

**Título de la Ponencia:**

Modelo de gestión y gobernanza de las Sedes Regionales de la UCR

**Eje temático:**

Gobierno Institucional

**Docentes:**

Silvia Solano Mora. Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Industrial - Sede de Occidente. [silviagabriela.solano@ucr.ac.cr](mailto:silviagabriela.solano@ucr.ac.cr)

Rodolfo Romero Redondo. Coordinador de la Carrera Administración Pública, Coordinador Académico del CICAP, docente de la carrera de Ingeniería Industrial Sede de Occidente. [rodolfo.romero@ucr.ac.cr](mailto:rodolfo.romero@ucr.ac.cr)

**Resumen**

La ponencia plantea la necesidad de revisar y mejorar la gobernanza y gestión de las Sedes Regionales de la UCR, debido a limitaciones en autonomía, asignación de recursos y toma de decisiones. Propone una investigación participativa que analice el modelo actual, identifique buenas prácticas nacionales e internacionales y construya una propuesta de gobernanza más adecuada y pertinente a las realidades regionales, con el fin de fortalecer la equidad, eficiencia y calidad académica en la educación superior descentralizada.

**Objetivo de la ponencia**

Evidenciar la necesidad de analizar la estructura de gobernanza y el modelo de gestión de las Sedes Regionales de la Universidad de Costa Rica (UCR), con el fin de formular una propuesta de modelo de gestión que permita la mejora de la eficiencia operativa, la equidad territorial y la calidad académica en el marco de una educación superior pública y descentralizada.

## **Fundamentación**

Costa Rica posee un sistema de educación superior robusto, caracterizado por la presencia de universidades públicas. Dentro de las universidades públicas, la Universidad de Costa Rica (UCR) es una de las más importantes y antiguas, con un modelo de educación descentralizado a través de sus sedes y recintos.

La UCR, fundada en 1940, ha evolucionado para atender a una población estudiantil diversa mediante la creación de sedes y recintos en distintas regiones. Algunas de las primeras Sedes Regionales surgieron en respuesta a la necesidad de descentralizar el acceso a la educación superior y fortalecer el desarrollo de las comunidades fuera del Valle Central. (UCR, 2024)

Con el tiempo, el modelo de gestión de estas sedes ha requerido ajustes para responder a cambios en la demanda estudiantil, avances tecnológicos, transformaciones económicas y desafíos presupuestarios.

Las sedes y recintos de la UCR son alternativas de educación superior creadas con el fin de democratizar el acceso a la educación y propiciar opciones de desarrollo, la actividad universitaria se desarrolla en ocho sedes universitarias ubicadas en San José, Alajuela, San Ramón, Puntarenas, Liberia, Turrialba, Limón y Golfito y en 4 recintos (Grecia, Santa Cruz, Guápiles, Paraíso), según el informe UCR en Cifras (2024) un 27 % del alumnado de pregrado y grado de la Universidad de Costa Rica estudia en Sedes Regionales.

La descentralización de la educación superior en el país ha sido una estrategia clave para garantizar el acceso a la educación de calidad en diversas regiones, sin embargo, este modelo presenta desafíos en términos de gobernanza, financiamiento y gestión administrativa, especialmente en las Sedes Regionales.

En el caso específico de las Sedes Regionales de la UCR, se presentan retos y oportunidades particulares que dependen de factores como la autonomía

universitaria, la distribución de recursos, la participación de la comunidad académica y las políticas institucionales.

Algunos aspectos importantes para considerar en este contexto incluyen:

- La UCR cuenta con un sistema de gobernanza basado en la autonomía universitaria, con órganos colegiados como el Consejo Universitario y la Rectoría.
- Las Sedes Regionales tienen una administración propia encabezada por Directores y Consejos Asesores que responden a lineamientos generales de la universidad, pero con cierto grado de autonomía para la gestión local.
- Se basa en principios de descentralización para permitir una mejor respuesta a las necesidades regionales.
- La asignación de recursos y toma de decisiones pueden estar limitadas por regulaciones administrativas y presupuestarias centralizadas.

La gobernanza y gestión de las Sedes Regionales está regulada por normativas institucionales y políticas nacionales de educación superior. Las Sedes Regionales bajo el esquema de gobernanza de la universidad son consideradas Unidades Académicas, lo cual las enmarca en una serie de limitaciones en gestiones administrativas y académica.

Mientras en la Sede Rodrigo Facio una Escuela funciona como Unidad Académica en donde se gestiona una carrera las Sedes funcionan bajo el mismo esquema con varias carreras de diferentes áreas, por ejemplo la Sede de Occidente tienen 24 carreras de 5 áreas diferentes y 4 posgrados.

Este esquema de funcionamiento ha implicado históricamente una dependencia en la gestión de los procesos a nivel de la Sede Rodrigo Facio, además se generan lineamientos y normativas desde un nivel central que no responden a la realidad

que se da en las Sedes Regionales, esto genera procesos más lentos y limita la toma de decisiones de la Sedes.

Aunado a lo anterior también afecta la distribución de los recursos ya que se da asimetrías en asignación de presupuestos entre la Sede Rodrigo Facio y las Sedes Regionales, esto se refleja de manera significativa en el apoyo de recurso administrativo, mientras en la Sedes Regionales por ejemplo las coordinaciones de carrera son nombradas con  $\frac{1}{4}$  TC o menos y no cuentan con apoyo administrativo en la Sede Rodrigo Facio una Escuela cuenta con apoyo administrativo desde recepción hasta jefatura administrativa, adicional a esto los departamento y coordinaciones de carrera en las Sedes Regionales no cuentan con presupuesto directo las necesidades se deben canalizar por medio de las diferentes coordinaciones de la Sedes Regionales según corresponda.

Otro aspecto importante de resaltar es que el órgano de toma de decisiones en las sedes es la Asamblea de Sede, dicha asamblea están compuestas por docentes en propiedad de todas las carreras que se imparten en la sede, lo que hace que en dicho espacio se tengan que valorar y aprobar temas específicos de cada carrera, estas decisiones recaen en todos los miembros de la asamblea a pesar de la especificidad.

El Modelo de Gobernanza de la UCR es un punto relevante en la discusión sobre fortalecimiento de la regionalización, tal cual lo evidenció el III Congreso de Regionalización donde uno de los ejes temáticos desarrollados fue la Visión y modelos de regionalización, gobernanza y gestión administrativa, (UCR, 2025) . En dicho espacio se enfatizó en la importancia de la regionalización y en como esta ha sido un proceso natural pero no planificado, además el modelo actual de gobernanza no contempla los contextos regionales de cada sede, por lo que es necesario impulsar acciones y reformas en favor de la calidad y descentralización de la educación. Entre las reflexiones de este congreso se destaca que la UCR enfrenta un contexto complejo por lo que se debe tomar acciones desde la revisión

del Estatuto Orgánico hasta la reconceptualización del modelo de gobernanza actual (Alvarado, 2025)

Si bien se han realizado esfuerzos por abordar la temática incluyendo propuestas de reforma al Estatuto Orgánico sobre el tema de regionalización y autonomía de las sedes estas no han prosperado. (Semanao Univesidad , s.f.)

### **Propuesta de abordaje**

Debido a la necesidad de abordar la temática de gobernanza de las Sedes Regionales, se propone la investigación que lleva por nombre Gobernanza y Modelo de Gestión de Instituciones de Educación Superior: Caso de Sedes Regionales de la UCR, la cual está en proceso de inscripción para el año 2026 en la Unidad Académica Sede de Occidente, y pretende analizar la Gobernanza y los modelos de gestión de las Sedes Regionales de la UCR, con el fin de evidenciar limitaciones y oportunidades de mejora en el logro de los resultados deseados.

La investigación en una primera etapa pretende realizar un análisis de la normativa que regula la gobernanza de las Sedes Regionales de la UCR además de identificar cualquier estudio previo que se haya desarrollado. Una vez analizado la normativa vigente e informes existentes se pretende identificar actores claves de diferentes Sedes Regionales, tales como directores de sedes, miembros de Consejo de Sede, coordinadores de secciones y carreras, investigadores, personas administrativas, y personas estudiantes, con la finalidad de a partir de entrevistas, visitas a la sedes y sesiones de trabajo identificar factores claves del modelo actual de gobernanza.

Es importante identificar el contexto social, económico y cultural en el que se desarrolla cada Sede ya que esto va a permitir entender de mejor forma las implicaciones del modelo actual de Gobernanza.

De forma paralela se analizará buenas prácticas de gobernanza de instituciones de educación superior tanto nacional e internacional, tal es el caso de la UNAM en

México, Universidad de los Llanos en Colombia o el modelo de la Universidad de Laponia en Finlandia que figuran como casos de éxito en su modelo de descentralización de la educación superior, esto con el fin de valorar oportunidades de mejora en la gobernanza actual de las Sedes Regionales.

Posterior a esto se realizarán sesiones de trabajo con actores claves de las diferentes sedes considerando autoridades, personas docentes, personas administrativa y personas estudiantes, en esta sesiones se pretende identificar las principales limitaciones en los procesos y las principales afectaciones tanto administrativamente como académicamente de la gobernanza actual de la UCR, además de identificar los procesos con mayor dependencia de la administración central e identificar la afectación de estos en la gestión de las Sedes Regionales, además de valorar los principales aspectos de asimetría entre la gestión de las sedes.

Con una metodología de construcción participativa con actores claves de todas las Sedes Regionales se pretende proponer el modelo de gobernanza que se ajusta a la realidad de la sedes y las implicaciones que este tendría sobre el modelo actual, también se hará una etapa de validación de los resultados de la investigación con autoridades de la Universidad, con el fin de que los resultados sean considerados por los entes tomadores de decisión de la UCR para que sean considerados en posibles mejoras y modificaciones del modelo actual.

Si bien es cierto esta investigación promueve la necesidad de este análisis es necesario que se tenga el respaldo de las autoridades correspondientes y se promuévanlos espacios de discusión con actores de todas las sedes para así poder generar una propuesta de modelo de gobernanza desde la mismas Sedes Regionales reconociendo sus necesidades pero considerando un abordaje integral.

## Referencias

- UCR. (2024). *UCR en Cifras*.
- Semanario Univesidad . (s.f.). Obtenido de <https://semanariouniversidad.com/universitarias/sedes-regionales-piden-estar-en-discusion-sobre-reforma-ahora-que-sera-revisada-por-el-consejo-universitario/>
- UCR. (2025). *III Congreso de Regionalización*. Obtenido de <https://sedeguanacaste.ucr.ac.cr/iii-congreso-de-regionalizacion/>
- Alvarado, S. A. (2025). *Apuntes del III Congreso de Regionalización Sede Regional de Guanacaste*.
- UCR. (2025). *Universidad de Costa Rica*. Obtenido de <https://www.cu.ucr.ac.cr/estatuto-organico.html>
- UCR. (2023). *Estado de las ponencias aprobadas en el VII Congreso Universitario UCR*.
- Mora, S. S. (2025). *Pry01-207-2026-Gobernanza y Modelo de Gestión de Instituciones de Educación Superior: Caso de sedes regionales de la UCR*.