

Políticas de liderazgo y gestión en instituciones de educación superior de México y Costa Rica. Un estudio de caso comparativo binacional

Leadership and management policies in higher education institutions in Mexico and Costa Rica. A binational comparative case study

*Miguel Ángel Díaz Delgado*¹

 <https://orcid.org/0000-0002-2244-7562>

*Evelyn Chen Quesada*²

 <https://orcid.org/0000-0002-5280-3134>

*Adriana Venegas Oviedo*³

 <https://orcid.org/0000-0006-1039-1543>

Fecha de recibido: 30 de mayo 2024; Fecha de corregido: 8 de septiembre, 2024;

Fecha de publicación: 25 de septiembre, 2024

Resumen

Las políticas educativas orientadas en la gestión y liderazgo en la educación superior han tomado especial relevancia en los últimos años. La toma de decisiones, planificación, organización y ejecución de estrategias es responsabilidad de las personas directivas de escuelas, unidades, facultades de las diferentes instancias universitarias. Los conocimientos, habilidades y competencias en la gestión y el liderazgo de las personas directivas son elementos sustantivos para implementar estrategias de desarrollo para la investigación, la docencia y la extensión. Este estudio tiene como objetivo comparar las políticas de liderazgo en educación superior en México y Costa Rica, con centralidad en la normatividad, las políticas, la formación y el desarrollo profesional en la Universidad de Guadalajara, la Universidad Nacional de Costa Rica y la Universidad de Costa Rica, así como identificar un modelo binacional. La investigación fue realizada desde un enfoque naturalista con una metodología comparativa, mediante la técnica de estudio de caso a través de análisis documental. Los hallazgos concluyen que las tres universidades se caracterizan por la diversidad de estilos y enfoques en sus políticas, normativas, programas de capacitación y planes de estudio para atender la gestión y liderazgo, desde modelos tradicionales hasta enfoques participativos y colaborativos. Abordan de manera disímil y variada las formas de organización universitaria, cada una, con una lógica específica, no fue posible determinar un modelo de liderazgo universitario binacional, ni se cuenta con políticas institucionales destinadas directamente a la gestión y liderazgo orientado a las autoridades universitarias, por lo que, una beta de investigación se abre para posteriores tareas de la práctica académica e interinstitucional.

1 Académico perteneciente al Sistema Nacional de Investigadores de México y presidente de la Red “Interleader”. Fue profesor en la UCR y en la Universidad Pedagógica Nacional (Guadalajara). Es investigador en el IISUE y profesor en la UNAM. interleader.diaz@gmail.com

2 Doctora en Ciencias de la Educación (Universidad Católica de Costa Rica), máster en Administración Educativa (Universidad de New México, EE.UU.), y bachiller en Educación con concentración en Problemas de Aprendizaje (UNA, Costa Rica). echenque@gmail.com

3 Académica en la Escuela de Administración Educativa (UCR), Doctora y máster en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa (Universidad Católica de Costa Rica), y máster en Administración Universitaria (UCR). adriana.venegas@ucr.ac.cr



Palabras clave: educación superior, liderazgo, gestión educacional, política educacional, formación profesional

Abstract

Educational policies focused on management and leadership in higher education have gained significant importance in recent years. Decision-making, planning, organizing, and executing strategies are the responsibility of the leadership of schools, units, and faculties within various university bodies. The knowledge, skills, and competencies in management and leadership of these leaders are essential elements for implementing development strategies for research, teaching, and outreach. This study aims to compare educational leadership policies in higher education in Mexico and Costa Rica, focusing on regulations, policies, and professional development at the University of Guadalajara, the National University of Costa Rica, and the University of Costa Rica, as well as to identify a binational model. The research was conducted from a naturalistic approach with a comparative methodology, using the case study technique through document analysis. The findings conclude that the three universities are characterized by a diversity of styles and approaches in their policies, regulations, training programs, and curricula to address management and leadership, ranging from more traditional models to more participatory and collaborative approaches. They address university organization in different and varied ways, each with a specific logic. It was not possible to determine a binational university leadership model, nor are there institutional policies directly aimed at management and leadership for university authorities, thus opening a research avenue for future academic and interinstitutional practice.

Key words: sosteniblehigher education, leadership, educational management, educational policy, professional training

1. Introducción

El presente texto comprende un esfuerzo interinstitucional en educación superior de México y Costa Rica, indagando la gestión y el liderazgo educativo incluido en tanto las políticas y normativas, así como la formación y desarrollo profesional en la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), la Universidad de Guadalajara (UDG) y la Universidad de Costa Rica (UCR).

La investigación da cuenta de los resultados de un estudio comparativo internacional, con alcance exploratorio de instituciones de educación superior (IES) de Costa Rica y México. En ambos países, la educación superior presenta realidades sociales que responden a un contexto determinado.

Las universidades en estudio comparten desafíos comunes en la era de la globalización: la deserción estudiantil, el crecimiento de la matrícula en contraste con los presupuestos disponibles, la relación con el mercado laboral, la adquisición de recursos para obra de infraestructura, la pertinencia social de los programas educativos ofrecidos y la búsqueda de ascenso en los rankings; ante ello, la gestión y el liderazgo de los tomadores de decisión desempeña un papel crucial en el desarrollo de ambos países. Si se extrapola al análisis de las instituciones de educación superior el lente del liderazgo educativo y la gestión, como eje transversal de la revisión. Se puede comprender que encontrar las políticas, las normativas y los programas de formación en liderazgo educativo dentro de las universidades públicas interesa, debido a que saber cómo se eligen, se forman y se capacitan las personas funcionarias en cargos de liderazgo y qué tipo roles se les asignan nos permite tener una idea de la calidad y alcance de sus actuaciones.

Si bien ambas naciones poseen sus propias realidades socioeducativas, geográficas, políticas, económicas y demográficas, además de que sus universidades públicas muestran filosofías, extensión, capacidad y oferta educativa diferenciada, sí es posible identificar, de manera puntual y sistemática, aquellas políticas sobre liderazgo y gestión educativa.

Las tres universidades cuentan con financiamiento público, con reconocimiento social amplio y, sus ejes formativos comparten filosofías de respeto a los valores nacionales, se mantienen en la búsqueda de conformar cuerpos académicos que construyan conocimiento científico útil a sus sociedades, atienden a procesos institucionales derivados de las historias nacionales y regionales, además de que ofrecen formación a estudiantes de todos los estratos económicos y procedencia social, y son casa de comunidades educativas interculturales en el contexto de la globalización económica. Además, se encuentran en un permanente proceso de consolidación en el nivel internacional, con todo y las complejidades que esto implica.

El objetivo de la presente investigación es comparar las políticas de liderazgo educativo en educación superior de la Universidad de Guadalajara, la Universidad Nacional de Costa Rica y la Universidad de Costa Rica, con centralidad en la normatividad, políticas y formación o desarrollo profesional en relación con la gestión y el liderazgo. Asimismo, se busca responder a la pregunta “¿Cuáles políticas, normatividad y espacios de formación o de desarrollo profesional están orientados al liderazgo y la gestión en la UCR, UNA y UDG? Verificar si existe un modelo de liderazgo binacional IES”.

Cabe señalar que el presente es un estudio exploratorio, dado que no fue posible identificar investigaciones paralelas que se acercaran al objeto de estudio de manera explícita entre las tres universidades que se comparan. Se parte del supuesto de que el liderazgo de las tres instituciones de educación superior se caracteriza por la diversidad de estilos y enfoques, desde modelos más tradicionales hasta enfoques participativos y colaborativos, mismos que se podrían reflejar en la normativas, políticas y programas formativos y de desarrollo profesional para distintos cargos de toma de decisión universitaria.

2. Un marco conceptual del estudio

Un estudio como el que se ha descrito requiere de definiciones concretas para el análisis de conceptos y categorías determinadas en la problematización. Se determinó entonces un marco conceptual del estudio que permitiera referenciar estos elementos básicos. A la unidad de análisis del estudio [a] políticas de liderazgo y gestión universitaria, le subyacen categorías concretas, que son [1] políticas públicas e institucionales, [2] liderazgo educativo y de IES y [3] gestión universitaria, institucional; cuyos observables se derivan en conceptos específicos como [1.1] programas de desarrollo o formación profesional para líderes, gestores o directivos de la UNA, UCR y UDG y [1.2] normatividad que atañe a líderes, gestores o directivos de las tres universidades.

La gestión universitaria es entendida como el conjunto de acciones que dirigen y orientan el logro de los objetivos y políticas institucionales, de una manera organizada, sistemática, continua y participativa. León (2013), de hecho, define “gestión universitaria” como el conjunto de procesos que

operan y se desarrollan para eficientar la docencia, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos, materiales y de información vinculados con las IES, a fin de lograr los resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad cumpliendo con el marco regulatorio vigente

Además, ofrece a los directivos herramientas estratégicas para la búsqueda de soluciones, integrales y sistémicas, que puedan intervenir las deficiencias e insuficiencias presentes en las IES. Los métodos de gestión universitaria son variados y conforman un corpus de estrategias de acercamiento a la comprensión de los procesos institucionales, además de que buscan la capacitación del recurso humano idóneo y los medios adecuados (Cejas y Alfonso, 2012) para resolver tanto problemas inmediatos como sistémicos, que ameritan una estrategia sostenida a plazos largos. La gestión universitaria requiere que los cargos directivos en las IES anticipen las respuestas a las exigencias de los procesos institucionales y al desarrollo de la estrategia organizacional, alineando los niveles de decisión.

En la estructura universitaria, pueden considerarse como niveles de la gestión universitaria las políticas institucionales, el gobierno y dirección, el área operativa y de ejecución. Véliz (2017) refiere que “la gestión universitaria es un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales” (p. 10), y resalta la relevancia de una “toma de decisiones participativa, ágil y pertinente para mejorar las funciones universitarias” (p. 10).

El liderazgo educativo de las IES es un “fenómeno social” (Burgess y Newton, 2015) propio de las instituciones educativas del nivel, que busca comprender cómo se toman las decisiones, bajo qué referentes y el impacto de las mismas, en contextos educativos, así como los efectos de la interacción de los profesionales en la universidad.

En tanto, embebido en la organización educativa, el liderazgo se relaciona con la gestión que influye en los procesos y procedimientos para la acción. El liderazgo se encarga de movilizar la acción de los sujetos en dichos procesos, de generar la crítica y propiciar la construcción de nuevos procesos que respondan a las necesidades institucionales. Además, de generar interacciones profesionales que permitan cambios y, eventualmente, mejoras de los resultados educativos y en las relaciones humanas constructivas.

En su dimensión disciplinar, el liderazgo educativo es un conjunto de teorías que, desde hace alrededor de cien años, ha constituido un corpus teórico y metodológico, consignado en una genuina área de estudio y de práctica (Díaz y Veloso, 2019), para “mejorar” la toma de decisiones, el acceso al poder y la democratización de los sistemas educativos. En su nivel práctico, se convierte en un conjunto de estrategias que aportan a la toma de decisiones, generando la comprensión y la reflexión sobre los efectos de su ejercicio; y en su nivel fenomenológico, es un conjunto de objetos enfocados en reconocer las causas y consecuencias de la acción profesional de tomadores de decisión en el ámbito educativo. El liderazgo educativo suele enfocarse en posiciones o cargos específicos dentro de una institución de educación superior.

Tradicionalmente, se centra en la autoridad formal que ostentan ciertos individuos, en particular rectores, decanos, coordinadores, jefes o directores de departamentos, para tomar decisiones y guiar el rumbo de la institución. Desde esta perspectiva, el liderazgo se ejerce a través del acceso a posiciones estratégicas, que están predestinadas a articular a la comunidad académica para la convivencia en contextos universitarios.

De otra manera, la teoría de los rasgos apunta a que el liderazgo educativo es, en sí, un conjunto de capacidades, habilidades o competencias que caracterizan a los líderes en el ámbito universitario. Esta visión enfatiza la importancia de cualidades con las cuales aquellos considerados “líderes educativos” poseen y desarrollan conocimientos técnicos en su área de especialización, además de ser reconocidos por tener la capacidad de inspirar, motivar y movilizar a otros hacia metas comunes (Rodríguez, 2002).

De acuerdo con lo anterior, el liderazgo educativo puede entenderse como la presencia de un profesional de la educación en una coyuntura social, política o educativa específica, que asume la responsabilidad de liderar un proceso de cambio o desarrollo en un tiempo determinado. Esta perspectiva pone énfasis en la capacidad de los líderes para identificar y aprovechar oportunidades, así como para enfrentar desafíos y adversidades de manera efectiva. Estos “líderes de coyuntura” suelen estar en el momento preciso y en el lugar adecuado para ser vistos como figuras que coordinen causas específicas y lleven la batuta en el logro de los objetivos determinados.

Los líderes universitarios deben combinar su autoridad formal con la capacidad de desarrollar relaciones sólidas con los miembros de la comunidad académica, cultivar un conjunto de habilidades y competencias que les permitan liderar eficazmente y estar preparados para responder de manera ágil y efectiva a los cambios y desafíos que enfrenta la educación superior en la actualidad.

Otro elemento conceptual de referencia son las políticas educativas, entendidas como las rutas que marcan el paso por donde las instituciones desarrollan sus planes, leyes, disposiciones y otros afines, y que corresponden a programas de acción nuevos o ya establecidos. Por lo general, las políticas están revestidas de autoridad y legitimidad gubernamental o institucional; este valor le da entrada al liderazgo, puesto que son los directivos los encargados principales de orientarse a través de las mismas, desarrollando estrategias –de gestión universitaria– para el logro de los objetivos planteados por dichas políticas.

Las políticas educativas suelen responder a necesidades para mejorar los servicios o permitir un mejor acceso a la información, así como al aumento de la participación ciudadana (Lahera, 2002). Son “cursos de acción” y “flujos de información” relacionados con un objetivo público definido en forma democrática. Ciertas políticas brindan orientación o contenido y permiten generar instrumentos o mecanismos de acción o estrategias de gestión universitaria, para provocar los cambios institucionales y previsión de sus resultados (Lahera, 2002), a través de la acción de los líderes. Las políticas permiten ordenar la información dispersa de una organización y definir los objetivos que se pretenden alcanzar con metas claras, y para lograrlo se requiere de un claro diseño, de la participación y de información sustentada en evidencia.

Las políticas públicas institucionales, por otro lado, se limitan a una organización o institución específica en su implementación. “Una política institucional es una decisión escrita que se constituye en una especie de guía o marco de acción lógico y consistente para definir a los miembros de la organización los límites dentro de los cuales pueden operar ante una determinada situación” (MTSS, 2022, p. 4). Así, las políticas institucionales obedecen a la atención de objetivos trazados producto de la identificación de problemáticas identificadas y que pretenden expresar mediante acciones concretas el fortalecimiento y mejora del quehacer de la institución.

En cuanto a la gobernabilidad universitaria, las políticas institucionales son factores clave para establecer orden en la atención de las necesidades o intereses y mejorar los procesos, establecer estrategias tanto académicas como administrativas y, de esta manera, contar con una gestión eficiente y eficaz de las instituciones (López y Cejas, 2023).

En cuanto al desarrollo profesional, este se conceptualiza en dos tipos: uno, formación de profesionales mediante planes de estudio; dos, programas de capacitación con los que cuenta cada una de las IES para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o competencias de las autoridades universitarias. Fernández (2018) lo concibe como un esfuerzo organizado y formalizado por el que las personas progresan y se ve reflejado en su accionar cotidiano en las organizaciones donde trabajan; se le suele relacionar, en la mayoría de los casos, con el puesto y los planes estratégicos establecidos por la organización, lo que permite contar con un personal calificado y/o productivo.

Las IES proyectan, en sus políticas institucionales, líneas de acción relacionadas con el desarrollo o formación profesional de las personas colaboradoras, incluyendo aquellas encargadas de ejercer la gestión o de formar parte de los equipos de liderazgo universitario. El desarrollo profesional implica crecimiento, cambio, mejora y adecuación en relación con el propio conocimiento, habilidades y actitudes en vinculación con las necesidades de desarrollo organizativo, institucional y social del contexto (García, 1999).

Por último, por normativa universitaria se hace referencia al conjunto de estatutos, reglamentos y leyes que rigen las relaciones y el funcionamiento interno de las universidades, marcando las líneas de actuación permitidas y/o recomendadas (UCR, 2004). La relación entre la normativa y las políticas universitarias es dialéctica, en tanto que una puede generar, definir, enmarcar y depender de la otra.

3. Metodología del estudio

La investigación se lleva a cabo siguiendo una lógica naturalista, partiendo del método comparativo para analizar las similitudes, diferencias entre distintos fenómenos y, de esta manera, comprender la complejidad de los diferentes contextos (Johnson y Christensen, 2019); esto permite confrontar e identificar patrones, relaciones causales y procesos subyacentes a las políticas y normativas institucionales y programas de formación o desarrollo profesional relativos a la gestión y el liderazgo de IES, predispuestos a orientar la acción de equipos directivos en la UNA, UDG y UCR.

La metodología del estudio implica un análisis documental riguroso, que parte del establecimiento de criterios de comparación, recopilación y análisis de datos, así como de resultados y conclusiones (Merriam y Tisdell, 2015), orientado por la definición de las categorías antes señaladas. Así, las comparaciones se fundamentan a través del marco conceptual que permite, mediante las técnicas comparativas y el estudio documental, establecer procedimientos de codificación de la información obtenida.

Conforme lo señalado por Chen et al. (2018), el objetivo fundamental del método comparativo y el análisis documental es establecer y detallar la generalidad empírica y la verificación de datos. Entre los atributos que se pueden citar dentro del método comparativo están: 1) comprender fenómenos desconocidos a partir de los conocidos, 2) la posibilidad de explicarlos e interpretarlos, 3) perfilar nuevos conocimientos, 4) destacar lo peculiar de los fenómenos conocidos, y 5) sistematizar la información al distinguir las diferencias con fenómenos o casos similares.

La implementación del método comparativo y el análisis documental, como parte de cualquier investigación científica cualitativa, requiere un proceso y una secuencia lógica definida. En este estudio se establecieron tres etapas (ver figura 1). En la primera etapa, se lleva a cabo una definición de categorías de análisis, que definen “gestión y liderazgo en IES”, “política universitaria”, “formación o desarrollo profesional” y “normatividad universitaria”; dicho análisis se realiza a partir de una revisión documental que involucra la lectura selectiva, comprensiva, estratégica y crítica en la revisión de la unidad de análisis “políticas universitarias de gestión y liderazgo en IES”.

En la segunda etapa, se analizan diversos documentos institucionales en materia de gestión y liderazgo educativo de cada una de las tres universidades del estudio. En la tercera etapa, se sistematizan los resultados producto del análisis y se diseña una base de datos donde se identifican políticas, normativas universitarias y programas de formación y desarrollo.

El análisis permite una discusión para encontrar asuntos relativos relacionados con la gestión y al liderazgo; una vez definidos los documentos, se diseña una base de datos compartida y se realiza la lectura profunda de los textos para generar el análisis comparativo. Así se puede observar en la figura 1, a continuación.

Figura 1. Etapas de la metodología comparativa



Fuente: Elaboración propia.

Como parte del análisis de los datos, se documentan en cada texto los hallazgos más significativos relacionados con cada una de las categorías de análisis “gestión y liderazgo universitario”, así como las subcategorías (Villalobos, 2019), a través de estrategias tanto inductivas como deductivas. Para este proceso, la construcción de categorías de análisis y subcategorías se realiza mediante un proceso dialéctico, entre los datos y el referente conceptual de la investigación, con un carácter abierto y dinámico durante el análisis, ya que se generan cambios, eliminaciones, fusiones y divisiones, tanto durante el proceso analítico como a lo interno del equipo investigador.

Se utilizan procedimientos de codificación abierta, axial y selectiva (Hernández y Mendoza, 2018), por lo que los resultados de este estudio se derivan de un proceso inductivo, con el objetivo de que los datos obtenidos reflejen la realidad, en consonancia con el método seleccionado.

4. Resultados y discusión

En suma, el análisis documental identifica un total de sesenta y dos (62) documentos revisados entre políticas institucionales, normativa, programas y procesos de desarrollo y formación profesional, desglosados así: 29 (veintinueve) de la UNA, 20 (veinte) de la UDG y 22 (veintidós) de la UCR.

Para profundizar en la relación entre los elementos emergentes del proceso inductivo, se presenta, a continuación, el análisis de las categorías y sus respectivas subcategorías, integrando las tres universidades con el fin de observar las tendencias que se presentan en mayor o menor grado. En la figura 2 se puede observar que existe una tendencia hacia una gestión universitaria más centrada en la dirección de procesos de gestión enfocados en la rendición de cuentas, finanzas y fiscalización. Esto se refleja en la gobernanza, tal como se muestra en las subcategorías de las columnas 1 y 2 de la figura 2.

Figura 2. Categoría “gestión” y subcategorías



Fuente: Elaboración propia.

León (2013) define a la gestión universitaria como el conjunto de procesos que operan y se desarrollan para la eficiencia en la docencia, la investigación y la extensión, por lo que los procesos de gestión deben estar orientados al logro de estos aspectos sustantivos. Una mayor formación de los directivos en procesos de gestión universitaria mejorará la toma de decisiones en los ámbitos curriculares, de evaluación e innovación universitaria. La preparación académica incide en un papel más activo y preponderante de la persona directiva en el ámbito universitario (Chen y Ruiz, 2020).

En relación con la categoría de liderazgo universitario, la figura 3 muestra una tendencia a centrarse en la responsabilidad y aplicación de sanciones (columna 1). Esto se reflejó más en la normativa de la UDG y la UCR, en tanto que la UNA está más centrada políticas; por ejemplo, la política sobre hostigamiento sexual (2022) y en su Estatuto Orgánico (2015) contiene un capítulo de jurisdicción disciplinaria.

Asimismo, tanto la UNA como la UCR cuenta con normativa en el manejo de la ética.

Figura 3. Categoría “liderazgo” y sus subcategorías



Fuente: Elaboración propia.

Resalta de la figura 3 que, según el análisis de la categoría “liderazgo universitario”, las políticas y normativas institucionales lo orientan a que sus directivos observen el cumplimiento de forma ética y profesional, respondiendo al concepto definido en el marco conceptual, donde el liderazgo va más allá de la responsabilidad y la sanción: “se vuelve más relevante, especialmente en la estructura social de la organización, porque las relaciones o expectativas formales e informales deben ser coordinadas” (Vega, 2022, p. 4).

Se infiere, al menos declarativamente, que las tres universidades cuentan con una gobernanza basada en la cultura de la democracia (columna 2 de la figura 3), componente esencial del liderazgo, relevante en la toma de decisiones y en las autoridades que asumen los diferentes puestos directivos. La generación de políticas institucionales que articulen un liderazgo y gestión pueden permitir en mayor grado el fortalecimiento de las subcategorías de las columnas 3, 4 y 5 de la figura 3, en cuanto a potenciar un liderazgo hacia el desarrollo curricular, la vinculación, evaluación, comunicación institucional interna y externa, así como la negociación, delegación y resolución de problemas (Chen y Ruiz, 2020). A continuación, se observan de manera más descriptiva las políticas, normatividad y programas de formación y desarrollo profesional en gestión y liderazgo de cada una de las universidades incluidas en el estudio.

Como parte del análisis de los datos, se documentan en cada texto los hallazgos más significativos relacionados con cada una de las categorías de análisis “gestión y liderazgo universitario”, así como las subcategorías (Villalobos, 2019), a través de estrategias tanto inductivas como deductivas. Para este proceso, la construcción de categorías de análisis y subcategorías se realiza mediante un proceso dialéctico, entre los datos y el referente conceptual de la investigación, con un carácter abierto y dinámico durante el análisis, ya que se generan cambios, eliminaciones, fusiones y divisiones, tanto durante el proceso analítico como a lo interno del equipo investigador.

Se utilizan procedimientos de codificación abierta, axial y selectiva (Hernández y Mendoza, 2018), por lo que los resultados de este estudio se derivan de un proceso inductivo, con el objetivo de que los datos obtenidos reflejen la realidad, en consonancia con el método seleccionado.

A. Políticas universitarias sobre liderazgo y gestión universitaria

De las 24 (veinticuatro) políticas analizadas en la UNA, 22 (veintidós) incluyen aspectos relacionados con la gestión tales como la rendición de cuentas (UNA, 2015A) (UNA, 2021E) (UNA, 2021C) (UNA, 2021F) (UNA, 2015B), gestión para la innovación (UNA, 2024), financiamiento (UNA, 2022) (UNA, 2021D), presupuesto (UNA, 2015A), toma de decisiones para la ejecución de las acciones (UNA, 2022), control interno (UNA, 2015A), gestión para garantizar agilidad, simplificación (UNA, 2021D) (UNA, 2021A), optimización de procesos (UNA, 2021F), promoción de buenas prácticas (UNA, 2021E), coordinación entre sedes (UNA, 2020C) (UNA, 2020D) (UNA, 2018A), formulación de fondos concursables, demandas de recursos humanos y transparencia en la gestión (UNA, 2015 B) (UNA, 2015 C).

En la categoría de liderazgo, en las políticas instituciones de la UNA se encuentran implícitamente 11 (once) aspectos relacionados, tales como: liderazgo basado en principios y fines universitarios (UNA, 2015A), en la promoción de competencias, asesoría y acompañamiento en los procesos de innovación y emprendimiento, prevención del hostigamiento sexual (UNA, 2022), servicio ágil y oportuno de la información a la comunidad universitaria (UNA, 2003), participación de la comunidad universitaria en procesos de evaluación del desempeño académico (UNA, 2021D), liderazgo comunitario y fortalecimiento de decisiones democráticas.

En la UCR, las políticas institucionales 2021-2025 (UCR, 2020) constituyen un marco de acción estratégica cuyos objetivos y resultados esperados sobre un área, tema o situación específica buscan fortalecer y mejorar el quehacer académico y administrativo, desde diferentes ejes. Estas políticas, en sí mismas, tienen implícitos elementos de las categorías “gestión” y “liderazgo” que promueven un actuar sustentado en los principios estatutarios, bajo una ética que trasciende y permea “diferentes instancias y estamentos de la sociedad costarricense, como paradigma de gestión universitaria, consubstancial a una institución de educación pública” (UCR, 2006, p.1), destacando algunas subcategorías como rendición de cuentas y evaluación, formación y capacitación, además de toma de decisiones.

La política institucional del eje de gestión universitaria, que indica: “7.3. Reforzaré una cultura de transparencia y rendición de cuentas y participación de la comunidad universitaria” (UCR, 2020, pp. 12-13), se enmarca en la categoría “gestión” y bajo la subcategoría de rendición de cuentas y evaluación vistas en las figuras 2 y 3. A su vez, se encontró la “Política General para la Gestión de la Investigación en la UCR” (Vicerrectoría de Investigación UCR, 2022), que destaca “el deber de las personas encargadas de las unidades académicas de investigación y unidades académicas en las que se realiza investigación, de velar por la buena marcha de sus unidades y las buenas prácticas en esta materia” (p. 9). Se reconoce su énfasis en la categoría de gestión, subcategoría toma de decisiones, por cuanto “poseen funciones en la gestión interna sobre recursos humanos, materiales y financieros, conforme la normativa universitaria” (p. 9).

La perspectiva de la gestión universitaria de la UDG representa una visión compleja y amplia en la comprensión de sus procesos internos. Sin embargo, aún se aleja en sus políticas y normativas de la premisa de una gestión esencialmente estratégica habituada al cambio constante de las sociedades y que busque anticipadamente la toma de “decisiones transformadoras que les permitan sobrevivir y prosperar (...) en la adaptación sistemática a las circunstancias cambiantes” (Castro, 2022, p. 550). En torno al liderazgo universitario, las políticas de la UDG se orientan por la construcción de dinámicas de liderazgo éticas, democráticas e íntegras.

Debe reconocerse, sin embargo, que las políticas universitarias en la UDG están más desarrolladas dentro de su normatividad; por ello, se infiere, sobre todo en los estatutos de su Ley Orgánica (UDG, 2021A), el concepto y los marcos de actuación. Así se verá más adelante, en el siguiente apartado de normatividad.

B. Normatividad universitaria sobre gestión y liderazgo

Cada universidad cuenta con una normativa regulada por estatutos o Ley Orgánica. La normatividad en la UNA, en específica en su Estatuto Orgánico, incluye de una manera explícita aspectos sustantivos de la gestión tales como la calidad y la pertinencia, que se verifica mediante una rendición de cuentas. Por otro lado, cuenta con una estructura organizativa conformada por autoridades y sus respectivas funciones que articulan su gobernanza. Mientras que el “liderazgo” no es un término que se encuentre explícitamente en su estatuto, las personas que asuman los cargos directivos deben armonizar su práctica con los principios y fines de la universidad, aspecto sustantivo del liderazgo. Tal como han señalado Pedraja, Marchioni, Espinoza y Muñoz (2020), el liderazgo “debe ser flexible para permitir así la adaptabilidad organizacional, como medida para sobrevivir y prosperar en el futuro” (p. 5). Cabe aclarar que en el caso de la UNA existe un cuerpo normativo conformado por reglamentos, además del Estatuto Orgánico; sin embargo, para efectos del estudio se seleccionaron las políticas institucionales vigentes, tal y como se analiza en los resultados anteriores.

En la UCR, los procesos de liderazgo o gestión los ejercen cargos directivos superiores. Su estilo está implícitamente relacionado con los fines, principios y propósitos que rigen la universidad, expuestos en el Estatuto Orgánico (UCR, 2023B) y otras normas. En ese sentido, Tristán (2001) analiza la gestión como un “conjunto complejo de órganos y unidades, así como la definición de sus derechos y responsabilidades y de las reglas y procedimientos para la toma de decisiones sobre los asuntos

institucionales” (p. 65), por lo que se requiere orientar la gestión institucional con un liderazgo que motive y genere compromiso para el desarrollo y la gestión del cambio, así como construir una cultura de calidad (Alzafari y Kratzer, 2019).

En la UCR puede identificarse la categoría “liderazgo”, subcategoría gobernanza, en cuanto “desarrollar una acción universitaria planificada en pro del mejoramiento continuo para contribuir a elevar el desarrollo humano y la calidad de vida”, tal como se menciona en el Estatuto Orgánico (UCR, 2023B, p. 1) y la categoría “gestión”, subcategoría gobernanza, en que la Universidad está regida por su estructura universitaria. La gobernanza apunta a un “procedimiento de direccionamiento que orienta el comportamiento de una organización” (Schmal y Cabrales, 2018, p. 826) hacia sus objetivos institucionales, los valores y el complejo entorno en el que se desarrolla.

La normativa de la UCR relaciona al liderazgo y la gestión con la gobernanza, los procesos, la rendición de cuentas, la evaluación y la toma de decisiones, al igual que la UNA y UDG. Específicamente para la categoría “liderazgo”, en la normativa se identifican acciones relacionadas con democracia universitaria, sobre todo en el Reglamento de la Acción Social en la UCR (UCR, 2023C), que orienta a propiciar sinergias, promover liderazgos, actitudes de colaboración y solidaridad social; y en el Código de Ética de la UCR (UCR, 2023A), aunque también las relaciona con la transparencia ante la comunidad universitaria y la sociedad, así como la excelencia académica en la búsqueda constante del desarrollo personal y profesional.

Para la categoría de gestión, la normativa de la UCR reconoce subcategorías propias, como formación para las personas en cargos directivos. Esto se nota en los Lineamientos para la implementación de un modelo de gestión de la calidad en UCR (UCR, 2004B), que además las vinculan a la fiscalización del Plan-Presupuesto en la Universidad (UCR, 2008A). La norma ordena, orienta y delimita la gestión y desarrollo de la institución educativa superior para el logro de los fines establecidos como parte de su accionar, conforme a los Lineamientos para la emisión de la normativa institucional aprobados por el Consejo Universitario de la UCR (UCR, 2004A).

En lo atinente a la Universidad de Guadalajara, su organización se considera una “Red universitaria” (UDG, 2021A); esta requiere de una reglamentación clara y concisa, tal como se observa en los documentos analizados.

Dentro de la normatividad de la UDG, tanto como sucede con el caso de la UNA y la UCR, se encuentra de manera implícita la conceptualización del liderazgo, y de manera más explícita lo concerniente a la gestión. La reglamentación universitaria determina que el ejercicio de la gestión y el liderazgo universitarios compete a las “autoridades” universitarias dentro de la estructura organizativa de la Red Universitaria. A estas figuras se les atribuye la toma de decisiones universitarias, la rendición de cuentas y la regulación de la vida democrática en la universidad.

La gestión universitaria puede comprenderse en tres dimensiones. La primera atañe a los procesos de planeación y desarrollo universitarios, destinando el fomento de “la igualdad de oportunidades y de participación en los procesos” internos de la universidad (UDG, 2021, p. 5). En la segunda, se observa una orientación de la gestión como integración de procesos de financiamiento, destinada a la calidad y efectividad del servicio (UDG, 2015B) y, por último, se la observa como un

un espacio de rendición de cuentas, destinado a analizar los resultados de la gestión financiera, comprobar si la administración universitaria se ha ajustado a los criterios del presupuesto y si se ha cumplido con los objetivos contenidos de sus programas.

En cuanto al liderazgo, la Universidad de Guadalajara despliega normativas en tres dimensiones. La primera dimensión, de la gobernanza ética, procura de los líderes universitarios un ejercicio prudente y sensato del liderazgo, “a través de las relaciones jerárquicas que se den en la realización de sus actividades en todos los ámbitos de la vida universitaria” (UDG, 2021B, p. 7). La segunda dimensión dota al liderazgo universitario de un sentido de toma de decisiones democrático, ejercido “a través del consenso y la negociación, la obtención de acuerdos que resulten convenientes”, que impulsa a los líderes a “promover la unión y cooperación entre las personas integrantes de la comunidad universitaria” (UDG, 2021B, p. 8) y que propicien “la participación de la comunidad universitaria en gremios, cuerpos u órganos colegiados” (UDG, 2021B, p. 2). La tercera se enfoca en el liderazgo como garante de las responsabilidades y sanciones, que orienta a los líderes universitarios a ejercer su labor de manera íntegra (UDG, 2022).

El concepto de liderazgo universitario de la UDG –por lo menos declarativamente– rebasa la visión tradicional de las universidades centrada en la administración, que destina a los directivos la toma de decisiones con base en los procesos burocráticos y se acerca a la visión del liderazgo distribuido de las IES, el cual se enfoca en el logro de una misión compartida y, así, estimula el desarrollo personal en áreas académicas (Amador, 2017).

C. Normatividad universitaria sobre gestión y liderazgo

En relación con los programas de formación y desarrollo profesional de las tres universidades, la UNA, mediante el departamento de Recursos Humanos, desarrolla un programa de capacitación para personal directivo que trabaja cuatro ejes: bienestar laboral, gestión académico-administrativa, normativa-procesos y políticas. Este programa es afín al manual de perfiles de los cargos directivos y acorde con los fines, valores, principios, misión y visión de la UNA. Las capacitaciones se realizan tanto de forma presencial como virtual, además se organizan según su estamento académico (autoridades y gestión académica) o administrativo (gestión operativa, técnicos, profesionales, direcciones y jefaturas).

La UNA ofrece una variedad de aspectos que las personas directivas en los diferentes cargos deben conocer. La organización de programas de capacitación estructurados por ejes permite una mayor optimización del tiempo; sin embargo, es importante considerar que estos cargos de autoridad podrían verse limitados por el tiempo que se debe emplear para participar en las capacitaciones. Es por ello que contar con políticas institucionales orientadas a la gestión y liderazgo, en lo que respecta a los recursos humanos, va a permitir atender los objetivos deseados a nivel institucional (Chen y Vargas, 2007), además de que son guía para la acción de la provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos (en particular los cargos de autoridad universitaria).

La UNA cuenta con programas de formación profesional en el campo de la gestión y el liderazgo tales como la maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo (2020), maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva (2022), maestría en Recursos Humanos (2023),

entre otros planes de estudio. Desarrollar una política de formación para los puestos de autoridad podría beneficiar la planificación de cuadros de personal calificado en estas competencias laborales de gestión y liderazgo.

De acuerdo con Chen y Vargas (2007), las políticas institucionales orientadas al fortalecimiento de habilidades, competencias y conocimientos en la gestión y liderazgo, mediante la formación profesional, favorece la estabilidad, es decir, suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes en el mantenimiento del personal docente, docente-administrativo y directivo; la consistencia, congruencia en su aplicación sin importar los niveles o áreas afectadas; la flexibilidad: posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones, cuando sean necesarias; la generalidad: posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización educativa; y la claridad, simplicidad de definición de entendimiento de normas, procedimientos, procesos, relaciones humanas y otros (p. 52).

En cuanto a los programas de capacitación de la UCR en las Políticas Institucionales 2021-2025 (UCR, 2020), se indica que “contará con el talento humano de más alto nivel y promoverá su crecimiento profesional, permanencia y desempeño como fuente principal de excelencia institucional, para el cumplimiento de sus fines y propósitos” (p. 10). Especifica como parte de sus objetivos el “desarrollar las habilidades y destrezas académico-administrativas de las autoridades para mejorar los procesos de gestión universitarios” (p. 11). La UCR cuenta, entonces, con al menos una política institucional que de manera explícita evidencia –según los resultados del estudio– la necesidad de contar con programas de capacitación para las personas que ejercen la función directiva, en cuanto a liderazgo y gestión.

La UCR desarrolla un curso de liderazgo y gestión universitaria hasta la consolidación en el año 2018 de un Programa de Formación Continua para la alta dirección académica: Dirección UCR, por parte de la Vicerrectoría de Docencia (2018), con el fin de apoyar a las autoridades académicas en sus proyectos directivos y desarrollo de competencias en las categorías analizadas en este estudio. El mejoramiento de la educación superior requiere del liderazgo directivo, por lo que es de creciente importancia la formación de directivos universitarios para una efectiva gestión y liderazgo en la complejidad institucional en la que se desenvuelven (Romero y Krichesky, 2019).

En cuanto a programas de formación profesional, la UCR tiene una amplia oferta de planes de estudio que enfatizan líneas de gestión en el ámbito de la educación y la educación superior, como es el caso del Programa de Administración Universitaria (2024C), las maestrías en Administración Educativa (2024B) y Gestión Jurídica de la Educación (2024D), el doctorado en Gobierno y Políticas Públicas (2024H), el Programa en Administración Pública (2024E), el doctorado en Educación (2024G), la maestría en Currículo y Didácticas Específicas (2024F), entre otros. Ante ellos, las personas directivas de las instituciones de educación superior, en sus diferentes funciones jerárquicas, pueden optar por estudios formales en el área de su preferencia que enriquecerían su desempeño en su gestión y liderazgo. Arévalo (2022) señala que las personas directivas están en capacidad de tomar decisiones en relación con su formación en estas temáticas, toda vez que cuentan con la experiencia in situ, por lo que concuerda con Vázquez et al. (2015) en que “la formación es esencial y necesaria para habilitar y reforzar los comportamientos de liderazgo, aunque se trata de un tema pendiente” (p. 51).

En lo relativo a los programas de formación de la Universidad de Guadalajara, se encontraron el diplomado de Habilidades Directivas y Gerenciales (UDG, 2024A), el curso de Habilidades Directivas (UDG, 2024B), el curso de Liderazgo (UDG, 2024C) y el curso de Administración y Cultura Organizacional (UDG, 2024D), el doctorado en Gestión de la Educación Superior (UDG, 2024E), la maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior (UDG, 2024F) ofrecidos principalmente por el Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA). Estos espacios de formación están abiertos al público profesional, independientemente de su adscripción o de un cargo de liderazgo formal a la UDG.

Los posgrados de la Universidad de Guadalajara están apegados a la capacitación y formación en torno a la gestión y el liderazgo universitario, en particular la maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior (MGPEs) y el doctorado en Gestión de la Educación Superior (DGES), que buscan “brindar una alternativa a profesores, consultores educativos, funcionarios de alto nivel y directivos de mandos superiores y medios para formarse como investigadores en el campo de la gestión de la educación superior y de convertirse en líderes académicos capaces de gestionar e implementar políticas que promuevan procesos de cambio necesarios y pertinentes en las IES” (UDG, 2024, párr. 7).

5. Conclusiones

Las políticas en liderazgo y gestión de las instituciones de nivel superior son una necesidad que emerge del reconocimiento de la complejidad que enfrentan las universidades a escala global. Las políticas y la normatividad requieren de un reforzamiento en la formación y desarrollo profesional de quienes aspiran a adquirir o mantenerse en cargos directivos de educación superior.

La Universidad Nacional de Costa Rica, la Universidad de Guadalajara y la Universidad de Costa Rica despliegan un conjunto de regulaciones sobre la actuación de los profesionales en cargos de autoridad universitaria, que rigen la vida académica y administrativa. No obstante, el estudio realizado no encontró en ninguna de las tres universidades una política o norma universitaria que contemple como requisitos académicos o administrativos para el ejercicio de las autoridades universitarias a alguno de los programas de formación en gestión y liderazgo ofrecido por las propias universidades.

El estudio logra identificar y comparar las políticas de liderazgo educativo en educación superior en México y Costa Rica –en las universidades del estudio–; sin embargo, a pesar de las semejanzas en los resultados, no fue posible determinar un modelo de liderazgo universitario binacional, por lo que esto se convierte en una veta que se abre para posteriores tareas de la práctica académica e interinstitucional.

El liderazgo de las tres universidades se caracteriza por la diversidad de estilos y enfoques, empleando desde modelos más tradicionales hasta enfoques colaborativos, que abordan de manera disímil y variada las formas de organización universitaria. Cada una sigue una lógica específica y que no necesariamente guarda una coherencia interna entre sus reglamentos, políticas y formación o desarrollo de líderes y gestores. Un pendiente que podrían tomar en cuenta los hacedores de políticas en las IES analizadas.

En cuanto a la formación y el desarrollo profesional ofrecido por las tres universidades, se observa mayor producción de conocimiento y aporte académico en los cursos, diplomados y posgrados –maestrías y doctorados– tendientes a analizar la gestión y el liderazgo en las IES. Todas, al menos declarativamente, ofrecen alta calidad en sus procesos y generan espacios para la investigación. Un pendiente general en este sentido es cómo las propias instituciones del estudio pueden ligar a dichos espacios formativos en la normatividad de acceso a los cargos directivos, y de qué manera pueden generar políticas que hagan consciente a la estructura universitaria de una formación previa, continua y posterior para la preparación de sus propios equipos de liderazgo y gestión.

Estudios comparativos como el presente asumen el desafío de ser generadores de otras nuevas oportunidades de equiparación interinstitucional, pero, sobre todo, los resultados del presente ofrecen la oportunidad a tomadores de decisión universitaria de analizar o formular nuevas políticas, fortalecer la normatividad y la formación o desarrollo profesional para establecer puentes, en este caso binacionales, hacia la consolidación de espacios académicos nutridos con la experiencia mutua de cada universidad.

Si se toma en cuenta que las tres universidades del estudio podrían contar con convenios interinstitucionales con vigencia actual entre sí, pueden impulsarse espacios de diálogo binacionales que reúnan a los líderes universitarios en funciones a debatir sobre las necesidades de cada estructura universitaria en torno a la gestión y el liderazgo, además de las posibilidades de formación y participación democrática.

En respuesta a la pregunta de investigación de este estudio, “¿Cuáles políticas, normatividad y espacios de formación o desarrollo profesional están orientados al liderazgo y la gestión en la UCR, UNA y UDG?”, los resultados mostraron que las universidades cuentan con políticas institucionales; no obstante, hay ausencia de políticas explícitas sobre liderazgo y gestión universitaria. El diseño y elaboración por parte de los consejos universitarios –con participación activa del personal directivo universitario– de una política institucional orientada al desarrollo de habilidades, competencias y destrezas de liderazgo en la gestión podría contribuir al mejoramiento de los procesos universitarios.

Con respecto a la normatividad, se logra observar que las tres universidades presentan sus respectivos estatutos orgánicos y una amplia variedad de reglamentos. Contar con indicadores que permitan su medición, evaluación y acompañamiento de la normatividad en los procesos directivos podría aportar mejoras en la toma de decisiones y la gobernanza universitaria.

Por otro lado, el estudio muestra que las tres universidades cuentan con los espacios de formación y desarrollo profesional de las personas directivas universitarias; sin embargo, se requiere de cierta articulación con las políticas institucionales para promover el desarrollo de programas y proyectos universitarios que potencien el liderazgo democrático, la negociación, la delegación, la comunicación organizacional, la resolución de problemas y la rendición de cuentas.

Referencias



- Alzafari, K. & Kratzer, J. (2019). Challenges of implementing quality in European higher education: An expert perspective. *Quality in Higher Education*, 25(3), 261-288. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13538322.2019.1676963>
- Amador, C. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *RIDE - Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 8(15). <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00817.pdf>
- Araya, E., Burgos, D. & Ganga, F. (2012). Coincidencias y diferencias de la oferta y la demanda en la formación de directivos públicos: Una mirada al caso chileno. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (53). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533685005>
- Arévalo Coronel, J. P. (2022). La formación de directivos universitarios. *Conrado*, 18(84), 235-242. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2231/2164>
- Bolman, L. & Gallos, J. (2011). *Reframing Academic Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons https://www.csuchico.edu/freespeech/_assets/documents/teaching/bollman_-_gallos-2011-reframing-academic-leadership.pdf
- Burgess, D. & Newton, P. (2015). *Educational Administration and Leadership: Theoretical Foundations*. Nueva York: Routledge.
- Castro, D. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Quality in Higher Education*, 25(3), 261-288. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13538322.2019.1676963>
- Cejas, M. J. & Alfonso, R. D. (2012). Aproximación al estado y tendencias de la gestión universitaria en América Latina. *Gestión Universitaria*, 5(1), 45-56. http://www.gestuniv.com.ar/gu_13/v5n1a2.htm
- Chen, E. & Vargas, I. (2007). *Administración de recursos institucionales en centros educativos*. Heredia: EUNA.
- Chen, E. & Ruiz, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. *Innovaciones Educativas*, 22(32), 36-50. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/2964/3798>
- Chen, E., Hernández, C., Muñoz, E. & Segura, O. (2018). Desafíos de la política educativa para el desarrollo sostenible en Costa Rica. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 9(14), 105-122.

Congreso Constitucional de la República de Costa Rica (1940, octubre 25). Ley Orgánica de la Universidad de Costa Rica. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/ley_de_creacion_ucr.pdf

Díaz, M. (coord.) (2023). Liderazgo educativo en Iberoamérica: Un mapeo de la investigación hispanohablante. México: Universidad Hebreaica y Red de Investigación y Práctica en Liderazgo Educativo.

Díaz, M. & Veloso, A. (2019). Modelos de investigación en liderazgo educativo: Una revisión internacional. México: Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM.

Fernández-Losa, N. (2018). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. Cuadernos de Gestión, 2(1), 65-90, <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-14/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-02/lecturas/1.pdf>

García, S. (1999). El desarrollo profesional: Análisis de un concepto complejo. Revista de Educación, (318), 175-187. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25105w/PPlectura2>.

Glen, J. (2012). Reflections on the evolution of higher education as a field of study in Canada. *dHigher Education, Research & Development*, 31(5), 711-722

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza-Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill Educación. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>

Johnson, R. B. & Christensen, L. (2019). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. Sage. <https://books.google.co.cr/books?id=oAFHDQAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=>

Kezar, A. (2005). Redesigning for Collaboration within Higher Education Institutions: An Exploration into the Developmental Process. *Research in Higher Education*, (46), 831-860. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11162-004-6227-5>.

Lahera, E. (2002). Introducción a las políticas públicas. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica. https://www.u-cursos.cl/inap/2016/2/ELE773/1/material_docente/bajar?id_material=1632501

León, R. G. (2013). La informatización como soporte a la gestión del conocimiento en la gerencia económica universitaria en Cuba. En: Macías, M. & Valdés, N. (coords.). Reflexiones y experiencias sobre la gestión en la universidad (págs. 47-59). La Habana: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz y Universidad de la Habana.

Leyva, S. & Olaya, A. (eds.) (2024). El diseño de la implementación de las políticas públicas Medellín: EAFIT. <https://editorial.eafit.edu.co/index.php/editorial/catalog/view/163/191/572>

López T. & Cejas, M. (2023). Gobernanza institucional como eje estratégico en la gestión del talento humano y sus prácticas en el Centro de Salud Materno Infantil y Emergencia del IESS de Bahía de Caráquez. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3-1), 214-231. https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1909/1592

Merriam, S. & Tisdell, E. (2015). Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. San Francisco: John Wiley & Sons. https://books.google.co.cr/books?id=JFN_BwAAQBAJ&printsec=frontcover&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) (2022). Guía para la elaboración de políticas institucionales. San José: MTSS. https://www.mtss.go.cr/perfiles/lineamientos_circulares_directrices_politicas_internas/lineamientos-circulares-directrices-politicas%20internas/guia_politicas_institucionales_MTSS.pdf

Pedraja, L., Marchioni, ., Espinoza, C. J. & Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: Un análisis conceptual. Formación universitaria, 13(5), 3-14. <https://www.scielo.cl/pdf/formuniv/v13n5/0718-5006-formuniv-13-05-3.pdf>

Quacquarelli Symonds (2024). QS: Global Higher Education Experts. QS. <https://www.qs.com/>

Rodríguez, J. (2002). Liderazgo educativo: De lo clásico a la búsqueda de lo autóctono. Pedagogía, 36(1), 140-157. <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/19316/16830>

Romero, C. & Krichesky, G. (2019). El director escolar en Argentina: Un actor clave pero (aún) invisible. Un estudio sobre las normas, condiciones laborales y formación de los directores escolares de escuelas públicas. Archivos Analíticos de Políticas Educativas, 27(12). <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/3576/2202>

Schmal, R. & Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: El caso chileno. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 26(100), 822-848. <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/7MYDdYP6PVw3765kPxQN9JK/?format=pdf&lang=es>

Secretaría de Gobernación (2023). Programa Nacional de Educación Superior 2023-2024, Secretaría de Educación Pública. Diario Oficial de la Federación (DOF). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5712746&fecha=28/12/2023#gsc.tab=0

Sistema Institucional de Estadísticas (SIE) (2024). Composición de la red universitaria, Universidad de Guadalajara. UDG. <https://sie.udg.mx/>

- Tristá, B. (coord.) (2001). *Administración Universitaria*. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Universidad de La Habana. https://www.researchgate.net/publication/320673358_Administracion_universitaria/link/5c0aab67a6fdcc494fe1d1a2/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6ImNpdGF0aW9uRG93bmxxvYWQilCjwYWdIIjoicHVibGljYXRpb24ifX0
- Universidad de Costa Rica (2024A). Esta es la UCR en cifras. Recorrido informativo con datos. UCR. <https://www.ucr.ac.cr/acerca-u/carta-de-presentacion-ucr.html#:~:text=La%20comunidad%20universitaria,-La%20comunidad%20universitaria&text=Al%20cierre%20del%202023%20en,en%20puestos%20de%20administraci%C3%B3n%20superior>
- Universidad de Costa Rica (2024B). Maestría profesional en Administración Educativa, Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación. Sistema de Estudios de Posgrado. UCR. <https://www.sep.ucr.ac.cr/ppcedu-maestrias/ppcedu-maestria-administracion-educativa>
- Universidad de Costa Rica (2024C). Maestría profesional en Administración Universitaria. Programa de Posgrado en Administración Universitaria. Sistema de Estudios de Posgrado. UCR. https://www.sep.ucr.ac.cr/index.php?option=com_sppagebuilder&view=page&id=409&Itemid=811
- Universidad de Costa Rica (2024D). Maestría Profesional en Gestión Jurídica de la Educación, Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación. Sistema de Estudios de Posgrado. UCR. <https://www.sep.ucr.ac.cr/ppcedu-maestrias/ppcedu-maestria-gestion-juridica>
- Universidad de Costa Rica (2024E). Programa de Posgrado en Administración Pública. Sistema de Estudios de Posgrado. UCR. <https://posgradopublica.ucr.ac.cr/#>
- Universidad de Costa Rica (2024F). Programa de Posgrado en Currículo y Didácticas Específicas. Sistema de Estudios de Posgrado. UCR. <https://www.sep.ucr.ac.cr/pppc-maestria-planificacion-curricular>
- Universidad de Costa Rica (2024G). Programa de Doctorado en Educación. Sistema de Estudios de posgrado. UCR. <https://www.sep.ucr.ac.cr/pde-inicio>
- Universidad de Costa Rica (2024H). Programa de Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas. Sistema de Estudios de Posgrado. UCR. <https://www.sep.ucr.ac.cr/pgpp-inicio>
- Universidad de Costa Rica (2023A). Código de Ética de la Universidad de Costa Rica. Alcance a La Gaceta Universitaria. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/codigo_etica.pdf

- Universidad de Costa Rica (2023B). Estatuto Orgánico de la Universidad de Costa Rica. Gaceta Oficial. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/estatuto/estatuto_organico.pdf
- Universidad de Costa Rica (2023C). Reglamento de la Acción Social en la Universidad de Costa Rica. Alcance a La Gaceta Universitaria. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/accion_social.pdf
- Universidad de Costa Rica (2023D). Reglamento para la gestión del desempeño laboral del personal universitario. Alcance a La Gaceta Universitaria. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/gestion_desempeno_laboral.pdf
- Universidad de Costa Rica (2020). Políticas institucionales 2021-2025. Alcance a La Gaceta Universitaria, UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/politicas_institucionales_2021-2025.pdf
- Universidad de Costa Rica (2018). Reglamento para la gestión y firma de convenios con otras instituciones u organizaciones. Alcance a La Gaceta Universitaria. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/firma_convenios.pdf
- Universidad de Costa Rica (2011). Reglamento para la Administración y Control de los Bienes Institucionales de la Universidad de Costa Rica. Alcance a La Gaceta Universitaria. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/bienes_institucionales.pdf
- Universidad de Costa Rica (2008A). Normas generales y específicas para la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto UCR. Alcance a La Gaceta Universitaria. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/normas_presupuesto.pdf
- Universidad de Costa Rica (2008B). Reglamento de Régimen Académico y Servicio Docente. Alcance a La Gaceta Universitaria. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/regimen_academico_docente.pdf
- Universidad de Costa Rica (2006). Políticas de la Universidad de Costa Rica para el año 2007. Gaceta Universitaria. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/politicas_institucionales_2007.pdf
- Universidad de Costa Rica (2004A). Lineamientos para la emisión de la normativa institucional. La Gaceta Universitaria, UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/normativa/emision_normativa.pdf

Universidad de Costa Rica (2004B). Lineamientos para la implementación de un modelo de gestión de calidad. Alcance a La Gaceta Universitaria. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/gestion_de_calidad.pdf

Universidad de Costa Rica (1989). Reglamento para conferir honores y distinciones por parte de la Universidad de Costa Rica. Alcance a La Gaceta Universitaria. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/normativa/honores_y_distinciones.pdf

Universidad de Costa Rica y Sindicato de Empleados de la UCR (2018, marzo 05). Convención Colectiva de Trabajo. UCR. https://www.cu.ucr.ac.cr/uploads/tx_ucruniversitycouncildatabases/normative/convencion_colectiva.pdf

Universidad de Guadalajara (2024A). Diplomado de habilidades directivas y gerenciales. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas. UDG. <https://dad.cucea.udg.mx/extensi%C3%B3n/educaci%C3%B3n-continua/diplomados/d-hdg>

Universidad de Guadalajara (2024B). Curso de Habilidades Directivas: El curso de Liderazgo. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas. UDG. dad.cucea.udg.mx/extensi%C3%B3n/educaci%C3%B3n-continua/diplomados

Universidad de Guadalajara (2024C). Curso de Administración y cultura organizacional. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas. UDG. <https://dad.cucea.udg.mx/extensi%C3%B3n/educaci%C3%B3n-continua/diplomados>

Universidad de Guadalajara (2024D). Doctorado en Gestión de la Educación Superior. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas. UDG. <https://dges.cucea.udg.mx/?q=es/objetivo-general>

Universidad de Guadalajara (2024E). Maestría en Gestión y Políticas de la Educación Superior. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas. UDG. <https://www.udg.mx/es/oferta-academica/posgrados/maestrias/maestria-en-gestion-y-politicas-de-la-educacion-superior-cucea>

Universidad de Guadalajara (2022A). Estatuto de Personal Académico. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/EPA%20%28Abril%202022%29.pdf

Universidad de Guadalajara (2022B). Protocolo para la prevención, atención, sanción y erradicación de la violencia de género en la Universidad de Guadalajara. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/PPASEVG%20%28Abril%202022%29.pdf

Universidad de Guadalajara (2022C). Reglamento de responsabilidades vinculadas con faltas a la normatividad universitaria. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/RRVFNU%20%28Junio%202022%29.pdf

Universidad de Guadalajara (2023A). Políticas y Normas del Presupuesto de Ingresos y Egresos 2024. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/Politicasy%20Normas%202024.PDF

Universidad de Guadalajara (2023B). Procedimientos del Presupuesto de Ingresos y Egresos 2024. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/Procedimiento%20del%20Presupuesto%202024.PDF

Universidad de Guadalajara (2023C). Reglamento del Programa de Estímulos al Desempeño Docente. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/RPROESDE%20%28Septiembre%202023%29.pdf

Universidad de Guadalajara (2021A). Ley Orgánica de la UdeG, Decreto 15319. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/lo-septiembre-2021.pdf.

Universidad de Guadalajara (2021B). Código de Conducta de la Universidad de Guadalajara. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/codigo-de-conducta-julio-2021.pdf

Universidad de Guadalajara (2019). Reglamento de Cursos de Actualización, Diplomados y Cursos de Alta Especialidad Médica de la Universidad de Guadalajara. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/rcadcaem-abril-2019.pdf

Universidad de Guadalajara (2013). Reglamento de reconocimiento de validez oficial. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/RPROESDE%20%28Septiembre%202023%29.pdf

Universidad de Guadalajara (2011). Reglamento de Transparencia y Acceso a la Información Pública. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/reglamentotransparencia_0.pdf

Universidad de Guadalajara (2006). Reglamento General de Planes de Estudio de la Universidad de Guadalajara. UDG. http://www.cucsur.udg.mx/control-escolar/sites/default/files/reglamento_general_de_planes_de_estudio_de_la_universidad_de_guadalajara.pdf

Universidad de Guadalajara (2006B). Reglamento del Programa de Productividad Académica. UDG. https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/reglamentoppaca.pdf

Universidad de Guadalajara (2005). Compendio de normas para la fiscalización. UDG.

https://secgral.udg.mx/sites/default/files/Normatividad_general/compendiofiscalizacion.pdf

Universidad Nacional (2024). Política Institucional de Innovación y Emprendimiento. Gaceta N°

2. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/16390>

Universidad Nacional (2023). Maestría en Recursos Humanos. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Administración. UNA. https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/13684/MA_ADMIN_RR.HH.pdf?sequence=5

Universidad Nacional (2022). Política Institucional contra el Hostigamiento Sexual. Gaceta N°

7. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/5733>.

Universidad Nacional (2021A). Políticas de calidad con el fin de promover la calidad en el quehacer

institucional de la Universidad Nacional. Gaceta N°. 15. Consejo Universitario. UNA. <http://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/13924>

Universidad Nacional (2021B). Política Institucional de Gestión del Riesgo de Desastres de la UNA.

Gaceta N°14. Consejo Universitario. UNA. <http://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/13855>

Universidad Nacional (2021C). Política Institucional de Niñez y Adolescencia de la UNA. Gaceta

N° 11. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/13726>

Universidad Nacional (2021D). Política Institucional para la Evaluación del Desempeño del

Personal Académico. Gaceta N° 14. Consejo Universitario. UNA. <http://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/13895>

Universidad Nacional (2021E). Política Institucional para la Gestión de Documentos en la

Universidad Nacional. Gaceta N°. 20. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/16390>

Universidad Nacional (2021F). Política Institucional para la Vinculación entre la UNA y las Personas

Graduadas. Gaceta N° 6. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/13283>

Universidad Nacional (2021G). Políticas para Incorporación de las Tecnologías de la Información

y Comunicación en Procesos Académicos. Gaceta N° 16. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/6827>

Universidad Nacional (2020A). Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo. Centro de Investigación en Docencia y Educación, División de Educación para el Trabajo. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/13702/MAESTRI%cc%81A%20EN%20GESTIO%cc%81N%20EDUCATIVA.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Universidad Nacional (2020B). Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva. Facultad de Ciencias Sociales. Escuela de Planificación. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/13671/EC%20Ma%20Pensamiento%20Estrate%cc%81gico%20y%20Prospectiva.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Universidad Nacional (2020C). Políticas Institucionales de Extensión Universitaria. Gaceta N° 15. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/12812>

Universidad Nacional (2020D). Política Institucional del Sistema de Comunicación de la Universidad Nacional. Gaceta N°16. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/1144>

Universidad Nacional (2019). Política Institucional para el Empleo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad. Gaceta N° 2. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/10274>

Universidad Nacional (2018A). Política Institucional de Desarrollo Regional. Gaceta N° 19. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/10038>

Universidad Nacional (2018B). Política de Investigación Universitaria. Gaceta N° 1. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/9031>

Universidad Nacional (2018C). Política Institucional para promover la Ética en la UNA. Gaceta N° 3. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/5542>

Universidad Nacional (2017A). Políticas artísticas y culturales de la universidad nacional. Gaceta N° 7. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/1147>

Universidad Nacional (2017B). Política para Igualdad y Equidad de género en la UNA. Gaceta N° 7. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/1146>

Universidad Nacional (2016A). Políticas Institucionales para la Ejecución de Actividades Externas con Contraprestación Financiera. Gaceta N° 1. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/3007>

Universidad Nacional (2015A). Estatuto Orgánico. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/6693/ESTATUTO-ORG%C3%81NICO-UNA-digital.pdf>



- Universidad Nacional (2015B). Políticas del Programa Desarrollo de Recursos Humanos. Gaceta N° 15. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/1148>
- Universidad Nacional (2015C). Políticas Institucionales del Sistema de Gestión del Activo Fijo Gaceta N° 15. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/5582>
- Universidad Nacional (2014A). Políticas Institucionales para los Planes de Estudio Cofinanciados Gaceta N°3. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/3008>
- Universidad Nacional (2014B). Políticas para la Conservación del Patrimonio Académico Institucional. Gaceta N° 13. Consejo Universitario. UNA. <https://documentos.una.ac.cr/handle/unadocs/3424>
- Universidad Nacional (2003). Políticas de Autoevaluación, Mejoramiento y Acreditación en la Universidad Nacional. Gaceta N° 4. Consejo Universitario. UNA. <https://www.docencia.una.ac.cr/index.php/normativa-institucional-div>
- Vázquez, S., Liesa, M. & Bernal, J. (2015). Análisis de la formación en liderazgo en las organizaciones educativas: Un estudio en la Comunidad Autónoma de Aragón. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado (REIFOP), 18(3), 39-54. <https://revistas.um.es/reifop/article/view/194881/181781>
- Vega, R. (2022). Liderazgo universitario: Un análisis cualitativo del estilo de liderazgo de rectores. Magis: Revista Internacional de Investigación en Educación, 15, 1-26. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/MAGIS/article/view/32292/28472>
- Véliz, B. V. (2017). Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la universidad. [Tesis de doctorado en Ciencias Técnicas] Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría".
- Vicerrectoría de Docencia, Universidad de Costa Rica (2018). Circular VD-28-2018, Participación en primer módulo de Direcciona. <http://CIRCULAR VD-28-2018>
- Vicerrectoría de Investigación, Universidad de Costa Rica (2022). Resolución N°VI-3-2022. Política General para la Gestión de la Investigación en la Universidad de Costa Rica. https://vinv.ucr.ac.cr/sites/default/files/documentos/resolucion_vi-3-2022-politica_general_para_la_gestion_de_la_investigacion_en_la_universidad_costa_rica.pdf
- Villalobos, L. (2019). Enfoques y diseños de investigación social: Cuantitativos, cualitativos y mixtos. San José: EUNED.