998). La reforma universitaria de Córdoba. *Educación Superior y Sociedad*, 9 (1), 103-127
- Unión de Universidades Latinoamericanas (UDUAL). (2011). *Declaración de Guadalajara*. Recuperado de [http://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2011/GUADALAJARA\\_Mayo2011.pdf](http://www.ucr.ac.cr/medios/documentos/2011/GUADALAJARA_Mayo2011.pdf)
- UNED (2015). *Lineamientos de Política Institucional 2015-2019*. San José de Costa Rica: el autor.
- UNED (2018). *Estatuto Orgánico*. San José de Costa Rica: Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos.

