

**Ponencia: Agilización y proactividad en la cultura organizacional de la  
Universidad de Costa Rica**

**Dra. Vivian Vílchez Barboza<sup>1</sup>**

El contexto actual apremia que, en la Universidad de Costa Rica, se requiera promover una mentalidad de resolución efectiva de problemas de gestión administrativa. Todo lo anterior, con el fin de ejecutar acciones que eviten la burocracia innecesaria y potencien, a su vez, un liderazgo proactivo y transformador.

Así por ejemplo, no es oportuno concebir que deban pasar varios años para que se ejecute o se apruebe normativa universitaria –v. gr. reglamentos, circulares, directrices– ágil y de impacto profundo en la gestión universitaria, en el quehacer de las áreas sustantivas, la organización y las funciones institucionales.

La resolución efectiva de la problemática, bien se puede amparar en lo siguiente:

**1.- Promoción de la adaptación al entorno cambiante:**

La cotidianidad en que vivimos, dentro de un contexto globalizado, apareja modificaciones constantes en los ámbitos socioculturales, económicos, políticos, de salud, tecnológicos, organizativo etc; los cuales repercuten en cambios en el mercado, regulaciones y crisis inesperadas; tal como sucedió con la pandemia en el 2020.

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias de la Enfermería, Directora Gestión de la Investigación, Vicerrectoría de Investigación, Universidad de Costa Rica.

Por lo tanto, una *ejecución expedita de los procesos* asegura que las acciones sean pertinentes y respondan a necesidades actuales, evitando que, el lapso entre la planificación y la ejecución, transite a una velocidad poco acorde con la realidad; convirtiéndola en obsoleta e infructuosa.

En este sentido, agilizar las gestiones administrativas no solo mejora la eficiencia operativa, sino que permite una mayor capacidad de adaptación frente a escenarios inciertos y dinámicos. La burocracia excesiva actúa como una barrera que retrasa decisiones críticas y limita la capacidad de innovación. Razón por la cual, fomentar una cultura organizacional centrada en la agilidad, con flexibilización en procesos internos, orientados hacia respuestas rápidas y efectivas. Esta perspectiva no implica sacrificar el orden o la legalidad de las acciones, sino equilibrarlas con la necesidad de actuar con prontitud ante circunstancias cambiantes. Solo así se logra una verdadera sintonía con el entorno actual y los desafíos futuros.

Así pues, aquello ayudaría a disminuir la probabilidad de tener fallas en la gestión por la desactualización de las medidas tardías y su inoperante respuesta técnica al problema.

## **2.- Maximización de oportunidades:**

La ejecución de acciones en el momento oportuno puede significar atraer o aprovechar ventajas competitivas o actuar de manera más estratégica. Esto permite capitalizar oportunidades reales y provechosas para la Universidad.

Además, en el mundo académico, es natural que se presenten opciones que pueden ser temporales (como el caso de los fondos concursables) y altamente competitivas.

De allí que, respuestas flexibles, a momentos emergentes, facilita un mejor desarrollo, y un mayor progreso con respecto a otras Universidades, posicionamiento, medios, etc., manifestado en una ejecución ágil y óptima del tiempo, el talento humano, el esfuerzo y el presupuesto, lo que propicia una asignación eficiente de los recursos.

Cuando las gestiones administrativas universitarias se caracterizan por su agilidad, se reduce significativamente el tiempo de respuesta ante diversas solicitudes, como lo son alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales. Esta capacidad de acción rápida permite a la Universidad no solo mantenerse actualizada, sino también destacar como referente frente a otras instituciones.

Una administración eficiente y eficaz, favorece la toma de decisiones basadas en datos actualizados, fortaleciendo la planificación y reduciendo riesgos. En consecuencia, se incrementa la probabilidad de éxito en la ejecución de iniciativas.

Esta eficiencia genera un efecto multiplicador: fortalece la confianza institucional, motiva al personal y mejora la percepción externa de la universidad como una organización moderna, proactiva y alineada con los desafíos del entorno actual.

### **3.- Satisfacción usuaria:**

La satisfacción usuaria es una medida que se basa en identificar si los servicios que se están brindando cumple o supera las expectativas y necesidades de las personas

beneficiarias. En el caso de la Universidad de Costa Rica, cuenta con personas usuarias internas (administrativos, docentes y estudiantes) y externas (comunidad en general nacional e internacional). Por lo que, una ejecución oportuna, de los dos puntos anteriores, y que responda a las necesidades en tiempo real, permite mejorar la percepción y confianza del usuario. Todo ello mejoraría la experiencia e imagen social, y dinamizaría las áreas sustantivas del quehacer institucional.

Por lo tanto, la agilidad en la gestión administrativa se convierte en un pilar fundamental para fortalecer la satisfacción usuaria. Una respuesta ágil y eficaz genera en la persona usuaria la sensación de ser reconocida, escuchada, valorada y atendida, lo cual repercute positivamente en su vínculo con la institución. Por ejemplo para el estudiantado, trámites ágiles en procesos de índole académico contribuyen significativamente a su bienestar y permanencia en la universidad. Para las personas funcionarias, una administración eficiente implica mayor claridad en los procedimientos, menor carga burocrática y condiciones más propicias para el desempeño laboral.

En el caso de las personas usuarias externas, una gestión dinámica en la universidad, propicia accesibilidad, receptividad y capacidad de respuesta ante solicitudes de servicios, proyectos conjuntos o vínculos de cooperación. Esto fortalece la imagen institucional como un ente comprometido con la excelencia, la transparencia y la mejora continua.

El camino por recorrer, para implementar la mejora (y los cambios necesarios) en lo anterior –así lo creemos–, es con la introducción y aplicabilidad del *Soft Law*; el cual, se

refiere a normas, principios, directrices, códigos de conducta u otros instrumentos que, aunque, si bien, no resultan obligatorios o vinculantes, por oposición al *Hard Law*, sí cumplen un papel orientativo y de ordenación (diríase: de eficacia y eficiencia reales), con una influencia significativa en el comportamiento de los actores a quienes se dirigen

Sus normas, pues, lejos de ser normas de prescripción o mandato imperativo, ayudarían a direccionar de manera óptima los «causes ordinarios» de los distintos procesos administrativos. Por lo tanto, el *soft law* cumple un papel clave como puente entre la autorregulación y la legislación vinculante.

En todo caos, como dice SARMIENTO: “En definitiva, son normas que no son normas, pero nadie se atrevería a afirmar que su existencia va desnuda de efectos jurídicos”<sup>2</sup>.

Es así, como esta propuesta a partir del análisis y discusión en la Comisión 4 del VIII Congreso Universitario, deriva al planteamiento concreto de establecer un diálogo entre las instancias que desean de manera voluntaria asumir un plan piloto de la implementación del *Soft Law (tecnicismo válido y aplicado a nivel internacional)*, con el fin de prototipar -lo que incorpora herramientas, metodologías, estándares de calidad , de servicio, instrumentos, entre otros- la aplicación de esta forma de simplificación de la gestión en la Universidad de Costa Rica y valorar a partir de sus resultados, su escalabilidad y aplicación más integral.

---

<sup>2</sup> Daniel SARMIENTO, *El Soft Law administrativo. Un estudio de los efectos jurídicos de las normas no vinculantes de la Administración*, Prólogo de José Esteve P., Editorial Aranza di S.A. (Thomson-Civitas), Navarra, 2008, p. 28.