

# Líderes universitarios ante el cambio y la complejidad organizacional

## University leaders in the face of change and organizational complexity

*Silene C. Vargas-Díaz, Ed.D., M.Ed., M.Sc.*

*María de los A. Ortiz-Reyes, Ph.D.*

Facultad de Educación

Universidad de Puerto Rico

Recinto de Río Piedras

### Resumen

Esta investigación tuvo como propósito analizar las acciones y decisiones del líder como propiciador de transformaciones que orienten la concepción de una gestión educativa compleja, transdisciplinaria, dialógica e integrada. El escenario seleccionado fue una institución de educación superior (IES) de Puerto Rico. El diseño, un estudio de caso, permitió revisar documentos normativos oficiales, realizar entrevistas semiestructuradas a tres líderes educativos y tres profesores, así como un grupo focal con estudiantes. Entre los hallazgos, se destaca que la IES seleccionada goza de un prestigio reconocido externamente por la calidad de los servicios prestados y la excelencia de sus recursos humanos. Sin embargo, su estructura de gobernanza es rígida y extremadamente burocrática, lo que la hace lenta, normativa, politizada, con poco espacio para la toma de decisiones consultada y compartida. Los hallazgos apuntan hacia la necesidad de iniciar un proceso de reingeniería administrativa y académica para mejorar e innovar.

Palabras clave: complejidad, transdisciplinariedad, reingeniería, dialogicidad, liderazgo

## Abstract

The purpose of the research was to analyze the actions and decisions of leaders as promoters of transformation that guide the conception of a complex, transdisciplinary, dialogic and integrated educational management. The selected scenario was an Institution of Higher Education (IES, for its Spanish acronym) in Puerto Rico. The selected design, a case study, led to the review of official normative documents, and semi-structured interviews conducted with three educational leaders and three teachers, as well as a focus group with students. Among the findings, it is highlighted that the selected IES is an institution that enjoys an externally recognized prestige for the quality of the services provided and the excellence of its human resources. Nevertheless, its governance structure is rigid and extremely bureaucratic, which makes it slow, normative, politicized, with little space for shared and consulted decision-making. The findings point to the need to initiate a process of administrative and academic reengineering to improve and innovate.

Keywords: complexity, transdisciplinarity, reengineering, dialogicity, leadership

**Recibido:** 18 sep 2020

**Revisado:** 17 mar 2021

**Publicado:** 15 jul 2021

**Aceptado:** 6 jul 2021

**Correspondencia:** Silene C. Vargas-Díaz <[silenecarolina.vargas@upr.edu](mailto:silenecarolina.vargas@upr.edu)>

## Introducción

El líder educativo de este siglo se desenvuelve en organizaciones complejas, las cuales ameritan administrarse y liderarse de una manera más integrada, dialógica e innovadora. Esa complejidad organizativa no se limita a lo intrincado de sus estructuras, formas de gobierno, planes de estudio o financiamiento, sino que alude a una propuesta epistemológica llamada pensamiento complejo, o complejidad, la cual representa un reto a lo que estamos acostumbrados, a simplificar las cosas. El pensamiento simplificador sigue tan arraigado en la organización de los saberes que nuestras ofertas curriculares están diseñadas por disciplinas, y tenemos un profesor o maestro para cada una de ellas.

El pensamiento complejo pretende sobrepasar la mera transmisión de conocimiento, el saber compartimentado en disciplinas y el modelo organizativo simplificado, y promover una alternativa que sea compleja, pero esto podría representar todo un desafío para muchas universidades puertorriqueñas. También,

quiere dejar al descubierto los cambios permanentes a los que está sometido todo el planeta —lo cual genera incertidumbre— y conjugar los dualismos orden/caos, equilibrio/desequilibrio, homogéneo/heterogéneo, pues nuestro ámbito global es así: lleno de interacciones, de azar, de eventos que pueden ser previsibles y otros que no lo son (Morin, 1998, 1999, 2003, 2004).

De acuerdo con Mora (2009) y Didriksson Takayanagui (2015), la universidad, como Institución de Educación Superior (IES), tiende a comportarse de manera conservadora, sobre todo en momentos de grandes cambios. Algunas de ellas mantienen aún, como estructura administrativa, el modelo de las universidades del siglo XIX o el que han tenido desde su fundación, pues se ciñen a una jerarquía de tipo vertical, con una departamentalización por funciones. En un principio, las universidades asumieron ese modelo jerárquico porque, hay que recordar que, cuando fueron construidas, cumplían “un papel de mero replicador del sistema social; en consecuencia, se vio desbordada, al utilizar un sistema fragmentario proveniente de una concepción científico-racional” (Castro Sáez, 2001, p. 98).

Claro está: esta forma de constituirse fue consecuencia de la influencia del paradigma positivista que imperaba en las universidades para esa época y que aún puede estar presente en algunas que no han asumido el cambio de época (De Souza Silva, 2014), como bien señalan Lanz y Ferguson (2011) al afirmar que: “la agenda de la transformación universitaria debe encarar resueltamente el doble movimiento de una profunda transfiguración del mapa cognitivo heredado, al tiempo que [deben reformularse] en su raíz los modelos epistemológicos, pedagógicos y organizacionales tradicionales” (p. 186).

Superar ya no lo simple, sino el pensamiento simplificador no resulta fácil porque representa una invitación al cambio, la transformación, la recursividad y la autopoietica (Juárez & Comboni Salinas, 2012; Castro Sáez, 2001). Para ello, resultaría necesario iniciar un diálogo de saberes en el que no haya la supremacía de uno que “sabe” sobre los otros que aprenden, oprimidos ni opresores, sino que, desde la horizontalidad y dialogicidad, seamos capaces de conciliar, mediante el habla y la negociación, los antagonismos y las contradicciones. Solo a través del diálogo franco seremos capaces de afrontar las incertidumbres y los miedos que suponen los cambios profundos que requiere la universidad como institución del saber.

Ese diálogo debe ir acompañado de una postura crítica y reflexiva de los protagonistas de la acción educativa universitaria; es decir: rectores, decanos, profesores, estudiantes, personal administrativo, organizaciones estudiantiles. Ante la propuesta de una administración compleja, los líderes universitarios deben sentarse y replantearse cuál es su rol en una IES diversa, planetaria, holística y democrática, tan necesaria para nuestro país. Esta nueva universidad no solo debería responder a un contexto local, sino global, no aislarse ante las particularidades y situaciones coyunturales en la que se encuentra Puerto Rico en este momento. Por lo tanto, la universidad, tendría el compromiso de abrirse a la

influencia de la sociedad del conocimiento y la información, de deconstruirse, para luego reinventarse, como máxima expresión de innovación y transformación conforme al cambio histórico actual, sin dejar su esencia autóctona propia del entorno en la que se encuentra enraizada. Esta debe responder a “la necesidad de mejora, a la creciente complejidad de las instituciones de educación superior, la competitividad y la diversificación a nivel internacional y nacional... para satisfacer las demandas de esa sociedad” (Mora, 2004, p. 31).

Para implantar un cambio en las instituciones educativas universitarias públicas en Puerto Rico, sería necesario replantear una nueva forma de organización y administración educativa. Esta debe ser compleja, integradora, transdisciplinaria y dialógica para que realmente represente un cambio de paradigma, con una visión no jerarquizada ni tecnicista, sino compleja y a la vez reflexiva. La idea es superar la burocratización por un modelo más liberador (Castro Sáez, 2001).

El líder universitario, como administrador educativo, tiene el reto de repensar la Universidad de Puerto Rico (UPR); desde el orden y el caos, acorde al contexto social en el que se encuentra; desde la incertidumbre, como un reto para descubrir nuevas maneras de planificar y construir el currículo, organizar al personal de manera sinérgica y cambiar su estructura de funciones a procesos. Esto último se traduciría en una mayor horizontalidad, nuevas formas de poder compartido que conlleven otras maneras de liderar. Así, será lo más asertivo y empático con “ese otro” que, sobre todo, es diverso. La UPR debe empezar a ser más accesible y contemporánea, atemperada a la nueva época, y que procure ser un verdadero agente de cambios para el país. Por ello, debe invertir más tiempo y esfuerzo en la formación y elección de sus líderes.

## Propósito del estudio

Ante la problemática de repensar la administración educativa en las universidades desde la complejidad, transdisciplinariedad, dialogicidad e integralidad propiciada por sus líderes, se llevó a cabo un estudio de caso, en la Universidad de Puerto Rico, cuyo propósito fue:

- Describir los procesos de cambio a los cuales está sometida la Universidad de Puerto Rico, de acuerdo con las nuevas tendencias educativas, así como las estructuras organizacionales, fiscales y paradigmáticas propias de las primeras décadas del siglo XXI.
- Indagar si, por parte de los líderes, se da y cómo se promueve el proceso dialógico, integrado y transdisciplinar dentro de la administración educativa de la Universidad de Puerto Rico.
- Analizar cómo las decisiones de los líderes educativos pueden propiciar transformaciones que orienten la administración educativa hacia una compleja.

## Método

Esta investigación se abordó desde una perspectiva cualitativa, tal que permitiera tener una visión holística, totalizadora y multidimensional del tema que se analiza. Como lo señalan Denzin y Lincoln (1994), en este tipo de estudio, el examen se realiza en situaciones y circunstancias naturales, en un intento de dar sentido o interpretar los fenómenos en términos de los significados que les da la gente.

El diseño de investigación cualitativa que logró articularse fue el estudio de caso. Según Merriam (2009, p. 40), esta metodología permite hacer una descripción a profundidad y un análisis de un sistema limitado. De entre los diversos tipos de estudio de casos que existen, el que mejor se ajustó a los propósitos de este trabajo fue el de caso único en una unidad única (Yin, 2003), ya que se auscultó un único fenómeno: el rol del líder en la gestión educativa compleja en un recinto de la Universidad de Puerto Rico —de ahora en adelante, referida como Recinto—, en su parte administrativa, de acuerdo con las nuevas tendencias.

La revisión de documentos fue la primera técnica de recolección de la información, de tal manera que proveyó los insumos necesarios para luego conducir una entrevista de manera fluida (Yin, 2011). En cuanto a la selección de los participantes, esta fue intencional por disponibilidad (Creswell, 2012). Para las entrevistas semiestructuradas, se escogieron a tres líderes universitarios: un ex miembro de la Junta de Gobierno, un exrector y un miembro del Senado Académico del Recinto. También, se entrevistó a tres profesores y se hizo un grupo focal con estudiantes activos. Se obtuvo el debido permiso para Efectuar Investigaciones con Participantes Humanos que otorga el Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI).

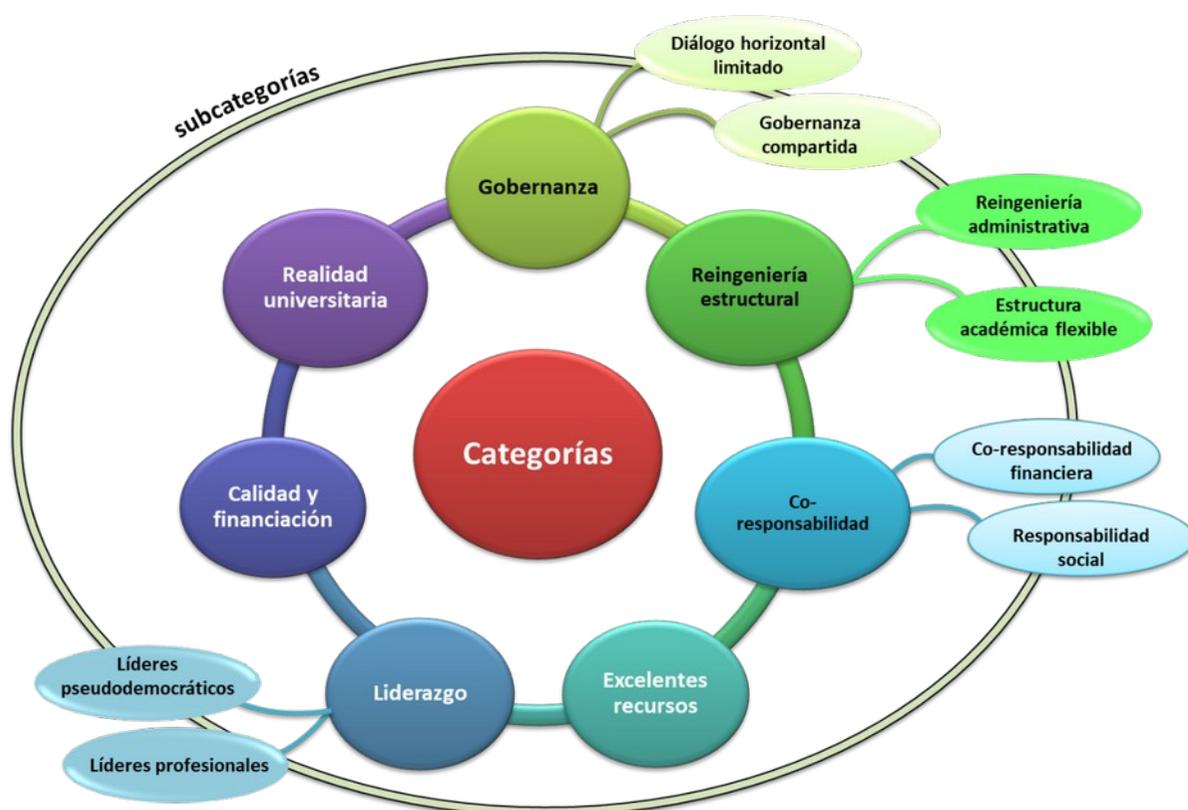
El análisis de información en el enfoque cualitativo consiste en estructurar datos que no tienen estructura (Hernández-Sampieri *et al.*, 2006). En esta investigación se procedió a describir, analizar e interpretar los hallazgos según el modelo de Wolcott (2009). En la fase descriptiva, se realizó un informe narrativo de los documentos recopilados, los relatos de las personas entrevistadas y el grupo focal. En la fase de análisis e interpretación de la información recopilada, se identificaron los segmentos pertinentes al tema de estudio y se establecieron categorías coherentes y sistemáticas que facilitaron el análisis. Esta fase fue importante porque permitió establecer las conexiones que se daban entre los participantes. Se ofrecen, además, los significados de los hechos en el contexto en que ocurrieron, lo cual provoca condiciones idóneas para la formulación de exploraciones, teorías y conocimiento (Wolcott, 2009).

Para el análisis de los hallazgos, se codificó la información obtenida de los entrevistados, tomando en cuenta palabras clave repetidas con frecuencia en las transcripciones de las entrevistas. Luego, se clasificó por ejes temáticos similares, para darles significado a los resultados. De dicha codificación emergieron siete

categorías y ocho subcategorías, como se muestra en la Figura 1 (la discusión de los resultados también se organiza de acuerdo a este esquema). Para identificar a los participantes, se usaron los siguientes códigos: EJG: Exmiembro de la Junta de Gobierno, ER: Exrector, SA: Senador Académico, P-1: Primer profesor entrevistado, P-2: Segundo profesor entrevistado, P-3: Tercer profesor entrevistado. Los estudiantes participantes del grupo focal se identificaron como: CGE-1, CGE-2, CGE-3, CGE-4, CGE-5, CGE-6 y CGE-7.

Figura 1

*Alineación de categorías y subcategorías*



## Resultados y discusión

### **Realidad universitaria**

La primera pregunta de investigación —¿Cuáles elementos de cambio están presentes en la Universidad de Puerto Rico de acuerdo con las nuevas tendencias en el ámbito educativo y administrativo propias de las primeras décadas del siglo XXI?—, que, a primera vista, podría parecer obvia o sencilla de contestar, resultó ser todo lo contrario para los participantes. Esto se debe a que, en sí misma, requirió que cada

persona se detuviera a pensar y reflexionar si lo que han hecho a título personal (desde sus respectivas posiciones) o lo que corresponde a un carácter institucional tienen la vigencia y pertinencia necesarias para ser competentes en este mundo globalizado. En este sentido, la pregunta es una invitación a la autorreflexión y a cuestionar a la institución para la cual trabajan o estudian; es asumir una postura crítica ante la gestión de los líderes de la administración central y del recinto estudiado. Por lo tanto, es una autoevaluación, una radiografía que conlleva un diagnóstico de cómo estamos y dónde nos situamos con respecto al resto de las IES en el mundo.

Para responder a la primera interrogante, se les hizo tres preguntas guía a los participantes durante las entrevistas individuales y la grupal. Primero: ¿Me podría mencionar algunos elementos o aspectos de la Universidad de Puerto Rico que la sitúan como una organización atemperada a la realidad mundial? Luego: ¿Qué cambios se han estado produciendo en la institución ajustada a las nuevas tendencias en el ámbito educativo? Finalmente: Con la crisis fiscal que sufre el país y la UPR, mencione las acciones que están tomando como líderes de la administración central para garantizar la calidad educativa local y global, a pesar del recorte presupuestario. De sus respuestas surgió la categoría “Realidad universitaria”. En esta categoría se describe la vigencia y actualización de la UPR, en cuanto a las tendencias educativas actuales a nivel mundial, de acuerdo con la perspectiva de los informantes. A continuación, algunas expresiones de los participantes:

ER: ¿Atemperado a la realidad mundial? Creo que nos estamos quedando un poco atrás o nos hemos quedado un poco atrás, pero creo que no somos los únicos.

CGE-5: Uno de los grandes retos que la UPR está enfrentando operacionalmente es cómo se posiciona la universidad ante la tendencia global de las instituciones educativas de Educación Superior y un poco cuál va a ser el funcionamiento de la Universidad de Puerto Rico ante esas tendencias globales.

Los desafíos que tiene la UPR de mantenerse al día con la realidad y las tendencias mundiales son los mismos que poseen todas las IES a nivel global en el siglo XXI. Como bien lo señala Didriksson Takayanagui (2015), estas instituciones enfrentan los retos de:

redefinir las políticas públicas hacia la universidad, la investigación científica y tecnológica, sus múltiples articulaciones con el conjunto del sistema educativo, es un imperativo para iniciativas —a largo plazo—, que posibiliten transitar del actual modelo (limitada difusión y producción de conocimientos, procesos de aula autoritarios, métodos

enciclopédicos y memorísticos que reproducen una institución formadora de élites, desigualdad e inequidad social, dominación, aculturación mercantil y consumismo individualizado) hacia otro modelo de nuevo tipo. (p. 6)

De acuerdo con los hallazgos de esta categoría, se pudo evidenciar que tanto el Recinto como la administración central de la UPR otorgan gran importancia a mantener y mejorar la calidad educativa, con el propósito de brindar un servicio de excelencia, de tal manera que se hagan atractivos a la comunidad educativa nacional e internacional. Los participantes consultados sobre este aspecto coinciden en la alta calidad del profesorado y estudiantado que posee la Universidad. Sin embargo, coinciden en señalar que no está del todo atemperada con la realidad mundial porque faltan ciertos elementos, como la creatividad y la innovación para afrontar la crisis universitaria e iniciativas para experimentar un nuevo modelo educativo.

### **Calidad educativa y financiación**

La categoría “Calidad educativa y financiación” describe el reto que enfrentan los líderes de la Universidad de hacer más con menos y mantener la calidad educativa, a pesar de los recortes fiscales y las acciones que estos han tomado como medidas paliativas. Los participantes señalaron:

EJG: Yo creo que la Universidad de Puerto Rico es una universidad de calidad mundial y tiene un profesorado excelente, un estudiantado maravilloso. Yo creo que hay un área... yo te diría que está entre las primeras que hay en el mundo, o sea, tanto en medicina como en leyes, como en psicología, como en ambiente o trabajo social... Yo creo que, en momentos dados, resistimos dado a todo este movimiento de incrementar los gastos; es decir, lo que paga un estudiante... Había, todavía, en la Junta un grupo que teníamos fe profunda en que este es un proyecto público y tiene que estar accesible...

P-1: ...estamos experimentando, particularmente [en] los últimos dos años, desde el momento en que se nombró la Junta de Supervisión Fiscal, es una reducción bien drástica en el presupuesto tanto de la Universidad como en el resto del sistema público educativo.

Los hallazgos revelan que la calidad de la UPR está en riesgo debido a los grandes recortes monetarios a los que la Junta de Supervisión Fiscal y el Gobierno de Puerto Rico la han sometido. La manera en que los líderes universitarios han reaccionado ante dichos recortes corresponde a un modelo de financiamiento que es tendencia en las instituciones de educación superior a nivel mundial. Para

Vázquez García (2015), esta tendencia apunta “hacia una gradual retirada de la financiación pública y una mayor participación de la privada o de la soportada por los propios usuarios, al tiempo que una mayor liberalización, comercialización y privatización de la educación superior” (p. 18). En expresiones de uno de los participantes, se sigue viendo a la educación como un gasto y no una inversión. Los administradores universitarios están enfocados en lograr objetivos, pues el énfasis está en el cumplimiento con la menor cantidad de recursos, lo que puede llegar a disminuir la calidad del servicio educativo prestado.

## **Gobernanza**

A partir del análisis y la codificación de la información obtenida de las respuestas de los participantes a la segunda y tercera preguntas —*¿Cómo y de qué manera las decisiones del líder educativo están enmarcadas en una visión totalizadora, contextualizada y compleja?* y *¿Qué modelo de gestión emplean los líderes para propiciar el diálogo, la integralidad y transdisciplinariedad en la Universidad de Puerto Rico?*— emergieron cinco categorías: gobernanza, reingeniería estructural, co-responsabilidad, excelentes recursos y liderazgo, que se presentan a continuación.

La primera de ellas, la gobernanza universitaria, es la manera “en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente —desde el punto de vista de su gobierno y gestión— y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior” (Brunner, 2011, p. 137). En el caso de la UPR y del recinto bajo estudio, el modelo de gobernanza que adoptaron desde sus inicios fue el burocrático. De esta categoría se derivaron dos subcategorías: diálogo horizontal limitado y gobernanza compartida, las cuales se desarrollan a continuación.

### **Diálogo horizontal limitado**

Las estructuras de poder del tipo piramidal, como el de la UPR, tienden a limitar u obstaculizar la comunicación y el diálogo horizontal, que permite la participación de todos los actores de una organización —para expresar sus ideas, propuestas— y una toma de decisión consultada. A continuación, los participantes expresaron, desde el escenario que les tocó desempeñarse, cómo la Universidad propicia los escenarios para la dialogicidad.

EJG: ...lo que empezaba a ser un escuchar a la comunidad de otra manera... y empezamos a ver a los estudiantes, a los profesores, a la organización de profesores para que fueran parte de unas decisiones; eso yo te diría que no se culminó, pero se comenzó [durante el periodo que participó en la Junta de Gobierno].

SA: El Centro de Facultad se hizo para crear horizontalidad de los sentires y los saberes, y lo hubo. Y, de momento, hace 25 años que no hay, y nadie hace nada. Yo creo que ese silencio, esa inacción es sospechosa; a mí me da la impresión de que no quieren que haya esos espacios.

Los hallazgos revelan que la UPR y el Recinto cuentan con muy pocos foros que permitan la participación de los actores universitarios desde una condición lo más igualitaria e inclusiva posible. A nivel de la administración central, esta se conforma con tener una representación mínima de estudiantes y profesores tanto en la Junta de Gobierno como en la Junta Universitaria. Aunque, en algún momento de la historia, algunos miembros de la Junta de Gobierno tuvieron mayor apertura a la consulta de las bases. Esto obedeció a una iniciativa particular no institucionalizada.

En cuanto al Recinto, su máximo escenario de participación y debate de ideas con la mayor representatividad de los miembros de la comunidad universitaria es el Senado Académico. Sin embargo, según el testimonio de los miembros del Consejo General de Estudiantes, es un lugar hostil para los pensadores que disienten. Los participantes coinciden en señalar que la Universidad debe abrirse a los cambios en su estructura y gobernanza, debe empezar a compartir el poder que está en manos de unos pocos dándole valor y mayor participación a la mayoría de manera organizada y reconocida a nivel institucional. La universidad no debe seguir reproduciendo lo que llaman los “silencios estructurados” (Porter, 2005, p. 167).

### **Gobernanza compartida**

La UPR es una institución de índole pública, con presencia e influencia muy marcada del estado en el aspecto de gobernanza. La persona que ocupe la gobernación es quien determina la mayor parte de los miembros de su Junta de Gobierno, como bien lo señalan Ortiz Reyes y Williams (2014): “en el caso de las instituciones de educación superior públicas, el estado tiene injerencia en los nombramientos de estas juntas de gobierno” (p. 81), siendo esta la máxima autoridad de dicha Universidad, conforme al Artículo 3 de la Ley Núm. 1 de 1966 (2013), conocida como Ley de la Universidad de Puerto Rico. En dicha ley se establece que:

la Universidad de Puerto Rico será gobernada y administrada por una Junta de Síndicos [Junta de Gobierno], la cual se denominará “Junta de Síndicos de la Universidad de Puerto Rico”. (b) Composición... (1) La Junta de Síndicos de la Universidad de Puerto Rico estará compuesta por trece (13) miembros, que incluirán a un (1) estudiante regular de segundo año en adelante, dos (2) profesores que tengan nombramiento permanente en el sistema universitario, y diez (10) ciudadanos de la comunidad... Estos últimos serán nombrados por el Gobernador con el consejo y consentimiento del Senado de Puerto Rico. (p. 2)

La subcategoría “Gobernanza compartida”, surge como una propuesta alternativa de los participantes al modelo actual de gobernanza que posee la UPR. Según ellos, en sus propias expresiones:

SA: ...la gobernanza tiene que entender que la autonomía universitaria no es una palabrería... ese modelo de gobernanza que nosotros tenemos, ciertamente jerárquico, burocrático, con todas esas características, funciona para la fábrica, es organizado, efectivo. Y en la fábrica tiene una razón de ser porque allí producen cosas concretas. Nosotros producimos bienes intangibles, bienes espirituales, bienes emocionales, bienes culturales, y a veces no es ni siquiera lo que enseñamos sino el cómo les enseñamos.

EJG: El yo estar en la Junta de Gobierno y percibir... O sea, quería que la gobernanza fuera más compartida de lo que era... Entonces una metodología que hay que considerar es que la participación de la gente es importante; el diseño de esa gobernanza compartida me lleva una montaña gigante, un montón de caminitos, y en vez de ver once recintos, 15,000 estudiantes, yo veo cédulas; y, entonces reconozco que en cada una de ellas debe haber una participación donde la gente puede atraer a sus líderes.

Pero, ¿qué es el gobierno compartido o cogobierno universitario —este último, el término más conocido a nivel de América Latina—? Surgió como una demanda del estudiantado participante del Movimiento de Córdoba en 1918. Este es concebido como una forma de gobierno que integra, en partes iguales, a profesores, estudiantes y trabajadores no docentes con la finalidad de tener un gobierno universitario compartido e igualitario (Virgili Lillo *et al.*, 2015).

Los hallazgos apuntan a que la gobernabilidad de la Universidad no puede seguir recayendo en un único y mínimo sector conformado por los gerentes o administradores, sino que se le debe dar paso al sector académico conformado por profesores y estudiantes. Cada vez más, se requiere una mayor participación y cooperación del sector académico en la toma de decisiones, como una expresión democrática y de consenso en los cuerpos de gobernanza universitaria.

## **Reingeniería estructural**

La Universidad necesita un cambio profundo y sistemático, articulado y consensuado. No debe limitarse a tomar medidas de recorte económico, sino que debe calar mucho más profundo si desea seguir en funcionamiento óptimo. Esta reestructuración fue catalogada por algunos participantes como reingeniería en lo administrativo y en lo académico.

## Reingeniería administrativa

La reingeniería es un término de la administración, surgido a principio de la década de los 1990. Para Cleghorn Espino (2005), es “un intento de transformación de algunos elementos de la cultura, básicamente la estructura, los procesos y los sistemas” (p. 68). Para algunos autores, la reingeniería fue una moda en el ámbito administrativo que está volviendo a ganar terreno, pero con algunas variantes.

La reingeniería administrativa, como subcategoría investigativa en este artículo, hace alusión a la necesidad de un cambio de la estructura jerárquico-administrativa con la que se ha regido la UPR y sus recintos. Así lo expresan algunos participantes:

EJG: ...mi voz en la Junta fue dirigida más a cuestionar esa estructura. Si tú ves, la universidad todavía tiene una estructura demasiado jerárquica que no promueve la participación de la base en la toma de decisiones. Entonces, tú tienes una estructura que depende más de una expresión y unos forcejeos y de unas protestas más que una propuesta...

ER: La Universidad tiene que acabar de reorganizarse; ya es crítico, no puede seguir pensando que va a cambiar por evolución. Se tiene que decidir ya, de una vez y por todas, se tiene que buscar un modelo gerencial nuevo, y si tiene que cerrarse recintos, no importa: tienen que hacerlo porque no van a tener los fondos, y si no vas a tener los fondos para reparar todas las cosas que necesitamos reparar, por qué mejor no acabar de reorganizarse...

Dada esta perspectiva, los hallazgos muestran que es apremiante un nuevo modelo gerencial cuya estructura de gobierno central se reduzca. “La universidad no puede seguir operando así, la universidad necesita un nuevo modelo gerencial. Pienso que la universidad, la administración central debe reducirse sensiblemente”. Estas son expresiones del exrector. Por su parte, uno de los profesores manifestó la necesidad de que “rompamos con lo que ya conocemos y nos atrevemos a hacer algo diferente, pero totalmente diferente, no una variante de la piramidal” (P-3). Uno de los estudiantes miembros de la directiva del Consejo General de Estudiantes fue mucho más allá y dio la siguiente sugerencia:

CGE-7: Yo recomiendo altamente una reingeniería de procesos, que nos llevará a sistemas más complejos y no a la simplificación de los procesos que ya están establecidos... reingeniería de procesos, vamos a simplificar, vamos a ahorrar, vamos a ver cómo vamos a hacer esto de diferente manera, pues hay mil maneras de hacerlo.

La forma en que la Universidad decida reorganizarse debe responder a sus necesidades, su idiosincrasia, su naturaleza de universidad pública. Debe apuntar a

lo autóctono, siendo realista de su estado de crisis actual para empezar a configurarse en una organización de calidad mundial, efectiva y con la suficiente flexibilidad para adaptarse a los cambios internos y externos a los que está expuesta y a los que le tocará afrontar.

### **Estructura académica flexible**

Los participantes presentan la subcategoría “Estructura académica flexible” como una propuesta ante la necesidad de flexibilización de la estructura académica del recinto estudiado. Un participante señaló:

ER: El currículo no tiene que seguir siendo tanto salón de clase y tanta pizarra, tiene que exponerlos a diferentes experiencias... Yo no tengo por qué tener miedo a experimentar con el currículo, o sea, yo siento que seguimos atados y apretados a esta cosa de semestre, de clase de una hora y 20 minutos...

En la actualidad, se requiere de un currículo flexible, inter o transdisciplinar. Dejando atrás lo fragmentado y mecanicista, para volverse una construcción social derivada del proceso de problematización de la realidad, “facilitando posibilidades de vinculación disciplinar, implementando instancias de reflexión entre las diferentes áreas o departamentos y de establecimiento de metas transversales acordes con el proyecto educativo” (Cirer, 2013, p. 71).

En este particular, los hallazgos reflejan que existen dos estrategias que pueden ayudar a la flexibilización de las estructuras académicas vigentes de la Universidad. Una de ellas es el uso de la educación virtual a través de los ofrecimientos en línea; la otra es la interdisciplinariedad. La primera es todo un reto para las universidades de corte tradicional, pues se ven forzadas a “evolucionar hacia un modelo en que profesores y estudiantes serán ante todo aprendices permanentes y en el que los programas de estudio se difundirán en función de los nuevos conocimientos y las nuevas tecnologías de enseñanza y aprendizaje” (Enríquez Clavero, 2005, p. 12). Uno de los informantes claves tiene esto muy claro, pues señala:

ER: ...la misma educación en línea va a afectar a la Universidad, los sistemas de gestión del aprendizaje también la van a afectar... Lo que he aprendido de los *learning management systems* es poner mi curso allí, es darles aprendizaje individualizado a mis estudiantes porque no todos me aprenden de química a la vez... Entonces, la tecnología me ofrece la oportunidad de darles una práctica, hacerles una evaluación en línea...

La educación a distancia mediante el uso de los recursos tecnológicos permite no solo una atención individualizada, sino también la atención de grupos heterogéneos en cuanto a localidad geográfica, estrato socioeconómico o raza. En

cuanto a la interdisciplinariedad, se constituye en una opción que puede servir para generar una transformación en la estructura académica encaminada hacia lo integral y transdisciplinar, que permita la conexión entre diferentes disciplinas. La reingeniería estructural de la que se trata este apartado debe abarcar lo administrativo y lo académico. La Universidad requiere estar en consonancia con las tendencias administrativas-organizacionales, educativas y tecnológicas de este siglo. Debe ser pertinente a las demandas de la sociedad actual. Por consiguiente, no se debe plantear tan solo una reforma administrativa, sino un profundo cambio “en la organización del conocimiento para el conocimiento como el valor social de una nueva sociedad en donde la universidad se vuelca en ésta y organiza nuevas bases de comprensión, formación, procesos, contextos y soluciones para la vida cotidiana” (Didriksson Takayanagui, 2015, p. 25).

La actual estructura académica, poco flexible, se convierte en una barrera para lograr la concreción inter y transdisciplinar. Esto hace urgente la revisión y reconfiguración de las estructuras universitarias como organizaciones educativas contemporáneas para poder establecer la imbricación y fusión de las disciplinas. Esto incluye una infraestructura idónea para el acercamiento entre y con disciplinas diversas, así como mayor asignación presupuestaria para llevar a cabo investigaciones inter y transdisciplinarias. Para ello, los líderes educativos, sean presidentes, rectores, decanos y directores, deben propiciar esta revolución del saber y hacer; deben ser líderes con mentalidad y formación compleja, integracionista, inter y transdisciplinar.

### **Co-responsabilidad**

Co-responsabilidad es una categoría que tiene un doble matiz, pues se plantea la co-responsabilidad financiera como una consecuencia directa de la crisis fiscal de la Universidad y como una tendencia global en las IES, y, por otra parte, se retoma el tema de la responsabilidad social de los centros universitarios.

### **Co-responsabilidad financiera**

La UPR ha diseñado una serie de estrategias para atraer nuevos ingresos. Entre estos, se encuentran: la filantropía, los fondos de investigación, las contrataciones con el gobierno central, el cobro de deudas y reembolsos, y la diversificación de programas académicos (UPR, 2019). Algunos de los entrevistados también plantearon algunas de estas estrategias:

ER: La universidad no puede seguir dependiendo únicamente del estado... tiene que mirarse bien, hacer introspección cruda, seria, y decir cómo le puedo servir mejor al país en esta debacle financiera; no puedo seguir buscando excusas para no hacer lo que tengo que hacer.

P-2: ...el asunto del servicio al país que es parte de ver la responsabilidad, como igualmente es parte de la responsabilidad asegurarnos que los fondos públicos se usen para fines que... o sea, que tengan un producto... la búsqueda de fondos externos.

Cada vez más, las universidades públicas se ven obligadas a generar sus propios recursos económicos, pues la subvención del estado va disminuyendo. Estas deben lograr iguales o mejores resultados con una menor asignación de recursos para seguir siendo competitivas en el mercado educativo. A las IES, se les requiere:

...disponer de una adecuada financiación, superando los intensos recortes de los últimos años, pero también un uso cada vez más eficiente de los recursos y la implantación de sistemas de financiación con fuentes más diversificadas, que generen más retornos de las actividades universitarias y que resulten verdaderamente orientados al cambio, a modificar las rutinas e incentivar las mejoras en la calidad, la organización y el funcionamiento, impulsando imprescindibles políticas innovadoras. (Vázquez García, 2015, p. 24)

El análisis de los hallazgos sugiere que, para lograr la concreción de estas estrategias, es necesario que toda la comunidad universitaria esté comprometida y asuma su rol en la redacción de propuestas para competir por fondos externos, contactar exalumnos para que donen a la universidad, que el personal administrativo le dé seguimiento al cobro por concepto de servicios prestados. Así también, es imperativo “impulsar nuevos modelos organizativos y estructuras de colaboración de la universidad con otros agentes sociales y alianzas y agrupaciones estratégicas entre las propias universidades” (Vázquez García, 2015, p. 24).

## **Responsabilidad social**

La subcategoría “Responsabilidad social” representa el desafío que tiene la universidad de posicionarse en el contexto de la comunidad en la que está inmersa, “colaborando con la creación de un pensamiento capaz de ayudar en la construcción de una sociedad más justa. Eso exige una revisión del comportamiento de la unidad universitaria, reforzando más que nunca su compromiso social” (Enríquez Clavero, 2005, p. 8). Tal es el caso del recinto que sirvió de escenario para esta investigación. Así lo expresaron los participantes:

SA: ...nosotros debemos incorporar el cuarto sector, que es la comunidad... El Recinto está incrustado en un tejido de pueblo; hay que incluirlos; esas personas trabajan aquí, sus hijos estudian aquí, esas personas interactúan con los estudiantes porque son clientes.

P-3: ...la Universidad es una fuente de desarrollo social y económico para los ciudadanos que viven aquí y, sobre todo, para que aquellos con carencias económicamente, porque tienen acceso a una universidad de calidad y con eso tienen una posibilidad de movilidad social y económica mayor...

La información obtenida arroja que hay una concordancia entre los participantes y los documentos oficiales analizados, cuando ambos señalan que la UPR, por su naturaleza de institución pública, deben asumir un mayor compromiso y responsabilidad social con la sociedad puertorriqueña y con las comunidades donde se encuentran cada uno de sus recintos, que el que tienen las IES de carácter privado. La sociedad en general necesita, cada vez más, contar con lugares como la universidad, que sea un “instrumento de indudable relevancia en su entorno institucional, económico y social más cercano y un motor de difusión del conocimiento, desarrollo y progreso a nivel local y regional y que han de protagonizar una fuerte implicación social en su comunidad” (Vázquez García, 2015, p. 25).

### **Excelentes recursos**

La categoría “Excelentes recursos” surge del reconocimiento de los participantes de lo valioso que es el recurso humano con el que cuenta el Recinto y la UPR en general. Seguidamente, algunas de sus expresiones:

ER: ...la Universidad de Puerto Rico en general tiene un profesorado excelente. Cuando uno mira el perfil del profesorado, donde han estudiado, los grados que ostentan, las investigaciones o los proyectos en los que se envuelven... Puedo decir cómodamente que el 90-95%, y quizá me quedo corto, puede competir en cualquier escenario. Lo mismo puedo decir del estudiantado...

SA: ...la Universidad de Puerto Rico tiene todos los elementos que la definen como una universidad superior de enseñanza de alta calidad, independiente de la clasificación Carnegie; yo creo que sociológicamente nosotros tenemos una universidad de altos estudios.

Toda universidad que desea competir en entornos locales y globales debe poseer un recurso o talento humano de excelencia, el cual le permita mejorar la “calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, de producción y transferencia de conocimientos, de articulación e integración con las demandas y necesidades de la sociedad y los mecanismos de gestión institucional” (Voloschin, 2011, p. 60). Según se desprende de los hallazgos, aunque, en la actualidad, la UPR y el Recinto poseen una plantilla profesoral altamente cualificada y un estudiantado con un gran desempeño, esto no es garantía para el futuro. Para que la Universidad siga siendo

competitiva, deberá invertir en “conocimiento, tecnología, manejo de información, destrezas, significa elevar la calidad de nuestros sistemas educativos y la preparación de nuestros recursos humanos al más alto nivel posible, formar la ‘inteligencia científica’ de nuestros países” (Tünnermann, 2003, p. 112).

## **Liderazgo**

El líder es el “factor central para el cambio organizacional, siendo capaz de activar la dimensión motivacional de sus seguidores para posicionarlos como genuinos y legítimos agentes de cambio en sus entornos inmediatos” (Baeza, 2010, p. 45). Cada vez más se plantea la necesidad de un liderazgo compartido, el cual no es ajeno a la realidad y las necesidades de los miembros de la organización que dirigen. La investigación sobre el “liderazgo educativo demuestra que hay una tendencia a incrementar la mejora educativa cuando el liderazgo es distribuido y se construye con la implicación del profesorado” (Gronn, citado en Redondo-Sama, 2015, p. 442). La idea es apoderar a los profesores, estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria, darles voz de participación en la toma de decisiones, ir delegando en ellos funciones y asignándoles responsabilidades que les ayuden en su formación como líderes emergentes.

Para que surja y se concrete esta visión de una universidad desde la complejidad, es necesario contar con un líder con apertura para el cambio, el cual dé tanta importancia a lo académico como a lo administrativo, entendiéndose que ambos no son excluyentes, sino que, por la naturaleza misma de la universidad, su función principal debe ser lo educativo.

## **Líderes pseudodemocráticos**

Existen diferentes estilos de liderazgo. Entre los más comunes, se encuentran el democrático, el “laissez-faire”, el autocrático, el transaccional y el transformacional. Cuando se les preguntó a los participantes cómo caracterizarían el liderazgo de los dirigentes universitarios, se inclinaron por uno que no es del todo democrático. Así surgió la subcategoría “líderes pseudodemocráticos”. Bajo este estilo, por lo general, el líder se asume democrático, pero esconde “algún grado de autoritarismo, tal como ocurre en los modelos de liderazgo paternalista, presuntuoso y manipulador” (Amado Alemán, 2005, p. 11). A continuación, el sentir de algunas de las personas entrevistadas en torno al estilo de liderazgo que han desempeñado quienes dirigen la UPR:

EJG: ...creo que tuvimos un liderato que no era democrático; era un liderato muy cerrado...

SA: ...esa cuestión de lo transaccional viene de la forma de poder en cuanto a negociación de los niveles; me parece que por ahí es que va. Yo no lo visualizo autoritario; tampoco creo que tenga una visión proclive a participación equitativa de los sectores.

La ausencia de atención en la capacitación, supervisión y evaluación del liderato de la UPR y el Recinto parece llevar al surgimiento de líderes pseudodemocráticos. Por consiguiente, aquellos que emerjan para afrontar los desafíos de la organización universitaria deben ser capaces de someterse a un proceso de escrutinio público, mediante el cual se destaquen sus logros y aciertos, así como se puedan señalar las debilidades y áreas para mejorar. Esto les permitirá a los dirigentes descartar lo que no ha dado resultado para empezar a hacer cambios en la universidad y en su estilo de liderar. La idea es dejar a un lado el “ego-sistema”, es decir no enfocarse en sus intereses y los de ese pequeño grupo cercano y empezar a trabajar en función del “eco-sistema”, en el bienestar, las metas y los intereses de la organización que dirigen (Scharmer & Käufer, 2015).

El líder educativo complejo debe procurar consolidar espacios para compartir saberes, experiencias y decisiones para que la Universidad se convierta en un órgano activo en la indagación de nuevos conocimientos, detección de problemas educativos y solución de estos. Debe enmarcarla en una comunidad que dialoga, comparte ideas y experiencias, y se sabe escuchada por su líder. Asimismo, debe dotarla con una administración educativa dinámica, que sabe atemperarse a los tiempos y produce cambios significativos en estructura y organización, pues este funge como catalizador al “compartir responsabilidades, promover la innovación en toda la organización, escuchar, dar prioridad a los valores, la capacidad de adaptación y la sostenibilidad a largo plazo, aceptar e introducir desequilibrios, permitir y alentar el conflicto, promover la diversidad y aprendizaje continuo” (Jackson, citado en Contreras Torres et al., 2012, p. 201).

### **Profesionalización de los líderes**

Desde la panorámica antes señalada, la UPR necesita líderes cuya gestión demuestre que poseen conocimientos, capacidades y disposiciones que les permitan enfocar sus prácticas en un entorno complejo, cambiante y caótico. La subcategoría “Profesionalización de los líderes” emergió como una necesidad de que los dirigentes del Recinto y la UPR se capaciten en el campo del liderazgo a nivel superior. Uno de los participantes de esta investigación señala:

ER: ...el ambiente gerencial de la universidad debe cambiar significativamente. La educación superior, para mí, ya es un campo profesional... Se me ocurre ahora, puede hacerse un modelo donde aquellos profesores con más interés en la administración puedan ir cultivándose, haciendo un *pool* de personas que ya saben de educación superior y reglamentación federal, qué es eso de liderato, qué es eso de planificación estratégica, presupuesto... Pienso que tiene que evolucionar en ese sentido, tiene que buscar gerentes, los cuales deben ir adiestrándose.

Los líderes de organizaciones complejas como es la Universidad deben ser capaces de enfrentar con éxito los desafíos de las nuevas tendencias en el campo universitario. Por lo tanto, es imperante:

...revisar los actuales esquemas de gobierno universitario y a promover reformas que permitan acercarlos a las tendencias que apuntan hacia una mayor agilidad y profesionalización de la gestión. Las universidades de más prestigio se caracterizan por reunir una alta concentración y atracción de talento, abundantes recursos y financiación y una gobernanza ágil y profesional. (Vázquez García, 2015, p. 25)

En consonancia con la literatura revisada, los hallazgos obtenidos de las entrevistas individuales y el grupo focal, el líder educativo, desde la complejidad, debe abarcar múltiples dimensiones en su manera de gestionar la universidad. No puede enfocarse únicamente en el aspecto normativo y decisonal, sino que debe crear interconexiones entre lo académico, administrativo, investigación y contacto con la comunidad. Para ello, debe contar con los conocimientos necesarios en educación superior, adquirir destrezas gerenciales y liderazgo; que no simplemente surja o asuma un puesto por una tendencia partidista, sino porque se ha labrado con capacitación y experiencia al desempeñar un cargo gerencial en la administración universitaria.

## Conclusiones

La Universidad de Puerto Rico es una IES con una estructura compleja, pero eso no la hace una organización con una perspectiva de la complejidad. Su administración sigue siendo burocrática, es decir, la forma en que se organizan sus funciones y realizan las tareas contempla tantos controles internos que la hacen lenta y, por ende, poco productiva. A la institución, le urge un nuevo modelo de gestión y gobernanza que provea la celeridad y efectividad necesarias para su buen funcionamiento. Su complejidad no debe estar asociada a lo intrincado de su estructura, sino a su capacidad de transformarse y adaptarse a los cambios manteniendo la calidad de sus servicios.

A la Universidad le urge superar la concepción funcionalista, simplificadora, atomizada y reduccionista del conocimiento, la cual se ha mantenido con la estructura académica por Facultades, Escuelas y Departamentos. Esto ha dificultado la interconexión de los saberes a través de la inter y la transdisciplinariedad. Aunque en los últimos años ha habido algunos avances en cuanto a iniciativas de carácter interdisciplinario, la misma estructura administrativa hace cuesta arriba el desarrollo de programas de esta naturaleza.

La gobernanza de la Universidad de Puerto Rico es de tipo normativa, politizada, regulatoria y cerrada. Este modelo se replica a menor escala en cada uno de sus recintos. Al tener este tipo de estructura tan rígida no da mucha cabida a la participación y el diálogo horizontal entre todos los miembros de su comunidad. Se requiere, pues, una administración del poder compartido, mediante el cual la representación del sector académico sea organizada y reconocida a nivel institucional.

De otra parte, la Universidad de Puerto Rico y el recinto no están en sintonía con las transformaciones que podrían hacerla más competitiva. Es decir, se están quedando rezagadas en aspectos como el desarrollo de plataformas tecnológicas, científicas, investigación y experimentación con nuevos modelos educativos.

Semejantemente, la UPR se ha visto en la obligación de explorar e implementar nuevas estrategias de financiamiento, como el alza de matrículas y la disminución de beneficios a sus empleados. También ha sido necesario fomentar la filantropía y allegar fondos externos, además de ser más productivos en el cobro de cuentas, conseguir contrataciones con el gobierno y diversificar la oferta académica. Esto le ha permitido seguir operando.

El liderato del recinto estudiado y de la administración central de la UPR no son proclives a la participación equitativa de los diferentes sectores de la comunidad universitaria. En cambio, tiene visos de autoritarismo, son poco dados a someterse a un proceso de escrutinio público o de rendición de cuentas. Como los mecanismos de supervisión y evaluación del liderato de la UPR y el recinto estudiado son mínimos, se observa el surgimiento de líderes pseudodemocráticos.

Por último, existe una notoria necesidad de profesionalización de los líderes de la UPR. La gerencia universitaria debe verse como una profesión en sí misma. El liderato tiene que capacitarse en Educación Superior y reglamentación Federal, toma de decisiones informadas, planificación estratégica, finanzas y presupuesto, en adición a todas aquellas competencias y saberes que sean necesarios para dirigir una universidad del siglo 21.

## Recomendaciones

A continuación, se ofrece una serie de recomendaciones a la luz de los hallazgos obtenidos a partir de esta investigación.

- 1 Proponer un nuevo modelo de gobernanza, mediante el cual haya mayor representación de profesores y estudiantes; su participación debe darse bajo códigos de sana convivencia. Esto conllevaría la revisión y enmienda de la Ley de la Universidad de Puerto Rico de 1966.
- 2 Crear una certificación de educación continua para la profesionalización en liderazgo y gerencia de clase mundial. La Universidad requiere líderes con

una nueva visión de mundo, con las ganas y la capacidad de traer a este siglo las universidades que dirigen.

- 3 Establecer nuevos espacios, convencionales o no, para el diálogo, la consulta, el debate de ideas y la toma de decisiones compartidas.
- 4 La administración de tipo burocrática debe ser remplazada por otra que promueva la celeridad y efectividad de los procesos, minimice la duplicidad de tareas. Sobre todo, necesita que la mayoría de los trámites académicos y administrativos emigren a sistemas digitales, virtuales, de información.
- 5 Proveer nuevas experiencias académicas con apertura a la creatividad y flexibilidad. Esto conlleva la contextualización de los saberes, la inter y transdisciplinariedad, la educación virtual, entre otras. Se debe dar cabida a la creatividad que conduzca a la innovación.
- 6 Para que las nuevas estrategias de financiamiento propuestas por la Universidad puedan tener éxito, es necesario concientizar e involucrar a toda la comunidad universitaria a incorporarse al nuevo modelo de financiamiento, producto de la disminución de la asignación presupuestaria por parte del estado.
- 7 Urge que la UPR y el recinto estudiado mejoren su imagen ante el pueblo de Puerto Rico. Para ello, deben tener mayor impacto y presencia en las comunidades, reforzando su compromiso social a través de proyectos de tercera misión; es decir, no solo de índole educativo, sino también sociales, culturales y económicos.
- 8 Retener al excelente recurso humano con que cuenta, dando mayor estabilidad laboral a los profesores por contrato, creando incentivos a los profesores que ganan propuestas con fondos externos, registran patentes y desarrollan constantemente investigaciones. En cuanto a los estudiantes, la oferta académica debe ser más variada y atractiva, así como mantener los diferentes programas de asistencia económica.

### **Recomendaciones para futuras investigaciones**

Se recomienda que esta investigación cualitativa se lleve a cabo en otros recintos del sistema UPR. Esto permitiría obtener otra perspectiva sobre cómo se maneja la dialogicidad, las iniciativas inter y transdisciplinares, así como el estilo de liderazgo de los gerentes universitarios. También, se podría ampliar añadiendo otros elementos del pensamiento complejo, tales como la recursividad —concepto alude a los patrones repetitivos en una organización— y la cognición cuántica —este último, un enfoque integracionista que plantea que el conocimiento no solo se da en el interior, sino también en el exterior del aprendiz a través de la inteligencia emocional, inteligencias múltiples y el pensamiento complejo—.

Aunque este estudio se circunscribió a la universidad pública, igualmente podría realizarse en universidades privadas. Además, se podría escoger dos escenarios, una IES pública y otra privada, para contrastar los resultados e identificar elementos comunes o aquellos que divergen.

## Referencias

- Amado Alemán, A. (2005). *El liderazgo en función política*. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Instituto de Gerencia Política. <https://www.url.edu.gt/publicacionesurl/FileCS.ashx?Id=40875>
- Baeza, R. (2010). *Insuficiencias de la perspectiva sociopoietica para un modelo para el cambio organizacional: Un espacio de relevancia para el mundo de la vida* [Tesis de maestría inédita]. Universidad de Chile, Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112612>
- Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355, 137-159. <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/gobernanza-universitaria-tipologia-dinamicas-y-tendencias/investigacion-educativa/22866>
- Castro Sáez, B. (2001). La organización educativa: Una aproximación desde la complejidad. *Estudios Pedagógicos*, 27, 97-110. <https://doi.org/10.4067/S0718-07052001000100007>
- Cirer, I. (2013). *Transdisciplinariedad en el currículum integrado: Implementación de aprendizaje basado en problemas en la escuela* [Tesis de maestría inédita]. Universidad de Chile, Chile. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/133896>
- Cleghorn Espino, L. E. (2005). *Gestión ética para una organización competitiva*. Editorial San Pablo.
- Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D. & Castro Ríos, G. A. (2012). La organización como sistema complejo: Implicaciones para la conceptualización del liderazgo. *Criterio Libre*, 10(16), 193-206. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2012v10n16.1179>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4ta. ed.). Pearson-Prentice Hall.
- De Souza Silva, J. (2014). La crisis global de la “innovación para el desarrollo”. Del positivismo al constructivismo para construir modos de vida localmente sostenibles. *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48(1), 11-15. <https://www.redalyc.org/pdf/1930/193030122005.pdf>
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.

- Didriksson Takayanagui, A. (2015). *El futuro anterior. La universidad como sistema de producción de conocimientos, aprendizajes e innovación social*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO).  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/becas/20150102084612/Ensayo.pdf>
- Enríquez Clavero, J. (2005). Educación superior: Tendencias y desafíos. *Educación Médica*, 8(4), 6-10.  
<https://scielo.isciii.es/pdf/edu/v9n1/colaboracion2.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. ed.). McGraw-Hill.
- Juárez, J. & Comboni Salinas, S. (2012). Epistemología del pensamiento complejo. *Reencuentro*, 65, 38-51.  
<https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/814>
- Lanz, R. & Ferguson, A. (2011). La transformación universitaria en el contexto de la relación Universidad-Estado-Mundo. *Educere*, 15(50), 177-186.  
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/educere/article/view/13519>
- Ley de la Universidad de Puerto Rico. (2013). *Ley Núm. 1 de 20 de enero de 1966, según enmendada*. Estado Libre Asociado de Puerto Rico.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research. A guide to design and implementation*. Jossey-Bass.
- Mora, J. G. (2004). La necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35, 13-37.  
<https://doi.org/10.35362/rie350874>
- Mora, J. G. (2009). Las políticas europeas de educación superior. Su impacto en España. *Papeles de Economía Española*, (119), 263-276.  
[https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS\\_PEE/119art17.pdf](https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/119art17.pdf)
- Morin, E. (1998). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. UNESCO.
- Morin, E. (2003). *Educación en la era planetaria*. Balland.
- Morin, E. (2004). *El desafío del siglo XXI. Unir los conocimientos*. Editorial Plural.
- Ortiz Reyes, M. & Williams, D. (2014). ¿Quiénes gobiernan las instituciones de educación superior? Estudio analítico estructural de las juntas de síndicos en Puerto Rico. *Pedagogía*, 47(1), 76-114.  
<https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16358>

- Porter, L. (2005). *Universidad de papel*. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- Redondo-Sama, G. (2015). Liderazgo dialógico en comunidades de aprendizaje. *Intangible Capital*, 11(3), 437-457.  
<http://dx.doi.org/10.3926/ic.651>
- Scharmer, O. & Käufer, K. (2015). *Liderar desde el futuro emergente de los egosistemas a los ecosistemas económicos*. Editorial Eleftheria.
- Tünnermann, C. (2003). *La universidad latinoamericana ante los retos del siglo XXI*. Colección UDUAL.
- Universidad de Puerto Rico. (2019). *Plan de trabajo*. Presidencia. Autor.
- Vázquez García, J. A. (2015). Nuevos escenarios y tendencias universitarias. *Revista de Investigación Educativa*, 33(1), 13-26.  
<https://doi.org/10.6018/rie.33.1.211501>
- Virgili Lillo, M., Ganga Contreras, F. & Figueroa Aillañir, K. (2015). Gobernanza universitaria o cogobierno: El caso de la universidad de concepción de Chile. *Última Década*, 42, 187- 216.  
<https://ultimadecada.uchile.cl/index.php/UD/article/view/56196>
- Voloschin, L. (2011). *Interculturalidad e internacionalización en la Universidad Nacional de Cuyo: la movilidad internacional de estudiantes universitario* [Tesina inédita]. Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.  
<https://bdigital.uncu.edu.ar/6081>
- Wolcott, H. F. (2009). *Writing up qualitative research* (3ra. ed.). SAGE.
- Yin, R. (2003). *Case study research. Design and methods* (3ra. ed.). Sage Publications.
- Yin, R. (2011). *Qualitative research from start to finish*. The Guilford Press.