

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS EN PUESTOS DE LIDERAZGO PARA EL
POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**

Disertación presentada al
Departamento de Estudios Graduados
Facultad de Educación
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
como requisito parcial
para obtener el grado de Doctor en educación

Por

Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez
© Derechos reservados, 2024

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS EN PUESTOS DE LIDERAZGO PARA EL
POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**

SARAH DE LOS ÁNGELES ROSARIO VÁSQUEZ

(Grado de Maestría en Educación con especialidad en Investigación y Evaluación
Educativa-INEVA,
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, 2020)

(Grado de Maestría en Matemática Superior
Universidad Pro-Educación y Cultural-UNAPEC, Santo Domingo,
República Dominicana, 2015)

(Grado de Licenciatura en Educación, mención Matemática y Física
Universidad Tecnológica de Santiago, Recinto Santo Domingo de Guzmán,
República Dominicana, 2012)

Aprobada el 13 mayo de 2024 por el Comité de Disertación:

Juan R. Rodríguez Rivera, Ed. D.
Director de Disertación

María del R. Medina Díaz, Ph. D.
Miembro del Comité

Frances J. Santiago Torres, Ph. D.
Miembro del Comité

Dedicatoria

A la fuente infinita de la vida y el conocimiento: el Espíritu Santo de Dios. Asimismo, a Rosinín y Aarón por ser mis guías espirituales, maestros esenciales y seres de luz divina. También, a mi madre, María, por estar siempre pendiente a cada detalle de mi vida personal, profesional y académica. A mi padre, Juan, quien siempre me motivó a seguir el camino de la bondad, amor a la lectura y “conocer un poco de cada tema, para siempre poder tener tema de conversación”. Durante el camino del doctorado, mi padre regresó a su núcleo divino con el creador y aunque su presencia física en este planeta ha sido tan dura de superar, su legado sigue dentro de mí: sus enseñanzas, las lecturas que hacíamos juntos y todas esas frases de filósofos, que jamás imaginé tener que usar (Kant, Aristóteles y Séneca) durante el doctorado. De igual manera, resalto a mi hermano, Samuel, quien con sus sabias, filósocas y elocuentes palabras me acompañaron en este proyecto de vida académica.

Por último, pero no menos importante, deseo dedicar este trabajo a todas esas personas que tienen, no solo la oportunidad de ocupar un puesto de alta jerarquía en las universidades; sino, el don especial de liderar. Tener la oportunidad de influir positivamente en otras personas y enfrentarse a contextos políticos, sociales, generacionales y académicos tan cambiantes; y, aun así, poseer un gran sentido de responsabilidad social para la Universidad de Puerto Rico y toda la sociedad.

Reconocimientos

Reconozco la ayuda esencial de mi madre espiritual: Rosín, has sido y seguirás siendo quien me inspira cada día a tener un equilibrio entre la salud emocional, espiritual y física. Gracias infinitamente por ayudarme, acogirme en tu Casa y darme el bienestar de vida perfecto que toda persona necesita para tener éxito en su vida espiritual, personal, académica y profesional. Gracias a quienes me acompañaron para que mi estadía en Puerto Rico durante el doctorado fuera un éxito: Gladys Acosta y todas mis hermanas y hermanos de la Oficina de Orientación y Trabajo Social de la Congregación Mita. También agradezco a María Arroyo, Pastora Mediavilla, familia Romero, Stephanie Morales, Petra Castillo, Nancy Román y Mayra Pérez. Asimismo, a mi gran familia extendida que siempre oraron por mí para que siempre me fuera bien y me sintiera acompañada en Borinquen.

Agradezco a mi director de disertación, el Dr. Juan Rodríguez, por su apoyo, excepcional acompañamiento y dedicación. En 2018, cuando cursaba mi maestría en Investigación y Evaluación Educativa (INEVA), tomé un curso electivo (Liderazgo administrativo en la educación) y quedé encantada por la estructura del curso y cómo el doctor Rodríguez nos enseñó todos los temas. Esto me motivó aún más, a desear solicitar mi admisión al doctorado en Liderazgo en Organizaciones Educativas. De igual manera, reconozco la maravillosa mentoría académica y profesional de mi estimada Dra. María Medina (también profesora en INEVA), gracias por su apoyo en esta etapa de mi vida profesional. ¡Nunca olvidaré todas sus enseñanzas, profesionalismo ético y sencillez! También a la Dra. Frances Santiago, por aceptar ser parte de mi comité y aún sin conocerme a profundidad, siempre me acompañó y sus recomendaciones procesales y conceptuales fueron claves para que la investigación fuera un éxito.

De igual manera, reconozco el esfuerzo y dedicación de las personas que formaron parte de los paneles de conocedoras y conocedores que revisaron los instrumentos que utilicé para recopilar la información. También, agradezco y reconozco a las 10 personas participantes de la investigación, quienes se interesaron en mi investigación y a pesar de su agenda tan cargada, dedicaron de su tiempo para ofrecerme sus valiosas opiniones.

Deseo destacar a mis profesoras y profesores que durante mi doctorado estuvieron pendientes a mi desarrollo profesional: la Dra. María de los Ángeles Ortiz Reyes, Dra. Alicia Montañez, Dr. Eduardo Suárez y Dra. Loida Martínez. También, agradezco a todos mis profesores de INEVA: Dr. Víctor Bonilla, Dr. Juan P. Vázquez, Dra. Claudia Alvarez y Dr. Joseph Carroll (son parte de mi familia), por su gran ayuda. Otras profesoras del Departamento de Estudios Graduados que siempre estuvieron pendientes a mí: Dra. Lisandra Pedraza, Dra. Lis Cruz y Dra. Gladys Capella. A mis colegas del doctorado, Alex Casiano, Kevin Molina, María Rosario, Ángel Pérez, Hannah Ortiz, Bryan Rodríguez y Michael Pagán por ser excepcionales. También, al maravilloso Grupo de Apoyo, con el ángel que Dios nos ha mandado, la Dra. Mercedes Salichs y todos mis colegas, en especial Vivian, Marisol, Emmanuel y Estremera.

RESUMEN DE LA DISERTACIÓN

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS EN PUESTOS DE LIDERAZGO PARA EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

(Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez)

Director de la disertación: Juan Rodríguez Rivera, Ed. D.

El propósito de esta investigación fue describir la gestión estratégica que realizan las personas en puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional y que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante las agencias de *rankings*. Se realizó con el método cualitativo, mediante el diseño de estudio de caso integrado (*single-case embedded*). Se entrevistaron dos personas que ocupan puestos de liderazgo en la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación de la Universidad de Puerto Rico, cuatro líderes en uno de sus recintos y cuatro que pertenecen a comités para el *assessment* institucional. Se revisaron documentos institucionales, portales electrónicos y redes sociales oficiales de la institución. Los hallazgos se organizaron en seis categorías: perspectiva del posicionamiento internacional, planificación estratégica para el *assessment* institucional, apoyo político, apoyo operacional, mercadeo universitario y recomendaciones para el *assessment* institucional.

Las personas participantes indicaron que perciben los *rankings* universitarios como una estrategia para visibilizar el quehacer universitario y lograr posicionamientos. De igual manera, fortalece el prestigio institucional y el *benchmarking*, permite que la universidad posea mayores alianzas estratégicas y se puede utilizar como una herramienta de evaluación externa. Sin embargo, indicaron que el diálogo en torno a los temas del posicionamiento internacional y los *rankings* es prácticamente nulo. No hay motivación ni capacitación para el uso de los *rankings*

universitarios. Perciben los *rankings* como un negocio y hay una baja asignación presupuestaria para el pago de asesorías que las agencias recomiendan; y hace falta mayor organización en los planes estratégicos para la logística del posicionamiento internacional de la universidad. Ante el cambio frecuente del personal de liderazgo de la Administración Central, no siempre hay continuidad en los planes de trabajo.

Otro de los hallazgos fue la necesidad de revisión y creación de políticas institucionales que sistematicen el *assessment* institucional para el posicionamiento internacional y el fortalecimiento de la construcción de los instrumentos para recopilar datos. Hubo un tema común entre todas las subcategorías y fue el presupuesto institucional. Por esta razón, se consideró como transversal. Una de las categorías emergentes fue el mercadeo universitario, esto surge a partir de la necesidad de fortalecer la visibilidad del quehacer universitario de la UPR local e internacionalmente.

TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria	ii
Reconocimientos	iii
RESUMEN DE LA DISERTACIÓN	v
TABLA DE CONTENIDO	vii
LISTA DE TABLAS	xiv
LISTA DE FIGURAS.....	xv
CAPÍTULO I (INTRODUCCIÓN).....	1
Trasfondo	1
Planteamiento del problema	4
Propósitos.....	13
Justificación	14
Preguntas de investigación.....	18
Definiciones	19
Delimitación	23
CAPÍTULO II (REVISIÓN DE LITERATURA)	25
Introducción	25
Marco teórico y empírico	25
Teoría del liderazgo estratégico e internacionalización de la educación superior ..	33
Consideraciones del posicionamiento y <i>rankings</i> universitarios.....	40

Teoría del liderazgo ético y perversidades de los <i>rankings</i> universitarios	47
Teoría del liderazgo distribuido y la gestión estratégica universitaria	58
Marco normativo.....	61
Regulaciones de las agencias de <i>rankings</i> universitarios.....	61
Dimensiones e indicadores de <i>rankings</i> universitarios.....	70
Perspectiva normativa de la Universidad de Puerto Rico ante los <i>rankings</i>	76
La Universidad de Puerto Rico como destino académico internacional	81
CAPÍTULO III (MÉTODO).....	92
Introducción	92
Diseño de la investigación	94
Descripción del caso.....	96
Población y escenario	98
Selección de los participantes.....	98
Técnicas para la recopilación de información	99
Entrevistas semiestructuradas.....	100
Análisis de documentos y material audiovisual.....	101
Instrumentos para la recopilación de información	101
Evidencias para calidad interpretativa	102
Análisis de la información	105
Preparar y organizar la información.....	105
Explorar y codificar la información	106

Codificar y categorizar para el desarrollo de la descripción y los temas	107
Representación de los hallazgos	110
Interpretación de los hallazgos	110
Verificar la credibilidad de los hallazgos	110
Aspectos éticos	111
Resumen de capítulo	113
CAPÍTULO IV (HALLAZGOS)	114
Descripciones preliminares.....	115
Descripción del caso.....	115
Descripción de los participantes.....	116
Exposición de los hallazgos.....	121
Perspectiva del posicionamiento internacional.....	123
Importancia del posicionamiento internacional	123
Utilidad de los <i>rankings</i> universitarios.....	127
Perversidad de los <i>rankings</i> universitarios.....	130
Acreditaciones y credenciales	138
Compromiso institucional	139
Preámbulo a la categoría dos	140
Planificación estratégica para el <i>assessment</i> institucional	143
Importancia del <i>assessment</i> institucional.....	144

Estructura programática para el <i>assessment</i> institucional	146
Instrumentos para recopilar datos	155
Construcción de los instrumentos.....	156
Apoyo político para el posicionamiento internacional.....	160
Creación de políticas para el posicionamiento internacional.....	164
Revisión de políticas.....	168
Apoyo operacional para el posicionamiento internacional	170
Presupuesto para el <i>assessment</i> institucional	171
Multiplicidad de labores	173
Mercadeo universitario	176
Visibilidad del quehacer universitario.....	177
Mercadeo internacional	182
Recomendaciones para el <i>assessment</i> institucional.....	188
Automatización de la recopilación de datos e información.....	188
Reclutamiento de personal especializado.....	190
Educación continua	192
Resumen del capítulo	194
CAPÍTULO V (DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES)	197
Discusión de los hallazgos	197

Conclusiones.....	214
Pregunta uno	214
Pregunta dos.....	216
Pregunta tres	218
Pregunta cuatro.....	222
Pregunta cinco	224
Pregunta seis	226
Recomendaciones para la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Invest.	227
Recomendaciones para recintos y unidades de la UPR	229
Propuesta de modelo de <i>software</i> para facilitar el <i>assessment</i> institucional	232
Recomendaciones para las agencias de <i>rankings</i> universitarios	241
Recomendaciones para el IREG Observatorio de <i>rankings</i> universitarios	241
Recomendaciones para los programas de liderazgo educativo	242
Limitaciones	245
Ventajas del contexto.....	247
Sugerencias para investigaciones futuras	248
Reflexión en torno al posicionamiento internacional	249
Admiración del liderazgo educativo universitario.....	251
Enfrentándome a lo cualitativo (Reflexión)	252
REFERENCIAS.....	255
APÉNDICES.....	279

A - Organigrama de la Universidad de Puerto Rico	280
B - Desglose de la revisión de políticas institucionales	282
C - Protocolos para entrevistas semiestructuradas	293
D - Plantilla para la revisión de documentos y material audiovisual	297
E - Alineación metodológica de la investigación.....	300
F - Planilla de especificaciones para protocolos de entrevistas	303
G - Carta de invitación para conocedores (expertos).....	305
H - Plantilla para uso de conocedores	307
I - Carta para conocedor/a de revisión de documentos y material audiovisual	315
J – Carta de invitación para entrevistas cognitivas	31718
K – Preguntas para las entrevistas cognitivas.....	319
L – Resumen de comentarios para mejorar protocolos de entrevistas.....	322
M – Carta para invitación inicial a oficinas y mensajes a participantes.....	333
N - Hoja informativa para líderes de la VPAAI	337
Ñ - Hoja informativa para líderes en el recinto	33642
O - Hoja informativa a personal de comités	346
P – Aprobación del CIPSHI.....	34551
Q -Certificado de CITI program	35453
R - Captura de pantalla de la categorización con el programa NVIVO.....	3545
S - Coincidencias y discrepancias de la revisión externa de la categorización	357

T - Tablas de frecuencias y gráficas de las interacciones del instagram de recinto	36061
.....	
DATOS BIOGRÁFICOS DE LA AUTORA	365

LISTA DE TABLAS

<u>Tabla</u>		<u>Página</u>
1	Desglose de los planes de <i>assessment</i> institucional por recintos y unidades de la UPR	9
2	Evolución de matrícula de educación superior en el mundo	55
3	Agencias de <i>rankings</i> : Modalidades e indicadores	71
4	Eventos históricos emblemáticos de la Universidad de Puerto Rico	81
5	Trayectoria de la UPR en <i>rankings</i> internacionales	87
6	Reducción en aportaciones del Estado a la UPR en años fiscales 2019-2023	89
7	Códigos, categorías y definiciones finales para el análisis de la información	109
8	Descripción de los participantes de la investigación	117
9	Experiencias previas de las personas participantes de la investigación	119
10	Conceptuación institucional entre <i>assessment</i> y avalúo	141
11	Plan de trabajo que creó el expresidente de la UPR para el posicionamiento internacional	161

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura</u>		<u>Página</u>
1	Representación del caso integrado o incrustado de la investigación	97
2	Modelo visual del proceso de codificación y reducción de la información	107
3	Categorías y subcategorías del análisis de información	122
4	Categorías y subcategorías alineadas con la primera pregunta de investigación	123
5	Categorías y subcategorías alineadas con la segunda pregunta de investigación	144
6	Fechas de cohorte y para entrega de los datos institucionales del Sistema UPR	147
7	Flujograma del assessment institucional para el posicionamiento internacional de la UPR	149
8	Categorías y subcategorías alineadas con la tercera pregunta de investigación	160
9	Categorías y subcategorías alineadas con la cuarta pregunta de investigación	170
10	Categorías y subcategorías alineadas con la quinta pregunta de investigación	177
11	Categorías y subcategorías alineadas con la sexta pregunta de investigación	188

<u>Figura</u>		<u>Página</u>
12	Propuesta para implementar un CRM o un software para el <i>Assessment</i> Institucional (SAI)	235
13	Flujograma de <i>assessment</i> institucional para el posicionamiento internacional al implementar CRM o <i>software</i> creado en la UPR	239

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Trasfondo

Las universidades del siglo XXI se enfrentan a retos de gobernanza asociados con el mapa político externo. Estos retos están vinculados con los aspectos fiscales, sociales, políticos, movilidad académica e internacionalización (Ganga-Contreras, et al., 2018; Labraña & Brunner 2022). Esto redundo en que al interior de la universidad deben ocurrir transformaciones en las gestiones estratégicas. Es preciso indicar, que se entiende la gobernanza universitaria como el conjunto de arreglos formales e informales que permiten a las Instituciones de Educación Superior (IES)¹ tomar decisiones adecuadas y realizar acciones pertinentes a la realidad institucional (Alcántara, 2012). De igual manera, incluye la observación constante de la conexión entre las categorías internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que afectan la planeación estratégica, “lo que reafirma el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones” (Ganga-Contreras, et al., 2018, p.6).

Aunque los retos en la gobernanza universitaria no son nuevos, cobran mayor fuerza al inicio de la tercera década del siglo XXI. Al respecto, Hazelkorn et al. (2022) describieron que tanto la pandemia del COVID-19 como los conflictos geopolíticos interrumpieron la manera en que se gestan los procesos administrativos y académicos en la educación superior en el mundo, por lo que el personal de las universidades se ha visto en la necesidad de hacer cambios diversos. El compromiso global durante las últimas décadas ha sido una prioridad clave de la educación superior (Hazelkorn et al., 2022). La economía global del conocimiento

¹ Para esta investigación se consideraron como Instituciones de Educación Superior, solamente a las universidades.

creó más competencia entre universidades, pero también estimuló a la cooperación y a las alianzas estratégicas.

En armonía con lo antes expuesto, debido a la consolidación del binomio universidad y desarrollo económico exponencial en el siglo XXI, es importante también destacar el neoliberalismo en las universidades (Cabrera-Ruiz, 2017; Martínez-Maldonado, 2015). Desde la década de 1970, con el impacto del neoliberalismo en las sociedades, las metas organizacionales enfatizaron la educación para la transformación. Sin embargo, también emergió el reclamo de los sistemas internacionales en la mercantilización del conocimiento. En consecuencia, proliferó un movimiento de competitividad del conocimiento enfocado en alcanzar posicionamiento en el campo intelectual, tecnológico, político, financiero y científico. Sin embargo, es preciso indicar que no se puede perder de perspectiva que según Ortega y Gasset (1930/2007). en las universidades se “integran tres funciones: (1) transmisión de cultura, (2) enseñanza de las profesiones, e (3) investigación científica y educación” (p. 130).

En una investigación cualitativa, que realizaron Cabrera-Ruiz (2017, p.12), con el propósito general de “descubrir, describir y analizar las consecuencias del neoliberalismo en las Instituciones de Educación Superior (IES) puertorriqueñas, desde las perspectivas de los decanos y profesores universitarios de cuatro facultades de un Recinto de la Universidad de Puerto Rico”, indicó que quienes lideran en las universidades se encuentran ante una encrucijada contextual de las funciones sociales de la universidad versus la mercantilización del conocimiento. Para lograr transformaciones, las universidades necesitan distintas herramientas que complementen el logro de su misión, visión y valores. En ese sentido, se afirmó que los *rankings* son una manifestación inevitable de la globalización y mercantilización de la educación superior (Hazelkorn (2009); Hazelkorn & Mihut (2021). También, que estos han ganado popularidad, brindando responsabilidad institucional, incentivando a las decisiones de

líderes al interior y exterior de las universidades y comparaciones entre países. Uno de los mecanismos que permite comparar a las universidades es la evaluación externa de las agencias de *rankings*. Estas agencias dependen de la gestión estratégica de las personas en puestos de liderazgo que se encargan del acopio de información y datos para el *assessment* institucional que facilitará el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico (UPR).

Los *rankings* no son un fenómeno nuevo, pero su proliferación sí (Martínez-Rizo, 2011). Estos surgieron hace más de un siglo en los Estados Unidos de América (EE. UU.). El mismo autor indicó que, con antecedentes desde 1888 y 1910, la idea de clasificar instituciones, según la apreciación de su calidad, la propuso el psicólogo James McKeen Cattell. Para tener un panorama general de los cambios acelerados de la educación superior y la evolución de los *rankings* universitarios, Hazelkorn (2015) los dividió en cuatro fases que se describen a continuación. La primera fase en la que se inició el tema del posicionamiento universitario abarcó desde el año 1900 hasta el 1950. Durante este periodo tuvo origen, en el sector universitario el realizar listas en las que se incluyeran los “hombres eminentes” que se habían destacado en las ciencias. En la segunda fase, desde 1959 al 2000, hubo un aumento en la importancia de los *rankings* impulsado comercialmente. En esta, se destacaron los factores de reputación, en respuesta a la creciente masificación, la movilidad del² estudiantado y la comercialización de la educación superior. La tercera fase comprendió el año 2003, con el establecimiento de la organización denominada *Academic Ranking of World Universities* en Shanghái. Esta fase fue trascendental, debido a la aparición de los *rankings* internacionales, la globalización y el fortalecimiento del mercado laboral académico. La cuarta fase surge a

² Para la redacción de esta investigación se utiliza el lenguaje inclusivo. Sin embargo, en ocasiones está presente la regla de la Real Academia de la Lengua Española, de redactar las palabras en masculino para incluir a todos los géneros. De ninguna manera, esto constituye un acto de discriminación contra algún género.

partir del año 2008 con la llegada de los *rankings* supranacionales/multilaterales en respuesta a la creciente necesidad de regular y monitorear la calidad, las credenciales y el número de proveedores transnacionales y privados.

Como resultado de esta evolución, surgió la necesidad en las universidades de recopilar evidencias institucionales, que permitan visibilizar el quehacer universitario y que orienten las decisiones de la movilidad académica internacional (de estudiantes, de docentes y de investigaciones transdisciplinarias). También, existe el interés de realizar informes de evaluaciones internas y externas y de rendición de cuentas (*accountability*) ante agencias estatales y federales, intereses internos de la institución, el país, la región o el mundo. De igual manera, es común tener que demostrar el cumplimiento con distintos estándares de calidad educativa ante diversas agencias acreditadoras.

Planteamiento del problema

En el siglo XXI, la universidad se ha convertido en el foco de un intenso interés político y geopolítico en todo el mundo, debido a su papel esencial en el crecimiento económico y la innovación (Hazelkorn, 2009). Es medular para las universidades evidenciar el binomio crecimiento económico e innovación y mantener planes estratégicos que estén alineados con la realidad vertiginosa que enfrenta la gobernanza institucional. Según se destaca en el *Compendio Estadístico sobre la Educación Superior de Puerto Rico (Databook 2020-2021)* del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2021), de las 184,921 personas matriculadas en el sistema de educación superior, solo el 29% (53,004) se encuentra en las instituciones públicas, por consiguiente, el 71% (131,917) corresponde a las privadas.

En Puerto Rico, las universidades que han tenido presencia en *rankings* regionales y mundiales son la Universidad de Puerto Rico (universidad pública), Universidad Politécnica de Puerto Rico (universidad privada), Universidad Interamericana (universidad privada) y National

University College (universidad privada). Estas dos últimas, participan en la evaluación que realiza el *ranking* de Formación Superior Online (FSO), que anualmente publica la firma consultora Hamilton (<https://rankingfso.org/fso/sobre-nosotros>). Esta consultora considera solamente a universidades donde se habla español, con programas cuyo currículum es 80% en línea (FSO, 2022). Para la Universidad Interamericana y National University College, el proceso de recopilación de datos que utilizan para evaluar la calidad de los programas cuyo currículum es 80% en línea, permite posicionar a la Maestría en Administración de Empresas, no se evalúan otros aspectos del sistema universitario. La UPR participa como sistema y no por recintos o unidades, en las agencias de *rankings* Quacquarelli Symonds (QS) <https://www.qs.com/rankings-performance/>, Time Higher Education (THE)- <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings> y SciMago - <https://www.scimagojr.com/> en sus clasificaciones regionales y mundial.

Las universidades públicas son patrimonios de los pueblos y por esto debemos protegerlas vehementemente. Como parte de los resultados de una investigación aplicando el método mixto acerca de la lealtad a la marca de una Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, el 97.8% de las personas participantes (estudiantes en programas graduados) consideró que esta institución pública es un patrimonio de Puerto Rico y el 79.2% indicó que tiene una imagen positiva en el mercado educativo (Rodríguez-Nazario, 2019).

El Plan Estratégico 2017-2022 de la Universidad de Puerto Rico, que según la Certificación Núm. 48, Año académico 2022-2023, Junta de Gobierno Universidad de Puerto Rico, estaba vigente hasta el 31 de diciembre de 2023, establece que se “reafirma la misión, los valores fundamentales y la visión de la Universidad de Puerto Rico, así como su compromiso con el avalúo institucional y mejoramiento continuo, y con los más altos estándares de calidad, ética e integridad institucional” (p. 5). De igual manera, en el Plan

Estratégico 2017-2022 de la Universidad de Puerto Rico, se describió que la visión es tener una “Universidad de excelencia y posicionamiento internacional, comprometida con el éxito estudiantil mediante un quehacer innovador y transformador en la docencia [1ra misión], la investigación [2da misión], creación, innovación y el servicio en las diversas ramas del saber humano para desarrollar una ciudadanía responsable [3ra misión]” (p. 22). En este plan, existen dos metas que abordan el tema de *rankings* y posicionamiento universitario (metas 2 y 3, del Asunto estratégico Investigación y creación; y Gestión sostenible, pp. 39, 48) y en esas solo se hace hincapié en que la UPR pueda mantener su posicionamiento global en el número de publicaciones por investigadora o investigador.

Es notoria la ausencia de importancia de otros criterios que se asocian con el logro de la misión y visión de la UPR. Pues, como se puede notar en la redacción de la visión de la UPR, contiene las tres funciones (docencia, investigación y transferencia de conocimientos) a las que Ortega y Gasset (1930) hizo mención con tanto ahínco. La proyección para el Plan Estratégico 2023-2028 tiene como base el plan de trabajo que sometió el Dr. Luis A. Ferrao, cuando se postulaba para el puesto de presidente de la UPR, el cual tituló *Plan Académico y Administrativo: Universidad 2025*. En este, se reafirma la misma misión y visión que se indicó en el PE-UPR 2017-2022. Con respecto a los temas de la visibilidad del quehacer universitario, el desarrollo económico de Puerto Rico y de los aspectos relacionados con los *rankings* universitarios, el *Plan Académico y Administrativo: Universidad 2025*, indicó lo siguiente:

[...] como meta para implantar los cambios necesarios para y continuar posicionando a la UPR como el primer y mejor centro docente de Puerto Rico y América Latina y el destino universitario de menor costo de los EE. UU., [...] trabajaremos incansablemente para que la Universidad sea el destino referencia de la investigación e innovación, así como el impulso del desarrollo económico de Puerto Rico. (p. 7)

La propuesta de esta investigación se redactó antes de la aprobación y publicación del Plan Estratégico de la UPR 2023-2028 (Certificación Núm. 16, Año académico 2023-2024,

Junta de Gobierno de la UPR). A pesar de esto, luego de su publicación se revisó dicha certificación y se pudo notar que se utiliza la misma visión del plan estratégico anterior y no se menciona el asunto de fortalecer el posicionamiento internacional. Más bien, se detallan asuntos del establecimiento de alianzas internacionales con instituciones de prestigio.

La controversia está en que si se desvincula la gestión estratégica sistémica con los planes estratégicos y de acción por recintos y unidades no será posible cumplir con la meta que se estableció a nivel presidencia de “continuar posicionando a la UPR como el primer y mejor centro docente de Puerto Rico y América Latina y el destino universitario de menor costo de los Estados Unidos” (*Plan Académico y Administrativo: Universidad 2025*, p. 7). Con este posicionamiento, la UPR podría convertirse en un “destino referencia de la investigación e innovación, así como el impulso del desarrollo económico de Puerto Rico” (*Plan Académico y Administrativo: Universidad 2025*, p. 7).

Los objetivos 1.10 (Meta 1), 3.1 (Meta 3) y 8.1 (Meta 8) del *Plan Estratégico de la Universidad de Puerto Rico: Una cartografía de acciones creativas e innovadoras 2023-2028*, mencionan lo siguiente:

Fortalecer las oficinas de servicios del sistema universitario dedicadas al desarrollo de alianzas locales e internacionales que promuevan experiencias formativas y de intercambio presencial y a distancia con instituciones educativas de gran prestigio para ampliar el alcance académico de la institución (objetivo 1.10, meta 1,10, p. 10).

Promover las mejores prácticas de educación continua y de capacitación profesional alineadas con estándares internacionales de calidad para mantener actualizado al personal docente en la enseñanza, el emprendimiento, la investigación y la búsqueda de fondos externos (objetivo 3.1 meta 3, p. 13).

Incrementar alianzas colaborativas con investigadores de universidades de Puerto Rico, EE. UU., América Latina, y otras regiones del mundo en áreas susceptibles a captación de fondos para aumentar la competitividad de las propuestas de investigación (Objetivo 8.1, meta 8, p. 22)

Sin embargo, los indicadores sugeridos a estos objetivos no se vinculan a lograr posicionamientos internacionales, ni a visibilizar el quehacer universitario de manera local,

regional o internacional. La institución necesita fortalecer el establecimiento de procesos para la creación de planes estratégicos y normativas, que gestionen de manera sistemática el *assessment* institucional para el sistema universitario, la visibilidad del quehacer universitario y el posicionamiento internacional. Lo anterior se evidencia con las recomendaciones que personal de la agencia de *rankings* QS *Stars* y QS América Latina, en el año académico 2021-2022, indicaron en reuniones a la UPR.

En estas reuniones se discutieron diversos temas, desde evaluar la información que existe en las plantillas oficiales, datos que no hemos provisto o recolectado como institución y que necesitamos, así como estrategias para mejorar el posicionamiento, compartiendo datos y evidencias que visibilizan el quehacer de la UPR como sistema universitario. (Informe Anual de la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación de la UPR, 2021-2022, p. 89)

De igual manera en el PE-UPR 2017-2022, en el Asunto Estratégico: Gestión Sostenible, meta 2, Objetivo 2.d, se indicó la importancia de “Fortalecer las áreas de investigación institucional con los recursos necesarios, articular las funciones del personal y uniformar los sistemas de información incluyendo bases de datos, programados, equipos y herramientas para asegurar la integridad de los datos” (p. 47). Esto permitirá a las agencias de *rankings* y otras agencias gubernamentales y estatales, obtener las evidencias necesarias, para realizar el proceso de evaluación institucional que permite posicionar la UPR internacionalmente. Aunque gran parte de los recintos y las unidades poseen planes de *assessment* institucional [en algunos recintos y unidades llamado “plan de avalúo”], es importante definir una sistematización y la estructura unificada que permita, a nivel “macro”, demostrar el quehacer universitario de la UPR necesario para el posicionamiento. El *assessment* institucional es esencial para las agencias de *rankings*, debido a que la recopilación de evidencias que realicen permitirá conducir un análisis comparativo entre las universidades que sean evaluadas.

Para que las agencias de *rankings* puedan posicionar a la Universidad de Puerto Rico en Latinoamérica e internacionalmente dependen, en gran medida de las oficinas de *assessment* e investigación institucional. Por lo tanto, existe un vínculo entre el cómo se gestionan los procesos de *assessment* institucional de los recintos y las unidades. Para que de este modo se puedan someter las evidencias que se recopilen mediante el *assessment* a las agencias de *rankings*. En la Tabla 1, se presenta una lista con los tres recintos y las ocho unidades de la UPR, en la que se identifica si se encontró o no en su página *web* el plan de *assessment* institucional.

Tabla 1

Desglose de los planes de assessment institucional por recintos y unidades de la UPR

Recintos y unidades	Descripción de los documentos	Nombre de las oficinas	Páginas electrónicas
Arecibo	Tiene publicado un <i>Plan de Avalúo Institucional</i> ; revisado y aprobado en junio 2015	-Oficina de Planificación y Estudios Institucionales -Oficina de Avalúo Institucional	https://docs.upra.edu/op/ei/pdf/assessment/plan_de_avaluo_institucional_revisado_2015.pdf https://docs.upra.edu/op/ei/pdf/assessment/politica_institucional_avaluo.pdf
Aguadilla	No se encontró un plan de <i>assessment</i> institucional, solo un <i>Plan de Avalúo del Aprendizaje</i> del 2007 y un informe del <i>Plan de Avalúo del 2018</i> realizado por el Decanato de Asuntos Académicos y el Comité de Avalúo Departamental	Oficina de Planificación y Estudios Institucionales (OPEI)	2007 https://docplayer.es/143394345-Universidad-de-puerto-rico-recinto-de-aguadilla-plan-de-avaluo-del-aprendizaje-estudiantil-paae.html 2018 https://docplayer.es/143394345-Universidad-de-puerto-rico-recinto-de-aguadilla-plan-de-avaluo-del-aprendizaje-estudiantil-paae.html
Bayamón	No se encontró disponible el plan de <i>assessment</i> institucional o avalúo. Sin embargo, existe la oficina de Planificación, Estudios	Oficina de Planificación, Estudios Institucionales y Acreditaciones (OPEIA)	https://www.uprb.edu/sa/mple-page/rectoria/planificacion-y-estudios-

Recintos y unidades	Descripción de los documentos	Nombre de las oficinas	Páginas electrónicas
	Institucionales y Acreditaciones (OPEIA) que realiza labores cónsonas al <i>assessment</i> institucional.		institucionales-opei/#1442848402645-ba1fade9-a352
Carolina	No se encontró publicado plan de <i>assessment</i> institucional, en la sección correspondiente en la página <i>web</i> de la <i>Oficina de Avalúo</i> Tienen publicado el Plan de Trabajo del Decanato de Asuntos Académico, que indica el <i>Plan de Avalúo Institucional</i> .	Oficina de Planificación y Estudios Institucionales	https://www.uprc.edu/oficina-de-avaluo/
Cayey	Contiene documentos vinculados al <i>assessment</i> institucional del 2002 y 2007 (de ciertos programas) y un <i>Flujograma del Avalúo Institucional, Departamental y Programático</i> , revisado en el 2010	Oficina de Avalúo e Investigación Institucional	https://www.cayey.upr.edu/oficina-de-avaluo-e-investigacion-institucional/ 2002 https://cayey.upr.edu/wp-content/uploads/sites/10/2016/03/Plan-de-Avaluo-Institucional.pdf 2007 https://www.cayey.upr.edu/oficina-de-avaluo-e-investigacion-institucional/ 2010 https://cayey.upr.edu/wp-content/uploads/sites/10/2016/03/Institutional_Assessment_Roadmap.pdf
Ciencias Médicas	Posee un <i>Plan de Avalúo de la Efectividad Institucional de la Escuela de Profesiones de la Salud</i> , aprobado el 1 de mayo de 2019, a través del Comité de Administración y Docencia	Bajo el Decanato de Asuntos Académicos, existe el Comité Institucional de Avalúo (CoIA)	https://rcm1.rcm.upr.edu/comiteavaluo/ https://eps.rcm.upr.edu/wp-content/uploads/sites/17/2021/03/Plan-de-Avaluo-EPS-2018-2023.pdf
Humacao	Tienen publicado un <i>Plan de Evaluación Institucional</i> , aprobado en mayo, 2021	Oficina de Evaluación Institucional.	https://www.uprh.edu/oficina-de-avaluacion-institucional_inicio/

Recintos y unidades	Descripción de los documentos	Nombre de las oficinas	Páginas electrónicas
			https://www.upr.edu/humacao/wp-content/uploads/sites/6/2022/02/Plan.Avaluacion.Institucional.2020-2021.alineado.PES_.pdf
Mayagüez	El plan de <i>assessment</i> institucional encontrado es el Plan de Avalúo Administrativo, (Aprobado en 2016)	Oficina de Planificación, Investigación y Mejoramiento Institucional.	https://oiip.uprm.edu/avaluo/ https://oiip.uprm.edu/wp-content/uploads/2016/03/Plan de Avaluo 2016.pdf
Ponce	Tienen publicado un Plan Institucional y Avalúo, aprobado en septiembre, 2019,	Oficina de Planificación y Estudios Institucionales	https://www.uprp.edu/wp-content/uploads/sites/11/2020/05/plan-de-avaluo-institucional-upr-ponce-2019.pdf Informe del Plan de Avalúo https://www.uprp.edu/wp-content/uploads/sites/11/2021/12/informe-anual-de-avaluo-2020-2021.pdf
Río Piedras	No se encontró el plan de <i>assessment</i> institucional más bien los informes de efectividad institucional. La Certificación Núm. 21, Año académico 2023-2024, Junta Administrativa del Recinto de Río Piedras, certifica la División de Investigación Institucional y Avalúo (DIIA) como encargada de la investigación institucional, planificación estratégica, efectividad institucional y avalúo del aprendizaje se indican asuntos vinculados a los ciclos para el <i>assessment</i> institucional.	División de Investigación Institucional y Avalúo.	Áreas del <i>assessment</i> institucional https://academicos.uprrp.edu/diia/efectividad-institucional/ https://academicos.uprrp.edu/diia/wp-content/uploads/sites/5/2020/03/Gu%C3%ada-para-elaborar-plan-anual-Rev.-AF-20sept2019.pdf https://juntaadministrativa.uprrp.edu/wp-content/uploads/2024/02/CERTIFICACION-NUM.-021-2023-2024-Prop-DIIA-y-OPEP.pdf

Recintos y unidades	Descripción de los documentos	Nombre de las oficinas	Páginas electrónicas
Utuaado	Posee un <i>Plan de Avalúo Institucional</i> , aprobado en marzo del 2021	Oficina de Planificación y Estudios Institucionales (OPEI).	https://drive.google.com/file/d/1c1fojafzqdgjsavuiajnxxlfigmqt49a/view?Ts=608327ab

Nota. Creación propia utilizando las páginas *web* oficiales de cada recinto. Actualizada al mes de marzo, 2024.

Se reconoce que los recintos y las unidades de la UPR tienen su realidad y autonomía. Por lo tanto, ciertos aspectos administrativos pueden cambiar. Sin embargo, la gestión estratégica para el *assessment* institucional debe ser uno más homogéneo y sistemático. Esto porque, cuando se evidencia el quehacer universitario para posicionar internacionalmente la UPR, hay que demostrar de manera unificada quiénes son de manera sistémica, para así realzar la gestión de la marca UPR. Como se pudo notar en la Tabla 1, ciertos recintos y unidades solamente utilizan planes para el *assessment* del aprendizaje (en algunos llamados “planes de avalúo del aprendizaje”) y carecen de planes de *assessment* institucional. Además no hay una uniformidad estructural para realizar el *assessment* institucional. A nivel sistémico, existe la Certificación Núm. 136, Año académico 2003-2004, Junta de Síndicos la Política de la Universidad de Puerto Rico sobre la evaluación de la efectividad institucional. Dicha certificación tiene la dificultad de que no desglosa la manera en que se debe realizar el *assessment* institucional en los recintos y unidades.

Según Hazelkorn (2009), las agencias de *rankings* se nutren de tres fuentes principales:(1) bases de datos creadas por terceros (agencias federales, gubernamentales u otras); (2) datos provistos por las universidades; y (3) datos de estudios con cuestionarios administrados a estudiantes, empleadores y otros *stakeholders*. Cuando las agencias de *rankings* carecen de evidencias que les permitan tener unos datos abarcadores de las actividades institucionales que realizan las universidades, se ven obligadas a solo a considerar

el *assessment* institucional. Esto, considerando la productividad de la investigación por el número de publicaciones en revistas arbitradas. Uno de los asuntos más importantes es la credibilidad en la recopilación de los datos, para que se garantice que todas las actividades académicas sean capturadas (Hazelkorn, 2009). Esto es vital para certificar la credibilidad de los resultados.

Propósitos

Los propósitos de una investigación ofrecen dirección (Creswell & Guetterman, 2019). Estos autores indicaron que crear un propósito que abarque un fenómeno central, para luego ir desglosando, de manera específica, la controversia establecida en el planteamiento del problema. Así pues, el propósito general es el siguiente: Describir la gestión estratégica de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional, que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas agencias de *rankings*.

Los propósitos específicos son los siguientes:

1. Identificar las perspectivas de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional, en torno al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.
2. Especificar las estrategias que utilizan las personas que ocupan puestos de liderazgo para atender el *assessment* institucional que requieren las agencias de *rankings* en el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.
3. Explicar el apoyo político que reciben las personas en puestos de liderazgo con la gestión estratégica, para el *assessment* institucional requerido en el posicionamiento internacional.

4. Explicar el apoyo operacional que reciben las personas en puestos de liderazgo con la gestión estratégica, para el *assessment* institucional requerido en el posicionamiento internacional.
5. Identificar las publicaciones que realiza el personal de la Universidad de Puerto Rico para visibilizar el quehacer universitario en la *web* y las redes sociales, que podría incidir en el posicionamiento local e internacional de esta.
6. Exponer las recomendaciones que las personas en puestos de liderazgo ofrezcan para fortalecer el *assessment* institucional que se requiere en el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.

Justificación

Al momento de realizar una investigación es esencial explicar la importancia de la investigación y sus aportaciones a la academia. De igual manera, es preciso clarificar los aportes que tendrá dicho ejercicio académico. La justificación es parte importante del planteamiento del problema y que se puede abordar desde tres ángulos: (1) lo que se ha expresado en la literatura y lo que han dicho otros investigadores en las recomendaciones de investigaciones futuras; (2) las experiencias que otras personas han tenido en su lugar trabajo; y (3) las experiencias personales (Creswell & Guetterman, 2019).

La justificación central de esta investigación se basa en que, según la literatura consultada, las personas investigadoras del tema del posicionamiento institucional y, por consiguiente, los *rankings* universitarios, hacen un llamado a la sistematización y estructura de los procesos de *assessment* institucional a universidades para someter a las distintas agencias de *rankings* o las dedicadas a estos fines. Una de las proponentes principales del argumento anterior es Elle Hazelkorn, reconocida en la República de Irlanda, Reino Unido y los EE. UU. Ella es una de las investigadoras más prestigiosa en el tema de los *rankings* universitarios.

Recibió el Premio Tony Adams 2018 a la Excelencia en Investigación, por su destacado trabajo en el aumento de los *rankings* universitarios internacionales. Sus publicaciones de 2007, 2009, 2023 y también, Hazelkorn y Mihut (2021), hicieron alusión a la importancia y necesidad de atender este tema, en particular, desde la parte gerencial.

Los *rankings* son una manifestación inevitable del neoliberalismo, globalización y mercantilización de la educación superior y que estos han ganado popularidad, brindando responsabilidad institucional, incentivando a las decisiones y opiniones de los sistemas de evaluación y comparaciones entre países (Hazelkorn, 2009; Hazelkorn & Mihut, 2021) afirmó que los. De igual forma, la autora de esta investigación ha tenido la oportunidad en algunos encuentros académicos y tener conversaciones con líderes que han coincidido en la importancia de estructurar, uniformar y sistematizar el *assessment* institucional, mantener actualizados los datos institucionales y asuntos relacionados con el posicionamiento universitario de manera gerencial. Asimismo, a la luz de la experiencia en investigación y evaluación educativa de la autora, ha visto la necesidad imperante para que, desde los puestos gerenciales, se puedan establecer políticas y documentos normativos del *assessment* institucional que faciliten a las universidades evidenciar el quehacer universitario con la rigurosidad, la transparencia y el uso de medios sistematizados que viabilicen los procesos.

Como parte de la misión de la UPR, el componente de lograr posicionamiento y visibilidad del quehacer universitario es primordial. Por lo que esta investigación redundará en un referente con respecto a la perspectiva de las personas que lideran en universidades y el posicionamiento internacional de la institución. Esta investigación propone atender esta problemática, ya que si no se considera, es posible acarrear las siguientes repercusiones para la Universidad de Puerto Rico: (1) ser posicionada en un orden irreal; (2) invisibilidad institucional; (3) menor interés de agencias locales, regionales y mundiales por invertir en la

UPR; (4) inestabilidad en el presupuesto; y (5) disminución de alianzas estratégicas locales, regionales y mundiales.

De igual manera, Labraña y Brunner (2022) realizaron un análisis de los datos institucionales de la evolución de la matrícula de la educación superior desde 1970 hasta el 2019. El Instituto de Estadísticas de la UNESCO recogió los datos. Los resultados evidenciaron que el aumento en la matrícula de educación superior ha sido exponencial en los últimos 20 años. Por ejemplo, para el año 2010 el porcentaje mundial de personas matriculadas en Instituciones de Educación Superior correspondía al 29.6% y para el 2019 aumentó a un 38.8%. Esto ha provocado transformaciones en la gobernanza educativa y cultura organizacional. Por consiguiente, el auge de la competitividad educativa es latente y progresivo (Labraña & Brunner, 2022).

En contraposición a la masificación que se indicó anteriormente, esta no ha sido la realidad de Puerto Rico. Actualmente, Puerto Rico tiene la tasa de natalidad más baja en las últimas décadas y cada día, hay muchas personas adultas en edad laboral emigrando (Velázquez, 2021). Al tomar de referencia un informe que realizó el personal del Instituto de Estadísticas de Puerto Rico (2021), con las fuentes de datos del *Integrated Postsecondary Education Data System*, para el año académico 2010-2011 en Puerto Rico la matrícula de estudiantes en alguna IES era de 250,192. Para el año académico 2020-2021 esta cantidad disminuyó a 184,921. De manera específica, en la UPR, para el año académico 2018-2019 la matrícula era de 43,526 estudiantes y para el 2022-2023 disminuyó a 33,029 (Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación, 2023).

Es importante fortalecer la calidad de los programas académicos, los servicios al estudiantado; aumentar la tasa de la matrícula estudiantil local, regional y mundial, el reclutar más docentes y robustecer la internacionalización de la UPR (así como se establece en la

visión institucional). Lo anterior redundará en posicionamientos adecuados en las distintas agencias de *rankings* a nivel regional y mundial; pero, sin perder de perspectiva que la universidad debe cumplir con la misión y compromiso primordial que es la enseñanza y el aprendizaje del estudiantado, pues son el eje central de la educación. Los asuntos relacionados con el posicionamiento, *rankings*, rendición de cuentas y *assessment* institucional son complementos asociados a las evaluaciones institucionales internas y externas, que siempre deben realizar las universidades.

Otro asunto que justifica esta investigación es que los resultados pueden demostrar los aportes que la UPR realiza para el logro de la agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015) y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A pesar de toda la labor académica que realiza la UPR, solo ha participado en seis de los 17 objetivos que son evaluados por la agencia de *rankings Times Higher Education* y los *Impacts rankings*. Estos alinean sus indicadores a los 17 ODS. Los seis objetivos en los que ha participado son: (a) Cero hambre, (b) Salud y bienestar, (c) Ciudades y comunidades sostenibles, (d) Acción climática, (e) Vida submarina, y (f) Alianzas para lograr los objetivos (Ortiz-Andrade, 2022).

A pesar de los desacuerdos con el uso y las perversidades de los *rankings* universitarios, su importancia sigue aumentando e influye en las políticas educativas decisionales de las instituciones de educación superior (Martínez, 2013). Como resultado de esta investigación es posible aportar al campo del liderazgo educativo de una manera valiosa. Debido a que esta puede ser un punto de partida para complementar investigaciones institucionales futuras que redunden en crear políticas, sistemas electrónicos automatizados alineados a los indicadores que se desean medir (sin perder de perspectiva la misión de la universidad) y unir procedimientos entre recintos y unidades de la UPR para la recopilación de evidencias institucionales.

Finalmente, los procesos más sistematizados y la construcción de instrumentos que cumplan con las evidencias de la validez de las interpretaciones o inferencias de las puntuaciones para los usos que se han propuesto beneficiarían, no solo las agencias de *rankings*, sino las agencias acreditadoras, el gobierno, los auspiciadores financieros, el profesorado, el estudiantado, los investigadores y la comunidad. pueden contribuir a la disminución del *burnout* académico que ocasiona a los puestos de liderazgo y docentes. De igual manera, contribuiría a que tanto líderes, como personal docente y no docente, puedan disminuir o evitar el *burnout*. Este es “un fenómeno que incide de forma negativa en el rendimiento y productividad laboral y profesional” (Alvarado-Peña, et al., 2023, p. 804).

Preguntas de investigación

Para la organización de las preguntas de investigación se tomó en consideración las recomendaciones de Creswell y Guetterman (2019) de redactar una pregunta de investigación general y otras preguntas específicas. Las preguntas específicas se estructuraron de manera temática puesto a que se relacionan con la búsqueda de información acerca del problema y es la manera más recomendable para la investigación cualitativa general. Así pues, la pregunta central es la siguiente:

¿Cómo realizan la gestión estratégica las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional encaminado al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas agencias de *rankings*?

Las preguntas específicas son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las perspectivas de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional en torno al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?

2. ¿Cuáles son las estrategias que utilizan las personas en puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional para atender el acopio de los datos e información que requieren las agencias de *rankings* en el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?
3. ¿Cómo se apoya políticamente la gestión estratégica encaminada al *assessment* institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?
4. ¿Cómo se apoya operacionalmente la gestión estratégica encaminada al *assessment* institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?
5. ¿Cómo se visibiliza el quehacer universitario institucional en los medios digitales para fortalecer el posicionamiento internacional?
6. ¿Cuáles son las recomendaciones de las personas que ocupan puestos de liderazgo para fortalecer el *assessment* institucional que facilita el posicionamiento internacional, de la Universidad de Puerto Rico?

Definiciones

A continuación, se presentan dos tipos de definiciones, las conceptuales y las operacionales, que fueron las principales para guiar esta investigación.

Conceptuales

- **Assessment institucional:** Es el proceso sistemático de recopilar, organizar e interpretar información que evidencie en qué medida una institución, programa, curso o dependencia logra las metas y objetivos que se ha propuesto. El propósito final de esta actividad es el mejoramiento continuo de la calidad de los procesos de enseñanza y

aprendizaje, así como de todos los servicios y actividades asociadas a la experiencia universitaria (Astin & Lising, 2012).

- **Gestión:** Es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización. Esta permite articular los recursos que posee una organización, de manera que se pueda de lograr lo que se desea (Cassauss, 2000). Gestión es un concepto más genérico que administración. “La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar” (Cassauss, 2000, p. 6).
- **Gestión estratégica:** Es la capacidad de articular los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros). En esta articulación de recursos se deben considerar los aspectos normativos, como los tácticos. Estos permiten obtener los medios para alcanzar los objetivos organizacionales (Ansoff, 1965 citado en Cassauss, 2000). Otras definiciones a este concepto son las siguientes:
 - La gestión estratégica puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización” (Betancourt, 2006, p. 106).
 - Otra manera en la que se usa el concepto de gestión estratégica es la administración estratégica, esta se define como arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos. Se centra en la integración de las actividades de la gerencia, y sus áreas funcionales de recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información por computadora (David, 2003, p. 5).
 - Principio de maniobrar, en un espacio delimitado por las oportunidades, el entorno y las capacidades de la organización; el margen de maniobra incluye,

tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo (De Gregorio Prieto, 2003, p.8).

- **Globalización:** Es la continuidad del capitalismo, como fenómeno económico y social, revestido de una ideología (neoliberal) que la justifica (Wallerstein, 1999). Es una estructura que permite promover los mercados financieros y eliminar las barreras arancelarias, va más allá y asume a la persona como un actor que se nutre de experiencias, y toma del contexto el aprendizaje para avanzar y poder establecer criterios más amplios (Alvarez, 2017, p. 12).
- **Globalización de la educación:** Es el proceso económico, tecnológico, político, social y cultural por el que los diferentes países del mundo unen sus sociedades a través de la comunicación y la interdependencia. Este proceso dinámico, implica a su vez, una serie de cambios que se producen a escala global. Por tanto, la práctica es la eliminación de las fronteras existentes entre países y mercados (Agencia Universitaria QD, 2022).
- **Gobernanza universitaria:** Conjunto de arreglos formales e informales que permiten a las Instituciones de Educación Superior tomar decisiones adecuadas y realizar acciones pertinentes a la realidad institucional (Alcántara, 2012). Es la observación constante de la conexión entre las categorías internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que afectan la planeación estratégica, “lo que reafirma el sentido único al que deben responder las acciones, las respuestas a los desafíos contextuales y la resolución de las tensiones” (Ganga-Contreras, et al., 2018, p.6).
- **Internacionalización de la educación superior:** Es el proceso intencional de integrar una comunidad internacional, intercultural o dimensión global en el propósito, las funciones y la entrega de la educación postsecundaria, con el fin de mejorar la calidad de la educación y la investigación para toda la comunidad académica para hacer una

contribución significativa a la sociedad (De Wit et al., 2015). Estos mismos autores indican que de ninguna manera la internacionalización es sinónimo de “en el extranjero”, es más bien, integrar el aspecto global sin ignorar la realidad local.

- **Posicionamiento universitario:** Consiste en diseñar una estructura de oferta de servicios educativos, que apunta a ocupar un lugar claro y privilegiado en la mente del público meta en cuanto a la posibilidad de satisfacer sus necesidades (Bur, 2017, p. 5).
- **Rankings universitarios:** Son listas que comparan y ordenan (listas jerarquizadas) de manera descendente a las IES según un conjunto común de indicadores (Usher y Medow, 2009). Algunos de estos indicadores incluyen tasas de graduación y retención, movilidad social, reputación académica, selectividad de los estudiantes, recursos financieros, donaciones de personas egresadas y deuda de graduados (IREG, 2020).

Operacionales

- **Apoyo político:** Se refiere a los reglamentos, certificaciones y normativas institucionales que se hayan aprobado para la planificación y ejecución de procesos que permitan lograr posicionamientos locales, regionales y mundiales de la Universidad de Puerto Rico.
- **Apoyo operacional:** Se refiere a la manera en que se distribuyen y se ejecutan las tareas gerenciales para la planificación y ejecución de procesos que permitan lograr posicionamientos locales, regionales y mundiales de la Universidad de Puerto Rico.
- **Gestión estratégica:** Es el proceso de planificación y ejecución estratégica del *assessment* institucional que se requiere para lograr posicionamientos internacionales universitarios.

- **Internacionalización:** Cuando la palabra internacionalización vaya acompañada de “posicionamiento”, hace referencia a la manera en que la UPR se posiciona en la región de Latinoamérica y en el mundo.
- **Instituciones de educación superior:** En esta investigación solo se toman en cuenta las universidades entre estas instituciones.
- **Medios digitales:** Se considera la página *web* oficial y una de las redes sociales con mayores seguidores del sistema de la Universidad de Puerto Rico y del recinto seleccionado.
- **Personas en puestos de liderazgo o líderes universitarios:** Personas que laboren o hayan laborado desde el 2016 al momento de la recopilación de información de esta investigación, tales como rectores, rectoras, decanos, decanas, directores, directoras o puestos de toma de decisiones, en oficinas que se trabajen el posicionamiento de la UPR (e.g. planificación estratégica, *assessment* institucional, efectividad institucional, visibilidad del quehacer universitario, monitoreo de datos institucionales, alianzas estratégicas y rangos institucionales).
- **Visibilidad del quehacer universitario:** Es la manera en cómo la UPR visibiliza su quehacer académico, investigativo, financiero y con la sociedad en los medios digitales.

Delimitación

Esta investigación se delimitó al contexto de la UPR. Se recopiló la información utilizando participantes que ocupan o hayan ocupado puestos de liderazgo en oficinas administrativas y que parte de sus roles gerenciales sea o haya sido la creación de planes estratégicos que hagan referencia al *assessment* y avalúo institucional, efectividad institucional, posicionamiento internacional, visibilidad del quehacer universitario, monitoreo de datos institucionales, alianzas estratégicas y rangos institucionales. De igual manera, se entrevistaron

a personas que pertenecen o hayan pertenecido a comités que ejecuten planes de trabajo con las áreas que se indicaron anteriormente. Es preciso destacar que se analizaron documentos y material audiovisual en página *web* oficial de la UPR, página oficial del recinto seleccionado, una de las redes sociales del Sistema UPR y del recinto seleccionado. El marco temporal se delimita a que quienes participen estén ocupando o hayan ocupado sus puestos entre el 2016 hasta el momento de la recopilación de información. Esto debido a los acontecimientos políticos, financieros y naturales trascendentales (entrada de la Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico, huelgas, huracanes, pandemia, terremotos, entre otros) que han provocado cambios en la cultura organizacional en la UPR. Sus insumos serían valiosos para tratar la gestión estratégica que siguen líderes universitarios para el *assessment* institucional que solicitan las agencias de *rankings* regionales y mundiales.

Schein (2010) afirmó que la cultura organizacional es esencial en la forma de gobernanza de las instituciones y es parte fundamental en el éxito o fracaso de las organizaciones. Por lo tanto, establecer un marco temporal, permite explicar y entender de manera más certera los procesos interiores de la UPR que redundan en el mapa político organizacional.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

Introducción

Sin importar el método de investigación que se utilice, la revisión de literatura representa un eje esencial en el abordaje conceptual, teórico, empírico y normativo de una investigación. Creswell (2012) indicó que la revisión de literatura es un resumen de escritos de artículos, libros y otros documentos que describe el estado pasado y actual del conocimiento sobre un tema. Mediante la revisión de literatura se organizan los temas de la investigación, se documenta la necesidad y se presentan las distintas maneras en que se ha abordado el tema.

Algunas de las palabras claves (se usaron en español e inglés) que permitieron la búsqueda (mediante operadores *booleanos*) desde diferentes bases de datos institucionales, bibliotecas físicas y electrónicas, Internet, *podcast* y videos académicos, fueron las siguientes: *rankings* y posicionamiento universitario, neoliberalismo en la universidad, globalización, mercantilización de la educación, gobernanza universitaria, líderes universitarios, misión de la universidad, internacionalización, *assessment* y avalúo institucional³, entre otras. Aunque se citan distintas fuentes clásicas, el marco temporal de gran parte de la búsqueda de recursos bibliográficos fue desde 2015 hasta el 2024. El capítulo está dividido en cuatro partes centrales: marco teórico y empírico, marco normativo y breve resumen del capítulo; estas, a su vez, dieron lugar a la subdivisión de otros epígrafes esenciales.

Marco teórico y empírico

Los argumentos teóricos de esta investigación están principalmente basados en las teorías de liderazgo estratégico, sostenible, ético y empresarial. De manera transversal,

³ En las políticas actuales (marzo, 2024) de la UPR, estas dos palabras se consideran como sinónimas (ver capítulo V).

permean las teorías del liderazgo didáctico y político. Es preciso indicar que, debido a las contraposiciones argumentativas que tiene el tema de los *rankings* universitarios, es necesario hacer referencia a distintos marcos filosóficos, sociológicos y empíricos que revisten de mucha importancia en el liderazgo educativo es el caso de los planteados por los siguientes autores: Adela Cortina (1997 y 2017) y la Ética; José de Souza Silva (2004) y el Cambio de época; Michel Foucault (1976/2002) con el Poder y castigo; Henry Giroux (2014) y el Neoliberalismo y pedagogía crítica; y Edgar Morin y Carlos Jesús Delgado Díaz (2017) y la Metamorfosis de la educación.

Para otorgar mayor solidez a esta investigación, se incluyó el marco empírico integrado al marco teórico. Para esto se examinaron informes de investigaciones cualitativas, cuantitativas y mixtas que se han realizado en diversas universidades de Puerto Rico Iberoamérica, EE. UU. y Europa. Se unifica el marco teórico y empírico porque hay que justificar las conceptualizaciones y teorías del liderazgo educativo con marcos empíricos que evidencien su utilidad al posicionamiento internacional de las universidades.

Conceptuación de la gestión estratégica en el ámbito educativo

Según Camacho (2022), la palabra gestión se asume como aquella que tiene fines estratégicos (*episteme*) y que se complementa con la gerencia, que se encarga de la parte más técnica (*tecné*) y de ejecución. “La gestión es un concepto que surge a finales del siglo XX y nace en los corporativos empresariales, y es considerada como una forma de organización más eficiente” (Romo-Morales & Márquez-de León, 2014, p. 270). Los autores anteriores la definen como el proceso de organización del trabajo humano para conseguir objetivos y metas (Romo-Morales & Márquez-de León, 2014). Los principios de gestión se relacionan con la voluntad de modificar, necesidad de decidir y posibilidad de regular la ejecución de las opciones en función del medio ambiente.

Cassauss (2000) definió la palabra gestión como la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización. Esta permite articular los recursos que posee una organización, de manera que se pueda de lograr lo que se desea. Otro asunto importante que Cassauss (2000) afirmó es que “el tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización” (p. 3).

Cuando se hace referencia a la gestión en las organizaciones, se tienen como base central el cumplimiento de objetivos comunes que se alinean a la misión, visión y valores de una organización. El hecho de tener objetivos comunes lleva a quienes lideran en las organizaciones a pensar, preocuparse y ocuparse por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados. Este tipo de movilidad tiene antecedentes muy antiguos. Para esto, Cassauss (2000) realizó un recuento histórico que es preciso describir de una manera sucinta.

- Platón. La visión de la gestión se percibió como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los “hombres” a realizar acciones heroicas y de valor.
- Aristóteles. La visión de la gestión se percibió como una acción democrática. Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los “hombres” participaban en la generación de su propio destino.
- Max Weber. La organización se percibió como un fenómeno burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización.

- Frederic Taylor. Desarrolló la idea de la gestión científica al considerar el trabajo como racionalización operativa de la labor de los trabajadores por parte de quienes administraban y que estaban motivados por el interés económico.
- Henri Fayol. Basó sus argumentos en la función de trabajo, pero esta vez describiendo el rol de la dirección organizacional. Cassauss (2000) indicó que Taylor y Fayol se consideran como los padres de la escuela clásica de Administración.

Los pensadores que se presentaron anteriormente coinciden en que la gestión está vinculada a las motivaciones que ejercen quienes lideran para el logro de objetivos comunes. Es preciso destacar que, al hacer referencia a la gestión en el ambiente educativo, nos confrontamos con un problema especial que es el siguiente:

El hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización. Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones. (Cassauss, 2000, pp. 6 y 7)

Para explicar de una forma detallada los aspectos conceptuales, técnicos e instrumentales. Cassauss (2000) describió siete modelos en los que se clasifica la gestión, estos son los siguientes: normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Los mismos se describen a continuación:

- Normativo. Es la expresión de un modelo racionalista weberiano, con un alto nivel de abstracción y donde la dinámica propia de la sociedad estaba ausente. Sin embargo, desde el punto de vista cultural, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional. El plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro (pp. 7 y 8).

- **Prospectivo.** Se marcó una brecha en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa. En la visión prospectiva, se establece que el futuro no se explica necesariamente sólo por el pasado. También, intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es previsible a través de la construcción de escenarios. Por otra parte, para intentar reducir la incertidumbre hacia el futuro, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como el Delfi (predicción de escenarios), el ábaco de Reigner (diagnóstico estratégico) y otros (p. 8).
- **Estratégico.** Se consideró que para obtener un escenario deseado a futuro, es necesario aliarse a un modelo que pueda unificar la parte normativa y el entorno en que se gestan los procesos. Mediante el modelo estratégico es posible hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Dicho enfoque permite que las organizaciones puedan adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, es solo a inicios de los años 90 que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión en el ámbito de la educación. Cabe destacar, que en el aspecto del modelo de gestión estratégica, entra el pensamiento estratégico, que tiene su base conceptual en un pensamiento de tipo militar. Se reconocen las identidades organizacionales, pero su visión de la acción humana, que sitúa en una perspectiva competitiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos (p. 9).
- **Estratégico situacional.** Existió una preocupación latente del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado, la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos críticos de problemas (p. 10).

- Calidad total. En la década de los 50 se propuso la filosofía de la calidad en la organización del trabajo (Deming y Jurán, 1994 citados en Cassauss, 2000). Sin embargo, es mucho más tarde, a mediados de la década de los años 80, que la preocupación por la calidad se traslada al sistema educativo en EE. UU., Esto ocurre a inicios de los años 90 en América Latina. Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, el control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización. La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos (p. 11).
- Reingeniería. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global (p. 11).
- Comunicacional. Quien lidera es considerado como un coordinador o coordinadora de acciones que resultan de las conversaciones para la acción. En estas se obtiene la capacidad de formular peticiones y obtener promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional manejan las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas (p. 12).

En estos siete modelos de representar la gestión; el modelo estratégico abarca aspectos no solo de lo que atañe a su propia definición sino también, los relacionados con el normativo, prospectivo, situacional, reingeniería y comunicacional. Específicamente, el aspecto de cómo surge el concepto de gestión estratégica en el campo educativo y su vínculo con el pensamiento estratégico. Pues en este se tiene que gestionar el *assessment* institucional para el logro de posicionamiento internacionales de las universidades. Al unificar las palabras gestión y estratégica, es preciso ver la gestión estratégica como un conjunto y analizar sus

componentes, para esto se detallan aspectos de sus etapas. En una investigación que realizó Zúñiga (2022), compartió los resultados para definir las etapas de la gestión estratégica, en la primera parte de los resultados afirmó (citando a Leal, 2021) que la gestión estratégica tiene tres etapas (algunos autores le llaman fases):

1. Filosófica. Se describe que es la base fundamental del proceso de planificación estratégica. Se deben establecer las políticas, misión, visión, organización estructural, las cuales determinan el desarrollo de la dinámica gerencia (p. 21). Esta parte es crucial para entender el contexto normativo y político en el que se crean los planes estratégicos.
2. Analítica. Se utilizan los fundamentos filosóficos para el estudio de variables que permiten realizar la planeación estratégica, aplicando estrategias y/o herramientas de análisis como lo son: FODA, análisis de mercado, matriz de Boston (*marketing* estratégico que sirve para analizar la rentabilidad de los productos y prever su tasa de crecimiento), perfil de capacidades internas, principio de Pareto (80% de los resultados provienen del 20 % de las acciones), diagramas, investigaciones con el diseño de encuestas, entre otras. El resultado del análisis en esta etapa permitirá identificar elementos internos y externos para establecer las estrategias para la gestión académica y administrativa (p. 21-22).
3. Operativa. Se ejecutan las estrategias para desarrollar la gestión académica y administrativa con planes y tareas concretas, estableciendo los indicadores de logros que permitan evaluar la efectividad y la eficiencia para lograr los objetivos institucionales (p. 22).

En la segunda parte de los resultados, Zúñiga (2022, p. 22 y 23) abordó (citando a Goodstein, et al., 2001) que la gestión estratégica se desarrolla en las siguientes fases:

1. Análisis estratégico. Consiste en realizar un diagnóstico de la institución en correspondencia con las metas, la misión y la visión institucional, identificando noveles de importancia de los hallazgos.
2. Formulación de la estrategia. Considera los recursos con que cuenta la institución y luego realizar la planificación estratégica, la cual considera las políticas institucionales, el plan de desarrollo institucional y el marco filosófico institucional.
3. Implementación de la estrategia. Establece la asignación de los tiempos, los responsables y recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos para asegurar el logro de las metas de la planificación estratégica, sustentado en un cronograma, un flujograma y matrices de desempeño.
4. Evaluación y control. Responsabiliza a quienes planifican dar seguimiento al cumplimiento del cronograma de ejecución, y evaluar el método de ejecución de las acciones, así como el impacto de este frente al cumplimiento de las metas institucionales. En esta fase, es importante la autoevaluación de las estrategias. No obstante, el proceso de autoevaluación requiere de instrumentos, fichas de trabajo y matrices de análisis cruzadas para poder realizar un trabajo de evaluación y valoración cohesionado, con pertinencia y correspondencia a la institución.

Los resultados de la investigación de Zúñiga (2022) para explicar las etapas y fases de la gestión estratégica, coinciden en que es necesario conocer los procesos normativos institucionales, entender las perspectivas y fundamentos filosóficos de quienes lideran, para poder realizar el plan que permitirá implementar la estrategia idónea para lograr los objetivos propuestos. De igual manera, es necesario trazar el plan que permitirá operacionalizar los que se ha propuesto y finalmente evaluar todo el proceso de ejecución de las acciones.

Teoría del liderazgo estratégico e internacionalización de la educación superior

Las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen varios roles por desempeñar en el desarrollo de las sociedades, incluido el cultivo e interpretación de nuevos conocimientos y creencias antiguas a la luz de descubrimientos recientes (Ejigu-Berhane, 2023). De igual manera, el autor anterior indicó que las IES proporcionan el tipo correcto de liderazgo que identifica el talento en los seres humanos y ayudan a desarrollar su potencial, desarrollar los intereses, las actitudes y los valores morales e intelectuales correctos. Por lo tanto, es de interés de los gobiernos que los pueblos, a través de la educación superior, puedan contribuir al desarrollo de la sociedad. En ese sentido, Hazelkon (2023) indicó que “los gobiernos de todo el mundo reconocen la importancia competitiva de las instituciones de alta calidad y se refieren regularmente a los logros en términos de posicionamiento geopolítico, así como un sentimiento de orgullo nacional” (p. 377).

Para el logro de la calidad y el posicionamiento geopolítico, la educación superior se ha basado tradicionalmente en la revisión entre pares y el autoinforme; por lo que, se ha pedido al público interesado que confíe en esta forma de rendición de cuentas. También, Hazelkon (2023) afirmó que se están aumentando las tensiones en cuanto a la idoneidad continua de este modelo en la era global y de internacionalización de la educación superior. La misma autora indicó que “a medida que los procesos de conocimiento e innovación se vuelven más dispersos y abiertamente accesibles, el movimiento transfronterizo de personas e ideas se vuelve indispensable” (p.380).

Para lograr lo indicado anteriormente, las personas que lideran en las universidades se enfrentan a retos que vienen asociados a prácticas mercantilistas que han transformado la gobernanza institucional. De igual manera, la “educación superior y crecimiento económico representa un elemento fundamental para entender la realidad de las universidades actuales”

(Álvarez-Helvia y Hernández-Castillo, 2021, p. 236). Estos mismos autores indicaron que hay tres aspectos primordiales para explicar la mercantilización en la educación superior: (a) la transformación del estudiantado en consumidor y la educación en un producto de mercado; (b) el concepto de empleabilidad, considerando sus implicaciones pedagógicas y la forma en que promueve concepciones instrumentalistas de la educación universitaria; y (c) las prácticas asociadas con la evaluación e intensificación de la competitividad, que se materializa a través de los sistemas utilizados para evaluar la actividad educativa e investigadora.

Como se aprecia, esta tríada de elementos que afecta a la universidad en el siglo XXI tiene atados retos financieros, competitivos, institucionales y evaluativos, que se deben gestionar estratégicamente en las universidades. Las personas que lideran deben anteponerse al cambio y con el pensamiento estratégico examinar la realidad local y proyecciones internacionales (Schein, 2010). En ese sentido, existe la necesidad de una reconsideración de la globalidad en que están incluidas las personas, las comunidades y las sociedades contemporáneas (Morin & Delgado-Díaz, 2017; Rifkin, 2000) indicaron que. De modo que, en el contexto global, implica que quienes lideren “no pueden ser ni localistas, al margen de la globalidad, ni globalistas ingenuos que descuiden identidades y pretendan una inserción global ‘plena’ e inmediata” (Morin & Delgado-Díaz, 2017, p. 89).

Desde la perspectiva teórica del liderazgo estratégico, se plantea que las personas que ocupan puestos de liderazgo deben promover el éxito estudiantil, facilitando el desarrollo, la articulación, la implantación y el sostenimiento de una visión compartida del aprendizaje que cuente con el apoyo de los *stakeholders* (National Policy Board for Educational Administration Constituent Council [NPBEACC], 2015). Esta teoría se define a “través de diferentes supuestos del entorno educativo, como las reformas educativas, el posicionamiento de la institución, la

naturaleza del aprendizaje, el concepto de eficacia, la naturaleza de la competencia escolar y la demanda de sostenibilidad” (Lynch, 2012⁴, p. 111).

Mediante el liderazgo estratégico es posible lograr una capacidad de gestión que permite anticipar sucesos y generar transformación o cambio en una organización (Urrego, 2020). Este mismo autor planteó que dentro de esta transformación que genera el liderazgo estratégico, la persona que lidera debe cumplir ciertos roles, que de una u otra forma “se asocian a indicadores que modifican favorable o desfavorablemente la gestión que ejecuta, tanto en el ámbito interno de la institución de educación superior, como en el contexto externo o comunitario” (p. 31). En ese sentido, Lynch (2012) adaptó de Cheng (2010) tres olas de modelos para explicar la teoría del liderazgo estratégico, que son importantes para líderes universitarios y las consideraciones que se deben tener en cuenta para el posicionamiento internacional. Estas olas de liderazgo estratégico son las siguientes: (a) interno, (b) de interfaz y (c) para el futuro. A continuación, se describen la ola del liderazgo estratégico, integrados al tema de interés de este epígrafe: Internacionalización de la educación superior.

En primer lugar, la ola del *liderazgo estratégico interno* produce cambios en los procesos intrínsecos, que incluyen el manejo de la organización, la calidad de las y los docentes, el diseño de currículo, los métodos de enseñanza y los criterios de evaluación (Lynch, 2012). Esta tendencia tiene un rol protagónico en el proceso de gestión estratégico necesario para el *assessment* institucional que se requiere para lograr posicionamientos y someter a las agencias en que se amerita rendir cuentas del quehacer universitario. Mediante el liderazgo estratégico interno es posible lograr las unificaciones y sistematizaciones que se requieren para que las distintas dependencias puedan mantener un flujo de trámites

⁴ La guía teórica de liderazgo educativo de Matthew Lynch tiene como eje central el liderazgo en las escuelas. Sin embargo, este autor dedica y adapta estas teorías a todas las organizaciones educativas, sin importar su nivel.

organizaciones funcionales. De igual manera, se fortalece la cultura organizacional, pues se afianza la comunicación, valores y tradiciones entre las personas colaboradoras, quienes reciben los servicios y las agencias para rendir cuentas.

En segundo lugar, Lynch (2012) indicó que la ola del liderazgo estratégico de interfaz permite a la persona que lidera tomar en cuenta la racionalidad y el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), necesario para permitir crear la planificación estratégica institucional. Esta se centraliza en la competencia, la supervivencia, los recursos, la satisfacción de las partes interesadas y el cálculo de la rentabilidad. Este aspecto del liderazgo estratégico es esencial, porque con él se elabora el mapa político organizacional, para articular los propósitos internos con la realidad exterior que afecta a la institución. Es decir que, mediante el liderazgo de interfaz se afianzan y se establecen alianzas estratégicas que fortalece el vínculo entre las instituciones locales e internacionales.

En tercer lugar, la ola del liderazgo estratégico para el futuro, Lynch (2012) afirmó que al comenzar el nuevo milenio los efectos de la globalización y las influencias rápidas de las tecnologías de la información y las demandas del desarrollo económico y social han estimulado la reflexión internacional para reformas que transformen la educación. En ese sentido es preciso indicar que, a diferencia de los otros dos modelos, en este tipo de liderazgo se aboga por que el aprendizaje del estudiantado sea de inteligencias múltiples en distintos tipos de contextos. “Esta tercera ola está impulsada por la noción de educación de clase mundial, por lo que es importante una visión comparativa local e internacional en todo lo relacionado a gestión y prácticas educativas” (Lynch, 2012, p. 114). El mismo autor afirmó que para el logro de lo que se indicó anteriormente las organizaciones educativas tienen como objetivo posicionarse como una institución de clase mundial que facilita el desarrollo múltiple y sostenible tanto del estudiantado como de la sociedad en el contexto de la globalización y el cambio. Las

organizaciones educativas pueden tener suficiente autonomía para lograr sus propias visiones para el futuro, pero deben tomar en cuenta el aspecto de evaluación comparativa (*benchmarking*) entre las institucionales, para que de este modo la gestión estratégica y la práctica educativa sean cónsonas a la realidad local e internacional.

Si bien es cierto que, en esencia, la misión principal de las universidades que, desde antaño, a pesar de ser un concepto unitario, se subdivide en enseñar, investigar y transferir el conocimiento (Ortega y Gasset, 1930) y no exclusivamente es primordial mantener una batalla campal por el posicionamiento y el prestigio de ser de clase mundial. Sin embargo, sin perder la esencia de su existencia, la gestión y las políticas de las universidades se han tenido que modificar de acuerdo con los retos y las realidades de cada etapa que vive la humanidad.

Desde la perspectiva de la investigadora, las políticas que se tienen que aprobar para el funcionamiento de las universidades de este siglo deben tomar en consideración los siguientes aspectos: (a) los intereses y necesidades del estudiantado; (b) el mapa social y político local, regional e internacional que afecta la institución; (c) el fortalecimiento de las redes de comercio económico internacional; (d) el cambiante e interconectado mundo de la información; (e) la autonomía del *networking*, mediante las redes sociales; (f) la transformación del uso de la tecnología como medio de enseñanza y aprendizaje; (h) los acuerdos políticos de internacionalización entre países para educar a la ciudadanía; (i) obtención de credenciales académicas; y (j) la mercantilización de la educación superior.

Como se pudo notar, la teoría del liderazgo estratégico con sus tres modelos, se integra a la necesidad de tener personas en el liderato que reconozcan la importancia de la internacionalización, el *assessment* institucional y el posicionamiento. Pues de este modo, como indicó Lion-Bridge (2023), es posible aplicar la internacionalización al diseñar los productos, los servicios y las operaciones internas para que faciliten la expansión en los

mercados internacionales. Se debe considerar el aspecto de la globalización, pues mediante este “se hace referencia a los procesos mediante los cuales una empresa da a conocer su producto o servicio al resto del mundo” (Lion-Brigde, 2023, párr.28). Por lo tanto, estas prácticas van cónsonas al cambio de época que vive la humanidad. En ese sentido, De Souza (2004) indicó que las visiones de las organizaciones en un mundo en conflicto, en el contexto del cambio de época, han cambiado su definición a lo siguiente:

Las organizaciones se convierten en “proveedores” de bienes y servicios demandados por el mercado, que es la principal fuente de referencia para la innovación. La organización sostenible es la organización competitiva; cuanto mayor su grado de competitividad mayor su grado de sostenibilidad. La mayor competitividad es su objetivo. (p. 44)

En armonía con lo antes expuesto, es preciso notar el reto que enfrentan quienes lideran en las universidades, para lograr mantener un equilibrio en torno a las exigencias estratégicas de vanguardia y de beneficio a los *stakeholders*; sin perder de perspectiva los asuntos fiscales que atañen a la sostenibilidad organizacional al interior y exterior de la institución. Gehrke y Claes (2017), en su artículo titulado *Leadership and Global Understanding* (producto de una investigación documental), indicaron que “los líderes mundiales tienen que enfrentar cada vez más los llamados entornos VUCA (por sus siglas en inglés): *volatile, uncertain, complex y ambiguous* (muy volátil, incierto, complejo y ambiguo”, p. 371). Estas mismas autoras afirman que hay una creciente demanda de integrar la capacidad de respuesta local y la consistencia global. Para esto, las personas deben estar conectadas entre países y quienes lideran deben involucrar a la sociedad en una colaboración global, puesto a que esto facilita los procesos complejos de intercambio de conocimientos.

En armonía con lo antes expuesto, la educación es un proyecto complejo y ambiguo (Alicea, 2018; Morin & Delgado-Díaz, 2017). La complejidad y la ambigüedad de la educación se debe a los intereses plurales de los sectores involucrados y la heterogeneidad de las

comunidades académicas, la diversidad de expectativas de los agentes que participan de la experiencia educativa, la disponibilidad y utilización eficiente de los recursos, tanto humanos como fiscales. Parte de estas situaciones fiscales coinciden con el pensamiento crítico de Giroux (2014). Este autor afirmó que la educación es una práctica social y política, por lo que hay unos lineamientos externos que afectan el funcionamiento interno. Giroux (2014) afirmó en su obra *Neoliberalism's War on Higher Education* que por las presiones financieras a las cuales han estado expuestas la educación superior, la misión académica de la universidad ahora está menos determinada por criterios internos establecidos por personal interno de la institución. Como si se tratase de una premonición de Giroux (2014), sus argumentos vienen atados a la realidad mercantil, la globalización y cambios que se tienen que dar en la educación superior en la tercera década del siglo XXI.

Del mismo modo, Okebukola y Uvalić-Trumbić (2023) agregaron ciertos aspectos relacionados con los cambios internos y externos que enfrenta la educación superior. Entre los aspectos internos mencionaron los siguientes: la demanda de una mayor rendición de cuentas, la puesta en práctica de la libertad académica y las demandas de reformas y políticas nacionales de educación superior. Con respecto a los aspectos externos incluyeron los siguientes: la movilidad del personal y el estudiantado, especialmente a través de las fronteras nacionales; las demandas de implementación de convenciones regionales y globales en educación superior; el deseo de estar bien ubicado en los *rankings*; el impacto de COVID-19 en el sistema; los temas relacionados a las acreditaciones; y la dinámica de las reformas curriculares. Todos estos asuntos apuntan cada vez más a la lucha institucional por mejorar la calidad de la enseñanza, la investigación, la participación comunitaria, la responsabilidad social y la confianza (Okebukola & Uvalić-Trumbić, 2023).

Estas luchas, que se indicaron dentro del liderazgo estratégico, deben ir acorde a los cambios tecnológicos de los tiempos. Como, por ejemplo, tener un presupuesto destinado a reforzar y actualizar la infraestructura tecnológica de las instituciones. Para esto, es necesaria la inversión en programados de computadoras (*software*) e inteligencia artificial, equipos tecnológicos que permitan agilizar el trabajo (*hardware*) y mantener al personal en actividades de capacitación frecuente, que les permita actualizar sus competencias tecnológicas. Por lo tanto, la persona en puesto de liderazgo debe mantener al día un plan de acción acorde con las necesidades de las personas que colaboren en la organización.

Consideraciones del posicionamiento y rankings universitarios

En el mundo universitario, al referirnos a posicionamiento, es muy común hacer alusión a los *rankings*. Sin embargo, antes de detallar los aspectos relacionados al concepto y los inicios de los *rankings* universitarios, es preciso mencionar el concepto del posicionamiento. Este surge a inicios de la década de 1960 con Jack Trout, al definirlo como una “estrategia competitiva que implica desarrollar un concepto de un producto o servicio para posicionarlo en la mente de quienes son los clientes actuales o los potenciales” (Bur, 2017, p. 1). Para poder lograr esta mentalidad en la clientela, es preciso tomar en cuenta la adaptación que realizó Bur (2017).

Identificar el mejor atributo del producto o servicio.

- Conocer las necesidades y tipos de beneficios que busca la clientela.
- Analizar las fortalezas y debilidades de la organización para saber si pueden ofrecer lo que busca la clientela.
- Obtener información sobre qué imagen tienen los clientes de la empresa y la competencia.
- Identificar ventajas competitivas para sustentar la posición pretendida.

- Conocer la posición de otras organizaciones que ofrecen el mismo producto o servicio.
- Decidir una estrategia de posicionamiento en función de las ventajas competitivas del producto o servicio.
- Comunicar el posicionamiento por medio de acciones de comunicación.

Por otra parte, al mencionar el posicionamiento universitario es inminente el vínculo con las agencias de *rankings* universitarios. Es casi imposible no pensar en las siguientes preguntas: ¿cómo surgen los *rankings* universitarios?, ¿por qué hay que prestarle atención?, ¿quién los regula?, ¿existen metaevaluaciones para los *rankings*?; ¿cómo se construyen los indicadores, pesos e instrumentos de medición?; ¿su esencia es la perversidad neoliberal de las instituciones de élite y “blancos” ingleses y estadounidenses por alcanzar la supremacía manipulativa ante la otredad?, ¿qué miden los *rankings*? O son preguntas que responden a los aspectos más a favor: ¿realmente son útiles los *rankings* universitarios?, ¿son producto de la internacionalización de la educación superior?, ¿es parte del *benchmarking* entre las organizaciones?, ¿los *rankings* fomentan la visibilidad del quehacer universitario?; o ¿son una herramienta para la evaluación interna y externa? La realidad es que son preguntas que pudieran abrumar y en ocasiones no nos permiten mantener en un punto neutral, sino en uno de los extremos de esta metafórica línea infinita de argumentos a favor y en contra.

A pesar de que los *rankings* no son un fenómeno nuevo, su uso sí lo es. Las ideas de hacer clasificaciones tienen distintas líneas históricas. Hazelkorn y Mihut (2021) describieron dos tendencias al respecto. La primera se encuentra en el escrito de un primo de Charles Darwin, Francis Galton y sus obras *Hereditary Genius* en 1869 y *English Men of Science* en 1874, pues en ellas se describen distintas clasificaciones de hombres [*sic*] ilustres en la investigación científica. La segunda vertiente fue la de clasificar instituciones basada en alguna apreciación de su calidad, esta fue propuesta por el psicólogo James McKeen Cattell, en 1910,

con la obra *American Men of Science*. Esa investigación fue apoyada de manera empírica por el estudio de las afiliaciones institucionales de científicos destacados, que vinculó la “fuerza científica” de las principales universidades utilizando la reputación de investigación de sus miembros de la facultad. Como se puede notar, el énfasis para la clasificación era la investigación científica, por lo que gran parte de las agencias de *rankings* de la actualidad otorgan importancia al aspecto de las investigaciones en el campo científico y cantidad de publicaciones. Sus antecedentes le impelen a esta tendencia; a pesar de que esto ha cambiado y se toman en cuenta otros indicadores que se alinean mejor a las funciones y la misión de la universidad, que planteó Ortega y Gasset (1930).

En el año 1983, apareció el primer *ranking* universitario, publicado por la revista *US News & Words Reports*, para alentar al estudiantado de escuela superior y jóvenes estudiantes a matricularse en instituciones con mejores indicadores (Enserink, 2007). De manera oficial y constante, para el año 2003, surgió la *Academic Ranking of World Universities* en Shanghai China. Luego de esto, en el 2004 iniciaron *Times Higher Education* (THE) y *Quacquarelli Symonds* (QS) *World University Rankings* en Gran Bretaña. Estas dos compañías se separaron en el 2009 y desde entonces, hasta la fecha cada una de manera independiente realiza trabajos de posicionamiento universitario. Para el año 2013, surgió *Û-Rankings* en España y *U-Multirank* en Alemania en el 2014.

Es preciso indicar que a raíz de la agenda 2030 de la ONU, la compañía THE, llevó a cabo investigaciones para crear una modalidad de clasificación que permite evaluar el trabajo que realizan las universidades para lograr los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y en el 2019 se crearon los *Impact rankings*. Según Hazelkorn (2023), cuando las clasificaciones comenzaron a usarse pretendían llenar el vacío como una medida de calidad y excelencia, y una fuente de información para estudiantes, familias y público general. Para esta investigadora

el éxito que ha tenido la proliferación de los *rankings* radica en su simplicidad: la capacidad de mostrar qué institución es mejor que otra en un formato ordinal fácilmente comprensible. De igual manera, indicó que, “al publicarse esta lista de las mejores instituciones, entonces se expusieron una debilidad en los sistemas de garantía de calidad: la capacidad de comparar el desempeño de la educación superior” (Hazelkorn, 2023, p. 378). En esa misma publicación Hazelkorn (2023), indicó que a pesar de que, la comparación nunca fue la intención del control de calidad, pero en la era de la globalización, la capacidad de comparar y comparar la calidad y el desempeño de las IES, así como de las naciones, ha adquirido una gran importancia en la era global.

El control de calidad es un mecanismo de supervisión y gobernanza institucional, que se basa en el juicio de personas conocedoras y la revisión por pares académicos, mientras que los *rankings* utilizan indicadores cuantitativos (Hazelkorn, 2023). A pesar de las continuas críticas, los *rankings* se han seguido ganando popularidad entre las universidades y los gobiernos. De hecho, para ejecutar muchas estrategias institucionales y de referencia de políticas gubernamentales hacen referencias a los *rankings* universitarios (Docampo, 2013). Como parte de los mecanismos del aseguramiento de la calidad se recurren a evaluaciones institucionales internas y externas.

En el caso de las evaluaciones institucionales internas se realizan autoestudios, ya sea por programas, facultades, recintos o unidades. Por ejemplo, en una universidad en Etiopía indicaron que realizan autoevaluaciones en todas las IES al final de cada año académico para garantizar la calidad de las actividades de enseñanza y aprendizaje, investigación y participación comunitaria (Ejigu-Berhane, 2023). Durante esta autoevaluación, se administran cuestionarios al estudiantado para recopilar datos de los programas de estudio, los procesos de enseñanza y aprendizaje y el trabajo del personal académico en los diferentes niveles. Las

instituciones presentan los informes a la oficina de la Agencia de Relevancia y Calidad de la Educación Superior (HERQA, por sus siglas en inglés), que es responsable de evaluar los informes de autoevaluación preparado por las IES etíopes.

HERQA evalúa el método y los criterios de las autoevaluaciones relacionados con los programas de estudio, las instalaciones de enseñanza y aprendizaje, las calificaciones del personal académico, los métodos de enseñanza, la inscripción de estudiantes, la tasa de aprobación de exámenes y el porcentaje de estudiantes graduados. La HERQA tiene el mandato de garantizar la provisión de educación de calidad, tanto en las IES públicas como privadas. De igual manera, el estudiantado contesta un cuestionario y es entrevistado con preguntas relacionadas a sus programas de estudio, el proceso de enseñanza y aprendizaje y el compromiso del personal académico. En la evaluación interna, la participación del estudiantado es obligatoria y anónima.

Para las evaluaciones institucionales externas de las IES, el aseguramiento de la calidad se lleva a cabo siguiendo leyes de educación superior utilizando diferentes procedimientos, como es el caso de las acreditaciones y los *rankings* (Ejigu-Berhane, 2023). El autor anterior mencionó que las áreas de revisión externa incluyen los contenidos de los cursos o programas y los mecanismos de entrega, la evaluación del estudiantado, los recursos de enseñanza y aprendizaje, las calificaciones del personal académico y las actividades de desarrollo profesional.

Las agencias de evaluación externa se nutren de diferentes métodos para obtener datos adecuados sobre las actividades de la institución. Por lo tanto, se centran en una revisión de documentos, incluidos los registros del personal y del estudiantado, las observaciones en las salas de clases, los procesos de enseñanza y aprendizaje y las configuraciones de laboratorio. También, preparan entrevistas con estudiantes y personal, visitas *in situ* a las

oficinas y actividades del personal académico y administrativo, y examinan la calidad del informe de la evaluación interna.

Es preciso indicar que Ejigu-Berhane (2023) y Hazelkorn (2023) coinciden en que la población estudiantil va en rápido crecimiento y la naturaleza, cada vez más competitiva de la educación superior exige garantía de calidad en las IES. El intercambio de estudiantes y la cooperación internacional, la internacionalización de las profesiones y la globalización, las tendencias educativas regionales y mundiales y la presión para satisfacer las necesidades de la sociedad exigen servicios de calidad (Ejigu-Berhane, 2023). A medida que los sistemas educativos crecen y se diversifican, la sociedad se preocupa cada vez más por el nivel de calidad, el prestigio y los aportes que hace la universidad a la sociedad, mediante los programas académicos. Por lo que se presta mucha atención a las evaluaciones públicas y a los *rankings* internacionales de las IES (Ejigu-Berhane, 2023; Hazelkorn, 2023).

Un asunto por mencionar es el binomio de las acreditaciones y los *rankings* universitarios. Tanto las agencias acreditadoras como las de *rankings* universitarios proporcionan un punto de referencia para evaluar calidad universitaria. Sin embargo, las agencias acreditadoras universitarias juegan un papel esencial en la transferencia de créditos del estudiantado de una institución acreditada a otra, una mayor aceptación de los títulos para continuar con su educación en todo el mundo, el *benchmarking* con otras instituciones y la adopción de mejores prácticas, mejoras continuas en los procesos generales y disponibilidad de fondos (Kumar et al., 2021). En el caso de los *rankings*, que son complementarios a las herramientas que permiten evidenciar calidad en las universidades, visibilidad del quehacer, reclutamiento y mercadeo. Son listas que comparan y ordenan de manera descendente a las IES, según un conjunto común de indicadores (Usher & Medow, 2009). Algunos de estos indicadores incluyen tasas de graduación y retención, movilidad social, reputación académica,

selectividad de los estudiantes, recursos financieros, donaciones de personas egresadas y deuda de graduados (IREG, 2020).

Para las universidades, los procesos de acreditación no solo le permiten demostrar el cumplimiento de estándares que representan calidad para ciertas agencias. Si no, que el evidenciarlos otorga a las universidades ciertos beneficios para el estudiantado. Así también, privilegios y derechos a quienes egresan. Existen vínculos entre las universidades acreditadas y que son parte de los *rankings* universitarios. En una investigación que realizaron Kumar et al. (2021), con universidades en la India indicaron que el estudiantado que desea ser admitido a ciertas universidades considera importante la acreditación en 84.1% y el estatus en agencias de rankings en 83.6%.

En el IREG *Observatory on Academic Ranking and Excellence (2020)* definieron los *rankings* como aquellos que se basan en una combinación de indicadores que incluyen tasas de graduación y retención, movilidad social, reputación académica, selectividad de los estudiantes, recursos financieros, donaciones de personas egresadas y deuda de graduados. Para que se constituya un *ranking* universitario, se presenta una lista jerarquizada que debe estar ordenada, según algún criterio o conjunto de criterios establecidos por las agencias de *rankings*. Mediante estudios de necesidades e investigaciones determinan los criterios y la distribución de los pesos para medir o reflejar calidad académica. Otra definición que es pertinente resaltar es que “muchos especialistas en educación superior afirman que los *rankings* universitarios son documentos que permiten a las instituciones construir, mantener y mejorar su reputación y, de hecho, su perfil académico a nivel nacional e internacional” (Mardegan Ribeiro, 2020, p. 811). Al tomar en cuenta lo heterogéneo de las universidades, las perspectivas existentes con respecto a los *rankings* universitarios son contrapuestas, pues van

encaminadas a las perversidades y los usos que estos poseen en el mundo académico (Altbach, 2013; Lloyd & Ordorika, 2021; Marope, et al. 2013; Williams, 2014).

Teoría del liderazgo ético y perversidades de los rankings universitarios

Uno de los argumentos mayores que se discuten en cuanto a las perversidades de los *rankings* universitarios es el poder disciplinario, normalizador y de vigilancia que poseen (Crisci & Apodaca, 2017; Jaschik, 2009). Para explicar este comportamiento, la base teórica del poder y la disciplina —descrita en el libro *Vigilar y castigar: El nacimiento de la prisión* de Michel Foucault (1976/2002)— permite abordar un contexto sociológico para el análisis de las perversidades de los *rankings* universitarios. Debido a que en el libro se explora el poder que tiene la vigilancia no solamente como un mecanismo de prevenir; sino para presionar a las personas que de otro modo [punitivo] no se ajustarían a hacerlo y buscar formas de hacer que el sistema funcione en su beneficio. A pesar de que las universidades no tienen que realizar un pago para ser parte de las listas jerarquizadas y el envío de las evidencias a las agencias de *rankings* es voluntario. Sin embargo, es preciso indicar que si las universidades desean que las agencias de *rankings* le ofrezcan asesoría en torno a cómo mejorar su posición en las listas jerarquizadas esto tiene un costo. No obstante, aunque las universidades no utilicen estos servicios pueden ser participando (Comunicación personal con F. Santiago en abril de 2022).

Cuando se “castiga” a aquellas universidades que ocupan los últimos puestos, sin considerar el impacto social que estas generan en sus comunidades y qué tan controlados son estos indicadores, se comente injusticias en la clasificación. Asimismo, se mantiene en vigilancia extrema y se ejerce un control que coarta la emancipación de los procesos de las universidades y se entretejen aspectos relacionados a la transparencia en la metodología para el posicionamiento, evidentemente la controversia es casi obligatoria. Foucault (1976/2002)

planteó que el control minucioso de las operaciones del cuerpo y que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas, imponiéndoles una relación de docilidad-utilidad.

De igual manera, en una investigación con el diseño de investigación análisis de contenido y que siguieron los lineamientos de Foucault (2002), indicaron que los *rankings* son una forma de disciplinar. Estos influyen en la percepción que la universidad tiene de sí misma y le genera una presión que favorece al modelo de universidad que los *rankings* implícitamente proponen y que sanciona a aquellas universidades que se alejan de ese modelo (Crisci & Apodaca, 2017). Estos autores indicaron que debido a que los *rankings* combinan las técnicas de normalización que permite clasificar, gratificar o sancionar, estos tres componentes se ven evidenciados cuando los medios de comunicación publican de manera interna en las organizaciones y externas a toda la comunidad esa gratificación o la sanción. Con esto, se puede seguir abriendo la brecha existente en la búsqueda de prestigio y ocupar un puesto importante, tanto local como internacional.

Aún ante las misiones, las visiones, los contextos y las realidades heterogéneas de las universidades, se pierde de perspectiva la calidad educativa, para ser parte de lo homogéneo y solo perseguir la superioridad sobre otras instituciones. Por esta razón, las universidades deben mantener transparencia al momento de hacer el *assessment* institucional, para que cuando las agencias de *rankings* procedan a la recopilación de evidencias, puedan tener las que les permitan posicionar a la institución de forma correcta.

Al tomar como base los argumentos de Foucault (2002), los *rankings* proponen un ejercicio disciplinario que coacciona a las universidades por el juego de la mirada, al hacer visibles a aquellos que se resisten (voluntaria o involuntariamente) a su modelo universitario. Los medios de comunicación publican los resultados de forma cuantitativa, sin considerar los valores sintéticos (el valor agregado que permite establecer orden), la manera multidimensional

(componentes de cada dimensión), ni los auspiciadores, ni la metodología de cálculo para cada peso y porcentaje asignados.

De igual manera, autores como Brankovic (2021), Club Excelencia en Gestión-Aldás (2016) y Lloyd y Ordorika (2021), reconocen otros asuntos que se relacionan a las perversidades: (1) otorgar mayor atención al posicionamiento que al proceso mismo de valorar la calidad académica; (2) confundir lo que se puede medir con lo que se debe medir; otorgando más interés en la élite y se olvida ofrecer oportunidades a universidades que su línea mayor no es la investigación científica; (3) otorgar pesos a la medición de los indicadores creados a partir de intereses particulares; y (4) desviar fondos a un grupo selecto de instituciones, es muy común, en un intento por competir en la “carrera de clasificación” y no de mantener el cumplimiento de la misión de la universidad.

Un asunto que también es debatible es que dentro de las agencias de *rankings* hay unas tendencias particulares a asignar menos peso o excluir indicadores que se relacionen a competencias de las Humanidades y Ciencias Sociales. En ese sentido, en la Asamblea General del *Observatory International Ranking Expert Group* (grupo que regula los *rankings* universitarios) celebrada en Varsovia en el año 2010, se desarrolló una mesa redonda acerca de la cuestión, ¿Qué se debe hacer para mejorar la posición de las Humanidades y las Ciencias Sociales en los *rankings* académicos? Es pertinente abogar por una educación integral y al concepto que Giroux (2014) llama como la “genuina educación superior” (p. 133). La educación que trasciende a la condición humana es la que incluye la Historia, la Filosofía, todas las Artes y las Humanidades, la criticidad de las Ciencias Sociales, el mundo de los descubrimientos de las Ciencias Naturales y las transformaciones en la Salud.

Desde la perspectiva de la Teoría del liderazgo ético, es esencial que las personas que lideren puedan establecer y concretar metas que vayan acorde con la misión, visión, filosofía y

valores morales de la institución que esté liderando (Lynch, 2012). De igual forma, quienes asumen el liderato en las universidades, deben ser personas juiciosas al momento de la toma de decisiones, comprometerse con un código moral y reconocer problemas éticos y crear posibles soluciones utilizando el enfoque de indagación (empíricos), pues todo esto redundará en decisiones acertadas a lo interno y externo de la organización. Ante esto, es preciso tener en cuenta el concepto de “*Glocalidad*”. Este fue adaptado por Roland Robertson en 1995, el cual lo definió como la visión de conectar los efectos de los eventos globales con los locales y viceversa (Hernández-Acevedo, 2018). Ante este concepto, Cortina (1997a y b) hizo un aporte importante, y es que existe una tensión existente en la experiencia vivida por la presión de un tiempo global, ciudadanos globales y un tiempo local. A pesar de esa publicación de Cortinas (1997 a y b), ella lo reafirmó en 2017, en la conferencia magistral *Ética en las organizaciones: Responsabilidad social corporativa aplicada a los centros*, al citar a Immanuel Kant de que “las sociedades tienen dos grandes retos: el reto del gobierno y el reto de la educación [...], y que es más difícil el tema de la educación que el del gobierno” (minuto 00:21).

Universidad de clase mundial versus posicionamientos regionales

En un conversatorio virtual entre Elle Hazelkorn y Alex Usher, publicado por CIHE - Center for International Higher Education (2021) que se tituló: *Are rankings still fit for purpose?* se discutieron asuntos relacionados con la realidad de las universidades, la mercantilización ciertas controversias que generan los posicionamientos de las universidades. La contestación a la pregunta: ¿Los *rankings* siguen siendo adecuados para el propósito que fueron inventados? de Hazelkorn fue lo siguiente:

Hemos visto una gran transformación en el panorama de la educación superior y el conocimiento científico. Pero hoy nos enfrentamos a un conjunto diferente de desafíos, como la hiperglobalización que está creando desigualdades crecientes, especialmente pero no exclusivamente dentro de los países desarrollados y ellos cambian dentro de ese dinamismo de la tecnología mundial. Ante la cuarta revolución industrial, cambios demográficos y cambios en el mercado laboral de personas que viven más y trabajan

más tiempo. Todos estos desafíos están cambiando el panorama de la educación superior (...), pero la pregunta es que, en lugar de simplemente hacer modificaciones, es hora de preguntar si ¿los *rankings* aún son adecuados para el propósito con el que fueron creado? (Minuto 5:46, de la investigadora)

Usher, respondió de manera afirmativa a la pregunta de Hazelkorn de que los *rankings* siguen siendo adecuados a los propósitos para los cuales fueron creados. Sin embargo, indicó que el problema es que los propósitos universitarios cambiaron. De igual forma, que era importante que se modificara el concepto de “universidades de clase mundial”. Pues este autor, presidente de la Higher Education Strategy Associates, en Canadá, es más partidario de las evaluaciones que realizan las agencias de *rankings* por regiones y por temas particulares (como los *rankings* de Impacto de la Times Higher Education) que las evaluaciones que se hacen para hacer posicionamientos globales. La decisión para afirmar este argumento es debido a que los contextos teóricos, sociales y políticos son muy heterogéneos, y al momento de tratar de homogeneizar los estándares para evaluar y asignar una puntuación a cada institución para posicionarla, se pueden cuestionar los procedimientos.

Desde una visión latinoamericana ante estos argumentos, hay que destacar una investigación cualitativa realizada en Argentina, con el diseño de análisis de contenido, de Albornoz y Osorio (2018), que pretendía examinar críticamente el modelo de calidad implícito y los criterios teóricos y metodológicos de los *rankings* globales. En particular, se reflexiona acerca de la tensión entre los enfoques globales y los contextos locales. Destacaron como resultado que “no se puede partir del supuesto de que, si una universidad es altamente competitiva en investigación, la calidad educativa sea alta. Las universidades que aparecen en los primeros lugares y que poseen alta reputación son aquellas que disponen de altos presupuestos”.

Es preciso indicar que a pesar de las controversias que se han mencionado, en el conversatorio virtual de CIHE - Center for International Higher Education (2021) Hazelkorn fue

puntual al mencionar en que el proceso de lograr posicionamientos a través del trabajo que realizan las agencias de *rankings* ha puesto a las universidades y las oficinas de investigación institucional a otorgar mayor importancia al uso estratégicos de los datos. Pues cuando las agencias de *rankings* han iniciado el proceso de *assessment* institucional para la recopilación de las evidencias necesarias y se encuentran con la dificultad para obtener los datos, esto ha generado temas de debate y motivo de reuniones ante las juntas presidenciales y de rectoría de las universidades evaluadas (CIHE - Center for International Higher Education, 2021, minuto 15:57).

En Cuba se realizó una investigación, también con el diseño de análisis de contenido para mostrar los indicadores fundamentales utilizados en cada *ranking* (Serra-Toledo, et al. 2021). Se explicaron los elementos fundamentales de la gestión y resultados de las universidades cubanas en tres de los principales *rankings* internacionales, que tienen indicadores más ajustados a la realidad latinoamericana. Como parte de los resultados, se indicó que los *rankings* internacionales de universidades mostrados tienen dificultades no resueltas, que deben tener en cuenta al momento de considerar sus resultados, pero que “la literatura académica-científica reconoce que los *rankings* como instrumentos de evaluación externa vinieron para quedarse como parte de la imagen internacional de las instituciones de educación superior y como un mecanismo en constante crecimiento” (Serra-Toledo, et al. 2021, p. 38).

En el portal *web* del *Council for Higher Education Accreditation* se definió la acreditación en los EE. UU. a como un proceso colegiado de autoevaluación y revisión por pares para mejorar la calidad académica y la responsabilidad pública de las instituciones y los programas. Este proceso de revisión de la calidad ocurre por períodos, generalmente cada tres a diez años. Suele implicar tres actividades principales: (a) un autoestudio de la institución o del

programa usando los estándares y criterios de la organización de acreditación; (b) una revisión por pares de una institución o programa para recopilar evidencia de calidad; y (c) una decisión o juicio de una organización de acreditación para acreditar, con condiciones o no.

Tanto los *rankings* como las acreditaciones son herramientas que permiten evaluar el cumplimiento institucional y ayudan a las universidades a demostrar su calidad. La realidad es que lo más idóneo es crear una cultura de evaluación institucional con transparencia, investigaciones transdisciplinarias, enseñanza a la vanguardia del contexto, transferencia del conocimiento y sentido ético en la gobernanza. Así es posible acercarse a lo que sería calidad de las universidades, según los diversos contextos sociales.

Teoría del liderazgo empresarial ante el uso de los *rankings* universitarios

A pesar del debate entre los asuntos de perversidad entre las agencias de *rankings* y de cómo se llega al posicionamiento, no se puede ocultar que ser parte de estos procesos también tiene sus usos y beneficios. Como parte de una investigación, Hazelkorn (2009) indicó que el creciente uso de los *rankings* universitarios se debe a tres aspectos particulares: (a) la globalización de la competitividad entre universidades dentro del contexto de la sociedad del conocimiento; (b) la creciente demanda de información comparable por parte de los “clientes” (por ejemplo, estudiantes y sus familias); y (c) la creciente demanda por parte de los gobiernos y de la sociedad a una mayor responsabilidad de las universidades frente a la comunidad. En acuerdo con la autora anterior, Sowter (2013) afirmó que parte de los usos de los *rankings* proviene de la importancia de la cultura de evaluación en el desempeño en la educación superior. De igual manera, indicó que los *rankings* proporcionan aporte significativo y útil en la toma de decisiones del estudiantado junto con otras fuentes de información. Sowter (2013) argumentó que “con las generaciones Y y Z exigiendo cada vez más un acceso rápido y

conveniente a la información, parece inevitable que estas interpretaciones mixtas de la evaluación universitaria probablemente converjan en los próximos años” (p. 68).

Lynch (2012) indicó que se vislumbra un despertar en el sector educativo por considerar prácticas del mundo gerencial para extrapolarlas al liderazgo educativo. Es por lo que se plantea el vínculo de la teoría del liderazgo empresarial en el entorno educativo. Aquí, se plantea que las organizaciones deben estar orientadas a la necesidad del “mercado”. Deben considerar lo siguiente: (a) responder adecuadamente a las necesidades de los clientes; (b) abrir nuevos mercados con productos existentes (c) organizar eficientemente los flujos de trabajo; (d) motivar la empleomanía; (e) mejorar los procedimientos y métodos de desarrollo del mercado; y (f) enfrentar la inseguridad regulando el riesgo. Estos aspectos se unen al uso de los *rankings* en el mundo universitario, debido a la similitud procesal que se siguen para lograr posicionamientos importantes, sin desvirtuar la misión de la universidad.

Desde un punto de vista sociológico —sabiendo que la educación atañe a toda la población—, es posible indicar que los *rankings* universitarios orientan a la comunidad en general en torno a la visibilidad del quehacer universitario, lo que permite mayores influencias en los *stakeholders* internacionales. Este conlleva a la movilidad estudiantil, docente y de agencias financieras. Ante el auge de distintas agencias de *rankings*, es preciso indicar un asunto importante en torno al contexto de las universidades y es que se ha visto una evolución y masificación de la matrícula de educación superior a nivel mundial (Labraña & Brunner, 2022). Estos sociólogos hicieron un análisis de los datos de la evolución de la matrícula de la educación superior desde 1970 hasta el 2019. El personal del Instituto de Estadísticas de la UNESCO recopiló estos datos. Es preciso destacar que, para el año 1970, el porcentaje de personas matriculadas en Latinoamérica y el Caribe era de 6.9% y para el 2019 la matrícula aumentó a 47.7%. En el caso de Europa y Asia Central, para 1970, era 24.7%; en el 2019

aumentó a 72.6% y donde más se evidencia un aumento ha sido en América del Norte, pues en el 1970 era 47.4% y para el 2019 aumentó a 86.5% (Tabla 2).

Tabla 2

*Evolución de matrícula de educación superior en el mundo**

Región	1970	1980	1990	2000	2010	2019
Asia Oriental y el Pacífico	2.3	5.3	7.3	15.6	28.2	47.7
Europa y Asia Central	24.7	27.8	32.4	44.9	61.2	72.6
América Latina y el Caribe	6.9	13.5	17.0	23.1	41.3	52.7
Oriente Medio y Norte de África	5.8	10.1	12.5	20.3	31.4	41.0
América del Norte	47.4	54.0	73.1	67.0	89.7	86.5
Asia del Sur	4.3	4.5	5.4	8.2	15.8	24.9
África Subsahariana	1.4	2.1	3.2	4.5	7.9	9.4 ^a
Países miembros de la OECD	21.7	30.0	37.5	50.0	67.4	74.4
Mundo	9.7	12.4	13.6	19.1	29.6	38.8

*Nota. Aunque estos datos conciernen a IES, gran parte corresponden a universidades. Datos obtenidos de “Transformación de la educación superior latinoamericana y su impacto en la idea de la universidad”, por J. Labraña & J. J. Brunner (2022), *Perfiles educativos*, 44(176), pág. 141.

(https://perfileseducativos.unam.mx/iisue_pe/index.php/perfiles/article/view/60539/52946).

^a Se utiliza la cifra del último año con información disponible (2018)

Como se evidencia con los datos presentados en la Tabla 2, el aumento en la matrícula de educación superior es notorio en los últimos 20 años. Esto ha provocado que de una forma muy marcada haya tomado auge la mercantilización y aspectos relacionados con la competitividad universitaria. A pesar de que, debido a fenómenos naturales, políticos, económicos y sociales, en el contexto de Puerto Rico, hay un reto de disminución demográfica evidente, una merma en la matrícula de las universidades (Velázquez, 2021). El visibilizar el quehacer universitario y demostrar la calidad de las competencias intelectuales en las universidades puertorriqueñas, puede seguir atrayendo personas interesadas en verlas como un destino de académico. Al analizar y comparar los datos anteriores y las agencias de *rankings*, es evidente que, a partir de la evolución masiva de la matrícula universitaria a partir del año 2000, inicia el auge de la creación de *rankings* universitarios en 2003.

En la masificación de la matrícula de la educación superior y los *rankings* universitarios, es preciso abordar la heterogeneidad de las universidades (sin importar la región). Los sociólogos Brunner y Miranda (2016) indicaron que las universidades difieren en una serie de atributos, tales como: año de su fundación (antigüedad); trayectoria histórica; localización de su sede principal; tamaño; misión; características del cuerpo académico; composición socioeconómica del estudiantado; gobierno organizacional; estilo de gestión; reputación; grado de internacionalización; y énfasis en la docencia o la investigación. Aunque se mantienen estas distinciones entre las universidades existen unos bienes comunes como la enseñanza, investigación y la transferencia de conocimientos a la sociedad. Obviamente, en esta etapa del siglo XXI, hay unas modificaciones a esta conceptualización de la misión de la universidad y en el aspecto de que necesitamos una ciudadanía preparada para poder lidiar en contextos locales e internacionales.

En ese sentido, Martínez (2013) indicó que, aunque el uso de los *rankings* es muy frecuente para tomar decisiones del lugar para estudiar o trabajar como docente, este no es principal y “es más utilizado por empresarios para seleccionar universidades con las que llevar a cabo proyectos conjuntos de investigación” (p. 90). Lo anterior, puede ser útil a los responsables universitarios para que puedan comparar a escala internacional una universidad con otras de características similares e identificar aspectos en los que la universidad puede mejorar.

Un *ranking* que proporcione buena información, también, podrá ayudar a los organismos públicos y privados a establecer vínculos con las universidades adecuadas para ir más allá en sus objetivos, y podrá permitir a los gobiernos alinear sus políticas universitarias a las necesidades del país. En ese sentido, en esta época del siglo XXI, las universidades están orientadas “a educar a toda la población en un contexto en que el conocimiento se convierte en

el principal capital económico de las sociedades y de los individuos y en una herramienta de movilidad social” (Labraña & Brunner, 2022, p. 140).

En una investigación cualitativa, Suárez-Amaya et al. (2021) entrevistaron a 20 personas expertas en el campo académicos que desempeñan puestos directivos e investigativos, con respecto a su perspectiva en torno a los *rankings* universitarios. Una de las líderes de una universidad pública afirmó que “las universidades también pueden trabajar, tener una política al respecto [posicionamiento en los *rankings* universitarios], todos estos elementos son posible medirlos, monitorearlos, y basado en eso, desarrollar políticas internas que nos permitan mejorar cada día” (p.76).

Además, es preciso indicar las coincidencias en torno al proceso de la recopilación, el análisis y la divulgación de los *rankings*. Hazelkorn (2007) hizo una investigación cuantitativa acerca del impacto de los sistemas de *rankings* y las tablas de clasificación en la toma de decisiones en la educación superior. En el mismo participaron líderes de 202 instituciones, de distintos países de Europa, Asia, América del Norte, Central y Sur, África y Australia. Con el cuestionario que se administró se buscaba recopilar las opiniones de los líderes sobre el papel y la influencia de los sistemas de *rankings* universitarios. Parte de los resultados que publicó Hazelkorn (2007) evidenciaron que 57% indicaron que los *rankings* han sido ampliamente positivos en la reputación de su institución, mientras 17% creía que no había tenido ningún impacto. Las personas participantes de esa investigación indicaron que los resultados de los *rankings* ayudaron ampliamente, en vez de obstaculizar el desarrollo de su institución. Asimismo, había ayudado a su reputación y publicidad y, en consecuencia, tuvieron un impacto positivo en la atracción de estudiantes, la formación de asociaciones académicas, la colaboración, el desarrollo de programas y la moral del personal.

Por otra parte, en una investigación etnográfica longitudinal que realizó Dowsett (2020) para examinar cómo cuatro universidades australianas, durante un período de 15 años, se han insertado en el proceso de los *rankings*. Rastreó cómo los *rankings* internacionales han llegado a articularse en la estrategia universitaria. Encontró que las universidades seleccionadas demostraron que actúan estratégicamente en la forma en que buscan influir y responder a las publicaciones de *rankings* anuales. Los resultados muestran que al realizar cambios específicos en la dirección estratégica no solo mejoran la posición en el mercado, sino que también, puede contribuir a un aumento significativo en su rango. Mejoraron las estrategias en torno al reclutamiento de estudiantes y las publicaciones, también aumentaron en un 80%.

Los *rankings* son un referente de comparabilidad o *benchmarking* dentro del sector educativo. En una investigación con el método mixto, bajo el diseño secuencial convergente, Lóctora-Morales (2021) indicó que “aunque el *benchmarking* sí puede ser utilizado para la mejorar la efectividad institucional, este no trabaja por sí solo. Encontró que uno de los factores más significativos es el impacto que tiene el líder en la efectividad institucional” (p. 252). En ese sentido, otro de los asuntos que Hazelkorn (2007) mencionó es a quiénes influyen los resultados de los *rankings* universitarios. Dentro de estos, se mencionaron a los siguientes *stakeholders*: profesorado (actual y futuro), empleomanía, estudiantes, familias, asociaciones, agencias de financiación, industria y gobierno.

Teoría del liderazgo distribuido y la gestión estratégica universitaria

En gran medida, las agencias de *rankings* dependen de la gestión estratégica institucional que desde el interior de las universidades se realicen; especialmente, el *assessment* institucional. Esto incluye, pero no se limita a la información/datos que las universidades mantengan disponibles de manera pública o que le sean provistas, mediante

alguna solicitud. Suskie (2009) indicó que cada institución en función de su misión elaborará prácticas de *assessment* a partir de unos objetivos generales.

Según Suskie (2009), el *assessment* institucional es un proceso continuo y sistemático de recopilar y analizar información relacionada al desempeño de una unidad y usarlos para resultados de mejoramiento continuo. Por su parte, Astin y Lising (2012) indicaron que el interés de *assessment* institucional para personas en puestos de liderazgo administrativo es más holístico y puede ser distintivo de acuerdo con el peritaje académico que posea este personal. Para lograr con éxito el *assessment* institucional, es inminente el integrar a personal docente, los constituyentes externos, las personas directas involucradas en el *assessment*, las personas que administran y usan los hallazgos.

Es necesario que las personas en puestos gerenciales investiguen, difundan y fomenten enfoques basados en evidencia para el aprendizaje, la evaluación y la transformación institucional. Hundley (2022), en su artículo titulado *Distributed Leadership for Assessment: Considerations for Individuals, Institutions, and the Profession* indicó que el *assessment* es complejo porque el trabajo institucional es importante y continuo, en el que se deben involucrar una diversa gama de individuos de varios contextos de instrucción. Enfatizó en que es importante que se motive a quienes participan en la defensa y el apoyo de los esfuerzos del *assessment* a liderar con el ejemplo, reconociendo la importancia del liderazgo para el *assessment* adoptando una perspectiva de liderazgo distribuido y promoviéndolo en sus esferas de influencia individuales y colectivas.

De igual manera, Lynch (2012) coincidió en que por lo complejo que se torna el liderazgo en organizaciones educativas, la percepción de su práctica ha cambiado. Ya el concepto de “único líder heroico” ha pasado a uno de liderazgo de interacciones que se distribuye entre múltiples personas y situaciones, y también se complementa con una red de

colaboradores que controlan el funcionamiento organizacional. Aunque la teoría del liderazgo distribuido es una concepción nueva, necesita mayor desarrollo; promueve y sostiene condiciones exitosas para las organizaciones educativas y la interacción con otros. En lugar de concentrarse en las estructuras y programas necesarios para el éxito académico la teoría del liderazgo distribuido está enfocada en fortalecer y empoderar a los actores del entorno académico.

Es importante que quienes lideren puedan unificar sus prácticas para el éxito del *assessment* institucional mediante cinco aspectos de la teoría del liderazgo distribuido en el entorno moderno: (1) liderar a otros para que se lideren a sí mismos; (2) desarrollar la capacidad en otros; (3) desarrollar el proceso social de liderazgo (aumentando las comunidades de práctica y la capacidad de aprendizaje); (4) reexaminar las estructuras de poder de las organizaciones; y (5) reevaluar la comunicación en el entorno actual del comercio electrónico y la tecnología de la información.

Ante un sistema tan complejo como el de la UPR y que las agencias de *rankings* usan diversas evidencias para hacer un solo posicionamiento mediante la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación (VPAAI) y sus distintas dependencias, en especial la oficina de Rangos y Alianzas Globales, el vincular esta teoría al desarrollo de los distintos planes estratégicos, permitirá mayor éxito en el proceso del *assessment* institucional de los tres recintos y las ocho unidades. La oficina de Rangos y Alianzas Globales, a pesar de que es parte del organigrama del sistema UPR, se eliminó en junio de 2022. Algunas de las tareas de esta oficina las asumió la persona encargada de los datos sistémicos.

Es preciso indicar que conforme a la visión y la perspectiva que tengan las personas en puestos de liderazgo con respecto a la importancia del *assessment* institucional, construcción de instrumentos para recopilar información y datos institucionales y el posicionamiento local,

regional y mundial de su organización; así será el compromiso y desempeño que le otorguen las personas colaboradoras, al cumplimiento de la distribución de las tareas asignada para tales fines. Más que pensar, solamente en obtener un puesto y algo totalmente numérico que indica un posicionamiento privilegiado o no, ante las publicaciones que realizan las agencias de *rankings* en los medios de comunicación, hay un valor agregado en estos procesos. El ejercicio académico y la planificación estratégica (y su ejecución) que se necesita realizar para que la institución pueda auscultar y reflexionar el nivel de excelencia ante los servicios académicos, administrativos, financieros y el cumplimiento de la misión universitaria (enseñar, investigar y transferir conocimiento) que se ofrecen. Que por consiguiente redundan en la transformación de la sociedad local y el impacto que se tenga a nivel internacional.

Marco normativo

Regulaciones de las agencias de rankings universitarios

La agencia que se encargan de velar por estructurar, normalizar y regular la construcción de los indicadores que las distintas agencias de *rankings* construyen, surge el *International Ranking Expert Group* (IREG). Este grupo se instauró formalmente en el 2004 por el Centro Europeo de Educación Superior de la UNESCO (UNESCO-CEPES) en Bucarest y el Instituto de Política de Educación Superior en Washington, DC. El IREG es una asociación institucional internacional, sin fines de lucro, formada por organizaciones de *ranking*, universidades, agencias y otros organismos interesados en el *ranking* universitarios y la excelencia académica a nivel mundial (IREG, 2022). El Comité Ejecutivo y Socios Honorarios del IREG son personas conocedoras de temas de políticas públicas y de educación superior, miembros de la UNESCO, analistas de datos y líderes de distintas agencias de *rankings* universitarios de Europa, EE. UU. y Brasil.

El observatorio de IREG, ha dividido las clasificaciones en seis grandes grupos: *Rakings* globales, *subrankings* globales, *rankings* globales por materias, *rankings* regionales, *rankings* de escuela de negocios y *rankings* especializados. Dentro de cada uno de estos *rankings*, existen otras divisiones, que a su vez contabilizan 51 clasificaciones de 28 países distintos (<https://ireg-observatory.org/en/initiatives/ireg-inventory-of-international-rankings/>).

Parte del propósito de este grupo y del Observatorio IREG es fortalecer la conciencia pública y la comprensión de la gama de temas relacionados con los *rankings* o clasificaciones de las universidades y la excelencia académica. Para el año 2006, adoptaron los Principios de Berlín sobre la Clasificación de las Instituciones de Educación Superior. Son 16 principios de calidad y buenas prácticas, que se encuentran agrupados en cuatro ámbitos principales: (I) Propósitos y objetivos de los *rankings*, (II) Diseño y ponderación de los indicadores, (III) Recogida y tratamiento de datos y (IV) Presentación de los resultados de los *rankings*.

A continuación, se detallan de forma específica cada uno de los 16 principios, a partir de los cuatro ámbitos principales que estableció el IREG (2006)⁵.

Ámbito I. Propósitos y metas de los *rankings*

1. Ser uno de varios enfoques para la evaluación de insumos, procesos y productos de la educación superior. Los *rankings* pueden proporcionar información comparativa y una mejor comprensión de la educación superior, pero no deben ser el método principal para evaluar qué es y qué hace la educación superior. Los *rankings* brindan una perspectiva basada en el mercado que puede complementar el trabajo del gobierno, las autoridades de acreditación y las agencias de revisión independientes.
2. Ser claro acerca de su propósito y sus grupos objetivo. Los *rankings* deben diseñarse teniendo debidamente en cuenta su propósito. Los indicadores diseñados para cumplir

⁵ Traducción de la investigadora.

un objetivo particular o para informar a un grupo de interés pueden no ser adecuados para diferentes propósitos u otros grupos.

3. Reconocer la diversidad de instituciones y tener en cuenta las diferentes misiones y objetivos de las instituciones. Las medidas de calidad para instituciones orientadas a la investigación son diferentes a las apropiadas para aquellas que proveen un amplio acceso a comunidades desatendidas. Las instituciones que están siendo clasificadas y las personas expertas que informan el proceso de clasificación deben ser consultadas con frecuencia.
4. Proporcionar claridad sobre la gama de fuentes de información para los *rankings* y los mensajes que genera cada fuente. La relevancia de clasificar los resultados depende de las audiencias que reciben la información y las fuentes de esa información (tales como bases de datos, estudiantes, profesores, empleadores). Una buena práctica sería combinar las diferentes perspectivas proporcionadas por esas fuentes para obtener una visión más completa de cada institución de educación superior incluida en el *ranking*.
5. Especificar los contextos lingüísticos, culturales, económicos e históricos de los sistemas educativos que se clasifican. Los *rankings* internacionales en particular deben ser conscientes de posibles sesgos y ser precisos en su objetivo. No todas las naciones o sistemas comparten los mismos valores y las creencias sobre lo que constituye la “calidad” en las instituciones de educación superior, y no se deben diseñar sistemas de clasificación para forzar las comparaciones.

Ámbito II. Diseño y ponderación de los indicadores

6. Ser transparente en cuanto a la metodología utilizada para la elaboración de los *rankings*. La elección de los métodos utilizados para preparar los *rankings* debe ser

clara e inequívoca. La transparencia debe incluir el cálculo de indicadores, así como el origen de los datos.

7. Elegir indicadores según su relevancia y pertinencia. La elección de datos debe basarse en el reconocimiento de la capacidad de cada medida para representar la calidad y las fortalezas académicas e institucionales, y no la disponibilidad de datos. Sea claro acerca de por qué se incluyeron las medidas y qué pretenden representar.
8. Medir los resultados con preferencia a los insumos siempre que sea posible. Los datos sobre insumos son relevantes ya que reflejan la condición general de un establecimiento dado y están disponibles con mayor frecuencia. Las medidas de resultados brindan una evaluación más precisa de la posición y/o calidad de una institución o programa determinado, y los compiladores de clasificaciones deben garantizar que se logre un equilibrio adecuado.
9. Hacer que los pesos asignados a los diferentes indicadores (si se usan) se destaquen y limite los cambios en ellos. Los cambios en las ponderaciones dificultan que las personas consumidoras discernan si el estado de una institución o programa cambió en el posicionamiento, debido a una diferencia inherente o a un cambio metodológico.

Ámbito III. Recogida y tratamiento de datos

10. Prestar la debida atención a los estándares éticos y las recomendaciones de buenas prácticas articuladas en estos principios. Para asegurar la credibilidad de cada clasificación, las personas responsables de recopilar y utilizar datos y realizar visitas *in situ* deben ser lo más objetivos e imparciales posibles.
11. Utilizar datos auditados y verificables, siempre que sea posible. Estos datos tienen varias ventajas, tales como que las instituciones los aceptaron y que son comparables y compatibles.

12. Incluir datos que se recopilen con procedimientos adecuados para la recopilación científica. Los datos recopilados de un subconjunto no representativo o sesgado de estudiantes, profesores u otras partes pueden no representar con precisión una institución o programa y deben excluirse.
13. Aplicar medidas para asegurar la calidad a los propios procesos de clasificación. Estos procesos deben tomar nota de la experiencia que se está aplicando para evaluar instituciones y utilizar este conocimiento para evaluar la clasificación en sí. Los *rankings* deben ser sistemas de aprendizaje que utilicen continuamente esta experiencia para desarrollar o mejorar la metodología.
14. Aplicar medidas organizativas que mejoren la credibilidad de las clasificaciones. Estas medidas podrían incluir órganos consultivos o incluso de supervisión, preferiblemente con alguna participación internacional.

Ámbito IV. Presentación de resultados de clasificación

15. Proporcionar a las personas consumidoras una comprensión clara de los factores utilizados para desarrollar un *ranking* y ofrecerles la posibilidad de elegir cómo se muestran en la publicación. De esta forma, las personas que usen las publicaciones de las agencias de *rankings* tendrían una mejor comprensión de los indicadores que se utilizan para posicionar las instituciones o programas. Además, deberían tener alguna oportunidad de tomar sus propias decisiones sobre cómo se deben ponderar estos indicadores.
16. Compilar para eliminar o reducir los errores en los datos originales, y estar organizados y publicados para que los errores y fallas puedan corregirse. Las instituciones y el público deben ser informados sobre los errores que han ocurrido.

Como se puede notar, de los cuatro ámbitos que se presentaron, el número uno (Propósitos y metas de los *rankings*) y tres (Recogida y tratamiento de los datos), son los que han dedicado mayor desglose de las especificidades. Estos contienen principios específicos que invitan a las personas en puestos de liderazgo a poseer distintos medios de evaluación institucional y de rendición de cuentas. De igual forma, mantener una gestión estratégica que permita la recogida, el tratamiento y el análisis de los datos de manera sistematizada, entre las áreas de la organización.

Manifiesto de Leiden

Uno de los requisitos clásicos que las agencias de *rankings* toman en cuenta es la cantidad de investigaciones y citas de las personas investigadoras en las universidades que se publican en distintas bases de datos, como es el caso de Thomson Reuters con la plataforma *Web of Science*, *Scopus* de Elsevier y *Google Académico*, entre otras. Una de las normativas que reglamenta los criterios de construcción de los *rankings* específicos para la bibliometría, es el Manifiesto de Leiden. Fue elaborado con motivo de una conferencia celebrada en el año 2014 en el *Centre for Science and Technology Studies* de *Leiden Universiteit* (Holanda). Las agencias de *rankings* se nutren de estas bases de datos bibliométricas para otorgar puntuaciones importantes para posicionar las universidades. Este manifiesto, redactado y traducido al español por Hicks et al. (2015, pp. 2-5), tiene 10 principios que se desglosan a continuación (con las definiciones resumidas):

1. *La evaluación cuantitativa tiene que apoyar la valoración cualitativa por personas expertas.* Los indicadores pueden corregir la tendencia a perspectivas sesgadas que ocurren en revisión por pares y facilitar la deliberación. Las personas evaluadoras no deben ceder a la tentación de supeditar las decisiones a los números. Los indicadores

no pueden sustituir a los razonamientos informados. Los decisores tienen plena responsabilidad sobre sus evaluaciones.

2. *El desempeño debe ser medido de acuerdo con las misiones de investigación de la institución, grupo o investigador.* Los objetivos de un programa de investigación tienen que ser especificados al principio, y los indicadores usados para medir el desempeño tienen que estar claramente relacionados con estos objetivos. La elección y usos de los indicadores debe tener en cuenta los contextos socioeconómicos y culturales. Los científicos tienen diversas misiones de investigación.
3. *La excelencia en investigación de relevancia local debe ser protegida.* En muchas partes del mundo, excelencia en la investigación se asocia únicamente con publicaciones que hablen inglés. Estos sesgos son especialmente problemáticos en las Ciencias Sociales y las Humanidades, áreas en las que la investigación está más orientada a temas regionales y nacionales.
4. *Los procesos de recopilación y análisis de datos deben ser abiertos, transparentes y simples.* La construcción de las bases de datos necesarias para evaluar debe seguir procesos establecidos antes de que la investigación sea completada. La simplicidad es una virtud en un indicador porque favorece la transparencia. Pero indicadores simples pueden distorsionar la evaluación (ver el principio 7). Los y los evaluadores deben esforzarse en encontrar un equilibrio: indicadores simples que sean respetuosos con la complejidad de los procesos de investigación descritos.
5. *Los datos y análisis deben estar abiertos a verificación por las organizaciones evaluadas.* Para asegurar la calidad de los datos, los investigadores incluidos en estudios bibliométricos pueden comprobar que sus contribuciones se identificaron correctamente. Las personas responsables y gestoras de los procesos de evaluación

deben garantizar la exactitud de los datos usados mediante métodos de autoverificación o auditoría por terceras partes. Las universidades podrían implementar este principio en sus sistemas de información. Este debería ser un principio rector en la selección de proveedores de estos sistemas. La compilación y proceso de datos de alta calidad, precisos y rigurosos, lleva tiempo y costos. Los responsables deben asignar presupuestos a la altura de estas necesidades de calidad.

6. *Las diferencias en las prácticas de publicación y citación entre campos científicos deben tenerse en cuenta.* La mejor práctica en evaluación es proponer una batería de indicadores y dejar que los distintos campos científicos escojan los indicadores que mejor les representan. Se necesitan indicadores normalizados por campo, y el método más robusto de normalización está basado en percentiles. Cada publicación es ponderada, según el percentil al que pertenece en la distribución de citaciones de su campo (por ejemplo, el percentil 1%, 10%, 20% más alto). Una única publicación altamente citada mejora un poco la posición de una universidad en un *ranking* basado en percentiles, pero puede propulsar la universidad de un lugar medio a las primeras posiciones en un *ranking* basado en promedios de citas.
7. *La evaluación individual de quienes investiguen debe basarse en la valoración cualitativa de su portafolio de investigación.* El índice- h^6 aumenta con la edad de la investigadora o el investigador, aunque ya no publique. El índice- h varía por campos: las y los científicos en las ciencias de la vida pueden llegar a 200; las y los físicos a 100 y las y los científicos sociales a 20 o 30. Es un índice que depende de la base de datos:

⁶ Tadeo Metrics (s.f.) indicó que es una medida del rendimiento de la producción científica de un investigador o investigadora la cual determina, según la cantidad de artículos y el número de citaciones de estos, cuál ha sido la utilidad de sus publicaciones para la comunidad científica internacional. Esta medida es importante porque permite valorar de una manera cuantitativa el impacto de una publicación en la comunidad científica. Además, ayuda a constituir herramientas útiles para el personal docente e investigadores en procesos de acreditación y evaluación.

hay personas en el campo de la Informática que tienen un índice-*h* de 10 en *Web of Science*, pero de 20 o 30 en *Google Scholar*. Leer y valorar el trabajo de un investigador es mucho más apropiado que confiar en un único número. Incluso cuando se comparan un gran número de científicos, es mejor adoptar un enfoque que considere información diversa sobre cada persona, incluyendo sus conocimiento, experiencia, actividades e influencia.

8. *Debe evitarse la concreción impropia y la falsa precisión.* Los indicadores de ciencia y tecnología tienden a la ambigüedad conceptual y a la incertidumbre, y se fundamentan en hipótesis que no están universalmente aceptadas. Por eso, las buenas prácticas usan múltiples indicadores para construir un retrato robusto y plural. Cuando se pueda cuantificarla, información sobre incertidumbre y error debería acompañar los valores de los indicadores publicados, por ejemplo, usando barras de error. Si esto no fuera posible, los productores de indicadores deberían al menos evitar ofrecer un falso nivel de precisión. Por ejemplo, el factor de impacto de revistas se publica con tres decimales para evitar empates.
9. *Deben reconocerse los efectos sistémicos de la evaluación y los indicadores.* Los indicadores cambian el sistema científico a través de los incentivos que establecen. Estos efectos deberían ser anticipados. Esto significa que una batería de indicadores es siempre preferible puesto que un solo indicador es susceptible de generar comportamientos estratégicos y sustitución de objetivos (según la cual la medida se convierte en un fin en sí misma).
10. *Los indicadores deben ser examinados y actualizados periódicamente.* Las funciones de la investigación y los objetivos de la evaluación cambian o se desplazan, y el sistema de investigación coevoluciona con ellos. Medidas que fueron útiles en su día pasan a

ser inadecuadas y nuevos indicadores aparecen. Por lo tanto, los sistemas de indicadores deben revisarse y modificarse.

Dimensiones e indicadores de rankings universitarios

Desde la primera aparición oficial de una casa de *rankings* universitarios, los indicadores y pesos de que cada uno han cambiado. Las agencias de *rankings* tienen normativas, metodologías distintas, que van modificando con frecuencia y dimensiones de publicación; y por consiguiente los indicadores varían, de acuerdo con sus objetivos. Es importante recordar, que para esta investigación las dimensiones son las distintas maneras en que las agencias de *rankings* publican sus listas clasificatorias; como por ejemplo los siguientes: por materias, cantidad de investigaciones, mejores programas, sistémicos, impacto a la sociedad, regional o global.

Los indicadores que se establecen en las distintas dimensiones clasificatorias de las agencias de *rankings* son diversos, al igual que los pesos (Tabla 3). Es preciso destacar que los indicadores se ramifican y para lograr llegar a los pesos establecidos se dividen en otros subindicadores que se asignan de acuerdo con su propósito. Los indicadores y pesos son establecidos mediante investigaciones y estudios de necesidades que realizan las agencias de *rankings* en cada publicación (QS, 2022; THE, 2022; *Û-Rankings*, 2022). Para la construcción de la Tabla 3, se eligieron los indicadores y pesos establecidos para las clasificaciones mundiales, pues son similares a las regionales. Sin embargo, es preciso indicar que, dependiendo la dimensión, varían los indicadores, subindicadores y pesos.

Tabla 3

Agencias de rankings: Modalidades e indicadores

Agencias	Agencia de Financiamiento	Modalidades de rankings	Indicadores generales
<i>Academic Ranking of World Universities-China</i>	<i>Shanghai Ranking Consultancy</i> Primera publicación: 2003	<ul style="list-style-type: none"> Académico mundial (Investigaciones) Programas académicos del mundo Facultades y departamentos de ciencias del deporte Mejores universidades en China 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad de la enseñanza (Alumnos de instituciones con nobel y medallas <i>Fields</i>): 10% Calidad de la Facultad (personal con premios nobel y medallas <i>Fields</i> e investigadores altamente citados): 40% Resultados de la investigación (artículos indexados): 40% Rendimiento per cápita: 10%
<i>Times Higher Education World University Rankings</i> (Gran Bretaña)	<i>Times Higher Education</i> Primera publicación: con QS: 2004, separación en 2009	<p>Ámbito mundial</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>THE World University Rankings</i> <i>THE World Reputation Rankings</i> <i>THE University Impact Rankings</i> (17 ODS) <i>THE Young University Rankings</i> <p>Docencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Wall Street Journal / THE College Rankings</i> <i>THE Japan University Rankings</i> <p>Regionales</p> <ul style="list-style-type: none"> Latinoamérica Asia USA <p>Por áreas de conocimiento</p> <p><i>THE Global Subject Rankings</i></p>	<p>Enseñanza: 30%</p> <ul style="list-style-type: none"> Encuesta de reputación: 15% Proporción personal/estudiantes: 4.5%. Proporción de doctorado a bachillerato: 2.25%. Proporción doctorados/personal académico: 6%. Ingresos institucionales: 2.25%. <p>Investigación: 30%</p> <ul style="list-style-type: none"> Encuesta de reputación: 18%. Excelencia en la investigación entre sus pares Ingresos por investigación: 6%. Indicador controvertido porque puede estar influenciado por la política nacional y las circunstancias económicas. Productividad de la investigación: 6%. Citas (influencia de la investigación): 30%

Agencias	Agencia de Financiamiento	Modalidades de <i>rankings</i>	Indicadores generales
			<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva internacional (personal, estudiantes, investigadores internacionales): 7.5% • Proporción de estudiantes internacionales: 2.5% • Proporción de personal de contratación internacional: 2.5%. • Colaboración internacional: 2.5%. • Ingresos de la industria (transferencia de conocimiento): 2.5%
<i>QS World University Rankings</i> (Gran Bretaña)	QS <i>Quacquarelli Symonds</i> Primera publicación: con THE: 2004, separación en 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Regionales (Latinoamérica, Asia, Arabia, Europa otras) • Programas académicos • Empleabilidad de graduados • Mejores ciudades estudiantiles • Escuela de negocios • Comercio internacional • <i>Ratings</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación académica: 40% • Opinión de empleadores qué instituciones prefieren para contratar a empleados: 10% • Proporción de estudiantes y maestros: 20% • Número de citas por docentes: 20% • Proporción docentes y estudiantes internacionales: 10%
<i>U-Rankings</i> (España)	Fundación BBVA y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie) Primera publicación: 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Global • Docencia • Investigación e innovación 	Docencia <ul style="list-style-type: none"> • Recursos: 25.4% • Producción: 30.4% • Calidad: 23.9% • Internacionalización: 20.3% Investigación e innovación <ul style="list-style-type: none"> • Recursos: 20% / Producción 30% • Calidad: 30% • Internacionalización: 20%
<i>U-Multirank-</i> (Alemania)	CHERPA Alianza/Comisión Europea la Unión Europea, la Fundación Bertelsmann y	<ul style="list-style-type: none"> • Programas académicos • Compromiso económico • Enseñanza y aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza y aprendizaje • Investigación • Transferencia de conocimiento Orientación internacional • Compromiso regional

Agencias	Agencia de Financiamiento	Modalidades de <i>rankings</i>	Indicadores generales
	el Banco de Santander	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación internacional • Ciencia y tecnología • Mejor rendimiento • Comparativos entre universidades (en tiempo real las personas pueden crear su propio <i>ranking</i> basado en sus intereses académicos) • Otras 	Los pesos son otorgados de acuerdo con la dimensión
	Primera publicación: 2014		
<i>Ranking</i> Internacional de Universidades de Moscú de las Tres Misiones Universitarias MosIUR	Patrocinado por la Unión Rusa de Rectores y apoyado por las principales universidades de Rusia, China, India, Irán, Japón y Turquía.	Mundial, evaluando las tres misiones	<p>Docencia: 45%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competitividad estudiantil: 7% • Atractivo para estudiantes internacionales: 8% • Recursos financieros: 15% • Recursos humanos: 15% <p>Investigación: 25%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logros científicos destacados: 6% • Calidad de las publicaciones científicas a nivel internacional, según Scopus: 5% • Calidad de las publicaciones científicas a nivel internacional, según <i>Web</i> of Science: 5% • Calidad de las publicaciones científicas a nivel nacional según Scopus: 1% • Calidad de las publicaciones científicas a nivel nacional, según <i>Web</i> of Science: 1% • Participación del personal en la investigación y desarrollo: 5% • Relevancia de las publicaciones científicas en Scopus: 2% <p>Universidad y la sociedad: 30%</p>
	Primera publicación: 2017		

Agencias	Agencia de Financiamiento	Modalidades de <i>rankings</i>	Indicadores generales
<p><i>US News & World Report Rankings</i> (EE. UU.)</p>	<p>Tiene su sede en Washington, DC, con oficinas de publicidad, ventas y corporativas en Nueva York y Nueva Jersey. La empresa es propiedad privada de Mortimer B. Zuckerman</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Colleges rankings</i> (Por programas) • <i>Graduate School Rankings</i> (Por programas) • <i>Online College Rankings</i> (Por programas) • <i>Global University Rankings</i> (Por regiones y mundial) • <i>High School Rankings</i> • <i>K-8 Schools Rankings</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • La contribución de la universidad a la educación en línea asequible: 5% • Aporte de la universidad a la investigación científica del país: 4% • Presencia en la <i>Web</i>: 4% • Popularidad en la <i>Web</i>: 1% • Comunicación en redes sociales: 4% • Impacto de los exalumnos en la sociedad: 8% • Relevancia social: 4% • Reputación de investigación global: 12.5% • Reputación de investigación regional: 12.5% • Publicaciones: 10% • Libros: 2.5% • Conferencias: 2.5% • Impacto de cita normalizado: 10% • Citas totales: 7.5% • Número de publicaciones que se encuentran entre el 10% más citado: 12.5% • Porcentaje del total de publicaciones que se encuentran entre el 10% más citado: 10% • Colaboración internacional – relativo al país: 5% • Colaboración internacional: 5% • Número de artículos muy citados, que se encuentran entre el 1 % más citado en su campo respectivo: 5 % • Porcentaje del total de publicaciones que se encuentran entre el 1% de los artículos más citados: 5%

Agencias	Agencia de Financiamiento	Modalidades de <i>rankings</i>	Indicadores generales
<i>Carnegie Classification of Institutions of Higher Education</i> (EE. UU.)	The Carnegie Classification y Fundación Carnegie, Primera publicación: 1973	<ul style="list-style-type: none"> • Básico (Universidad doctoral, Maestría, Bachillerato, Grado Asociado) • Programa de instrucción a nivel subgraduado • Programas de instrucción a nivel graduado • Perfil de inscripción • Clasificación de tamaño y configuración • Clasificación electiva⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizan diagramas de flujo de decisión y cantidad de investigaciones (más información https://carnegieclassification.acenet.edu/)

Nota. Elaboración propia a partir de las distintas páginas oficiales e informes metodológicos (2022) de las agencias de *rankings* descritas en la tabla.

A pesar de los múltiples indicadores por cada casa de *ranking*, todas las agencias expuestas en la Tabla 3 convergen en realizar *assessment* institucional para el indicador de la calidad de la enseñanza, a través de la preparación académica del profesorado y de los porcentajes de investigaciones que realizan. De igual, manera fue notable la presencia del aspecto de la internacionalización como parte de los indicadores de gran parte de las agencias. En el caso de las divergencias, el indicador ausente en cinco de las agencias presentadas fue el de transferencia del conocimiento. Solo *THE Impact Rankings*, *U-MultiRank* y *Ranking Internacional de Universidades de Moscú de las Tres Misiones Universitarias MosIUR* consideran este indicador. Es preciso apuntar que las agencias de *rankings* robustecen sus evidencias para el posicionamiento con investigaciones con el diseño tipo encuesta. Es común que administren cuestionarios a gerentes del personal de las empresas, a egresadas o

⁷ Las clasificaciones electivas no son premios. Son documentación basada en evidencia de la política y las prácticas institucionales que se enfocan en áreas tales como la cultura y la misión institucionales, la programación curricular y cocurricular, las actividades de mejora continua y el reclutamiento y la recompensa de profesores, personal y estudiantes.

egresados de universidades a las que le están haciendo el acopio de información (US News *Rankings*, 2021). De igual manera, se nutren, de las opiniones de egresadas y egresados, de datos que se publican en las páginas electrónicas oficiales y otras que las propias universidades envían como parte del proceso evaluativo.

Perspectiva normativa de la Universidad de Puerto Rico ante los rankings

La Universidad de Puerto Rico es la única institución de educación superior en Puerto Rico, que de manera sistémica (es decir sin distinción de recintos, unidades o programas, sino de manera general) tiene presencia en las agencias de *rankings* QS (Latinoamérica y mundial), THE (*Impact rankings*, Latinoamérica y mundial) y *SCImago Institutions Rankings* (Latinoamérica, Iberoamérica y mundial). Otras universidades de Puerto Rico, como la Universidad Interamericana y National University College participan del posicionamiento que tiene la casa de *rankings* FSO, para el programa de maestría en línea de Administración de Empresas. También, la Universidad Politécnica de Puerto Rico y la Universidad Interamericana de Puerto Rico son parte de los *rankings* de la agencia QS.

Al seguir el organigrama institucional de la UPR (apéndice A), se encuentra en la cúspide la oficina administrativa de Presidencia de la UPR, luego la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación y dentro de sus dependencias, está la Oficina de Rangos Institucionales y Alianzas Globales (a pesar de que se encuentra en el organigrama, la oficina se eliminó en junio de 2022). A través de esta última, se canalizan las gestiones estratégicas del *assessment* institucional que contiene las evidencias que se someten a las agencias de *rankings*. Lo anterior es parte de las evidencias que se recopilan a través de esfuerzos colaborativos entre los recintos y unidades de la UPR.

El marco normativo de la UPR permite a los recintos y las unidades redactar planes estratégicos que guíen el proceso de recopilación de evidencias institucionales. Algunas de las

oficinas encargadas son las de *assessment* institucional y las unidades de monitoreo y análisis de investigación científica. La Presidencia de la Universidad de Puerto Rico, en su *Plan Estratégico 2017-2022*, diseñó su plan de trabajo bajo tres pilares emblemáticos: Innovación institucional, Transformación y Éxito institucionales. Estos, a su vez, se alinean con cuatro Asuntos estratégicos: Ambiente educativo, Investigación y creación, Cultura tecnológica y Gestión sostenible. De igual manera, el *Plan Académico y Administrativo: Universidad 2025*, tiene como una de sus metas la siguiente:

Implantar los cambios necesarios para continuar posicionando a la UPR como el primer y mejor centro docente de Puerto Rico y América Latina y el destino universitario de menor costo de los Estados Unidos, [...] trabajaremos incansablemente para la Universidad sea el destino referencia de la investigación e innovación, así como el impulso del desarrollo económico de Puerto Rico. (p. 7)

Al verificar el logro de las dos metas del *Plan Estratégico 2017-2022* indicadas anteriormente en el Informe Anual de la Vicepresidencia en Asuntos Académicos e Investigación del Sistema UPR del año académico 2021-2022, se pudo notar el logro parcial de las metas y objetivos indicados. Para hacer un panorama de los marcos normativos que alude al posicionamiento de la UPR, hay que presentar la visión institucional, los aspectos que alude al posicionamiento en el *Plan estratégico 2017-2022* y el *Plan Académico y Administrativo: Universidad 2025*. La visión institucional establece lo siguiente: “Universidad de excelencia y posicionamiento internacional, comprometida con el éxito estudiantil mediante un quehacer innovador y transformador en la docencia la investigación, la creación, la innovación y el servicio en las diversas ramas del saber humano para desarrollar una ciudadanía responsable” (*Plan Estratégico de la UPR 2017-2022*, p. 20). Esta visión institucional tiene alineación con tres Asuntos estratégicos del *Plan estratégico 2017-2022* que son las siguientes: Ambiente estratégico, Investigación y creación y Gestión sostenible, con objetivos que hacen alusión al tema de los *rankings* y *assessment* institucional. Estos leen de la siguiente manera:

Ambiente estratégico (meta 3): “Promover la UPR como opción competitiva de aprendizaje y proyección global, para estudiantes, facultad, investigadores, la diáspora puertorriqueña y el contexto internacional” (p. 31).

- Objetivo a. Establecer un plan de desarrollo que articule los programas internacionales de intercambio entre las unidades del Sistema, y fortalecer los servicios de apoyo a los estudiantes para su integración exitosa a las unidades, programas y vida universitaria.
- Objetivo b. Establecer una plataforma en línea que facilite la recopilación de datos de efectividad institucional y el avalúo del aprendizaje estudiantil, y promueva la rendición de resultados y la toma de decisiones para el mejoramiento sostenido de las instituciones y los programas académicos.
- Objetivo c. Establecer una política para el reconocimiento y equivalencias de currículos y cursos, subgraduados y graduados, que incluyan internados, intercambios, estudios en el extranjero, proyectos de investigación y creación, aprendizaje experiencial y servicio comunitario.
- Objetivo d. Institucionalizar y mantener un registro electrónico para el reconocimiento a estudiantes que se distingan en competencias a nivel internacional de investigación, creación y servicio comunitario.

Investigación y creación (meta 3). “Poner las competencias y conocimientos desarrollados en los ambientes educativos (presenciales o virtuales) a través de la investigación y la creación al servicio de las comunidades diversas del país” (p. 37).

- Objetivo 3b. Impactar el posicionamiento (*ranking*) global de la universidad aumentando el número de publicaciones por investigador.

Gestión sostenible (meta 2) “Atemperar la política sobre Investigación Institucional a la nueva visión y las mejores prácticas en la educación superior para dicho campo, que apoye la toma

de decisiones informadas y oportunas entre el sistema y las unidades, y que permita definir el posicionamiento real de la UPR en la comunidad de educación superior local e internacional” (p. 46).

- Objetivo 2b. Establecer el nuevo perfil de la investigación institucional, las clasificaciones y las funciones aplicable al Sistema UPR.
- Objetivo 2c. Crear un sistema de recopilación y divulgación permanente de datos institucionales del Sistema UPR, con indicadores y métricas uniformes de efectividad institucional que cumplan con los requerimientos de información de las agencias estatales y federales.
- Objetivo 2d. Fortalecer las áreas de investigación institucional con los recursos necesarios, articular las funciones del personal y uniformar los sistemas de información incluyendo bases de datos, programados, equipos y herramientas para asegurar la integridad de los datos.

La proyección del contenido del próximo plan estratégico para la UPR está basada en el *Plan Académico y Administrativo: Universidad 2025* y como parte de una de las metas indica lo siguiente:

Implantar los cambios necesarios para continuar posicionando a la UPR como el primer y mejor centro docente de Puerto Rico y América Latina y el destino universitario de menor costo de los EE. UU., [...] trabajaremos incansablemente para que la Universidad sea el destino referencia de la investigación e innovación, así como el impulso del desarrollo económico de Puerto Rico. (*Plan Académico y Administrativo: Universidad 2025*, p. 7)

Debido a que se evidenció una mejora en la visibilidad del quehacer universitario de la UPR en THE *Impact ranking* (2022) —alineados a los 17 ODS—, de los seis objetivos en que

participó la UPR la institución logró posicionarse en el puesto 53 (con el objetivo de Vida submarina), de 600 evaluadas. De igual manera, el Recinto de Río Piedras es la única institución de educación superior en Puerto Rico en alcanzar la clasificación *High Level Doctoral/Research University* por la *Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching* y es una de las 335 universidades en EE. UU. que ostenta esta clasificación. Según el portal digital de la agencia de *rankings* QS, el posicionamiento mundial de la UPR en el año 2023 es de las 1,201-1,400 (de 1400 evaluadas). Esto a diferencia del año 2012, que el posicionamiento mundial era entre las mejores 601 universidades (de 1,400 evaluadas).

En el caso del posicionamiento en Latinoamérica (con la agencia QS) en el año 2023 ostenta el lugar 44 de 428 evaluadas, esto a diferencia del año 2021, donde llegó a ocupar el lugar 37 (de 410 evaluadas). Santiago (2022b) publicó una corta lista de aspectos que contestan a la pregunta de ¿Por qué la UPR participa en los *rankings*?, sus respuestas fueron las siguientes: (1) visibiliza el quehacer universitario e investigativo de la UPR y su impacto en la sociedad puertorriqueña; (2) promueve la internacionalización de la UPR al exponerla a audiencias globales que siguen de cerca los ciclos de posicionamiento de las mejores instituciones de educación superior en el mundo; (3) permite a la institución mantener un perfil comparable con las mejores universidades a nivel mundial, con especial énfasis en América Latina y el Caribe, pero también ubicándola en posiciones comparables con instituciones de los EE. UU.; (4) sirve como estrategia de reclutamiento de estudiantes y docentes internacionales; (5) en una estrategia efectiva de mercadeo de la UPR; y (6) permite proyectarse como la principal institución de educación superior de Puerto Rico y una de las más competitivas en la región caribeña y latinoamericana.

La Universidad de Puerto Rico como destino académico internacional

La Universidad de Puerto Rico es un sistema universitario público y posee los costos de matrícula más económicos en Puerto Rico. Los tres recintos y las ocho unidades de la UPR están acreditadas por la *Middle States Association of Colleges and School*, reconocimiento que integra a la UPR al sistema de universidades de los EE. UU. y facilita las transferencias y la admisión a estudios graduados. Los inicios de la UPR datan del 1899 con el establecimiento de una Escuela Normal Industrial y la Ley de 12 de marzo de 1903 crea la Universidad de Puerto Rico. A continuación, se detallan en la Tabla 4, algunas fechas emblemáticas de su historia.

Tabla 4

Eventos históricos emblemáticos de la Universidad de Puerto Rico

Años	Eventos emblemáticos
1907	Se gradúa la primera clase de bachillerato (cuatro años de Escuela Normal llamados “normalistas”).
1911	Se establece el Instituto de Medicina Tropical (núcleo de lo que sería el Recinto de Ciencias Médicas).
1913	Se establecen el Departamento de Farmacia y Derecho.
1918	Se funda la Escuela Superior (UHS) con experiencias únicas y prácticas supervisadas para maestros postulantes.
1925	La antigua Escuela Normal e Industrial se convierte oficialmente en el Colegio de Pedagogía de la UPR.
1935	El Congreso de los EE. UU. extendió a Puerto Rico los beneficios de la Ley Bankhead-Jones, que otorgó fondos para la investigación y la construcción de más edificios.
1936-1939	Se construyen las estructuras principales de cuadrángulo histórico en Río Piedras, de estilo Renacentista español, incluyendo edificios emblemáticos como La Torre y el Teatro de la Universidad.
1946	El Recinto de Río Piedras recibe por primera vez la acreditación de la <i>Middle States Association of Colleges and Schools</i> .
1966	La Ley Núm. 1 de 1966, reestructura a la Universidad. La convierte en un sistema de tres recintos universitarios —Río Piedras, Mayagüez y Ciencias Médicas— y una administración de colegios regionales para agrupar a aquellos que pudiesen crearse en el futuro, bajo la dirección de un presidente.

Años	Eventos emblemáticos
1998	Ley Núm. 186 de 7 de agosto de 1998, provee para la autonomía de los colegios regionales, según disponga paulatinamente la Junta de Síndicos, llevando al establecimiento de un sistema universitario de once unidades autónomas.
2003	Celebra sus 100 años de servicio a Puerto Rico y el mundo.
2006	la Junta de Síndicos aprueba Diez para la Década, Agenda para la Planificación 2006-2016.
2020	Se establece la Vicepresidencia de Programas Profesionales y a Distancia.
2023	Celebra sus 120 años de historia

Fuente: Página Oficial de la Universidad de Puerto Rico <https://www.upr.edu/historia/>

Como se aprecia en el resumen de eventos históricos emblemáticos, la UPR es un patrimonio de Puerto Rico. De igual manera, es preciso indicar que debido a los distintos convenios con universidades y agencias fuera del país, lugar geográfico, desarrollo de un currículo integrado (principalmente con marcos teóricos y filosóficos de los EE. UU.), idioma y la movilidad académica (estudiantil y docente) han otorgado posicionamientos competitivos con respecto a otras universidades de Puerto Rico y Latinoamérica. En ese sentido es preciso indicar, que la UPR, no está ajena a la realidad global que circunda en la educación superior mundial. Es por esto por lo que Santiago (2021) indicó que “la UPR ha seguido insertándose en actividades e iniciativas internacionales a través de sus recintos” (Párr. 1). También mencionó algunas de las actividades y convenios tales como:

- En el 2022, participó en el evento Camino a *FIESA 2022* (Feria Internacional de Educación Superior Argentina), organizada por la Universidad de Mar del Plata. Las personas que asistieron provenían de América Latina, India, África del Sur, África del Norte y el Caribe.
- En el 2021, participó junto a otras 30 universidades en la feria virtual de reclutamiento internacional *Study in Spanish* organizada por la agencia de *rankings* Quacquarelli Symonds (QS). Esta actividad, atrajo a la feria a más de 1,600 estudiantes de América Latina, el Caribe y Europa en busca de estudios de posgrado en el idioma español.

- En el 2021, la Región VII de *NAFSA: International Educators Association* destacó a Puerto Rico en su más reciente conferencia virtual: *NAFSA: All Regions Summit*.
- La UPR tiene convenios con la Universidad de Salamanca, Universidad Complutense de Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Politécnica, Universidad Carlos III de Madrid, Universidad de Palermo y Universidad de Buenos Aires en Argentina y la Fundación Ortega y Gasset en Toledo, España.
- A través del Consorcio *National Student Exchange* (NSE) existen convenios y con universidades de los EE. UU. y Canadá. De la misma manera, constantemente se llevan a cabo orientaciones individuales para estudiantes que se interesen en universidades en Europa, Asia, África Central y Sudamérica, a través del Consorcio International Student Exchange Program (ISEP).
- Existen convenios generales de colaboración académica, investigativa, cultural e intercambio con Universidades en República Dominicana, Ecuador, Colombia, México, España, Perú y otros. La Facultad de Ciencias Agrícolas de la UPR-Mayagüez, desde la Oficina de Programas Internacionales en Agricultura colabora con la Universidad del SINU-Elías Bechara Zainúm, Colombia, la Universidad Nacional de Colombia-Sede Palmira, y el Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF) en República Dominicana.

Pese a los esfuerzos por la movilidad estudiantil necesaria para la internacionalización, según la agencia de *rankings* QS, en la UPR para el 2023, de 47,257 estudiantes registrados, solo 427 eran internacionales (406 graduados y 21 subgraduados), que representa 0.9 % del total. Un asunto importante que puede considerarse como una limitación para aumentar la movilidad académica a la Universidad de Puerto Rico en países de Latinoamérica y otros países de Europa y Asia, es un requisito como en los EE. UU. la solicitud de visas. en los que

se solicita un visado. Algunas de las visas que se necesitan para tener presencialmente la experiencia académica en Puerto Rico, son las visas F1, J1 y H1B. La visa F1, es una visa es una visa de no-inmigrante para aquellos que desean estudiar en los EE. UU. La visa J1 fue creada en 1961 para ayudar a fortalecer las relaciones internacionales con EE. UU. a través de capacitaciones de trabajo y experiencias educativas. La visa H1B, son para obtener un trabajo remunerado dentro del territorio de los EE. UU. La visa B-1/B2 es adecuada para visitas a corto plazo, menos de 90 días, sin salario, con el propósito de observación de laboratorio, reuniones y conferencias de negocios, capacitación, pasantías médicas o conferencias únicas. La WB/WT permite a las personas ciudadanas de un número limitado de países ([ver la lista aquí](#)) visitar los EE. UU. por hasta 90 días sin una visa B-1 bajo el Programa de Exención de Visa. Las personas visitantes que ingresan por motivos de negocios son admitidas en estado WB y las que ingresan por placer son admitidos en estado WT.

En una investigación cuantitativa que realizó Garay-Andino (2019) se estudiaron las estrategias de promoción en el reclutamiento de estudiantes para los programas graduados de la Facultad de Educación de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El 89.9% era de Puerto Rico, el 5.4 % de los EE. UU. y el 1.8% de otro país. Como resultado, el 35.1 % consideran moderadamente atractiva la manera de promocionar el reclutamiento del estudiantado y el 31.0% poco atractiva. El 44% indicó que a pesar de la institución utiliza su página *web* oficial para promocionar el reclutamiento, nunca visitaron la página para saber información y prefirieron visitar la página del recinto (65.5%) y la facultad (55%). De igual manera, afirmaron que eligieron estudiar en el Recinto de Río Piedras por su costo (85.5%), calidad de la educación (82.7%), prestigio (78%), calidad del profesorado (63.7%) y por sus programas acreditados (46.4%). Estos datos coinciden con una investigación de método mixto, que realizó Rodríguez-Nazario (2019) con estudiantes a nivel graduado de las facultades de

Educación, Ciencias Sociales y Administración de Empresas. El 69.7% indicó que el prestigio (69.7%), las acreditaciones (87.1%), el costo (82%), el conocimiento que pueda adquirir (79.8%), el perfil del profesorado (57.9%) y la oferta académica (80.9%) son algunos de los criterios que le ayudarían a tomar la decisión de seleccionar una institución académica.

Ortiz-Reyes (2006) realizó una investigación con el método mixto que investigaba los indicadores de competitividad en la Educación Superior en Puerto Rico. Los propósitos fueron: identificar los procesos metodológicos y las mejores prácticas que sustentan el éxito de las instituciones de vanguardia y desarrollar indicadores de competitividad institucional que permitieron ubicar las IES de Puerto Rico con base en sus áreas de fortaleza. Participaron 19 instituciones y se evaluaron 12 programas académicos. Algunas de las instituciones participantes fueron: UPR (Río Piedras, Mayagüez y Ciencias Médicas), Universidad Carlos Albizu, Universidad del Sagrado Corazón, Universidad Interamericana (Aguadilla, Arecibo, Barranquitas, Bayamón, Metro, Ponce y San Germán), Universidad Politécnica de PR y Universidad Central de Caribe. En cuanto a los programas, algunos fueron: Artes plásticas, Ciencias Naturales (Biología, Química), Contabilidad, Comunicaciones, Derecho, Educación, Enfermería, Psicología y Trabajo Social.

Para obtener el índice de competitividad (de 0 a 1) se crearon criterios numéricos a partir del porcentaje de profesorado a tiempo completo, nivel académico del profesorado, resultados en pruebas estandarizadas, porcentaje de aprovechamiento en exámenes de reválida (donde aplicara), currículo, *assessment* y tasa de retención de los distintos programas participantes. Los resultados mostraron que la Universidad de Puerto Rico obtuvo los índices compuestos más altos, específicamente en la calidad del estudiantado admitido y la calidad del profesorado.

Otros de los resultados indicaron que el programa de Biología de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras obtuvo un índice compuesto de 0.95, contrario a la Universidad del Sagrado Corazón que fue de 0.55 y la Universidad Interamericana-Metro con 0.47. En cuanto a ingeniería fue de 0.91 para UPR-Mayagüez versus 0.72 para la Universidad Politécnica. Con respecto a Psicología (Universidad de Puerto Rico, Río Piedras), obtuvo 0.90 de índice de competitividad y la Universidad Albizu de 0.70. En Medicina, el Recinto de Ciencias Médicas obtuvo 0.84 y la Universidad Central del Caribe 0.76. El índice de competitividad de la Escuela de Derecho de la Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, fue de 0.93 y 0.76. en la Universidad Interamericana. Respecto a los programas de Educación, el índice de competitividad para la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras fue de 0.97 y le siguió el de la Universidad Interamericana-Ponce con un 0.58.

Según las agencias de *rankings* QS y THE en su clasificación de Latinoamérica, desde el 2013 al 2024, la UPR ha sido parte de las mejores 100 universidades (Tabla 5). La UPR inició su aparición en la agencia de *rankings* por región de Latinoamérica desde el 2013 con la agencia QS y desde el 2019 con THE hasta el presente. Con la agencia QS Latinoamérica, en el año 2015, se evaluaron 250 universidades y la UPR ocupó el lugar 48. El año en que se ha ocupado el mejor puesto fue en el 2021, con el lugar 37. Con respecto de la agencia THE Latinoamérica, el año en el que mejor puesto han alcanzado fue en el 2019, ocupando el 49, de aproximadamente 101 universidades. Otras posiciones, se encuentran en la Tabla 5.

Es preciso indicar, que desde el 2024 la agencia QS realizó cambios en sus listas, al realizar publicaciones más específicas por regiones. En el 2024, publicaron listas de las universidades de Latinoamérica, subdividiéndola por regiones de Caribe, Centroamérica y Suramérica. La UPR es subclasificada en los *rankings* del Caribe y para el 2024 ocupa el lugar

número dos, siendo superada por la Universidad de La Habana (Cuba), que ocupa el primer lugar (<https://www.topuniversities.com/latin-america-caribbean-rankings>).

Con respecto de las posiciones mundiales, para el *ranking* de QS mundial la UPR se ha mantenido ocupando los lugares entre 600 y 1000 de 1200 universidades clasificadas entre el 2012 y el 2024 (Portal Web UPRRP y QS, 2024). En la agencia de *ranking* THE mundial, entre 2020-2023, la UPR se mantuvo ocupando los puestos entre 801 y 1200, de 1500 universidades participantes (<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking>)

Tabla 5

Trayectoria de la UPR en rankings internacionales

Años	QS-Latinoamérica		THE-Latinoamérica	
	Posiciones	Universidades clasificadas por años	Posiciones	Universidades clasificadas por año
2024	46	434	No ha sido publicada la lista (marzo, 2024)	
2023	44	433	61	+151
2022	40	418	56	+151
2021	37	411	69	+126
2020	40	400	53	+106
2019	45	391	49	+101
2018	42	385		
2017	52	394		
2016	62	396	Todavía no formaba parte de este <i>ranking</i>	
2015	48	250		
2014	Datos no encontrados			
2013	51	250		

Nota. Creación propia, a partir de los datos obtenidos de las siguientes páginas *webs* oficiales de la UPR, QS y THE.

De acuerdo con las investigaciones citadas anteriormente (Garay-Andino, 2019; Ortiz-Reyes, 2006; Rodríguez-Nazario, 2019), la UPR tiene las herramientas académicas que permiten convertirse en un destino académico de excelencia. A pesar de esta gran ventaja, existen unos asuntos legales (e.g., visas), administrativos (e.g., hospedaje), de gobernanza

(e.g., praxis de los planes estratégicos) y financieros (e.g. presupuesto) que sin duda alguna han afectado estabilidad en el posicionamiento internacional de la UPR.

Crisis presupuestaria de la Universidad de Puerto Rico y el posicionamiento

Como se indicó en el epígrafe anterior, la UPR tiene los criterios académicos que le permitirían mejorar el posicionamiento internacional. En ese sentido, la expresidenta interina de la Universidad de Puerto Rico, Olavarría-Cruz (2022), validó el argumento anterior ante la Comisión de Hacienda y Presupuesto de la Cámara de Representantes y la Comisión de Hacienda, Asuntos Federales y Junta de Supervisión Fiscal del Senado de Puerto Rico, sobre el presupuesto 2022-2023.

A pesar de que la Universidad ha demostrado ser la mejor inversión en el País por los servicios que ofrece y el retorno a la economía; ha sido la agencia del Gobierno que más recortes ha enfrentado con una reducción en 5 años de un 52%, en las apropiaciones que recibía del Gobierno Central (...). La Universidad ha hecho su parte y continuará trabajando para brindar la mejor educación postsecundaria al País, pero necesita para continuar con todos sus programas acreditados de una aportación gubernamental mínima de \$620 millones del presupuesto general que contemple las resoluciones conjuntas y ayudas a los estudiantes para el pago de matrícula. (pp. 2-5)

De igual manera, el presupuesto de la UPR se ha reducido por más de \$550 millones durante los años fiscales 2015 al 2018 y muchas de las situaciones fiscales datan del año fiscal 2008-2009, el impacto adverso a la UPR durante toda esta crisis alcanza alrededor de \$1,000 millones (Colón de Armas, 2018). Estas situaciones fiscales han afectado el costo de la matrícula, la unificación de oficinas administrativas, el recorte en personal, el tipo de contratación en el personal (Olavarría-Cruz, 2022). Colón de Armas (2018) presentó datos de la reducción en las aportaciones del estado a la UPR para los próximos cinco años fiscales (2019-2023), que es importante tomar en cuenta. Según se destaca en la Tabla 6, cada año aumentan los recortes presupuestarios.

Tabla 6

Reducción en aportaciones del Estado a la UPR para los años fiscales 2019-2023

Año fiscal	Reducción (en millones \$US)	Reducción acumulada (en millones \$US)
2018-2019	(\$71)	(\$71)
2019-2020	(\$157)	(\$228)
2020-2021	(\$228)	(\$456)
2021-2022	(\$251)	(\$707)
2022-2023	(\$275)	(\$982)

Fuente. Colón de Armas (2018, p. 923-924)

A pesar de estos datos desesperanzadores, Colón de Armas (2018, pp. 929-935) presentó 15 iniciativas que la UPR debería implantar para contribuir a que Puerto Rico pueda enfrentar y salir de la crisis presupuestaria:

1. La UPR debe llevar a cabo grandes transformaciones para convertirse en una universidad de calidad mundial. Establecer un periodo de transformación de 10 años con el objetivo de implantar los cambios necesarios para posicionar la UPR como una de las mejores universidades del mundo.
2. Apoyo financiero del Estado
3. Darle vida al fondo dotal
4. Pago de matrícula
5. Aumentar las tasas de retención y graduación
6. Innovación
7. Agilidad administrativa
8. Transparencia (gobernanza)
9. Patentes y comercialización
10. Sistemas computadorizados

11. La UPR como principal asesor y proveedor de los adiestramientos del estado
12. Escala salarial competitiva y variable por disciplina
13. Personal exento no docente
14. Cambiar composición de la Junta de Gobierno
15. Política institucional sobre convivencia en la UPR

A pesar de la reducción en la aportación del gobierno de Puerto Rico a la UPR, hay visibilidad del quehacer universitario de la UPR. Especialmente en los *Impacts Rankings* de THE, según entrevistas en [radio](#) (Programa radial, Educación al aire, 2021), algunas redes sociales y la [página web de la UPR](#) (Santiago, 2021). Un aspecto sumamente importante, es que la UPR no necesita hacer algún tipo de pago o suscripción para participar, ser evaluada o enviar las evidencias a las agencias de *rankings* QS o THE. El presupuesto afecta al posicionamiento internacional, porque hay indicadores que las agencias consideran parte de sus puntuaciones y que por la crisis presupuestaria de la UPR se le dificulta cumplir con los mismos. Algunos de los indicadores que se toman en cuenta son los siguientes: (a) proporción de estudiantes y docentes internacionales; (b) Ingresos por investigación; (c) logros científicos destacados; (d) proporción de personal de contratación internacional; (e) colaboración internacional; y (f) proporción de docentes por estudiantes.

Resumen

En este capítulo se destaca el discurso teórico, empírico y normativo, unificando corrientes filosóficas y sociológicas que explican parte de los argumentos contrapuestos en torno a la gestión estratégica de líderes de instituciones universitarias para el posicionamiento internacional. Algunos de los aspectos expuestos fueron, que mediante el liderazgo estratégico, ético y empresarial, se ansía mejorar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico. Es preciso indicar que existe una “batalla campal” en la que disputan las

perversidades y los usos de los *rankings* universitarios. Finalmente, otro de los aspectos que se resaltan son los normativos que velan por las regulaciones de los *rankings* universitarios.

CAPÍTULO III

MÉTODO

Introducción

El propósito general de esta investigación fue describir la gestión estratégica que realizan las personas que ocupan puestos de liderazgo, asociados con el *assessment* institucional, que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas agencias de *rankings*. Para el logro de este, se establecieron los siguientes propósitos específicos:

1. Identificar las perspectivas de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional, en torno al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.
2. Especificar las estrategias que utilizan las personas que ocupan puestos de liderazgo para atender el *assessment* institucional que requieren las agencias de *rankings* en el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.
3. Explicar el apoyo político que reciben las personas en puestos de liderazgo con la gestión estratégica, para el *assessment* institucional requerido en el posicionamiento internacional.
4. Explicar el apoyo operacional que reciben las personas en puestos de liderazgo con la gestión estratégica, para el *assessment* institucional requerido en el posicionamiento internacional.
5. Identificar las publicaciones que realiza el personal de la Universidad de Puerto Rico para visibilizar el quehacer universitario en la *web* y las redes sociales, que podría incidir en el posicionamiento local e internacional de esta.

6. Exponer las recomendaciones que las personas en puestos de liderazgo ofrezcan para fortalecer el *assessment* institucional que se requiere en el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.

Debido al contexto en que se desarrolló esta investigación y su naturaleza interpretativa, fue necesario el uso del método cualitativo. En este tipo de método se abordan los asuntos con profundidad, “implica un enfoque interpretativo y naturalista del mundo, lo cual significa que los investigadores cualitativos estudian las cosas en sus escenarios naturales, tratando de entender o interpretar los fenómenos en función de los significados que las personas les dan” (Denzin & Lincoln, 2012, pp. 48, 49). En ese sentido, Creswell y Guetterman (2019) afirmaron que el método cualitativo debe utilizarse si la investigación se dirige a explorar áreas de las que se conoce muy poco en un contexto determinado y que busca comprenderse el significado y naturaleza de las experiencias y procesos. De modo que, al momento de recopilar la información fue esencial examinar las perspectivas de las personas en puestos de liderazgo y el personal que pertenece a comités de *assessment* institucional, en torno a la gestión estratégica necesaria para que la UPR logre posicionamientos internacionales.

La realidad investigativa de esta investigación fue subjetiva —pero sin carencias de rigurosidad— que es cónsona con la apertura que ofrece el método cualitativo, específicamente el paradigma constructivista del proceso de investigación (Denzin & Lincoln, 2017). Es preciso indicar que la investigación cualitativa ofrece la apertura para examinar con mayor profundidad metodológica el problema de abordaje y es posible presentar aspectos procesales descriptivos con mejor adaptación en distintos contextos investigativos. En este capítulo, se describieron los componentes metodológicos que estructuraron esta investigación, se incluye el diseño, la descripción del caso, la población y los escenarios, la selección de las personas participantes,

las técnicas y los instrumentos para la recopilación de información, el análisis de la información y los aspectos éticos.

Diseño de investigación

El diseño de una investigación es un plan lógico (Yin, 2018). En este se estructuran las investigaciones a partir de las preguntas y los propósitos de investigación, que se alinean con un problema determinado mediante procesos o pasos establecidos. Debido a los propósitos, las preguntas y el problema planteado en esta investigación, el diseño idóneo fue el de estudio de caso. Debido a que el posicionamiento internacional en la UPR, ante las agencias de *rankings* se realiza de forma única (como sistema), el tipo de estudio de caso que se utilizó fue el integrado o incrustado (*single-case embedded*). Este “permite estudiar un caso complejo con distintas unidades de análisis” (Yin, 2018, p. 96). El autor referido afirmó que se puede considerar un caso de aspectos amplios y complejos como, por ejemplo, “el estudio de los ciclos de vida individuales, el comportamiento de grupos pequeños, la organización y procesos gerenciales, cambio de barrio, desempeño escolar, relaciones internacionales y la maduración de industrias” (p. 36).

En el estudio de caso integrado se plantea que, aunque se considere el estudio de un caso complejo, es posible utilizar más de una unidad de análisis. Yin (2018) aclaró que “no se debe confundir la unidad de análisis con las unidades de recopilación de información” (p. 158). Este diseño permitió la descripción de la gestión estratégica de personas en puestos de liderazgo, en uno de los recintos del sistema de la Universidad de Puerto Rico, con el *assessment* institucional que se necesita realizar para lograr posicionamientos internacionales ante distintas agencias de *rankings*.

Yin (2018) ejemplificó el uso de este tipo de diseño de estudio de caso integrado o incrustado con varias unidades de análisis, con una investigación que se realizó sobre la

política interna dentro de una entidad única, grande pero compleja, la *Unión Tipográfica Internacional*. El estudio de caso contó con varias subunidades de análisis. La unidad principal era la organización como un todo (el “caso”), y la unidad más pequeña era el miembro individual. Además de estas dos unidades, el estudio de caso también recopiló información sobre varias unidades intermediarias.

De igual manera, al realizar la búsqueda de los artículos empíricos en torno al tema de esta investigación, se encontró que gran parte de estos tienen diseños de análisis de contenido y análisis críticos comparativos entre agencias de *rankings*. Sin embargo, hacía falta fortalecer el enfoque investigativo que permite el diseño de estudio de caso. Las bondades que tiene este diseño no son solamente recopilar y analizar documentos, sino también incluir las voces de los *stakeholders* principales involucrados en el *assessment* institucional, necesario para el posicionamiento internacional de la UPR.

Yin (2018) indicó que, sin importar el campo de interés, la necesidad distintiva de estudios de casos surge del deseo de comprender fenómenos sociales complejos. A pesar de que para el estudio de caso se siguen unos lineamientos establecidos, los diseños de investigación con el método cualitativo, “requieren un trabajo artesanal cuidadoso” (Yin, 2018, p. 64). Añadió que no existe un manual estándar para el diseño de estudio de caso, puesto a que estos otorgan flexibilidad, amplias descripciones y profundizar en los procesos que se desean investigar; por lo tanto, dependiendo el caso variará la manera en que se estructura el caso. Las fuentes de recopilación de información pueden ser personas (por ejemplo, entrevistas individuales), pues esto permite estudiar a profundidad casos únicos y complejos, como lo es el sistema de la UPR.

Descripción del caso

La UPR es un sistema universitario público y posee los costos de matrícula más económicos en Puerto Rico. Por lo tanto, facilita el acceso a una mayor diversidad de la población dentro y fuera de Puerto Rico. El sistema consta de tres recintos y ocho unidades acreditadas por la *Middle States Commission on Higher Education (MSCHE)*, reconocimiento que integra a la UPR al sistema de universidades de los EE. UU. y facilita las transferencias y la admisión a estudios graduados. Es la única institución de educación superior pública en Puerto Rico que como sistema, tiene visibilidad de manera regional y mundial en agencias de *rankings* como QS y THE. En las agencias de *rankings* se pueden establecer clasificaciones por programas o recintos académicos; pero, la manera en cómo se publica el posicionamiento de la UPR es como sistema y no comparaciones entre recintos, unidades o por programas académicos.

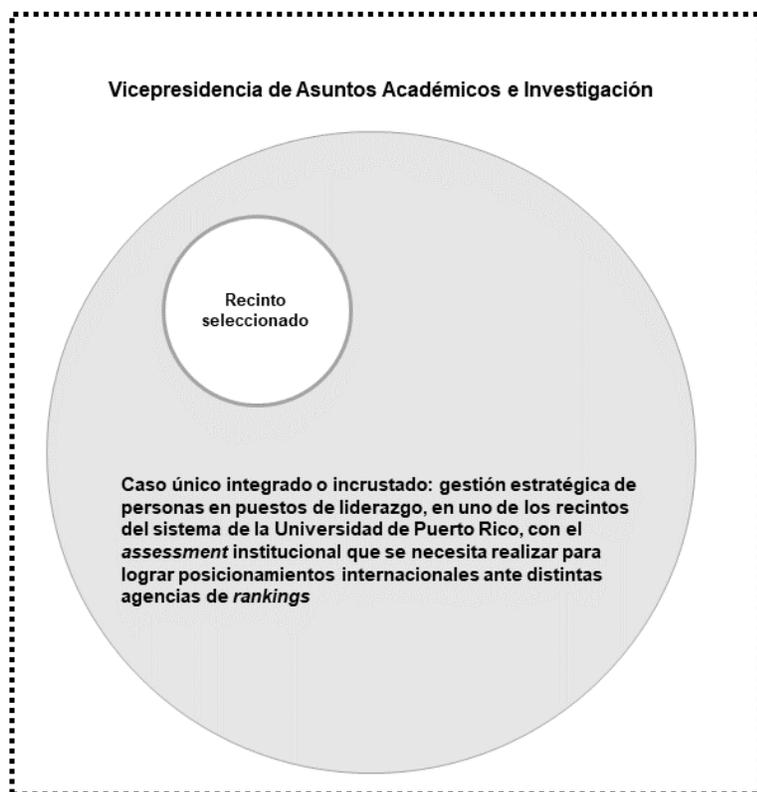
La Universidad de Puerto Rico no se posiciona por recinto si no de manera sistémica, pero cada recinto aporta evidencias para lograr visibilidad internacional. Es importante la gestión estratégica de quienes lideran en la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación (VPAAI), ya que esta oficina se tramitan las evidencias a las agencias de *rankings* universitarios de manera sistémica. Por esta razón, aunque el caso es con uno de los recintos, se incluyeron participantes de la VPAAI, debido a que desde esa dependencia se mantiene un registro de las evidencias de todos los recintos y las unidades para complementar los datos y las documentaciones requeridas por las agencias de *rankings*.

La delimitación del caso integrado o incrustado fue la gestión estratégica de personas en puestos de liderazgo, en uno de los recintos del sistema de la Universidad de Puerto Rico, con el *assessment* institucional que se necesita para lograr posicionamientos internacionales ante distintas agencias de *rankings* (Figura 1). La razón de selección del recinto fue debido a la

cantidad de estudiantes matriculados (11,099 al segundo semestre del año académico 2022-2023 Oficina de estadística institucional del recinto seleccionado) y por su variada oferta académica. Otras de las razones para seleccionar el recinto objeto de esta investigación radicó en que cuenta con distintos niveles de estudios (subgraduados y graduados), programas académicos diversos, credenciales robustas (acreditaciones en programas subgraduados y graduados), posee una diversidad de profesores, estudiantes e investigadores internacionales y proyectos que impacta a las comunidades. De igual manera, es una de las 335 universidades en EE. UU. que ostenta la clasificación *High Level Doctoral/Research University* por la *Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching* (<https://academicos.uprrp.edu/acreditacion/>).

Figura 1

Representación del caso integrado o incrustado de la investigación



Población y escenario

La población se refiere a un conjunto de casos que concuerdan con las mismas características (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018). Esta investigación se realizó con líderes y personal que forma o formó parte de algunos comités de *assessment* institucional. También, se utilizaron documentos normativos y el contenido digital que publica la UPR en su página oficial y una de sus redes sociales del recinto seleccionado. Específicamente, se utilizó información proveniente de los escenarios de trabajo de los participantes, como las oficinas de Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación y otras que estén encargadas del *assessment* institucional y de los temas que atañen al posicionamiento.

Selección de los participantes

En las investigaciones cualitativas, las unidades de análisis se refieren a cada una de las personas participantes, casos o elementos, desde los cuales se obtiene información. Pueden incluirse personas de forma individual, grupos de personas, eventos o sucesos, comunidades y documentos, artefactos o archivos diversos. La selección de las personas participantes fue intencional, este tipo de selección se refiere a sujetos, casos o elementos que tengan o puedan ofrecer la información necesaria para contestar las preguntas de investigación (Creswell & Guetterman, 2019).

La selección intencional se realizó a partir de ciertos criterios. Con esto se busca personas con un perfil o características específicas en torno al enfoque de la investigación (Creswell, 2012). Como parte de las características que debían tener las personas participantes, era que ocuparan puestos gerenciales en la VPAAI y en el recinto seleccionado, específicamente en la rectoría y el Decanato de Asuntos Académicos (DAA). Además, personal que perteneciera a algún comité de *assessment* institucional. Este tipo de selección de la muestra no permiten la generalización de los hallazgos y esta no es la naturaleza de la

investigación cualitativa. Sin embargo, propicia información necesaria y valiosa en torno al enfoque de la investigación. Estas características se cumplieron para cada una de las personas participantes y los detalles se encuentran en el Capítulo IV de esta disertación.

Con respecto a la cantidad de participantes, Creswell y Guetterman (2019) y Creswell y Poth (2018) recomendaron que para estudios de caso se utilicen de uno a cinco participantes. A pesar de esta recomendación, se entrevistaron 10 personas: dos de la VPAAI y ocho del recinto seleccionado. La razón de entrevistar a más participantes que los recomendados por estos autores, fue porque casi todas las personas invitadas accedieron a la entrevista. También, porque las personas que se esperaba que fueran informantes claves para contestar todas las preguntas del protocolo de entrevista, no pudieron contestarlas. Por lo tanto, dentro de la lista de personas recomendadas, se identificaron otras informantes que sí pudiesen contestar a las preguntas. De todas maneras, Glaser y Strauss (1967/2006) afirmaron que en las investigaciones cualitativas, se debe recopilar hasta llegar al punto de saturación puesto a que esto permitirá una correcta triangulación. La saturación se presenta cuando ya los datos se vuelven repetitivos o redundantes y no aparecen nuevas categorías (Fernández-Sampieri y Mendoza-Torres, 2018). Además es preciso indicar que al tener “diferentes fuentes y métodos de recolección se le denomina triangulación” (Fernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018p. 465).

Técnicas para la recopilación de información

El proceso de recopilación de información implica la identificación de las fuentes de información (¿quién o qué ofrece o contiene la información y de dónde se obtiene?), localización de las fuentes (identificación de la ubicación), medio para recopilar la información y la organización para su análisis (Creswell & Guetterman, 2019). De igual manera, las técnicas se alinearon con los propósitos y preguntas de investigación. Asimismo, Golafshani (2003)

describió que la credibilidad de una investigación cualitativa depende de la capacidad y el esfuerzo de la investigadora. El mismo autor afirmó que en los enfoques cualitativos, la persona que investiga es el instrumento. Las técnicas que se usaron fueron la entrevista semiestructurada, el análisis de documentos y análisis de material audiovisual (página *web* y una red social).

Entrevistas semiestructuradas

Debido a la naturaleza de la investigación fue esencial utilizar este tipo de técnica. En el estudio de caso, las entrevistas pueden ayudar especialmente al sugerir explicaciones (es decir, los “cómo” y “por qué”) de eventos claves, así como las ideas que reflejan las perspectivas relativistas de los participantes (Yin, 2018). Este mismo autor indicó que las entrevistas de estudios de casos se parecen a conversaciones guiadas, en lugar de consultas estructuradas. De igual manera, las entrevistas semiestructuradas permiten “descubrir experiencias, las visiones y los sentimientos del participante” (Lucca & Berríos, 2009, p. 324). En un estudio de caso, estas se consideran una de las fuentes de información que más enriquecen el proceso, por esto, es importante que se puedan planificar de manera correcta.

Para la creación de los tres protocolos de las entrevistas se siguió el modelo de entrevistas receptivas (Rubin & Rubin, 2012), que contiene tres aspectos: preguntas principales, de seguimiento y de sondeo. Estas se realizaron preguntas principales que iniciaron la discusión de los temas que llevaron a contestar las preguntas de investigación, en distintas partes de la conversación. En medio de las preguntas principales, se integraron las de seguimiento. Estas buscaron información detallada sobre los temas, conceptos o procesos. De igual forma, se formularon las preguntas de sondeo, pues ayudaron a guiar la conversación, manteniéndola enfocada en el tema, permitiendo profundizar por niveles y pidiendo ejemplos o aclaraciones.

Se realizaron siete entrevistas virtuales y tres presenciales. Para las virtuales, se utilizó la opción de videollamadas de la plataforma *Teams*. En la misma, se usó la grabadora interna. Las entrevistas presenciales se realizaron en las oficinas de las personas, en una fecha y horario que no interfiriera con su labor. Se utilizó una grabadora MP3 y una aplicación de grabadora del teléfono de la investigadora. La entrevista de menor tiempo tuvo una duración de 58 minutos y la de mayor tiempo fue de 2 horas y 8 minutos. El tiempo promedio de las entrevistas fue 1 hora y 42 minutos. Este tiempo coincidió con la recomendación de Yin (2018); quien indicó los tiempos pueden ser desde una, dos o más horas.

Análisis de documentos y material audiovisual

Tanto Creswell y Guetterman (2019) como Yin (2018) recomendaron que el análisis de documentos es una técnica valiosa para las investigaciones cualitativas y mucho más para las investigaciones de estudio de caso complejo. El material audiovisual, se refiere a la utilización de imágenes, *flyers* y videograbaciones (Lucca & Berríos, 2009). Se identificaron los recursos que fueran de dominio público, se organizaron por fechas y procesos estratégicos lógicos). Además, se verificó su precisión y autenticidad. Se examinaron 17 documentos institucionales, que se identificaron como normativas, certificaciones, glosarios, reglamentos y otros (Apéndice B). Se verificó la página oficial del Sistema UPR <https://www.upr.edu/> y la página oficial del recinto seleccionado (aproximadamente 67 noticias). De igual manera, se verificó la red social sistémica Facebook <https://www.facebook.com/UPR.Oficial> y la red social Instagram del recinto seleccionado (aproximadamente 200 publicaciones). El rango de fechas para la revisión de estas publicaciones fue desde el 1 de agosto hasta el 31 de diciembre de 2023.

Instrumentos para la recopilación de información

Los instrumentos para la recopilación de información representan uno de los elementos esenciales en las investigaciones, pues de estos dependen que se contesten las preguntas de

investigación. Para esta investigación, se utilizaron tres protocolos de preguntas para las entrevistas semiestructuradas: el primero para las personas de la VPAAI; el segundo para las personas en puestos de liderazgo del recinto seleccionado y el tercero para el personal que era parte de alguno de los comités de *assessment* institucional de ese mismo recinto (Apéndice C). De igual manera, se utilizó una plantilla para el análisis de documentos (Apéndice D) y se analizó el contenido digital en redes sociales y otra para las páginas *web*.

Evidencias para calidad interpretativa

Para cumplir con el rigor metodológico de una investigación cualitativa es importante que tanto en la construcción de los instrumentos, como en el procedimiento de realizar la investigación, a tenor con el paradigma pospositivista, se cuente con las evidencias de la calidad interpretativa de credibilidad, transferencia, dependencia y confirmación (Lincoln & Guba, 1985). A continuación, se describe cada una, según las definiciones de estos mismos autores.

Credibilidad. Para esta evidencia era importante demostrar que la investigadora interpretara la información a partir de lo que la persona participante indicó y que se pudieran establecer correspondencia entre las preguntas de investigación y las técnicas utilizadas, así como realizar evaluación con conocedoras y conocedores del tema y realizar entrevistas cognitivas con personas con características similares a las de las personas participantes de la investigación. Por lo tanto, a partir de la alineación de las preguntas y los propósitos de investigación (Apéndice E) se creó una planilla de especificaciones (ver apéndice F).

De igual manera, se le enviaron cartas y plantillas para la evaluación de los instrumentos a seis personas conocedoras de temas vinculados al *assessment* institucional, *rankings* universitarios, bibliometría, internacionalización, procesos de acreditación, comunicación, mercadeo digital y análisis de contenido (Apéndices G, H, I). Estas plantillas, se

crearon adaptadas al instrumento que se deseaba revisar y se agregaron los criterios de revisión según su contenido, redacción y pertinencia al estudio. El perfil profesional de las personas que revisaron los instrumentos fue el siguiente: dos personas conocedoras de los temas de internacionalización en Educación Superior, con más de cinco años de experiencia; una perteneciente a comités de *rankings* de otro recinto de la UPR y de *assessment* institucional, con más de 10 años de experiencia, quienes revisaron los tres protocolos de preguntas (cada una revisó los tres protocolos). Dos personas conocedoras del tema de análisis de información y bibliometría revisaron la plantilla de revisión de documentos (una de ellas con más de 10 años de experiencia y otra con un año de experiencia); y una persona con peritaje en mercadeo digital fue consultada para que ofrecieran recomendaciones del tipo de red social que se debía revisar.

Se realizó una entrevista cognitiva, por lo que se envió una carta de invitación y un protocolo para esta entrevista (Apéndices J y K) a una persona que poseía las mismas características de la población de interés (líder en un recinto de una universidad diferente a la de la investigación). Además se realizó una entrevista de manera piloto, con una persona que posee las características de las participantes de esta investigación. Luego de recopilar el insumo (Apéndice L) se revisaron los instrumentos (tres protocolos para entrevistas y una plantilla para revisión de documentos) para conformar la versión final de los que se utilizaron, especialmente los tres protocolos para las entrevistas semiestructuradas.

Transferencia. Esta evidencia indica que es importante que se puedan extender los hallazgos a personas o escenarios similares. A pesar de que esta no es la esencia de las investigaciones cualitativas, en los dos capítulos anteriores y el siguiente se describieron el problema de investigación, el caso que se investigó, la población, el escenario y el perfil de las personas participantes. También, la descripción de las normativas institucionales permitió

conocer con más profundidad aspectos sociopolíticos de la institución. De modo que, esta investigación puede replicarse para otros recintos, unidades o universidades que tengan características similares al sistema de la Universidad de Puerto Rico y que su proceso de participación en los *rankings* sea de manera sistémica y no por recintos y unidades.

Dependencia. A pesar de que esta investigación lo realizó una sola persona, la uniformidad de los procesos fue más fácil de seguir. Antes de recopilar información, se establecieron protocolos para entrevistas semiestructuras. Luego de enviar la carta inicial a las personas participantes (Apéndice M), cuando se iniciaban las entrevistas se seguía una misma estructura: saludar, explicar brevemente los aspectos principales de la investigación, repasar la hoja informativa (Apéndices N, Ñ, O), proceder a grabar, iniciar con el protocolo de entrevista, agradecer por el tiempo y luego de unas semanas, enviar la transcripción a las personas participantes. Debido a que se solicitó y esperó la aprobación de la investigación y en esta, una exención de la firma de las personas participantes, al Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) (Apéndice P), no se utilizaron hojas de consentimiento informado; más bien, hojas informativas que explicaron los detalles de la investigación. Cada participante aceptó colaborar voluntariamente.

Confirmación. Esta evidencia se refiere a que la investigación debe estar libre de sesgos. Para la investigadora, este punto fue bastante importante y lo tomó en cuenta de una manera cuidadosa (Lincoln & Guba, 1985). Cada una de las personas participantes de esta investigación, pudo expresar su opinión libremente y la investigadora se mantuvo neutral y aplicó sus competencias de entrevistadora y de escuchar activamente a las personas participantes. Se le enviaron las transcripciones de las entrevistas, antes de culminar con el proceso de la categorización y el análisis. De igual forma, en el capítulo de los hallazgos, se incluyeron citas directas de las personas participantes. También, la investigadora cuenta con la

certificación de *CITI Program* (Apéndice Q) y la misma abarca módulos de la ética en la investigación. Finalmente, en el Capítulo V de esta disertación, se incluyen las limitaciones de esta investigación, lo que ayuda al fortalecimiento de la transparencia y liberación de sesgos personales al momento de recopilar y redactar el capítulo con los hallazgos.

Análisis de la información

El análisis de la información cualitativa implica organización, entrada y aplicación del análisis interpretativo en contexto (Creswell & Guetterman, 2019). Otro asunto importante es que, a diferencia de las investigaciones cuantitativas, que primero se recolectan los datos y luego se analizan; en la investigación cualitativa no es así, sino que la recolección y el análisis ocurren prácticamente en paralelo (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018). De igual manera, estos autores plantean que, en las investigaciones cualitativas, la acción esencial consiste en recibir información no estructurada, a las cuales los investigadores les proporcionan una estructura.

Se utilizó el programa para análisis cualitativo NVIVO (Versión 12) para la creación de categorías y subcategorías (Apéndice R). El modelo que se utilizó para el análisis fue el propuesto por Creswell y Guetterman (2019) que posee seis pasos: (1) preparar y organizar la información; (2) explorar y codificar la información; (3) codificar y categorizar para el desarrollo de la descripción y los temas; (4) representar los hallazgos; (5) interpretar los hallazgos; y (6) verificar la credibilidad de los hallazgos. A continuación, se detallan los procedimientos que se realizaron en cada uno de estos pasos.

Preparar y organizar la información

Las transcripciones de las entrevistas se realizaron de manera automática con dos programas de inteligencia artificial: transcripción automática de *Teams* y *Sonix* (versión de pago). Ambos programas facilitaron el proceso de transcripción y edición. Como el idioma

principal para la transcripción con inteligencia artificial fue configurado en español, pero en ocasiones las personas participantes mencionaban conceptos en inglés o cambiaban la modulación de la voz. Por tanto, el programa no identificaba todas las palabras de manera correcta; de modo que, la investigadora reprodujo en varias ocasiones los audios y revisó las transcripciones. En primera instancia, las transcripciones se organizaron, según el orden en que se iban realizando. Al finalizarlas todas, se colocaron por jerarquía de puestos y en orden de fechas en que se llevaron a cabo.

En esta investigación, las fechas en que se realizaron las entrevistas eran importantes, porque en ese momento histórico el Sistema UPR estaba pasando por designaciones de nuevos líderes gerenciales y un proceso de transición a un nuevo *Plan estratégico 2023-2028* sistémico y del recinto seleccionado. Cada transcripción contaba con un identificador o seudónimo, lo que protegió la identidad de las personas participantes. Con respecto a los documentos que se revisaron, estos se clasificaron por año, entidad (Junta de Gobierno, Senado Académico, Junta Administrativa, Rectoría, Decanato de Asuntos Académicos, entre otros) que la publicaba y si incluían las palabras *assessment*, *avalúo* institucional, *rankings* y posicionamiento internacional en sus textos. Mientras, las publicaciones en la *web* (página y redes sociales) se organizaron por fechas y por tipo de publicación (académica, investigativa, financiera, sociedad u otros).

Explorar y codificar la información

La investigadora leyó minuciosamente las transcripciones en varias ocasiones. Se volvieron a verificar las definiciones de las categorías preestablecidas y se definieron las emergentes. Mientras la investigadora leía las transcripciones se hacían anotaciones de posibles categorías emergentes. Se creó una tabla con los códigos, las categorías, las subcategorías preestablecidas y las emergentes y las definiciones de estas. Como se utilizó el

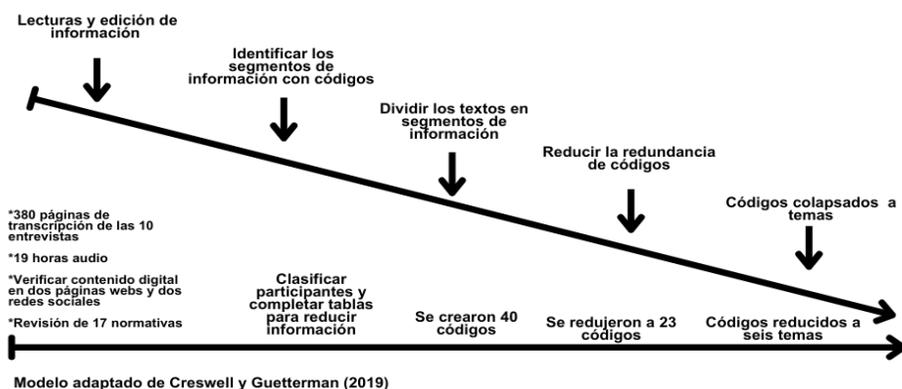
programa de análisis cualitativo NVIVO, en su versión 12 se incluyeron algunas notas (memos) en el programa y otras se conservaron en la libreta digital *Microsoft One Note* por participantes.

Codificar y categorizar para el desarrollo de la descripción y los temas

Para facilitar el proceso de codificación y categorización se utilizó el programa NVIVO, se subieron las transcripciones en formato *Word*, previamente editadas por la investigadora y revisadas por las personas participantes. Luego, se asignaron códigos a las categorías, identificadores a las transcripciones y se agregaron las categorías con definiciones y las subcategorías. De igual manera, se hizo el ejercicio auditoría externa de las categorías que recomiendan Creswell y Guetterman (2019), con el director del comité de disertación. Esto permitió verificar coincidencias y discrepancias entre la categorización inicial que hizo la investigadora y la que hizo el director de la disertación con una muestra de las transcripciones de las entrevistas (Apéndice S). De manera inicial, se crearon 40 códigos, correspondientes a seis categorías preestablecidas, ocho emergentes y 26 subcategorías. Luego de la discusión, se redujeron las categorías y se fusionaron algunas subcategorías emergentes (Figura 2). Debido a los hallazgos, una categoría preestablecida fue cambiada de nombre y algunas categorías emergentes, pasaron a ser subcategorías.

Figura 2

Modelo visual del proceso de codificación y reducción de la información



El resultado final de la discusión fueron 23 códigos, correspondientes a seis categorías (cinco preestablecidas y una emergente) y 17 subcategorías. A partir de las categorías y subcategorías se convirtieron en temas y subtemas (Tabla 7).

Tabla 7

Códigos, categorías y definiciones finales para el análisis de la información

Códigos	Categorías	Definición teórica u operacional	Definición extra o palabras claves usadas para categorizar
PercPI	Perspectivas del posicionamiento internacional:	“Consiste en diseñar una estructura de oferta de servicios educativos, que apunta a ocupar un lugar claro y privilegiado en la mente del público meta en cuanto a la posibilidad de satisfacer sus necesidades” (Bur, 2017, p. 5).	<ul style="list-style-type: none"> Indica su definición, importancia, usos, perversidades, dificultades del uso del posicionamiento internacional y los <i>rankings</i> universitarios
PEAI	Planificación estratégica para el <i>assessment</i> institucional	“Es el proceso por el que se definen los objetivos de mediano y largo plazo de una organización, así como los planes de recursos para alcanzarlos” (Inomata, 2012, p.2).	<ul style="list-style-type: none"> Manera en que planifica el recogido y análisis de las evidencias de cumplimiento institucional. Aspectos relacionados a la agilización del proceso para el <i>assessment</i> institucional. Flujo de trabajo, envíos, entregas, uso de nubes de almacenamiento, programados para la recopilación y tabulación de los datos. Aspectos relacionados a los instrumentos y su construcción.
APPI	Apoyo político para el posicionamiento internacional	Se refiere a los reglamentos, las certificaciones y las normativa institucional que se haya aprobado para la planificación y ejecución de procesos que	<ul style="list-style-type: none"> Normativas, reglamentos o certificaciones que existen en el sistema y recintos

Códigos	Categorías	Definición teórica u operacional	Definición extra o palabras claves usadas para categorizar
AAOPI	Apoyo operacional para el posicionamiento internacional	<p>permitan lograr posicionamientos locales, regionales y mundiales de la Universidad de Puerto Rico (Definición propia, operacional).</p> <p>Es la manera en que se distribuyen y se ejecutan las tareas gerenciales para la planificación y llevar a cabo procesos que permitan lograr posicionamientos locales, regionales y mundiales de la Universidad de Puerto Rico (Definición propia, operacional).</p>	<p>que hacen referencia a los estatutos necesarios para el posicionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de normativas existentes vinculadas al <i>assessment</i> institucional e internacionalización. • Personal que poseen para realizar tareas que ayudan al posicionamiento internacional. • Software que permiten agilizar procesos para la recopilación de evidencias.
MercUn	Mercadeo universitario	<p>Proceso de investigación de necesidades sociales para desarrollar e implementar programas que las satisfagan, mediante intercambios que pueden tener o no una naturaleza comercial, y cuyo fin es lograr el bienestar de individuos y organizaciones de la comunidad a la que conciernen (Pérez, 2002, p. 9).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad del quehacer universitario, manera en que se divulga el quehacer investigativo, académico, financiero y con la sociedad.
RecAI	Recomendaciones para el <i>assessment</i> institucional	<p>Recomendaciones que las personas en puestos de liderazgo de la VPAAI y del recinto seleccionado ofrecieron para mejorar el <i>assessment</i> institucional que fortalecería el posicionamiento internacional (Definición propia, operacional).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias vinculadas a mejorar el <i>assessment</i> institucional para el posicionamiento internacional, internacionalización, entre otras.

Representar los hallazgos

La forma principal de representar los hallazgos fue mediante narraciones de las contestaciones de las personas participantes al protocolo de entrevista. De igual manera, se interrelacionaron las opiniones a favor, las contraposiciones y los asuntos emergentes que indicaron las personas participantes de la VPAA y del recinto seleccionado. Para esto, se utilizaron citas directas, tablas con datos demográficos y comparativos, figuras, mapas conceptuales y lista de viñetas. Asimismo, al final del documento se incluyeron apéndices que permitieron evidenciar mejor los hallazgos de la investigación. La organización de los hallazgos fue a partir de las seis categorías que se convirtieron en los temas principales del Capítulo IV.

Interpretar lo hallazgos

Las preguntas de investigación se contestaron y se realizaron comparaciones con la revisión de literatura del capítulo dos y otras nuevas que fueron incluidas (debido a las categorías emergentes y aprobación de nuevas políticas en el Sistema UPR), se incluyeron las limitaciones, las sugerencias para futuras investigaciones y la reflexión de la investigadora. Todos estos aspectos se incluyeron en el capítulo V de esta investigación.

Verificar la credibilidad de los hallazgos

Creswell y Guetterman (2019) indicaron que para la sexta etapa de su modelo de análisis es importante otorgar énfasis a tres elementos en torno a la credibilidad, que son triangulación, revisión por los participantes y revisión externa. Es preciso indicar que estos autores utilizan tanto el concepto de validez como la credibilidad.

Como se indicó anteriormente, la triangulación es tener “diferentes fuentes y métodos de recolección” (Fernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018 (p. 465). Para la triangulación se utilizaron informantes claves de cuatro jerarquías distintas dentro del Sistema UPR: líderes de VPAAI y del recinto seleccionado se entrevistaron personas en la Rectoría, el DAA y que

pertenecen a comités de trabajo. Esto permitió que la investigación se enriqueciera con voces de distintos ángulos del *assessment* que se necesitan para lograr posicionamientos internacionales. De igual forma, se utilizaron otras dos fuentes de información: (a) análisis de documentos (políticas, normativas, reglamentos de la VPAAI y del recinto seleccionado) y (b) verificación del contenido digital (página *Web* de la VPAAI y del Recinto seleccionado; Facebook del Sistema UPR e Instagram del Recinto seleccionado). Tener una diversidad de fuentes facilitó que se complementara la información encontrada.

Con respecto a la revisión por las personas participantes, a las 10 entrevistadas se les enviaron sus transcripciones para que cotejaran la completitud y la veracidad de la información. Se recibieron contestaciones y revisiones mínimas de cuatro participantes (e.g., editar el nombre de su título doctoral, nombre de alguna entidad o política que no habían recordado al momento de la entrevista). Finalmente, como el director del comité de la disertación es la única persona autorizada a tener acceso a los datos crudos, fue quien revisó una muestra de las transcripciones, el proceso de categorización que la investigadora había realizado. Luego de esto, se reunieron para verificar las coincidencias y discrepancias entre las categorías y subcategorías preestablecidas y emergentes. El director del comité de disertación junto a dos profesoras miembros del comité, hicieron una revisión de los procesos que se siguieron en el método, la organización que se hizo y su correspondencia con las preguntas y propósitos de la investigación. Esto contribuye a la revisión externa.

Aspectos éticos

Según el Informe Belmont, en toda investigación es esencial cumplir con los siguientes criterios: respeto, beneficencia y justicia (Observatori de Bioètica i Dret, 1979). La investigadora veló por su cumplimiento en todo momento. Como se indicó anteriormente, la investigadora posee el certificado de *CITI Program* en esta se avala en conocimiento adquirido para realizar

investigaciones con seres humanos. La participación de las personas participantes fue voluntaria y las entrevistas se realizaron en el momento disponible que tuvieran.

Para las entrevistas presenciales, se realizaron en un espacio privado dentro del recinto seleccionado y quienes se entrevistaron, se efectuaron en la plataforma *Teams*. No se identificó el nombre del recinto del cual pertenece cada participante. Se solicitó y aprobó el permiso al CIPSHI. De igual manera, se pidieron los permisos correspondientes, mediante el envío de cartas a las oficinas correspondientes de cada participante.

En la VPAAI, se solicitaron los permisos correspondientes internos. Tanto en la VPAAI como en el recinto seleccionado empleadas y empleados que tienen un puesto o cargo jerárquico alto, al ser puestos ocupados por una sola persona, tuvieron el riesgo de poder ser identificados por las características peculiares de sus puestos. Sin embargo, se minimizaron los riesgos al utilizar seudónimos y no se identifica la oficina en la cual trabaja ni tampoco ninguna información sensitiva que le identifique. Este aspecto fue descrito en las hojas informativas de los tres tipos de participantes y se le enviaron por correo electrónico, previo a la entrevista, y se discutieron antes de iniciar la entrevista.

Como se utilizaron dos modalidades para realizar las entrevistas, se solicitó una dispensa de firma en el consentimiento; pero, cada persona tuvo acceso a imprimir o guardar la hoja informativa. Para las entrevistas virtuales, no fue necesario encender la cámara y no se guardó la dirección *IP* de los dispositivos de conexión. Debido a que se tuvo la alternativa de realizar las entrevistas de manera virtual, se agregó en la hoja informativa, un párrafo explicativo de que se pudiese tener gastos adicionales por el consumo de electricidad y ancho de banda de Internet.

Resumen del capítulo

En esta investigación cualitativa, mediante el diseño de estudio de caso, se abordó la gestión estratégica para el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico, centrándose en un recinto específico y la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación. Plantea la alineación metodológica entre las preguntas, los propósitos y las categorías para analizar la información recopilada que fueron preestablecidas; y luego, se incluyeron las emergentes. La muestra de participantes personas en puestos de liderazgo y en comités de *assessment* institucional. Se emplearon entrevistas semiestructuradas, análisis de documentos y material audiovisual como técnicas para la recopilación de información. Los tres protocolos para entrevistas y la plantilla para la revisión de documentos cumplieron con las evidencias de la calidad interpretativa que recomendaron Lincoln y Guba (1985). Es preciso indicar que se utilizó el modelo de análisis de la información de seis pasos que recomiendan Creswell y Guetterman (2019).

CAPÍTULO IV

HALLAZGOS

El propósito general de esta investigación fue describir la gestión estratégica de las personas que ocupan puestos de liderazgo, asociados con el *assessment* institucional que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas agencias de *rankings*. Para esto se establecieron seis propósitos específicos:

1. Identificar las perspectivas de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional, en torno al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.
2. Especificar las estrategias que utilizan las personas que ocupan puestos de liderazgo para atender el *assessment* institucional que requieren las agencias de *rankings* en el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.
3. Explicar el apoyo político que reciben las personas en puestos de liderazgo con la gestión estratégica, para el *assessment* institucional requerido en el posicionamiento internacional.
4. Explicar el apoyo operacional que reciben las personas en puestos de liderazgo con la gestión estratégica, para el *assessment* institucional requerido en el posicionamiento internacional.
5. Identificar las publicaciones que realiza el personal de la Universidad de Puerto Rico para visibilizar el quehacer universitario en la *web* y las redes sociales, que podría incidir en el posicionamiento local e internacional de esta.
6. Exponer las recomendaciones que las personas en puestos de liderazgo ofrezcan para fortalecer el *assessment* institucional que se requiere en el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.

Para el análisis de la información recopilada mediante entrevistas, revisión de documentos, página *web* oficial de la UPR y dos redes sociales institucionales, se utilizó el modelo de análisis cualitativo Creswell y Guetermann (2019) y se siguieron los siguientes seis pasos: (1) preparar y organizar la información; (2) explorar y codificar la información; (3) codificar y categorizar para el desarrollo de la descripción y los temas; (4) representar los hallazgos; (5) interpretar los hallazgos; y (6) verificar la credibilidad de los hallazgos. Este capítulo se divide en dos partes: las descripciones preliminares y la exposición de los hallazgos. Es preciso indicar que las categorías y subcategorías se convirtieron en los temas que otorgaron mayor estructura al capítulo y para esto, se utilizaron narraciones, organizadores gráficos, figuras y tablas comparando datos

Descripciones preliminares

Descripción del caso

La UPR es un sistema universitario público y posee los costos de matrícula más económicos en Puerto Rico; por tanto, facilita el acceso a unas distintas poblaciones dentro y fuera de Puerto Rico. El sistema consta de tres recintos y ocho unidades acreditadas por la MSCHE reconocimiento que integra a la UPR al sistema de universidades de los EE. UU. y facilita las transferencias y la admisión a estudios graduados. Es la única institución de educación superior en Puerto Rico que como sistema, tiene visibilidad de manera regional y mundial en agencias de *rankings* como QS y THE. En las agencias de *rankings* se pueden establecer clasificaciones por programas o recintos académicos. Sin embargo, la manera en cómo se publica el posicionamiento de la UPR es más común como sistema y no comparaciones entre recintos, unidades o programas académicos.

La delimitación del caso integrado fue la gestión estratégica que realizan las personas en puestos de liderazgo, en uno de los recintos del sistema de la Universidad de Puerto Rico,

con el *assessment* institucional que se necesita realizar para lograr posicionamientos internacionales ante distintas agencias de *rankings*. La razón para la selección del recinto es la cantidad de estudiantes matriculados (11,099 al segundo semestre del año académico 2022-2023, según la Oficina de Estadística Institucional del recinto seleccionado) y por su variada oferta académica. Otras de las razones para seleccionar el recinto objeto de investigación es que cuenta con distintos niveles de estudios (subgraduados y graduados), programas académicos diversos, credenciales robustas (acreditaciones en programas subgraduados y graduados), posee una diversidad de docentes, estudiantes e investigadores internacionales y proyectos que impacta a las comunidades. De igual manera, dicho recinto es una de las 335 universidades en los EE. UU. que ostenta la clasificación *High Level Doctoral/Research University* por la *Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching*.

Aunque la UPR no se posiciona por recinto, si no de manera sistémica, cada recinto aporta evidencias para lograr visibilidad internacional. Así que es importante la gestión estratégica de quienes lideran en las oficinas vinculadas al posicionamiento internacional en cada uno de los recintos. Por esta razón, los participantes pertenecen a la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación y a las oficinas de rectoría y Decanato de Asuntos Académicos de uno de los tres recintos y ocho unidades.

Descripción de las personas

En esta investigación participaron líderes de la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación de la Universidad de Puerto Rico y de uno de los recintos del Sistema UPR. Se entrevistaron 10 personas: siete mujeres y tres hombres. De este total, dos fueron líderes de la VPAAI y ocho del recinto seleccionado. Los años de experiencia en el puesto que ocupaban al momento de la entrevista, oscilaban entre menos de un año hasta 24 años. En el caso de la experiencia en distintos puestos académicos y administrativos a nivel universitario, los años

van desde siete hasta 43. Para salvaguardar la confidencialidad de las personas participantes se crearon identificadores numéricos e intervalos en los años de experiencia en el puesto y nivel universitario (Tabla 8).

Tabla 8

Descripción de las personas participantes de la investigación

ID	Seudónimos	Procedencia	Experiencia en puesto (Años)	Experiencia a nivel univers. (Años)	Nivel académico	Clasif.
1	LíderVicepres1	Vicepresidencia	≤1-5	6-10	Doctorado	
2	LíderVicepres2	Vicepresidencia	16-20	31-40	Doctorado	
3	LíderRecintoRect1	Recinto/Rectoría	≤1-5	26-30	Doctorado	Líd.
4	LíderRecintoDAA2	Recinto/DAA	≤1-5	16-20	Doctorado	Gerenc.
5	LíderRecintoDAA3	Recinto/DAA	6-10	21-25	Doctorado	
6	LíderRecintoDAA4	Recinto/DAA	6-10	6-10	Doctorado	
7	PComRecintoRec1	Recinto/Rectoría	≤1-5	6-10	Doctorado	
8	PComRecintoDAA2	Recinto/DAA	≤1-5	41 o más	Doctorado	Persona de
9	PComRecintoDAA3	Recinto/DAA	21-25	21-25	Bachillerato	Comité
10	PComRecintoRec4	Recinto/Rectoría	11-15	11-15	Maestría	

Los puestos gerenciales asociados a estas personas abarcan dirigir oficinas de rectoría, decanatos académicos, investigación institucional, planificación estratégica, redacción de políticas institucionales, *assessment* institucional, efectividad institucional y custodiar y analizar datos institucionales para entregar informes a agencias federales, gubernamentales, acreditadoras, de *rankings*, integrantes de prensa, investigadoras e investigadores y público en general. Respecto de las cuatro personas de los comités, tres de ellos son personal no docente y una es docente, que posee una descarga para realizar un trabajo especial de investigación institucional para presentar a una de las agencias acreditadoras del recinto. Este personal en los comités tiene puestos que se vinculan con recopilar datos para entregar a las y los directores de las oficinas indicadas anteriormente, colaborar en la planificación estratégica y de acreditaciones, organizar datos institucionales y desarrollar convenios internacionales.

Es importante resaltar que las experiencias previas de las 10 personas participantes: nueve han sido docentes en sus áreas de especialidad y una siempre ha sido personal no docente. Para salvaguardar la confidencialidad de la información de las personas participantes, se han colocado sus áreas de especialidad en orden alfabético y agrupadas en los siguientes temas: Administración pública/Política pública, Arquitectura, Ciencias de computadoras, Ciencias de la Salud, Nutrición y Biología, Comunicación social y periodismo, Demografía y bioestadística, Diseño ambiental, Educación, Currículo y Enseñanza en Ciencias, Filosofía, Gerencia de proyectos, Gobierno y liderazgo, Literatura y lingüística, Neurociencias, Psicología y Trabajo social.

De las seis personas consideradas líderes gerenciales que participaron, solo dos (pertenecientes al recinto seleccionado) tenían estudios vinculados a la gerencia o el liderazgo y el manejo de políticas públicas. Las otras cuatro no tenían preparación académica en temas vinculados al liderazgo o asuntos administrativos en organizaciones educativas universitarias. Otro asunto importante por resaltar fue que, al preguntarle, con respecto a sus experiencias previas al puesto actual y que se vincularan al asunto del posicionamiento universitario, *assessment* institucional, efectividad institucional, planificación estratégica y datos institucionales, las 10 indicaron que habían participado en la creación de planes estratégicos, nueve personas indicaron que habían elaborado planes de desarrollo y anuales, alineados al plan estratégico sistémico y del recinto, de acuerdo con sus programas de procedencia. Otras de las experiencias se detallan en la Tabla 9.

Tabla 9*Experiencias previas de las personas participantes de la investigación*

Experiencias previas	Participantes de VPAAI	Participantes de Recinto seleccionado
Alinear planes de <i>assessment</i> del aprendizaje al perfil del egresado del programa académico al que ofrecían docencia	1	0
Elaborar planes de <i>assessment</i> del aprendizaje en la sala de clase	2	7
Coordinar comité de asuntos estudiantiles	0	1
Se decana o decano de una facultad	2	6
Desarrollar planes de <i>assessment</i> para evidenciar el cumplimiento del perfil del egresado con el perfil del recinto.	1	0
Dirigir departamentos o programas	2	6
Elaborar planes de desarrollo y anuales, alineados al plan estratégico sistémico y del recinto de acuerdo con sus programas de procedencia	2	7
Colaborador de alguno de los estándares de la Agencia de Acreditación universitaria <i>Middle States Commission on Higher Education</i>	2	7
Crear planes estratégicos	2	8
Presidir comité de personal	0	1
Ser senadoras o senadores académicos	0	2
Colaborar en el <i>assessment</i> institucional para el posicionamiento internacional de la UPR	1	5

Al preguntar su experiencia actual con el tema del *assessment* institucional para el posicionamiento universitario, *rankings* o internacionalización, cinco participantes (una persona de vicepresidencia, cuatro de recinto) indicaron que habían trabajado con estos aspectos. Las demás, los manejaban de manera indirecta, enviando evidencias de quehacer universitario; la

persona de VPAAI enviando a las agencias de *rankings* y las cuatro del recinto enviando evidencias a VPAAI.

El personal de comités que fue entrevistado ha pertenecido a los siguientes grupos de trabajo: *assessment* del aprendizaje de programa subgraduado y graduado; cierre de plan estratégico del recinto; construcción de instrumentos para recopilar información para agencia de *rankings*; currículo de programas académicos; planificación estratégica del recinto; recopilación de evidencias de distintos estándares de la agencia acreditadora MSCHE; y recopilación de evidencias de información requerida por el DAA para reportar al Departamento de Educación de los EE. UU. en los *Integrated Postsecondary Education Data System* (IPEDS) y el Senado Académico. Las cuatro personas participantes de comités destacaron, que estos no son fijos; sino que se realizan para el momento en que se necesita recopilar la información. También, incluyen tareas especiales que se le han asignado, adicionales a sus funciones. Estas personas indicaron que han colaborado con la VPAAI para completar las plantillas que se construyen con los indicadores que solicitan las agencias de *rankings*. Parte de la información que utilizan para completar estas plantillas, es la que ya se acumula y reporta previamente para los IPEDS y la agencia acreditadora de MSCHE.

Con respecto a la técnica de revisión de documentos, la investigadora realizó una búsqueda en el repositorio de normativas, certificaciones y reglamentos de los vinculados al tema de investigación, bien sea a nivel sistémico (Junta de Gobierno y el Sistema de Certificaciones) y del recinto seleccionado (Junta Administrativa, Senado Académico, Rectoría y Decanato). De igual manera, otra forma de obtener los documentos que se relacionaran a esta investigación fueron las recomendaciones que las personas participantes brindaban. Se utilizaron los números de las certificaciones o las siguientes palabras claves: *rankings*,

assessment, reputación, avalúo, evaluación institucional, investigación institucional, efectividad institucional, y otras para localizarlos.

A partir de esta búsqueda se encontraron que 17 documentos eran los que más hacían referencia o tenía alguna de estas palabras claves, por lo cual se procedieron a revisar a profundidad. Además, la investigadora revisó el contenido que se publicó durante el primer semestre del año académico 2023-2024, en los siguientes medios: página *web* sistémica, página *web* del recinto seleccionado, *Facebook* sistémico e Instagram del recinto seleccionado). Los resultados de estas revisiones de contenido fueron de utilidad para triangular las opiniones vertidas en las entrevistas, que desglosan en la siguiente parte de este capítulo.

Exposición de los hallazgos

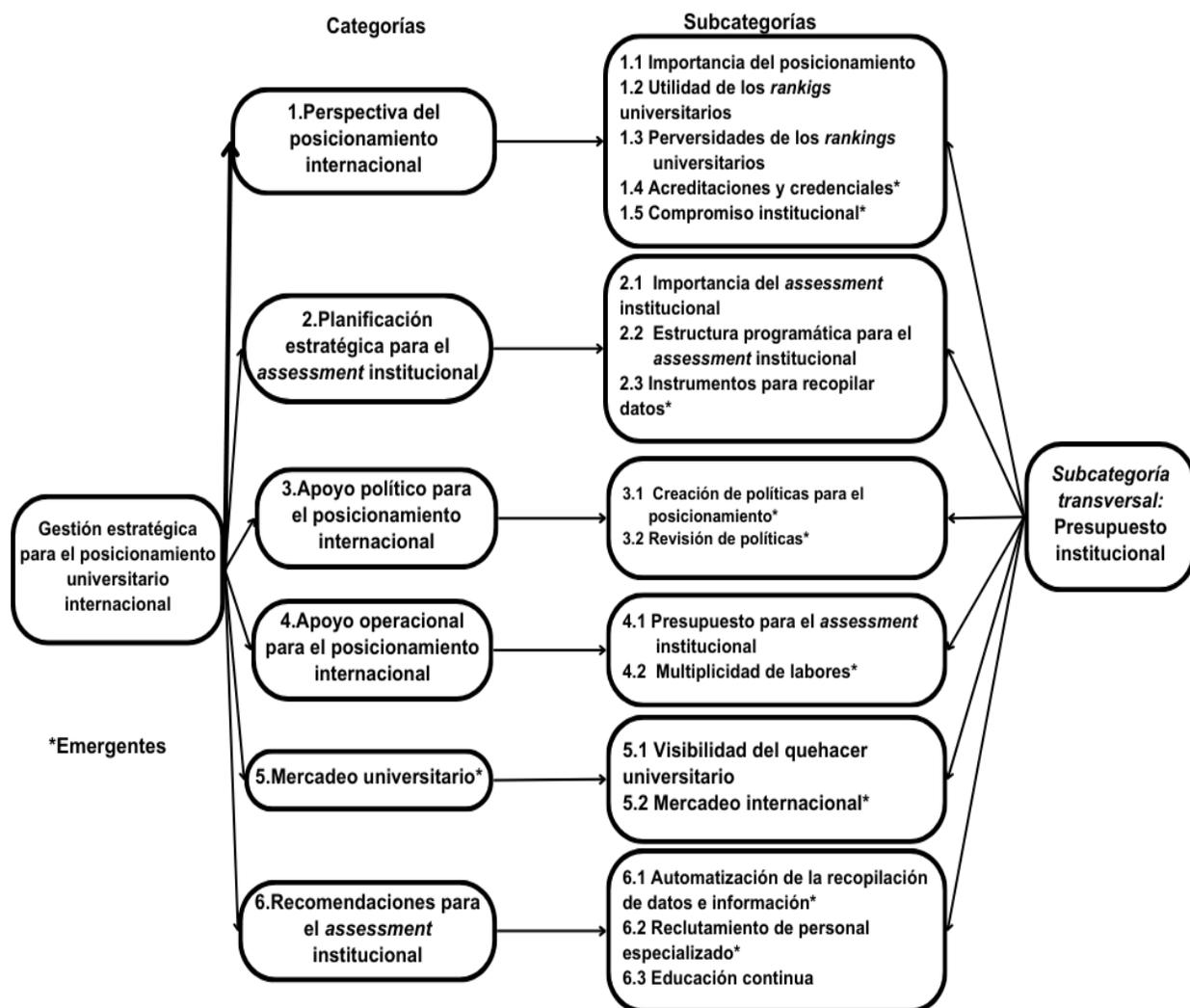
Luego de la revisión de literatura que se presentó en el capítulo dos de esta disertación, las opiniones de las personas participantes, las revisiones minuciosas del *corpus* de las transcripciones, el proceso de categorización, la revisión externa, la revisión de documentos y el análisis de los medios digitales de la VPAAI y del recinto seleccionado, finalmente se crearon seis categorías: cuatro preestablecidas y dos emergentes; y 17 subcategorías: 9 preestablecidas y 8 emergentes. De igual manera, existe una subcategoría que fue común a todas las categorías y fue el Presupuesto Institucional. Debido a que las personas participantes mencionaron este aspecto en cada una de las categorías, la investigadora la nombró subcategoría transversal. La subcategoría transversal se define como aquella que por su naturaleza conceptual y las implicaciones de su ejecución, se encuentra presente y se integra a cada una de las categorías.

La forma de presentar los hallazgos es a partir de las categorías y subcategorías asociadas con las preguntas de investigación (Figura 3). Se hicieron distinciones de las voces

de las personas participantes, según las coincidencias o los acuerdos y las contraposiciones o los desacuerdos de las opiniones que emitieron. Aunque, en ocasiones se organizaron las voces según las jerarquías del organigrama institucional (es decir, VPAAI, líderes de recinto y personal de comité), pero, se enfatizó más en las voces de las personas participantes del recinto seleccionado. El caso integrado es con respecto al recinto seleccionado y se complementó con las opiniones de las personas de la VPAAI.

Figura 3

Categorías y subcategorías del análisis de la información



Perspectiva del posicionamiento internacional

El posicionamiento internacional, “consiste en diseñar una estructura de oferta de servicios educativos, que apunta a ocupar un lugar claro y privilegiado en la mente del público meta en cuanto a la posibilidad de satisfacer sus necesidades” (Bur, 2017, p. 5). Para esta primera categoría se vinculan cinco subcategorías: (a) importancia del posicionamiento internacional; (b) utilidad de los *rankings* universitarios; (c) perversidades de los *rankings* universitarios; (d) acreditaciones y credenciales; y (e) compromiso institucional (Figura 4).

Figura 4

Categorías y subcategorías alineadas con la primera pregunta de investigación



Las primeras tres subcategorías fueron categorías preestablecidas con la revisión de literatura y las últimas dos fueron categorías emergentes, pues surgieron de las entrevistas realizadas. De igual manera, es preciso indicar que esta categoría se vincula con el primer propósito de investigación: identificar las perspectivas de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional en torno al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.

Importancia del posicionamiento internacional

En sentido general, nueve de las personas participantes coincidieron y una mantuvo opinión dudosa en que el posicionamiento internacional es un aspecto importante y que se tiene que seguir fortaleciendo para la institución. Indicaron que, además de ser visibilizado por

las agencias de *rankings* en Latinoamérica, los EE. UU. y todo el mundo, el Sistema UPR, se caracteriza por tener apertura a los aspectos internacionales. Reconocieron que, al ser visibles mediante las agencias de *rankings*, esto permite que más personas se interesen por ser parte del sistema UPR, bien sea como docentes, estudiantes, investigadoras o investigadores. Al tener colaboraciones para investigaciones u otros proyectos académicos se pueden lograr mayores fondos externos.

A continuación, se presentan, las coincidencias de opiniones de la VPAAI:

Es muy importante, el posicionamiento internacional, visibiliza nuestra Fortaleza [...]. Dos razones principales. Uno: el prestigio que eso le confiere a la institución de ser reconocida a nivel mundial. Y ese prestigio tiene un impacto que nos permite, quizás, ser atractivos para estudiante, para aumentar el número de estudiantes como docentes internacionales, y lo segundo es que hay oportunidades de investigación o de proyectos de creación, que mejoran nuestra oportunidad de lograrlas, esas oportunidades, si somos más visibles a nivel internacional. (LíderVicepres1)

Si me pregunta cuál es mi opinión, yo estoy totalmente de acuerdo en que en que todas las instituciones, verdad, compitan y demuestren basado en indicadores, estándares Internacionales. Para ver en realidad, cuán bien o cuán mal se está haciendo. (LíderVicepres2)

Con respecto a las ocho personas del recinto seleccionado, cinco de ellas resaltaron que el posicionamiento internacional es importante para el recinto y para el sistema UPR.

Algunas de las frases utilizadas fueron las siguientes:

“un parámetro hacia dónde la misión y la visión de la Universidad debe estar amparada”

(LíderRecintoRec1);

“nos da visibilidad y hace que como institución educativa seamos considerados por diversas personas” (LíderRecintoDAA3);

“es un criterio, es un indicador de cuán efectiva es la institución o sirve para conceptualizar si el trabajo de la institución está rindiendo frutos”

(PComRecintoRec1);

“pues yo tengo una visión muy, muy concreta: evidenciar calidad” (PComRecintoDAA2); y “son instrumentos de trabajo fundamentales que tenemos que mirar y tenemos que ser juiciosos y ser responsables en la provisión de información para mantenernos visibles en esos, en esos *rankings*” (PComRecintoRec4).

Las otras tres personas también indicaron que el posicionamiento internacional es importante y resaltaron “que la universidad está posicionada internacionalmente” (LíderRecintoDAA2); pero, fueron más enfáticas en recalcar las situaciones que se presentan para el logro del posicionamiento internacional de la institución. Por ejemplo: “Hay toda una tradición anclada en ese abrirnos a lo internacional (...). Claro, con los años y los vaivenes de la política internacional, la cosa va cambiando” (LíderRecintoDAA2); y “son importantes. Solo que en ocasiones se dificulta la recogida de datos que nos piden en Administración Central” (PComRecintoDAA3).

En los documentos revisados hay la tradición de incluir en el plan estratégico sistémico y del recinto seleccionado el aspecto de la internacionalización. También, esto fue confirmado con cinco de las personas participantes (LíderVicepres2, LíderRecintoRect1, LíderRecintoDAA2 y 3, PComRecintoDAA2). Tres de las personas participantes coincidieron que cuando se comenzó, con mayor fervor, a tratar el tema de la internacionalización de forma estratégica y de manera más latente, fue con el *Plan estratégico Diez para la década: Agenda para la planificación en la Universidad de Puerto Rico 2006-2016* descrito en la Certificación Núm. 123, Año académico 2005-2006, Junta de Gobierno de la UPR (LíderVicepres2, LíderRecintoDAA2 y PComRecintoDAA2). Otra de las participantes, indicó que desde su infancia tiene la certeza de que la UPR se ha preocupado por la internacionalización. Pues su madre estudió en el recinto seleccionado y le hablaba del proyecto Punto Cuatro, que reclutaba estudiantes internacionales caribeños y de otras partes del mundo (LíderRecintoRect1). Al revisar el asunto vinculado a la

recopilación de evidencias institucionales y la internacionalización en el documento *Diez para la década*, se corrobora en las metas cuatro y siete que indican lo siguiente:

Meta IV. Cultura de evaluación y avalúo institucional. La Universidad de Puerto Rico promueve una cultura de evaluación y de avalúo de su articulación organizativa, de sus operaciones y actividades académicas, administrativas y gerenciales que potencia los mejores desempeños institucionales; dinámicas informadas y deliberadas de renovación y prácticas de auditabilidad con respecto de la comunidad interna y externa, y permite calibrar el cumplimiento de los propósitos de la Institución tal y como lo consignan los rectores en sus documentos y la Agenda para la Planificación. (p. 6)

Meta VII. Vocación para un mundo global. La Universidad de Puerto Rico participa en la difusión global del conocimiento, incentiva colaboraciones, intercambios, exposición y divulgación de la producción universitaria para sus docentes e investigadores; propiciará experiencias de vida y estudio para sus alumnos en centros de estudio y de investigación internacionales. (p. 9)

Una de las personas participantes de la VPAAI, formó parte del grupo de trabajo que creó el documento Diez para la década e indicó que “dentro de esa meta de internalización estaba el posicionamiento de la universidad a nivel internacional. Así que, “de ahí surgen todos los esfuerzos para comenzar a proyectar de una manera internacional a la Universidad de Puerto Rico” (LíderVicepres2). Además, añadió que lograr posicionamientos internacionales, no es algo que ocurre en un corto periodo; sino que, la institución necesita crear y ejecutar distintos planes estratégicos que le permitan recopilar las evidencias necesarias para someter a las agencias de *rankings*.

Además, es preciso indicar las contraposiciones en torno a la perspectiva del posicionamiento internacional. Como parte de las dificultades para el logro de posicionamientos internacionales, las personas líderes de VPAAI y del recinto seleccionado indicaron que dar continuidad a los trabajos vinculados al posicionamiento internacional, depende, en gran medida, de la persona que lidere en Administración Central del Sistema UPR (LíderRecintoDAA3,4, PComRecintoDAA2, 3 y PComRecintoRec4). Por consiguiente, de esto dependerá el plan de trabajo que se tenga, desde la Rectoría y el DAA del recinto

seleccionado. Otro de los asuntos que destacaron las personas participantes del recinto seleccionado fue el aspecto fiscal y por consiguiente, la falta de personal. Debido a que, para poder lograr posicionamientos internacionales, se necesitan más personas que puedan realizar *assessment* institucional y recopilar evidencias para visibilizar el quehacer universitario.

De igual manera, indicaron que la competencia universitaria local es mayor (todas las personas participantes) y que situaciones con las visas para docentes, estudiantes, investigadoras e investigadores internacionales son más estrictas (LíderRecintoDAA2, 3 y PComRecintoRec4). En ocasiones se dificulta la obtención de los patrocinios externos confiables y que el Departamento de Inmigración de los EE. UU. acepte (PComRecintoRec4). Esta persona participante también indicó que la universidad ha disminuido el presupuesto para otorgar fondos y las normativas de la institución son muy rígidas para recibir donativos de instituciones privadas. Por lo tanto, el reclutamiento internacional se torna más dificultoso, porque no se les otorgan las visas a las personas interesadas en la UPR, si no tienen un buen auspicio económico. Para los países en que las personas no necesitan visa para llegar a Puerto Rico, destacaron el aspecto de que no todos los programas académicos del recinto seleccionado son bilingües y existen dificultades con los hospedajes (LíderRecintoDAA2 y PComRecintoRec4). Por consiguiente, esto dificulta el mercadeo internacional de la universidad.

Utilidad de los rankings universitarios

En la entrevista a las personas en puestos de liderazgo gerencial y personal de comités se incluyeron las preguntas vinculadas a los usos de los *rankings* universitarios. Las opiniones de las personas en la VPAAI coinciden, mientras que las del recinto seleccionado son divergentes. Las opiniones a favor se encuentran en esta subcategoría, mientras que las

contraposiciones, se explican más adelante, en la subcategoría titulada Perversidades de los *rankings* universitarios.

Para las dos personas de VPAAI, indicaron que la utilidad que le otorgan a los *rankings* universitarios es la de poder visibilizar la calidad del quehacer universitario de la institución, participar en proyectos académicos y de investigación de forma colaborativa entre países, ser invitados a foros educativos de prestigio y mayor promoción para reclutar estudiantes, investigadores y docentes. Cabe considerar que, ambos participantes concurren en que anteriormente la UPR no tenía la necesidad de visibilizarse ni de invertir en mercadeo local o internacional. Sin embargo, la competencia entre las universidades, la realidad es distinta: la UPR necesita mayor visibilidad de su quehacer académico.

Como parte de la discusión con las 10 personas participantes, se destacan cinco usos que le otorgan a los *rankings* universitarios que son los siguientes: (a) visibilidad del quehacer universitario; (b) prestigio institucional; (c) aumentar alianzas estratégicas e invitaciones a foros; (d) comparación entre universidades (*benchmarking*); y (e) herramienta de evaluación externa. A continuación, se describen cada uno de estas, hilvanando las ideas entre las personas participantes de la VPAAI y el recinto seleccionado.

Con respecto a la visibilidad del quehacer universitario hubo una rotunda convergencia entre las personas participantes. Ser parte de los *rankings* permite que la UPR se pueda conocer por distintos lugares. Una de las personas participantes indicó lo siguiente:

La cultura de la UPR al ser la primera y la mejor universidad del país y pública, era como 'no, no tenemos que visibilizarnos'; sin embargo, al pasar de los años hemos visto, la dificultad en reclutamiento tanto de estudiantes como de personal docente; creo que es bien importante el prestigio que tiene la Universidad. (LíderVicepres1)

El prestigio institucional fue otro de los usos que las personas participantes otorgaron a ser parte de posicionamientos internacionales, mediante los *rankings* universitarios. Destacaron

que no es solamente prestigio a nivel internacional, sino también nacional y que por esta razón es importante siempre fortalecer este aspecto. Una de las personas participantes indicó:

A veces uno queda ahí, como que con la historia de tiempos pasados de que es nuestro prestigio, esto y aquello. Sin embargo, visiblemente los elementos que nos confieren prestigio a través del posicionamiento, para visibilizarnos. Como en esa lista, pues hasta donde yo sé siempre es a través de los datos que trabajan agencias externas, ya sea que miran los IPEDS, lo que se publica en los IPEDS o agencias como QS es que pueden trabajar métricas adicionales. (LíderVicepres1)

De igual manera, destacaron que cuando la institución tiene en sus planes de trabajo el posicionamiento internacional, permite obtener mayores alianzas estratégicas e invitaciones a foros. Una persona indicó lo siguiente:

Una institución que está en una buena posición, en un *ranking* es invitada a participar en foros pertinentes de investigación superior, donde se está hablando de política pública y en otros foros internacionales, que de no estar en ese posicionamiento, la universidad no será invitada (...) el estar en un buen posicionamiento le permite a la universidad tener una visibilidad en todas las áreas y tener un beneficio directo para la calidad y para la excelencia de lo que se está haciendo en la en la institución. (LíderVicepres2)

Un acuerdo entre las personas participantes fue que, el ejercicio comparativo de las agencias de *rankings* para crear las tablas de posicionamiento ayuda a que las universidades puedan tener las debilidades más detalladas. Por esta razón, es importante que exista la comparación entre universidades (*bechmarking*). Mencionaron, la justa comparación entre institucionales con misiones y visiones similares; así como en un contexto social y político comparable. Una de las personas participantes indicó lo siguiente:

Una de las cosas que más me gusta de los *rankings*, es que le hacen un análisis segmentado por área y entonces; por ejemplo, mi experiencia ha sido muy buena con el vicepresidente de Asuntos Académicos e Investigación y con sus colaboradores, porque nos hemos sentado a ver cómo la universidad ha ejecutado en cada una de esas áreas y hemos desarrollado estrategias puntuales para mejorar. Aún más en cada área incluyendo los *rankings* (...). Si me pregunta cuál es mi opinión, yo estoy totalmente de acuerdo en que en que todas las instituciones, verdad, compitan, verdad, y demuestren basado en indicadores estándares internacionales, para ver en realidad, cuán bien o cuán mal se está haciendo. (LíderVicep2)

Dos participantes indicaron lo siguiente: “los *rankings* son maravillosos, porque aunque nosotros tenemos que mejorar dependiendo, de quién establece los *rankings*, porque hay varias agencias que lo establecen, pero nosotros tenemos que utilizarlos como marco prioritario, como un referente científico bien importante” (LíderRecintoRec1). “Esos *rankings* nos permiten compararnos regionalmente con otras instituciones de educación superior que brindan servicios de preparación educativa” (PComRecintoDAA2).

Las opiniones a favor de las personas en puesto de liderazgo y en comités del recinto coinciden con los de la VPAAI. Indicaron que los *rankings* universitarios son herramientas de evaluación externa. Resaltaron que “tiene que haber una evaluación externa. Tiene que haber un *ranking* que diga esto es calidad a nivel internacional o de otras universidades” (PComRecintoDAA2). Esto permite conocer los aspectos que la institución necesita fortalecer, desde unos parámetros internacionales. El comentario anterior, coincide con uno de la VPAAI, al indicar lo siguiente:

Es como una evaluación externa, que, pues es bien importante, entonces nos dicen en qué áreas estamos fuertes, pero mucho más detalle de lo que sale, como parte del *ranking* normal. Nos dicen de elementos específicos. De área en que estamos muy fuertes y áreas a mejorar. Te puedo también adelantar, que según lo que ellos nos dieron, la información que nos ofrecieron de consultoría, cuando ellos miran diferentes criterios. Incluyendo número de docente, la actividad de investigación y publicaciones, etcétera. Impacto de la publicación. (LíderVicepres1)

Perversidad de los rankings universitarios

Según la revisión de literatura realizada, fue muy frecuente encontrar que las autoras y los autores, conceptualizaban las situaciones que enfrentan las universidades con los *rankings* como “perversidades” (Crisci & Apodaca, 2017). Sin embargo esta no fue la realidad de las personas participantes de esta investigación. Aunque indicaron de forma clara sus desacuerdos y dificultades que la institución y el personal presentan con respecto a este tema, en ningún momento mencionaron falta de transparencia de los procedimientos o perversidades de su uso.

Las mayores opiniones en contra del uso de los *rankings* provienen de las personas participantes del recinto seleccionado. Con respecto a las dos personas en la VPAAI, no comentaron en contra del uso de los *rankings*. Sin embargo, reconocieron las dificultades en los recintos y unidades para recopilar las evidencias que les permite demostrar ante las agencias de *rankings* que la institución cumple con los indicadores que establecidos. Una de las personas de la VPAAI (LíderVicepres1) indicó que en ocasiones existen dificultades con la visibilidad interna. Porque se realizan actividades académicas, investigativas, financieras o con la sociedad; pero quienes someten las evidencias a las agencias de *rankings* en la VPAAI no se percatan de que existen o no las evidencias. Por lo tanto, existen ocasiones en que no es posible que la institución obtenga puntuaciones más altas, por la falta de evidencias (LíderVicepres1).

En términos generales, al verificar las opiniones de las ocho personas participantes del recinto seleccionado, revelan las siguientes siete dificultades: (a) el diálogo de estos temas en el recinto es prácticamente nulo; (b) no hay motivación ni capacitación para el uso de los *rankings* universitarios; (c) los *rankings* universitarios son un negocio y hay bajo presupuesto; (d) la falta de mayor organización en los planes estratégicos para la logística del posicionamiento internacional de la universidad; (e) el cambio frecuente del personal de liderazgo en la Administración Central de la UPR; (f) la recopilación de datos para demostrar el quehacer universitario; y (g) los asuntos bibliométricos. A continuación, se describen cada una de estas dificultades. Es preciso hacer notar, que las opiniones entre las personas participantes de la VPAAI y del recinto seleccionado se complementaron.

Hubo coincidencias entre participantes que trabajan en la Rectoría y el DAA del recinto seleccionado con respecto a que **el diálogo de estos temas en el recinto es prácticamente nulo**. Afirmaron que solo en ciertas reuniones de facultad se ha mencionado el tema de manera

indirecta. Que la frecuencia del diálogo depende de los intereses y el plan de trabajo de la persona que se encuentre en la Administración Central de la UPR. De hecho, una de las personas en la VPAAI afirmó “Mire, vamos a dejarnos de tonterías, aquí dependiendo como usted salga en el *ranking*, es que se me motivan los presidentes y los rectores, verdad” (LíderVicepres2).

La opinión anterior coincide con la de una de las personas de los comités de trabajo dentro del recinto seleccionado. Afirmó que desde la Rectoría y el Senado académico se deben tratar estos temas y dar seguimiento a los planes de desarrollo de las facultades (PComRecintoDAA3). Otra de las personas que lidera en el DAA del recinto seleccionado indicó lo siguiente:

Tengo que decir que en el coloquio rutinario en las facultades e inclusive en la gerencia académica, este no es un tema que se trate mucho (...) este tema de posicionarse y de *ranking* es como algo incidental que puede surgir de toda esa otra verdad. La verdad que, personalmente nunca he visto un documento que hable de que vamos a desarrollar estrategias para posicionarnos. Siempre se habla en los planes estratégicos y en los planes de las facultades. Siempre se habla de ese deseo, intención, proyección de internacionalizarnos. Pero de tener, verdad, una posición numérica entre otras universidades; eso no es, eso es como secundario. (LíderRecintoDAA2)

Es preciso destacar la convergencia entre las personas participantes del recinto y de parte de la Administración Central o la VPAAI **no hay motivación ni capacitación para el uso de los *rankings* de las universidades**. Algunas de las expresiones de las personas del recinto fueron las siguientes: “Yo no he visto mucho incentivo con relación a eso en términos de los ejecutivos principales” (LíderRecintoDAA3); yo creo que es un tema que (...) no sé, si es casi, si es por desconocimiento, si es que ha sido un poco silenciado (LíderRecintoDAA3); “para el posicionamiento internacional, al momento, no hemos recibido talleres o instancias educativas dirigidas específicamente con ese propósito” (PComRecintoRec1); “a nivel de recinto, yo, por lo menos yo, personalmente, no he recibido ningún incentivo” (PComRecintoRec1).

Otras de las convergencias, fue que el único momento en que se habla de los *rankings*, es cuando en alguna reunión uno de los temas de la agenda es la internacionalización o

peticiones específicas de datos institucionales de parte de la VPAAI. Así lo confirma la opinión de una persona de Rectoría y del DAA con las siguientes expresiones:

Realmente no se habla de posicionamiento, más allá de cuando se pide un informe de allá de nivel central con relación a unos datos (...) de proveer unos datos, que se comienza a buscar los datos. (...) pero en posicionamiento en términos de conocer, no se le ha dado la importancia aquí. (LíderRecintoDAA3)

Al momento, en el tiempo que llevo no he tenido esa experiencia, pero sí es un tema que se trata en las reuniones. Y que se incluye en las agendas de trabajo. Cada vez que hay un proyecto, se incluye en qué medida este proyecto puede servir para la internacionalización. (PComRecintoRec1)

A pesar de que una de las personas de la VPAAI indicó: "yo los motivo con capacitaciones" (LíderVicepres2); la otra persona afirmó que no tenía conocimiento de las acciones que se hace desde las oficinas correspondientes en la VPAAI para motivar o capacitar al personal de los recintos y unidades, en materia del posicionamiento internacional y los *rankings* universitarios. Esta persona afirmó lo siguiente: "Pues de verdad que, como no te lo puedo contestar (...) no lo tengo dentro del plan de trabajo" (LíderVicepres1). Como se puede notar, existen discrepancias entre las opiniones de las personas de la VPAAI y las del recinto seleccionado, pues estas últimas indicaron que no han recibido motivación o capacitación; más allá de cuando se hacen peticiones de datos institucionales para estos fines del posicionamiento internacional.

De igual manera, es preciso indicar que una de las personas que labora en la VPAAI y dos de los participantes del recinto seleccionado afirmaron que existe el **negocio de los *rankings* universitarios y que la UPR tiene un presupuesto bajo**. Indicaron que como la institución carece de la robustez económica para sufragar los gastos asociados a estos. Es preciso indicar, que las agencias de *rankings* no cobran para que las universidades participen, completen o envíen las evidencias para posicionarlos. El aspecto que tiene un costo son las

asesorías que de manera voluntaria las universidades pueden solicitar a las agencias. Pero estos eran asuntos que al parecer, las personas participantes no tenían conocimiento.

Una de las personas de la VPAAI, afirmó que existen temas mucho más apremiantes, para invertir en este tema. De igual manera, indicó que “las evaluaciones adicionales pues cuestan. (...) para efectos de esta administración, estamos trabajando con que se contraten los servicios de QS. “El proceso es que nos den los chavos porque ya ellos, ellos tienen la metodología y nos interesa” (LíderVicepres1). También indicó que si logran que le aprueben el dinero para contratar los servicios de consultorías de QS le ayudaría a la institución en dos aspectos: “la parte de las estrellitas [*ratings* universitarios] y la parte de mirar el sistema y vernos” (LíderVicepres1). La participante anterior indicó que como parte de los servicios que ofrecen las agencias de manera gratuita, cuando le envían los informes, es que le hacen ciertas recomendaciones generales de cómo mejorar las puntuaciones. Una de las recomendaciones ha sido, “uno tiene que seguir fortaleciendo el área que está fuerte, para seguir subiendo en el *ranking*” (LíderVicepres1). Por lo que, afirmó que “nuestra fortaleza a nivel de sistema es en la ciencia biomédica, a nivel de sistema ellos [agencia de *rankings* QS] nos hicieron esta recomendación [seguir fortaleciendo la ciencia biomédica] que entiendo que va a ser muy difícil aceptar por la institución”. Aquí la participante discutía el asunto de que la institución siempre tiene buena puntuación en las investigaciones y descubrimientos en Ciencias y Biomedicina. Por lo tanto, dentro de las recomendaciones que la agencia realiza es seguir invirtiendo más en las áreas que sale mejor. No obstante, con el bajo presupuesto de la universidad es difícil para Administración Central invertir mucho más en esta área. También están las áreas de Humanidades y Ciencias Sociales que requieren atención.

Con respecto a las dos personas del recinto seleccionado, que expresaron el aspecto de la parte lucrativa de los *rankings*, una de estas indicó que “este es un modelo puramente

corporativo. En donde la educación superior se equipara, es equivalente a un producto que se consume; y esa no es la idea que yo tengo de la universidad” (LíderRecintoDAA2). Esta persona indicó lo siguiente:

La idea que yo tengo de la universidad es otra cosa. La universidad es un proyecto de movilidad social en donde la educación le permite a los sujetos y a las sujetas, verdad, a las mujeres, a los hombres, a los a los seres pensantes, humanos, lograr un nivel de pensamiento crítico que les permite ejecutar responsablemente en un espacio social. Es diferente. Yo eso, yo no le pongo, eso yo no le pongo un signo de número. Eso yo no lo puedo cuantificar. Es una experiencia puramente de acción social. (LíderRecintoDAA2)

Otra de las personas afirmó que “esto es un negocio” (PComRecintoRec4). Indicó que existe una parte que es gratuita y otra en la que las universidades deben hacerse socias y pagar los servicios de consultoría y de este modo mejorar en el posicionamiento. De todos modos, la persona afirmó que aunque la institución otorgue los fondos para recibir los servicios de consultoría de las agencias de *rankings*, “debe haber una persona que esté todo el tiempo bregando con esto, y en los recintos también; o sea, que es un compromiso bien grande” (PComRecintoRec4). Este asunto conlleva tener una secuencia y cumplimiento de trabajo vinculados a la internacionalización, por lo que añadió que “yo siempre he sido de la opinión de que la universidad necesita buscar ayuda de especialistas en estos temas, sobre todo en temas de posicionamiento, de *rankings*, de reclutamiento, de mercadeo institucional” (PComRecintoRec4).

Con respecto a la **falta mayor organización en los planes estratégicos y de trabajo para la logística del posicionamiento internacional de la universidad**, una de las personas de la VPAAI (LíderVicepres1) indicó que en ocasiones existen dificultades con la visibilidad interna. Se realizan actividades académicas, investigativas, financieras o sociales y las personas que someten las evidencias a las agencias de *rankings* no se dan cuenta de estas actividades o no tienen a la mano las evidencias. Por lo tanto, existen ocasiones en que no es posible que la institución obtenga puntuaciones más altas, por la falta de evidencias. Esto

coincide con lo que indicaron otras personas participantes. Por ejemplo, una de las personas líderes del recinto seleccionado, expresó lo siguiente: “pues yo pienso que debe haber un plan claro para hacer esto. A veces partimos, verdad, de hacer muchas cosas inconexas y entonces yo creo que debe haber un protocolo, un plan” (LíderRecintoDAA3). Otras opiniones de las personas participantes de la VPAAI se vinculaban al cambio de mandatarios en Presidencia, ya que dependerá de los intereses organizacionales del líder o lideresa del turno. Por consiguiente, los planes de trabajo cambian y no siempre hay seguimiento de lo que hizo la persona anterior. Cinco participantes del recinto seleccionado también mencionan este asunto.

Como parte de la planificación, se mencionó la dificultad con la **recopilación de las evidencias del quehacer universitario**. En este particular asunto, las dos personas en la VPAAI indicaron que el proceso de recopilación de datos y evidencias se torna entre los recintos y unidades, en ocasiones se torna dificultoso. Aunque reconocieron que el compromiso institucional en los recintos y unidades es muy bueno, pero que existen algunos que no entregan los informes a tiempo. Por lo tanto, toda la recopilación de las evidencias se torna en un proceso de “persecuimiento” al personal, para que pueda enviar la evidencia o subirla a las páginas *web*. De la siguiente manera lo indica una de las personas entrevistadas:

Yo por lo menos voy a hablar en dos niveles distintos, el primero es recibir la información para poderla integrar con toda, como le había dicho anteriormente y [lo segundo] enviarla a la Agencia de posicionamiento, verdad. Y ahí yo tengo que estar literalmente dando persecuimiento. A cada una de las unidades para que me entreguen la información, una vez esa información es entregada y esta es la parte importante. Yo llamo a cada una de esas oficinas y valido la información que me entregaron.
(LíderVicepres2)

A pesar de que el recinto seleccionado no presenta atrasos en las entregas de los documentos que deben enviar a la VPAAI. Las personas de la DAA, a quienes se le preguntó respecto al proceso del envío de las evidencias a VPAAI, indicaron que han tenido dificultades para completar los instrumentos para recopilar las evidencias (PComitéRect4) y que no todas las

facultades les entregan las evidencias que solicitan. Por lo tanto, en ocasiones envían las informaciones incompletas a la VPAAI (PComitéDAA2). También, las facultades y escuelas del recinto carecen de personal que someta la documentación. Esto lo indica PComRecintoRec4, al afirmar que “hay que ser consecuentes en tener una unidad y un par de funcionarios que viven con estos temas. No podemos dejarlo a la suerte del que venga. Ya yo lo he conversado en Rectoría”. Además del comentario anterior, una de las personas participantes resaltó las situaciones que se le presentan para completar la plantilla que prepara la VPAAI (que contiene los indicadores de los *rankings*) y la recopilación de información. Esta persona indicó lo siguiente:

Se envían unos datos y entonces se comienza a buscar de lo que hay más. (...) Más de que el nosotros como comunidad académica sepamos, ‘mira es que esto nos puede servir, es que esto es bueno para posicionarnos internacionalmente’, simplemente el proceso a la inversa. ‘Mira, estos son los indicadores que nos dijeron que buscáramos a ver si hay’. Y eso ocurre, ¿verdad? eso ocurre con otras cosas, pero en posicionamiento en términos de conocer. No se le ha dado la importancia aquí. (LíderRecDAA3)

Otra de las dificultades que destacaron las cuatro personas que pertenecen a los comités de trabajo fue el **cambio frecuente del personal de liderazgo en Administración Central**. Indicaron que en ocasiones, han trazado ciertos lineamientos de cómo trabajar el *assessment* institucional para el posicionamiento, pero cuando las personas que ocupan puestos gerenciales no tienen interés en estos temas, entonces no hay un seguimiento a lo que se hizo anteriormente. Esto se convierte en un “problema gerencial, es problema de continuidad” (PComRecintoDAA3), “una de las situaciones que tiene la universidad que se ha dado siempre, es parte de la naturaleza de esta institución, es el cambio consecuente que hay en las posiciones de liderazgo. (PComRecintoRec4). Esta persona recalcó que “la internacionalización y los *rankings*, tienen que estar y están en los planes de trabajo, pero pues depende del funcionario o del grupo de trabajo, cómo se trabaja, mirando ese objetivo y esa meta” (PComRecintoRec4).

Para finalizar, el aspecto de las dificultades que mencionaron las personas participantes, una de ellas aludió al **asunto de bibliometría y la consistencia en la identificación de las**

investigadoras y los investigadores. A pesar de que esto solo lo mencionó una persona en la VPAAI, la investigadora considera pertinente destacarlo. La persona indicó que como parte de las evidencias que recopilan las agencias de *rankings*, de manera primordial, están las publicaciones que realiza la institución. Esto lo hace con herramientas como *Scopus*. Esta persona participante apuntó la situación de cómo se identifican las investigadoras y los investigadores en sus publicaciones y las plataformas de revistas. La persona participante indicó lo siguiente:

Si yo pongo Universidad de Puerto Rico, Mayagüez, eso le cuenta a Universidad de Puerto Rico at Mayagüez, pero si pongo *University of Puerto Rico*, pues esto todo le cuenta la Universidad de Puerto Rico. Así que elementos como ese, que pueden parecer muy sencillos, son elementos que son clave, verdad, para uno poder ejecutar de una manera mejor en los *rankings*. (LíderVicepres2)

Acreditaciones y credenciales

Al momento de preguntar a las personas participantes el aspecto del posicionamiento internacional, un tema que siempre se mantuvo frecuente en la conversación, fue las acreditaciones de los programas y los recintos y unidades, como uno de los asuntos que permite mantener mejores posicionamientos internacionales para la UPR. Tanto las personas en la VPAAI, como los del recinto seleccionado, coinciden en sus respuestas. De hecho, las 10 personas participantes han colaborado activamente en los procesos de acreditación. También, indicaron que una de las razones por las cuales la universidad se sigue distinguiendo y manteniendo su prestigio, lo que “la hace más internacional”, son las acreditaciones y las credenciales que mantienen en sus programas académicos. Afirmaron que gracias a las credenciales y al trabajo de calidad que realiza el personal docente, estudiantes y grupos de investigación, la universidad es reconocida y logra posicionamientos internacionales.

Compromiso institucional

Como se indicó anteriormente, parte de las dificultades con los *rankings* son los asuntos vinculados a que es un tema que no se expone mucho frecuentemente en los foros de la gerencia del recinto seleccionado. Por tanto, existe desconocimiento de los procesos a seguir, la operación que tienen las agencias de *rankings*, la carencia de organización e inclusión de estos asuntos en los planes estratégicos. Sin embargo, un denominador común entre gran parte de las personas participantes fue el compromiso institucional. Algunos son egresadas o egresados de los recintos y unidades del Sistema UPR, sus familiares también estudiaron en la UPR (especialmente en el recinto seleccionado). De modo que, la pasión que se notaba por su trabajo, aunque no reciban todos los recursos que necesitan fue evidente. Existe entrega, responsabilidad, trabajo eficiente, amor a la institución educativa y al País.

Se mencionó la experiencia y el compromiso de las personas que dirigen las oficinas de planificación, destacando la importancia de la gente como el mayor activo. A pesar de la falta de personal para realizar las tareas vinculadas con la recopilación de evidencias, se discuten los desafíos y la esperanza relacionados con la gestión de la información, así como la satisfacción de formar parte de la UPR. También, se destaca el compromiso con la recopilación y el análisis de datos, como parte fundamental de la planificación institucional. Algunas de las expresiones son las siguientes:

Pero le tengo que decir que la mayoría de los directores de las oficinas de planificación son gente con muchos años de experiencia, muchos años en el, son gente altamente comprometida y yo creo que hasta el momento eso es lo que nos mueve. El compromiso de todos esos colegas que definitivamente, siempre quieren sacar lo mejor de la universidad y están dispuestos a echar el resto contra viento y marea. Si me preguntara, ese es el mayor *access*, que tenemos, es la gente. (LíderVicepres2)

El grupo en realidad es comprometido, después que haya allá [Administración Central] un líder que es el que coordina todo lo de planificación institucional. (...) pues todos los que estamos en esta posición somos bien comprometidos con los datos, o sea súper comprometidos con los datos. (PComitéDAA3)

Es porque me gusta. Me gusta. Estuve mucho tiempo por compromiso y sin ninguna supervisión. A mí nadie me preguntaba, nadie absolutamente nadie, me pedía cuentas de mi trabajo. Pero como yo hacía el trabajo. xxx [mencionó nombre de una persona] y yo estamos solos y. Y hacíamos buen equipo. Hacemos buen equipo. Pues este, el trabajo salía por nuestro compromiso, pues este era un compromiso con la institución. (PComitéDAA2)

Como se pudo notar, tanto las personas participantes que laboran en la VPAAI o que laboran en el recinto seleccionado, son personas con un alto compromiso institucional. A pesar de las limitaciones fiscales, de falta de personal y de supervisión realizan su labor con mucha pasión y estima por la UPR y Puerto Rico. La percepción de la investigadora ante las personas entrevistadas es que están comprometidas con su labor y buscan innovación.

Preámbulo a la categoría dos

Antes de presentar los resultados de esta categoría, es importante hacer una aclaración conceptual entre *assessment* institucional y avalúo institucional. De las 10 personas entrevistadas, solamente una persona hizo la distinción entre las dos palabras (LíderVicepres 2). Otra mencionó que existen diferencias entre ambos conceptos (LíderRecintoDAA3), pero la que usa más es avalúo. Sin embargo, las otras ocho personas utilizaban ambos conceptos indistintamente, siendo la palabra avalúo la más utilizada.

De igual manera, en las normativas del Sistema UPR, el concepto más usado es el de avalúo y la palabra *assessment* la considera como un sinónimo. Es utilizado, tanto para *assessment* del aprendizaje, como el institucional y en algunas ocasiones se utilizaban también las palabras avaluar, evaluar o recogida de los datos institucionales para la toma de decisiones. Para una de las personas participantes que había reconocido la importancia del *assessment* institucional, en otras de las partes de la entrevista hizo referencia al *assessment* como un instrumento que se utiliza para recopilar datos que permita evaluar los servicios de alguna oficina. Este participante indicó “el *assessment* institucional es fundamental, desde una hoja

que tengas tú de evaluación de servicios” (PComitéRecintoRec9). Los documentos encontrados carecen de uniformidad conceptual con respecto a este aspecto (Tabla 10).

Tabla 10

Conceptuación institucional entre assessment y avalúo

Documento institucional	Conceptuación entre <i>assessment</i> y avalúo	Observación
Certificación Núm. 38, Año académico, 2011-2012, Junta Administrativa, Recinto seleccionado. Manual para la planificación estratégica, la asignación de recursos y el avalúo de la efectividad institucional	<p>1. Avalúo, es el proceso sistemático para recopilar e interpretar la información producto de datos cuantitativos y cualitativos para conocer y evidenciar cuan bien una institución o una unidad se está desempeñando, y usar dicha información para modificar sus operaciones de manera que su ejecución/desempeño mejore (p. 8)</p> <p>2. Método de avalúo/evaluación: es el modo o herramienta que la unidad utilizará para evaluar el logro de un objetivo (encuesta, grupos focales, entre otros) (p. 8)</p> <p>3. A través del proceso de avalúo se evalúan y analizan los resultados/logros obtenidos de la implantación de las iniciativas y los proyectos concretos formulados durante la planificación para alcanzar los objetivos propuestos. (p. 15)</p>	<p>El documento tiene tres definiciones distintas de avalúo. La palabra <i>assessment</i> no se utiliza en el documento.</p> <p>Existe discrepancia conceptual entre avalúo y evaluación.</p>
Certificación Núm. 147, Año académico 2021-2022, Junta de Gobierno UPR - Política de Investigación Institucional de la UPR	Avalúo (<i>assessment</i>) - Proceso de recopilar, organizar y analizar información de variadas y múltiples fuentes de evidencia con el fin de mejorar la enseñanza, el aprendizaje y los servicios. Puede ser de índole cualitativa o cuantitativa. (p. 10).	Uso de las palabras avalúo y <i>assessment</i> como sinónimos.
Certificación Núm. 3, Año académico 2009-2010, Junta de Síndicos de la UPR. Indicadores para el avalúo de la operacionalización del plan de desarrollo integral de la Universidad de Puerto Rico, Diez para la década	Se desglosan indicadores, a los que se les otorga el nombre de Indicadores para el avalúo.	No se definió la palabra avalúo. El concepto <i>assessment</i> no se utilizó.

Documento institucional	Conceptuación entre <i>assessment</i> y avalúo	Observación
Certificación Núm. 16, Año académico 2023-2024, Junta de Gobierno de la UPR. Plan Estratégico del Sistema de la Universidad de Puerto Rico	Se incluyen dos objetivos que hacen referencia a que se deben crear procesos académicos y administrativos que sean susceptibles al avalúo. También, se indica que se desean fortalecer los procesos continuos de evaluación y avalúo.	No se definió la palabra avalúo. El concepto <i>assessment</i> no se utilizó.
Glosario de términos de la Universidad de Puerto Rico (2015)	Avalúo (<i>assessment</i>): Proceso de recopilar, organizar y analizar información de variadas y múltiples fuentes de evidencia con el fin de mejorar la enseñanza, el aprendizaje y los servicios. Puede ser de índole cualitativa o cuantitativa. (p. 6)	Uso de las palabras avalúo y <i>assessment</i> como sinónimos. Coincidencia con la Certificación Núm. 147, Año académico 2021-2022, Junta de Gobierno

Nota. Creación de la investigadora.

Como se puede notar en la tabla anterior, en las normativas de la institución no existe un consenso con respecto al uso del concepto y es más común usar avalúo que *assessment*. Fue muy frecuente usar ambos conceptos como sinónimo. Esto, también fue notorio en la manera en que las personas participantes se referían a estos conceptos. A pesar de que la investigadora se mantuvo uniforme en mencionar la palabra como *assessment*; sin embargo, nueve lo usaba indistintamente. Por ejemplo, la persona participante LíderRecintoRec1, hizo referencia a tres conceptos como uno “yo creo que tenemos que mirar y hacer una una [sic] evaluación, un *assessment*, un avalúo, como tú lo quieras decir”. Otras de las personas del recinto seleccionado expresaron lo siguiente:

Para efecto hay unas sutilidades (...) o sea, en inglés realmente recoge un poco más (...) No creo que sea una cuestión que, si la uso [la palabra avalúo] de una forma indistinta me va a dañar lo que estoy haciendo. O sea, que el que quiere entrar en algo, verdad..., en una cuestión más de definición o filosófica, pues yo creo que se encargue de buscar. Y yo se lo hago saber en los talleres, realmente. Esa es una distinción, pero para efectos de que ellos [personas a quienes le da los talleres] cuando me escuchan hablar de avalúo y *assessment* es lo mismo. O sea, no he tenido problemas con eso. (LíderRecintoDAA4)

La única persona que siempre usó la palabra como *assessment* y nunca como *avalúo*, indicó lo siguiente:

De hecho, usted está haciendo algo muy bien, verdad, utilizando el término *assessment*. Mucha gente, utiliza el término *avalúo* y el término *assessment* en inglés. La connotación y la definición que tiene es mucho más amplia que el término *avalúo*. El término *avalúo* es un término en español que viene del de *avaluar*. Exactamente y es de *avaluar* propiedades es un término verdad este más dirigido al área financiera. Así que, en ese sentido, el utilizarlo en español nos quedamos cojos, porque el término no es lo suficientemente amplio, como en realidad establece el concepto de *assessment*. Así que yo por eso siempre, al igual que usted está haciéndolo, siempre utilizo el concepto de *assessment*. (LíderVicepres2)

Por lo tanto, como la mayoría de las personas participantes utilizaron la palabra *avalúo* y en las normativas es el concepto que se utiliza, se podrá notar que a pesar de que la categoría se nombró *Planificación estratégica para el assessment* institucional, en muchas de las citas directas, normativas y coincidencias de las voces de los participantes aparecerá la palabra *avalúo* para hacer referencia al *assessment*.

Planificación estratégica para el *assessment* institucional

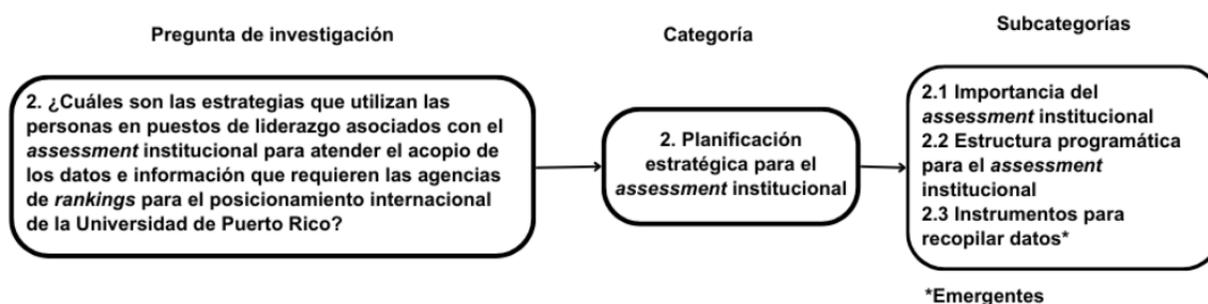
Según Inomata (2012), “la planificación estratégica es el proceso por el que se definen los objetivos de mediano y largo plazo de una organización, así como los planes de recursos para alcanzarlos” (p.2). La investigadora tomó esta definición y unida al *assessment* institucional, para indicar la manera en que planifica el recogido y análisis de las evidencias de cumplimiento institucional, los que permiten la agilización del proceso. De igual manera, se consideró el flujo de trabajo, los envíos, las entregas, el uso de nubes de almacenamiento, los programados para la recopilación y la tabulación de los datos.

La segunda categoría se compone de cuatro subcategorías: (a) importancia del *assessment*; (b) estructura programática para el *assessment*; (c) continuidad de planes estratégicos; y (d) instrumentos para recopilar datos. El propósito que se vincula con esta segunda categoría es especificar las estrategias que utilizan las personas que ocupan puestos

de liderazgo que atienden el *assessment* institucional que requieren las agencias de *rankings* para el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico. En la Figura 5, se visualizan las subcategorías de la planificación estratégica para el *assessment* institucional, enfocada en el posicionamiento internacional.

Figura 5

Categorías y subcategorías alineadas con la segunda pregunta de investigación



Importancia del *assessment* institucional

En esta subcategoría, las personas participantes otorgaron gran importancia al *assessment* institucional para la organización. Algunas de las palabras o frases que utilizaron las personas en la VPAAI para hacer alusión a la importancia que le otorgan fueron: “es fundamental”; “es la columna vertebral para montar planes efectivos”; “es la parte importante de todo esto, que me permite decir de mi plan estratégico: ¿qué cumplí?, ¿qué no cumplí y lo que no cumplí, por qué no lo cumplí?”; y el *assessment* tiene que estar atado a la misión de la organización. Entre las ocho personas del recinto seleccionado indicaron frases como, “es importante”; “es básica para la organización”; “nos permite estar en un constante proceso de mejoramiento”; “es la evidencia, es lo que nos dice que yo me voy a mover, a que me vean en lo internacional, pero yo quiero que me vean en mi realidad”. De igual manera, coincidieron en que la universidad es una prioridad, va de la mano con la estructura de la organización”;

“provee oportunidades de mejoramiento; “nos permite mirar hacia atrás, ver dónde estamos y proyectar al futuro. Entonces yo no veo cómo se puede hacer planificación si no hay evaluación estratégica”, “te permite tener una mirada propia de dónde está la institución”; “son procesos de rendición de cuentas y las cosas uno no las puede hacer a su capricho. Tienen que estar reguladas por un cuerpo de gobernanza”.

Las opiniones de las personas participantes coinciden con una de las certificaciones del recinto seleccionado, del 2011-2012 (Junta Administrativa), pues se indica lo siguiente:

El avalúo de la efectividad institucional como una herramienta clave en la renovación institucional. La renovación se consigue mediante la implantación de acciones que responden a los resultados del avalúo. Estos resultados sirven de guía para la identificación de prioridades, la toma de decisiones, y la identificación y seguimiento de proyectos institucionales con el propósito de lograr el mejoramiento continuo y alcanzar la misión institucional. (p. 49)

Un asunto por resaltar fue que al preguntar a las personas participantes acerca de la importancia del *assessment* institucional, la referencia mayor fueron los procesos de acreditación de los programas y de los recintos y unidades. De igual manera, indicaron que algunas de las situaciones que se le han presentado con el *assessment* institucional es que si “no existieran las acreditadoras, no le iban a dar mucha importancia al *assessment*. Las agencias acreditadoras es ese perro guardián que está ahí todo el tiempo velando, para que el *assessment* se continúe y se siga haciendo” (LíderVicepres2). Una de las personas del recinto seleccionado indicó que en ocasiones, una de las situaciones que se recopilan datos institucionales, pero no ocurre una interpretación adecuada que permita dar el uso correcto a los resultados obtenidos. Dos de las personas participantes indicaron lo siguiente:

El *assessment* institucional no es *assessment* si no hay una interpretación de los resultados y si no hay unas recomendaciones a partir de los de los resultados. Si nos ponemos a recopilar resultados, recopilar datos no vamos a lograr nada, sino que hay que usarlos para el futuro y se convierte en una cadena. El *assessment* institucional bueno, es un ciclo. (PComitéRecintoDAA9)

De ese *assessment* proviene el próximo plan, porque de ese *assessment* es que se derivan las prioridades del próximo plan. No podemos atenderlo todo ni mejorarlo todo, pero el análisis de lo que pasó nos va a decir qué es lo que necesita más esfuerzo para el próximo. (PComitéRecitoRec1)

Como se puede notar el *assessment* institucional para las personas participantes es de suma importancia. Tres mencionaron, que en ocasiones se hace el *assessment* institucional para reconocer las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de las universidades, pero que si no se ejecutan las acciones correspondientes. Este proceso tan riguroso sería en vano y desalienta a la comunidad universitaria si no se usan los resultados.

Estructura programática para el assessment institucional

En el recinto seleccionado, el *assessment* institucional enfocado al posicionamiento internacional no es un aspecto que se mantenga en el diálogo directo y frecuente con la comunidad universitaria. Algunas personas participantes coincidieron en que, cuando la VPAAI les solicita los datos que permitirán posicionar para la UPR, se le entrega a la VPAAI el informe lo más completo posible en las fechas indicadas (LíderRecintoRec1, LíderRecintoDAA3 y 4, PComitéDAA3 y PComitéRec4). A pesar de los retos que se le pueden presentar para la recopilación de los datos, es una tarea que el recinto seleccionado mantiene en cumplimiento (lo confirman ambos participantes de la VPAAI). De igual forma, hay datos que por cumplimiento gobierno federal se deben mantener actualizados. Esta información es esencial para distintos propósitos (e.g., acreditación, ayudas económicas, prensa) y como están en las bases de datos, páginas y plataformas institucionales se actualizan con la mayor frecuencia posible. Por tanto, de la VPAAI obtienen los datos por estos medios. La Junta de Gobierno de la UPR establece en la Certificación Núm. 147, Año académico 2020-2021, ciertas fechas de cohorte y entrega de datos institucionales (p. 6), que se detallan en la Figura 6:

Figura 6

Fechas de cohorte y para entrega de los datos institucionales del Sistema UPR

Área Datos	Fecha Cohorte	Fecha de entrega datos
Admisiones	septiembre	septiembre
Registrador - matricula	septiembre	septiembre
Cursos	septiembre	septiembre
Recursos Humanos	noviembre	noviembre
Investigación, innovación y labor creativa	diciembre mayo	diciembre mayo
Presupuesto	mayo	junio
Finanzas	junio	marzo
Servicios	variable	variable
Filantropía	agosto (trimestral)	agosto (trimestral)
Indicadores (rangos, posiciones, tasas de retención, graduación, etc.)	diciembre	diciembre
Programas (subgraduados y graduados)	septiembre	septiembre
Acreditaciones y licenciamiento	variable	variable
IPEDS	varias colecciones: otoño, invierno y primavera	varias colecciones: otoño, invierno y primavera
MSCHE	mayo	mayo
Rankings	variable	variable
Bibliotecas	diciembre	febrero
Carga académica	octubre	noviembre
Administración - espacio físico	diciembre	diciembre

Nota. Captura de pantalla tomada de la Política de Investigación Institucional de la Universidad de Puerto Rico. Núm. 147, año académico 2020-2021, Junta de Gobierno (p. 6)

Solo dos personas (una de VPAAI y otra del recinto seleccionado) mencionaron este documento. En este documento se establecen las normas, funciones de la VPAAI, guías y procedimientos para la implantación de la recopilación de datos. Al igual que la creación de un glosario de términos para uniformar los términos de las investigaciones que se realicen. También, plantea una base racional de información y conocimiento para los procesos de planificación estratégica sistémica y de los recintos y unidades a partir de las investigaciones institucionales. Sin embargo, el documento carece de procesos específicos para la

investigación, construcción de instrumentos para recopilar datos o información, análisis y divulgación.

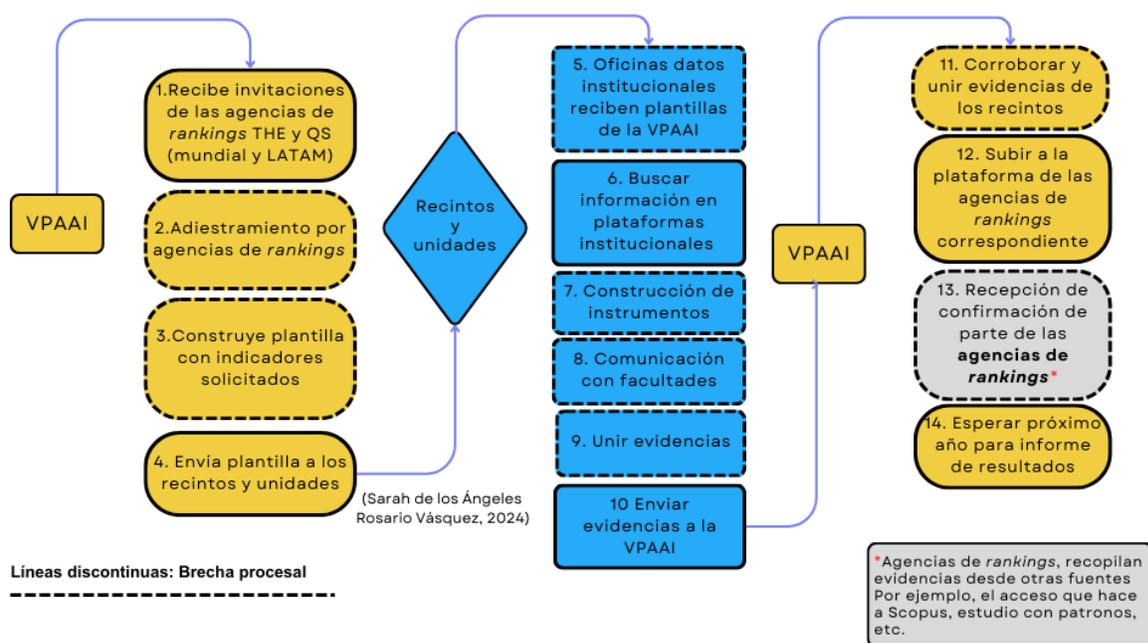
En armonía con lo antes expuesto, según lo indicado por una de las personas participantes de la VPAAI, no existe un documento guía que entreguen a los recintos y las unidades para estructurar la programación del *assessment* institucional (LíderVicepres1 y 2). A pesar del establecimiento de estas fechas en la Política de Investigación Institucional de la Universidad de Puerto Rico (Certificación Núm. 147, Año académico 2020-2021, Junta de Gobierno), según las opiniones de líderes gerenciales y del personal de comités, la estructura e importancia para la recopilación de evidencias es cambiante, según la persona que se encuentre en la Presidencia y la VPAAI de la UPR. Respecto a lo que compete a esta investigación, las personas participantes del recinto seleccionado coincidieron en que no existen comités de trabajos para el *assessment* institucional que permite el posicionamiento internacional. Según surja la necesidad, la VPAAI solicita informaciones a las oficinas custodio de los datos institucionales.

Ciertos datos usados para los *rankings* son recopilados para otros procesos, como las acreditaciones, los IPEDS, informaciones para el gobierno de Puerto Rico y de los EE. UU., mantener patentes y credenciales. Estos datos se deben mantener en los recintos y las unidades anualmente y entre estos se encuentran: tasas de retención y graduación; bibliometría, *assessment* del aprendizaje, *assessment* financiero, cantidad de estudiantes y docentes internacionales. En cambio, el LíderVicep2 indicó que existía un comité de trabajo con los custodios de datos de los tres recintos y las ocho unidades del sistema UPR. Al corroborar esta información con el recinto seleccionado, la persona indicó que pertenecía al comité, pero que el asunto del posicionamiento internacional no se mencionaba con la rigurosidad que amerita (PComitéDAA3).

No se encontró un flujograma de trabajo vinculado al *assessment* institucional que realiza la VPAAI con los recintos y unidades. A partir de los argumentos de las personas participantes de la VPAAI y del recinto seleccionado, la investigadora construyó el flujograma de trabajo, que se presenta en la Figura 7:

Figura 7

Flujograma del assessment institucional para el posicionamiento internacional de la UPR



Nota. Creación de la investigadora a partir de las entrevistas realizadas.

Se puede notar el color anaranjado para los asuntos concernientes a la VPAAI y en el azul para el recinto seleccionado. Algunos de los recuadros tienen líneas discontinuas, representando brechas procesales en el flujo de trabajo. A continuación, se describen los pasos del flujograma:

1. Las agencias de *rankings* THE y QS envían una invitación a la Administración Central, específicamente a la VPAAI, para que el Sistema UPR sea parte del proceso de

evaluación. Estas invitaciones equivalen para que aparezcan en *rankings* mundiales y de Latinoamérica.

2. La persona encargada de los datos institucionales en la VPAAI recibe el adiestramiento con las agencias de *rankings* para clarificar las definiciones y los indicadores de la rúbrica que utilizan las agencias para crear los posicionamientos. Aunque estos adiestramientos lo reciben las personas en la VPAAI, el personal de los recintos y unidades también podría asistir. Sin embargo, existe una brecha procesal, porque las personas participantes indicaron que no se enteraban de las fechas de estos adiestramientos (LíderRecintoDAA3, LíderRecintoDAA4 y PComitéDAA3)
3. La VPAAI crea unas plantillas en *Microsoft Word* o *Microsoft Excel* para que los recintos y las unidades puedan completarlas. Estas plantillas tienen los indicadores que envían las agencias. Posee un espacio en blanco de brecha procesal, porque según la entrevista realizada a las personas de la VPAAI, no se puede tener la certeza de que los instrumentos cumplen con las fuentes de evidencia relacionadas con la validez de contenido, proceso de respuesta, estructura interna, relación con otras variables y consecuencias que recomiendan estas tres asociaciones: American Educational Research Association (AERA), American Psychological Association y la National Council on Measurement in Education (2014). Una de las personas de la VPAAI afirmó que cuando se utilizan cuestionarios son sometidos a “evaluación de expertos e índices de confiabilidad Alfa de Cronbach” (LíderVicepres2) y que las plantillas son construidas con las once personas que ocupan el puesto de planificación estratégica o dirigen las oficinas de datos institucionales de los recintos y las unidades. Esto se pudo confirmar con el recinto en el que se hizo la investigación; sin embargo, es la única evidencia

validez de las interpretaciones o inferencias de las puntuaciones para los usos propuestos que se recopila.

4. La VPAAI entrega a las oficinas custodio de datos institucionales de cada recinto las plantillas para puedan completarla.
5. Las oficinas que custodian datos de los recintos y las unidades reciben poco adiestramiento de parte de la VPAAI para completar las plantillas. En este paso existe brecha procesal, pues en el recinto seleccionado indicaron que últimamente no reciben motivación, ni adiestramiento respecto a los *rankings* universitarios. Por lo tanto, el desconocimiento hace que no siempre tengan la noción de la rúbrica que se envía a las agencias de *rankings*. Una de las personas (LíderRecintoDAA3) que ha completado las plantillas indicó que a veces piden información y no se cumplen con ciertas evidencias, porque son actividades que no se realizan en el recinto. Sin embargo, si tuvieran mayores detalles al inicio de su plan de trabajo, podrían realizar actividades como las solicitadas, porque redundan en el bien de la institución.
6. Los recintos y las unidades proceden a dividirse la tarea de completar la plantilla. Para esto acceden a los sistemas de información de datos institucionales que ya tienen disponibles (SIE, Registrador, información de cantidad de docentes, plataforma para el *assessment* del aprendizaje investigaciones, otras).
7. Debido a que hay cierta información (e.g., informes de logros, planes de trabajo y acción de las facultades, informes de acreditaciones) que no se encuentran en las plataformas, deben crear instrumentos (e.g., cuestionarios, plantillas, protocolos de entrevistas). Para esto verifican los criterios que solicita la VPAAI en la plantilla y se reúnen con personas conocedoras del tema en el recinto, que les permite crear instrumentos más certeros a la información que se desea recopilar. De modo que cumplen con la fuente de evidencia

de validez de contenido. Sin embargo, la brecha procesal está, porque lo único que se realiza es evaluación con un panel de conocedoras y conocedores y solo en ocasiones mencionaron que se revisaba literatura, como parte de la fuente de evidencia para sustentar la validez relacionada con el contenido. No se mencionó la construcción de planilla de especificaciones y la alineación con las preguntas o ítems del instrumento y los datos recopilados.

8. La información que no está disponible en las plataformas institucionales la deben solicitar a las facultades u oficinas. De este modo, le envían los instrumentos creados. En este sentido, es importante resaltar, que una de las personas que cada año participa de completar uno de estos instrumentos creado por la oficina de datos institucionales, afirmó que, en ocasiones no entiende ciertos criterios o que la información solicitada es extensa, por lo que tienen que comunicarse con ellas y ellos, para que puedan explicarle mejor en qué consiste la petición (PComRecintoRec4). De igual manera, las personas participantes que laboran en la oficina de datos institucionales afirmaron que se le presentan dificultades en las peticiones, porque no siempre las facultades u oficinas le hacen entrega de los datos que solicitan.
9. Cuando tienen la mayor cantidad de información, deben unir todos los datos, siendo este un trabajo artesanal o manual y de gran nivel de dificultad técnica por la cantidad de datos que reciben.
10. Cuando en la oficina de datos institucionales finalizan la unión de los datos, preparan un informe que les permite completar la plantilla para enviar a la VPAAI.
11. La persona a cargo de esta tarea en la VPAAI corrobora la veracidad de los datos, accediendo a cada uno de los enlaces y leyendo los informes que le enviaron los recintos y unidades. De igual manera, en este paso existe brecha procesal, debido a

que no todos los recintos y las unidades le entregan y se convierte en un ejercicio de “persecuimiento” (LíderVicepres2).

12. Luego del paso anterior, se ingresan las evidencias a la plataforma de las agencias de *rankings*.
13. La agencia de *ranking* le confirma a la VPAAI que han recibido la información y verifica que cada evidencia sea veraz y accesible. Existe brecha procesal, porque la persona encargada de subir las evidencias a la plataforma de la agencia de *rankings* indicó que, en ocasiones se le presentan la dificultad de que ciertos enlaces de las facultades u oficinas de los recintos y unidades tienen inactivos los enlaces donde han colocado las evidencias. Por lo que, tiene que realizar otras gestiones con las oficinas de tecnología de los recintos y unidades para solucionar el problema.

En este paso es preciso aclarar que las agencias de *rankings* también se nutren con otras evidencias vinculadas al quehacer universitario de la UPR y es acceder a plataformas como *Scopus*, repositorios institucionales, hacer investigaciones externas con población de la UPR (como por ejemplo, investigaciones con los patronos y exalumnos). Aunque, una de las personas de la VPAAI indicó que en ocasiones las tasas de respuestas de estas investigaciones son bajas.

14. Finalmente, se debe esperar al próximo año para obtener los resultados y recibir un reporte oficial de las agencias de *rankings*, con un desglose de los resultados por cada indicador.

De igual forma, una de las personas del recinto seleccionado indicó, que cuando solicitan los datos a las facultades o ciertos programas académicos, no reconocen el valor que tiene el presentar evidencias del trabajo realizado o lo entregan, pero con la decepción de que no se le otorgará importancia a esa evidencia. Sin embargo, “no siempre los datos son para

tener más dinero o más gente, los datos también son para poder evidenciar en qué yo uso o cómo yo uso los recursos humanos y fiscales que tú me das, (...) cuáles son los logros” (LíderRecintoDAA3). Esta opinión coincide con la que indicó PComRecintoDAA2, al indicar que como la UPR es una institución pública y que por consiguiente debe rendir cuentas al pueblo de Puerto Rico, siempre debe tener evidencias, no solo para las agencias de *rankings* o acreditadoras, el gobierno Federal o Estatal; sino también, para el pueblo de Puerto Rico. Aun así, el recogido de información se torna engorroso. Una de las personas participantes añadió a esta dificultad, “todavía falta que mucha gente se convenza de la importancia que tiene el poder informar datos cuando yo te los pido” (LíderRecintoDAA3).

Es preciso indicar que esta estructura es similar a la que siguen cuando están en los procesos de acreditación de la MSCHE. Difieren, sin embargo, en que este caso los comités de trabajo son más grandes y hay un mayor compromiso institucional. Hay que hacer notar que, un asunto que mencionaron las personas participantes fue que la estructuras del *assessment* institucional se rompe con frecuencia, por las situaciones que ocurren para dar continuidad a los planes estratégicos, planes de trabajo, anuales y de acción. Aunque coinciden en que estructuras que se siguen para elaborar los planes de trabajo e interpretar que permiten el *assessment* institucional; la mayor situación para no dar continuidad a los planes es por los cambios en la gerencia. También, indicaron que el hablar del posicionamiento internacional depende mucho del Presidente y de Rector o Rectora de turno. A pesar de que la visión institucional está bien atada a la internacionalización, no siempre se siguen planes para dar cumplimiento a lo que se establece. Por esto, una de las personas que pertenece a comités de trabajo indicó lo siguiente:

Reportamos que queremos hacer esto en tres o cinco años, pero entonces el avalúo anual, la mirada regular sobre eso que hemos escrito, pues no lo estamos haciendo consecuentemente y ahí un poco se desarticula la operación, la recopilación de

información y el cumplimiento. Son cosas que desde esta oficina yo tengo que mejorar y entiendo que desde otras unidades también se puede mejorar. (PComitéRecintoRec4)

Instrumentos para recopilar datos

La rigurosidad de los procesos de construcción de los instrumentos para recopilar los datos del quehacer universitario, que permiten el *assessment* institucional son esenciales para posicionamiento internacional. Una de las personas participantes de la VPAAI indicó que el instrumento principal para recopilar los datos es una plantilla de *Microsoft Excel* (LíderVPAAI2). Esta plantilla se encuentra alineada a cada indicador y definiciones de las rúbricas de las agencias de *rankings* y al plan estratégico sistémico. Como el sistema UPR participa en dos agencias de *rankings* internacionales (THE y QS) y estas a su vez subdividen el posicionamiento en diversas categorías. La UPR participa en *rankings* mundiales y de Latinoamérica y con una sola plantilla se recopilan los datos que necesitan para ambas agencias. Si faltan datos la VPAAI, hace peticiones especiales a los recintos y unidades (LíderVPAAI2, LíderRecintoDAA3 y 4 y PComitéDAA3).

Como el instrumento principal que envía la VPAAI para recopilar los datos es una plantilla en *Microsoft Excel* o en *Microsoft Word*, para que cada uno de los recintos y unidades puedan realizar la entrada de datos (LíderVPAAI2). En ocasiones, para que los recintos y unidades puedan completar esta plantilla, deben a su vez construir otros instrumentos que les permitan cumplir con los requerimientos de la VPAAI. Al preguntar a las personas del recinto seleccionado cuáles eran los instrumentos que utilizaban para completar las plantillas coincidieron en los siguientes: (a) otras plantillas de trabajo en formato de Excel y/o Word (con tareas subdivididas); (b) plataformas institucionales (SAGA, *Scopus*, Sistema de Información Estudiantil-SIE, Bibliometría, Registrador, Recursos Humanos, entre otros); (c) cuestionarios y formularios electrónicos; y (d) protocolo de preguntas para entrevistas semiestructuradas.

Es preciso indicar que, de las ocho personas participantes del recinto, cinco personas tenían conocimiento de los instrumentos que se utilizaban y tres personas tenía conocimiento del proceso de construcción de los instrumentos que usaban el recinto para completar la tabla que solicita la VPAAI. Una de estas tres personas (LíderRecintoRec1) indicó que se usan instrumentos que la Facultad de Educación ya había construido bajo procesos rigurosos; otra había sido parte de los comités de construcción de instrumentos para recopilar evidencias para las agencias de *rankings* (PComitéDAA3). Solo una persona desglosó con claridad y detalle todo el proceso de construcción (LíderRecintoDAA3).

Construcción de los instrumentos

Es importante que cuando se recopilen datos para obtener las evidencias necesarias, se posea la certeza de que el instrumento que utilice para la recopilación realmente recoja la información para la cual se construyó. Para esto, las autoras Medina-Díaz y Verdejo-Carrión (2019) indicaron que la validez es la exigencia más importante en la selección y construcción de un instrumento dirigido a recoger información, acerca de la interpretación de las puntuaciones o los resultados basados en evidencias de distintas fuentes que le sirven de apoyo. Estas fuentes, según AERA et al. (2014) están relacionadas con el contenido, el proceso de respuesta, la estructura interna, la relación con otras variables y las consecuencias.

De las 10 personas participantes, solo dos, LíderVPAAI2 y LíderRecintoDAA3 fueron quienes mencionaron con mayor conocimiento el asunto de la validez. Otras tres personas hicieron mención de que se “utilizan instrumentos estandarizados y validados” (LíderRecintoRec1), “instrumentos que se crean a partir de certificaciones del Senado Académico” (PComRecintoDAA2) y otras de las personas indicó que “delegamos esa función a la oficina de datos institucionales [se cambió el nombre dado por el participante, para cuidar confidencialidad], así que asumimos que ya han sido validados” (PComRecintoRec1).

Según las personas líderes gerenciales, que demostraron mayor conocimiento del proceso de validez recomendado por AERA et al. (2014), tanto a nivel de la VPAAI como en el recinto seleccionado, la evidencia de la validez más común es la de contenido. Hacen revisión de literatura, revisión con personas conocedoras de las distintas áreas en que se desea recopilar la información o crean comités específicos con pares conocedores/a para crear los instrumentos. Otras de las evidencias de validez recopilada es la de estructura interna y para esta se calculan índices de confiabilidad. Siendo el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach el que han utilizado (LíderVicepres2).

De igual manera, en el recinto seleccionado indicaron que se crean comités de trabajo, bajo certificaciones del Senado Académico o por peticiones especiales de parte de rectoría, para trabajar asuntos del *assessment* institucional en las acreditaciones de MSCHE. Como algunos de estos datos se usan para los *rankings* universitarios, ya tenían instrumentos contruidos, aunque no se evidenciaron las cinco fuentes de valides que recomiendan AERA et al. (2014). Estos instrumentos eran específicamente para recopilar datos acerca de los indicadores de las agencias de *rankings* universitarios.

Para la construcción de la plantilla construida en el programado *Microsoft Excel* que envía la VPAAI a los recintos y unidades, el LíderVPAA2 indicó que ya tienen creadas “unas plantillas para levantar la información de los indicadores y con las definiciones” (LíderVicepres2). Las mismas fueron creadas en reuniones de trabajo con las y los directores de distintas áreas y que tienen un comité institucional con las y los directores de planificación de los tres recintos y las ocho unidades. En esas reuniones de trabajo, construyen instrumentos para distintos propósitos. Mencionó los siguientes:

Nosotros tenemos una batería de instrumentos, la JIPP lo requiere, lo requiere el Departamento de Educación Federal a través de los IPEDS. (...) hay 11 cuestionarios que hay que llenar todos los años y son gigantes esos cuestionarios. La Middle State en el *anual Institucional Update* nos pide también, a través de su plataforma o un reporte

super extenso que tiene como unas 10 partes, también con respecto a todas unas características de la institución. Así que, si se fija, no es porque queremos, es porque tenemos mucho, que tenemos que cumplir con las agencias, los *stakeholders* de afuera que nos están requiriendo muchísima información continuamente. Así que toda esa información se está recogiendo ya usted sabe todo el tiempo. (LíderVicepres2)

En el recinto seleccionado, completan la plantilla que la VPAAI les envía con datos que ya tienen recopilados como de los IPEDS, informes de logros, autoestudios que realizan en las facultades, informaciones que se usan para las acreditaciones de los programas, investigaciones institucionales, datos de distintas plataformas institucionales y de *assessment* del aprendizaje. Cuando en la oficina de datos institucionales del recinto seleccionado tienen que construir instrumentos para asuntos específicos indicaron que realizan reuniones de trabajo para desarrollarlos. Comúnmente, dependiendo los criterios que se deseen recopilar, solicitan colaboración a personas de distintas áreas. Una de las personas indicó lo siguiente:

No hacemos piloto, hacemos expertos. Por ejemplo, la encuesta para estudiantes de nuevo ingreso, el formulario original, nosotros lo discutimos en dos reuniones con un grupo de expertos que seleccionamos. Vamos, venga acá. Nos sentamos todos se lo mandamos y ellos hicieron un comentario y nos sentamos a la mesa, con muchas uvas y frutas al medio. 'Vamos Aquí'. 'No lo preguntes así'. 'Mira, esta es mi experiencia en mi programa', 'yo recojo y mira'. Y entonces se construyó con el insumo de esos expertos. Una vez terminamos de recoger su insumo, lo pusimos en la versión final y se tiró. Así que, no es un no es un *testing* tan riguroso y científico. (LíderRecintoDAA2)

Dos de las personas integrantes de comités coinciden en que la tarea se le asignan. Una de estas personas ha sido parte de comités de construcción de instrumentos para recoger datos en las agencias de *rankings*. Coincidieron con las personas de la VPAAI, de que se realizan reuniones de pares y que mediante unos criterios particulares se aprueban los instrumentos. Una evidencia de esto, lo indicó de la siguiente manera una de las personas que pertenece a los comités de *assessment* institucional que permite el posicionamiento de la UPR:

Es un proyecto colegiado entre pares. No es que el Ejecutivo, la rectora, la decana mande u ordene una rúbrica, tiene que estar dentro de un cuerpo colegiado, nombrado en una reunión de facultad. Se establecen y aprueban unos criterios. Entonces ese comité se encarga de la evaluación de experto, de hacer piloto, etcétera, etcétera. (PComitéDAA2)

Esta subcategoría se considera como emergente, porque tanto las personas participantes de la VPAAI como los del recinto seleccionado enfatizaron mucho en los instrumentos. Los del recinto hicieron hincapié en la manera en que tienen que completar las plantillas que envía la VPAAI. Las personas en la VPAAI mencionaron el aspecto del cómo deben verificar los instrumentos y las evidencias que se recogen de los recintos y unidades. Las personas del recinto seleccionado afirman que es un arduo trabajo encontrar y organizar los datos que necesitan para cumplir con la tarea requerida por la VPAAI. Una de las personas de comités que ha tenido la encomienda de completar las plantillas e indicó que en ocasiones no entiende todas las instrucciones de la plantilla o que es muy larga.

Las personas en la VPAAI coinciden en que se tiene que dar “persecuimiento” a los recintos y las unidades para poder recopilar todos los datos. De igual modo, cuando en la VPAAI tienen toda la información es un proceso sumamente artesanal de unificar todas esas plantillas. Lo mismo sucede en el recinto seleccionado, que tienen muchos datos de las facultades y escuelas para unirlos en la plantilla de la VPAAI. Por ejemplo, se tiene que “coger todos los distintos instrumentos y pasarlos o escribirlo en la tabla máster. O sea, ese es el nivel, ese es el nivel de rusticidad, si cabe la palabra, que tenemos en estos procesos” (PComitéRecintoRec4). Tres de las personas del recinto seleccionado coincidieron, en que lo ideal sería que hubiera una plataforma donde uno pudiera reportar directamente (LíderRecintoDAA1, PComitéRecintoDAA2 y PComitéRecintoRec4).

La VPAAI utiliza la nube de almacenamiento de *Microsoft 365, One Drive*, para trabajar de manera colaborativa y las personas van subiendo la documentación en este espacio de la red. Algunas personas del recinto seleccionado indicaron que no tienen todas las destrezas tecnológicas para completar la plantilla de este modo. Por ejemplo, la persona participante PComitéRecintoRec4, afirmó lo siguiente: “yo sé que está la famosa nube, el *SharePoint* [esta

opción es parte de *One Drive*], por ejemplo, que hay que adiestrarse en todas estas cosas. Yo cogí un curso de *SharePoint*, pero después no lo he usado más, así que no soy diestro en ello”.

Los informes que se recopilan para completar la plantilla de la VPAAI para someter los datos que pueden ser de utilidad para las agencias de *rankings* son las siguientes: informes de los IPEDS; informes bibliométricos (investigaciones de docentes, estudiantes e investigadores internacionales que hacen investigaciones en el Sistema UPR); informes de cantidad de estudiantes y docentes internacionales; informes de logros de programas y facultades; informes del registrador; informes de proyectos colaborativos con las comunidades; investigaciones institucionales; movilidad docente y estudiantil; normativas institucionales; y tasas de graduación y retención.

Apoyo político para el posicionamiento internacional

Esta categoría se refiere a los reglamentos, certificaciones y toda normativa institucional que se haya aprobado para la planificación y ejecución de procesos que permitan lograr posicionamientos locales, regionales y mundiales de la Universidad de Puerto Rico. La misma se divide en dos subcategorías, que fueron emergentes: (a) creación de políticas para el posicionamiento y (b) revisión de políticas (Figura 8).

Figura 8

Categorías y subcategorías alineadas con la tercera pregunta de investigación



Realizar la búsqueda de las distintas normativas del Sistema de la UPR y del recinto seleccionado, fue una ardua tarea, pues no todas se encontraban en un solo lugar. Las

correspondientes a la VPAAI, se buscaron en Certificaciones UPR, Junta de Síndicos y Junta de Gobierno. Para el recinto seleccionado, se accedieron a distintos apartados *web* dentro de la página oficial del recinto, tales como: Senado Académico, DAA, Rectoría y Junta Administrativa. Es preciso indicar, que una fuente clave para saber las numeraciones y nombres correctos de las normativas fueron las que mencionaron las personas participantes.

Luego de la búsqueda, se encontraron 17 documentos que hacen referencia a políticas o normativas vigentes para la recopilación de datos institucionales, investigación institucional, planificación estratégica, manual de efectividad institucional, *avalúo/assessment* del aprendizaje estudiantil, planes de desarrollo para las facultades, marca de la universidad, entre otras. Sin embargo, ninguna de las normativas vigentes establece procedimientos ni metas específicas para el logro de posicionamientos internacionales.

La única política que se encontró que explica de una manera clara las metas y los objetivos con respecto al posicionamiento internacional fue la Certificación Núm. 118, Año académico 2018-2019, Junta de Gobierno de la UPR. En esta certificación se describió en una de sus metas, siete objetivos y nueve métricas (Tabla 11), que se fortalecería el posicionamiento internacional y a la visibilidad del quehacer universitario de manera local, en Latinoamérica, los EE. UU. y otras partes del mundo.

Tabla 11

Plan de trabajo creado por expresidente de UPR para el posicionamiento internacional

Meta general Mejorar la posición de la Universidad de Puerto Rico en los índices de prestigio académico internacional y, en particular, en los <i>rankings</i> universitarios	
Objetivos	Métricas
Monitorear el posicionamiento de la institución en los <i>rankings</i> más reconocidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el posicionamiento de la Universidad de 45 a 40.
Definir la política sobre posicionamiento global institucional y, por lo menos una vez al año, sugerir su revisión de conformidad a los mejores intereses institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de la política sobre posicionamiento global institucional

Meta general Mejorar la posición de la Universidad de Puerto Rico en los índices de prestigio académico internacional y, en particular, en los *rankings* universitarios

Objetivos	Métricas
Instrumentar los procedimientos internos en la Universidad para cumplir con las metas y objetivos vigentes y emergentes sobre posicionamiento global.	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación de los procedimientos internos para cumplir con las metas y objetivos para mejorar el posicionamiento global de la Universidad.
Coordinar junto al presidente y vicepresidente académico un programa de incentivos para aumentar el número de publicaciones en revistas indexadas y en particular en las revistas del más alto nivel mundial.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el número de publicaciones realizadas por profesores de la institución. • Aumentar el número de citas recibidas en las publicaciones realizadas por profesores de la institución.
Articular junto con la Oficina de Comunicaciones- un plan para mejorar la presencia de la Universidad entre la comunidad estudiantil.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el reconocimiento de los logros universitarios entre la comunidad estudiantil mediante la implementación de encuestas. • Aumentar el nivel de satisfacción de la comunidad estudiantil en relación con la experiencia universitaria.
Definir un plan para recopilar datos a través de los recintos y validar que se estén llevando a cabo las iniciativas que adelantan las acciones conducentes a generar y sostener el mejor posicionamiento global y obtener como resultado visibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe anual comparativo que refleje los procedimientos completados para mejorar el posicionamiento de la Universidad.
Monitorear continuamente indicadores y criterios que se utilizan para el establecimiento de los <i>rankings</i> a nivel nacional y global.	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgación recurrente a las Unidades sobre los indicadores utilizados por las entidades que evalúan el posicionamiento universitario.

Nota. Tabla creada a partir de la Certificación Núm. 118, Año académico 2018-2019, Junta de Gobierno de la UPR, pp. 16 y 17.

Al buscar documentos que permitieran evidenciar el cumplimiento de esta metas, objetivos y métricas, se encontró en el informe de logros 2020-2021 del expresidente de la UPR, el doctor Haddock, se pudo lograr la meta propuesta “Mejorar la posición de la Universidad de Puerto Rico en los índices de prestigio académico internacional y, en particular, en los *rankings* universitarios”. Durante este período hubo un aumento en el posicionamiento.

Los logros sobresalientes con respecto al posicionamiento internacional, destacados en la VPAAI durante el 2021, fueron los siguientes

Se recibió la clasificación de QS en Latinoamérica y la UPR sube de posición al número 37. Esto posiciona a la UPR número 1 en Puerto Rico y número 1 en el Caribe en el *Webometric*. El primer centro docente de Puerto Rico obtuvo esa posición al medirse con más de 1,500 universidades existentes en Latinoamérica; de las cuales solo 410 fueron clasificadas en el *ranking*. Esto posiciona a la UPR en la cima 9% de la región. El indicador de académicos con doctorados es el número 4 a nivel de la región. La UPR ha subido 15 posiciones desde el 2016. En otro de los *rankings* de las casas clasificadoras de US News subimos a la posición 601 en global. Esto también es muy alentador ya que estábamos en las clasificaciones globales en los rangos de los 700, por lo que subimos alrededor de 100 posiciones. (Informe de logros 2020-2021 Presidencia de la Universidad de Puerto Rico, p. 9)

En este informe de logros no se encontró que el cumplimiento de uno de los objetivos, que hubiese permitido mayor continuidad a los planes de trabajo vinculados al posicionamiento internacional. Este objetivo indicaba “Definir la política sobre posicionamiento global institucional y, por lo menos una vez al año, sugerir su revisión de conformidad a los mejores intereses institucionales” (Certificación Núm. 118, Año académico 2018-2019, Junta de Gobierno de la UPR, p. 16).

A pesar de haber logrado mejorar en el posicionamiento internacional, no se encontraron evidencias de planes de continuidad a los objetivos y las métricas establecidas en normativas actuales. Aunque en el *Plan estratégico del Sistema UPR, 2023-2028* describe asuntos vinculados al posicionamiento internacional, no indica la estructura a seguir y los adiestramientos recurrentes, ni cómo los indicadores solicitados por las agencias se alinean a la misión, la visión y los valores institucionales. Ante esta carencia, una de las personas de la VPAA indicó que “una política dirigida específicamente a los *rankings*, no la tenemos. Tenemos una política de investigación institucional, esa política existe” (LíderVPAAI2). Además, afirmó que otra de las políticas que apoya el posicionamiento internacional es el plan estratégico

sistémico⁸, pues “ese documento tiene los elementos de los posicionamientos globales de la universidad”. Sin embargo, al verificar la Certificación Núm. 16, Año académico 2023-2024, Junta de Gobierno de la UPR, que establece el *Plan Estratégico de la UPR, 2023-2028*, carece de lineamientos claros sobre el posicionamiento internacional de la UPR, ante agencias de *ranking* universitarios.

Creación de políticas para el posicionamiento internacional

En la Certificación Núm. 118, Año académico 2018-2019, Junta de Gobierno de la UPR Plan de Trabajo del Dr. Jorge Haddock Acevedo (Presidente de la UPR del año 2018 al 2022) se estableció una meta que indicaba lo siguiente: “Mejorar la posición de la Universidad de Puerto Rico en los índices de prestigio académico internacional y, en particular, en los *rankings* universitarios” (p. 17). A pesar de que la visión del *Plan Estratégico de la UPR 2023-2028* (Certificación Núm. 16, Año académico 2023-2024, Junta de Gobierno de la UPR), continúa con la misma visión del plan estratégico anterior, de perfilar a la institución como una “de excelencia y posicionamiento internacional” (p. 3) no se indica de manera directa alguna meta que se vincule al posicionamiento internacional o de los *rankings*.

Aunque una de las personas participantes de la VPAAI indicó que la internalización y los *rankings* se incluirían en el *Plan estratégico de la UPR 2023-2028*; al verificar el documento, estos dos aspectos no se incluyeron directamente. Solo se evidencian asuntos de alianzas estratégicas. Las entrevistas a las personas gerenciales de la VPAAI se realizaron antes de la publicación del *Plan estratégico de la UPR 2023-2028* y sus opiniones fueron opuestas. El LíderVicepres¹, indicó que “el que se está mirando [*Plan estratégico de la UPR 2023-2028*] no tiene nada nada puntual. Indirectamente, sí, porque indirectamente, pues atiende unas áreas,

⁸ Esta entrevista se realizó antes de la publicación del *Plan estratégico de la UPR 2023-2028*; sin embargo, el plan estratégico anterior carecía de estructuras claras respecto a los procesos que debe seguir la universidad para posicionarse internacionalmente.

que son las que miran, pero directamente ‘que queremos mejorar el posicionamiento’, no lo dice así”. La otra persona de la VPAAI indicó lo siguiente:

En el plan estratégico que se está desarrollando en este momento, también el elemento de internacionalización y los *rankings* institucionales son parte del plan. Así que es bien importante, tienen que estar, no es si queremos, tienen que estar en el plan estratégico de la universidad. Porque definitivamente tarde o temprano requerirán algún tipo de recurso, sea humano, fiscal, etc., para poderse apoyar y poderse ejecutar.
(LíderVicepres2)

Luego de la publicación del *Plan estratégico de la UPR 2023-2028* (Certificación Núm. 16, Año académico 2023-2024, Junta de Gobierno de la UPR), se verificaron los aspectos indicados anteriormente y en efecto, no se menciona el asunto de mejorar posicionamientos internacionales. Más bien, se detallan asuntos del establecimiento de alianzas internacionales con instituciones de prestigio. Los fragmentos de este plan que hacen alusión a lo internacional se detallan a continuación:

Meta 1, objetivo 1.10. Fortalecer las oficinas de servicios del sistema universitario dedicados al desarrollo de alianzas locales e internacionales que promuevan experiencias formativas y de intercambio presencial y a distancia con instituciones educativas de gran prestigio para ampliar el alcance académico de la institución. (p. 10)

Meta 3, Objetivo 3.1. Promover las mejores prácticas de educación continua y de capacitación profesional alineadas con estándares internacionales de calidad para mantener actualizado el personal docente en la enseñanza, el emprendimiento, la investigación y la búsqueda de fondos externos en su área de especialidad. (p. 13)

Meta 11, Objetivo 11.5. Establecer alianzas e intercambios académicos y profesionales de docentes y estudiantes con las comunidades y otras organizaciones locales e internacionales afines a la misión institucional para crear espacios y desarrollar iniciativas que fortalezcan el ambiente cultural y estético y la producción cultural en la Universidad de forma sostenible. (p. 27)

Por otra parte, en el análisis de documentos realizados, se pudo encontrar que en los artículos VI y VII de la Política de Investigación Institucional de la UPR (Certificación Núm. 147, Año académico 2021-2022, Junta de Gobierno de la UPR) establece una guía para implantar la recopilación de datos. En esta se plantea que se debe cumplir con los informes que requieren

distintas agencias y por lo tanto se deben entregar ciertos datos que permiten informar nuestro quehacer universitario. Como deber y responsabilidad de la VPAAI, indica lo siguiente:

Usar como puntos de referencia (*benchmarks*) las mejores prácticas académicas y administrativas en instituciones similares (*peer institutions*) con el propósito de mejorar la efectividad y la eficiencia tanto de las unidades institucionales como del sistema. (p. 3)

Cumplir con los informes requeridos por agencias locales y federales, agencias acreditadoras programáticas y especializadas y agencias privadas que fomentan el posicionamiento (*benchmarking*) y el mercadeo de las instituciones incluyendo las clasificaciones (*rankings*). (p. 4)

Para los recintos y unidades la Certificación Núm. 147, Año académico 2021-2022, Junta de Gobierno de la UPR, establece que deben informar los “Indicadores (rangos, posiciones, tasas de retención, graduación, etc.) y Áreas de Asuntos Académicos: Programas (subgraduados y graduados), Acreditaciones y licenciamiento, IPEDS, MSCHE, clasificaciones (*ranking*), bibliotecas, carga académica” (p. 5). En la página seis de esta certificación, también se establece un calendario de entrega de la información.

Una de las razones por la que esta subcategoría es emergente es que, fue recurrente en las personas participantes. Mencionaron el asunto de que se tiene que crear una certificación que permita explicar la estructura, importancia y utilidad de los servicios de las agencias de *rankings* para la institución. De este modo, sería un tema de mayor conversación en la comunidad universitaria y el personal se involucraría aún más cuando se le soliciten datos e información para completar la plantilla que la VPAAI envía al recinto seleccionado para completarla (LiderRecintoDAA3, PComRecintoDAA3 y PComRecintoRec4).

Es preciso indicar un aspecto importante y es que al momento de preguntar a las personas participantes, las políticas que oficializan los procesos de *assessment* institucional que permite el posicionamiento internacional, se mencionó que como se siguen procesos de acreditación con MSCHE, esto brinda estructura al *assessment* institucional. Por lo tanto,

cuando se piden datos para el posicionamiento internacional por las agencias de *rankings*, se utilizan las mismas normativas que se han establecido para el cumplimiento ante las diversas agencias acreditadoras. Por ejemplo, la LíderRecintoRec1 indicó "... si tú me preguntas a mí así, en términos generales, cuáles normativas del recinto regular los procesos de *assessment* que permiten el logro de posicionamiento de Puerto Rico, yo te diría a ti que es *Middle State*, primariamente".

Otras de las participantes indicó que a pesar de que no existen normativas exclusivas para el posicionamiento internacional, las políticas vinculadas a la investigación institucional, el plan para recopilación y reporte de datos de los recintos y unidades, la evaluación de la efectividad institucional, el plan de evaluación del aprendizaje estudiantil, el reglamento para la evaluación de programas académicos y los lineamientos del estándar cinco (*Educational Effectiveness Assessment*) de la agencia de acreditación MSCHE, se acercan a las documentaciones y evidencias que se utilizan para las agencias de *rankings* (LíderRecintoDAA3).

Una de las participantes que pertenece a los comités de trabajo para completar la plantilla que envía la VPAAI a los recintos y unidades indicó que cuando realiza las solicitudes a las facultades, de cierta documentación para evidencias a las agencias de *rankings*, le han indicado que no existen políticas que establezcan ese cumplimiento. Señaló lo siguiente:

Como no hay una política que nos exija completar. Pues sabes qué hacemos: '¡ah, yo no tengo tiempo para eso. Yo no voy a informar eso. No tengo tiempo, no tengo tiempo. No informo'. Así que ahí fijate, es importante la política, que exista entonces una política que nos obligue, porque nosotros si no estamos obligados, no hacemos.
(PComRecintoDAA2)

Por lo tanto, al no existir políticas institucionales claves respecto a este asunto, la atención de los colaboradores ante estas peticiones no siempre es tratada con la importancia que merece.

Revisión de políticas

Como se nota en el lenguaje que utilizaron nueve de los 10 participantes, con respecto al *assessment* y el avalúo, no es similar. De hecho, la persona que ofrece talleres de *assessment* al personal del recinto utilizaba el concepto como sinónimo de avalúo. Otro aspecto importante que resaltaron los participantes (LíderRecintoRec1, LíderRecintoDAA2, LíderRecintoDAA3 y PComRecintoRec4) fue que una de las estrategias que fortalece el posicionamiento internacional de la universidad es la movilidad estudiantil, investigativa y docente; sin embargo, para esto es necesario tener los fondos necesarios para apoyarlos económicamente. Como es el caso de los hospedajes y costos de viajes; así también, como Puerto Rico es territorio norteamericano, se rigen con las leyes migratorias de los EE. UU. Por lo tanto, cuando desean venir personas de Latinoamérica y Europa, en ocasiones enfrentan situaciones de no tener patrocinadores económicos robustos, por lo que se obstaculiza el obtener el permiso de acceso a las visas de estudiante F1 (estudiantes), J1 (investigadores, postdocs y *short-term scholars*) y H1B (docentes internacionales), entre otras.

Si el estudiantado o el personal docentes de la UPR desean asistir a eventos internacionales y carecen de los medios económicos, la institución no cuenta con los fondos necesarios para sufragar la inversión de asistir o presentar a estos eventos. Dos de las personas participantes del recinto seleccionado, indicaron que se ha intentado buscar ayudas externas con donativos de empresas privadas, pero la institución tiene políticas muy rigurosas y burocráticas. En ese sentido, una de las personas participantes indicó lo siguiente:

... la universidad ha sido muy tímida en reinterpretar o darle una mirada a las normativas vigentes sobre el recibo de donativos y patrocinios. Pero la Universidad de Puerto Rico, la normativa es tan rigurosa y tan restrictiva, que conseguir un donativo es un procedimiento legal bien, bien largo. (PComRecintoRec4)

No obstante, una de las personas participantes de la rectoría del recinto seleccionado indicó que cuando reciben solicitudes para eventos académicos o investigativos fuera de

Puerto Rico, que fortalece la internacionalización se le otorga mayor prioridad (PComRecintoRec1). El asunto del presupuesto y el tener políticas que no permiten o que establecen procedimientos extensos para aceptar donativos de empresas privadas, sin duda afecta la movilidad docente, investigativa y estudiantil.

Una de las certificaciones aprobadas por la Junta Administrativa del recinto seleccionado para el año académico 2011-2012, establece un manual que sirve de “Guía para la planificación estratégica, asignación de recursos y el avalúo de la efectividad institucional”. En el mismo, se detallan asuntos vinculados con la recopilación de la información y los ciclos de la efectividad institucional. Sin embargo, carece de procesos claros que cada una de las facultades deba seguir y no posee consistencia en los conceptos de *assessment* y avalúo. Asimismo, esta certificación tiene 12 años de haberse aprobado y la institución ha sufrido diversos cambios sustanciales en su organigrama, procesos y políticas internas. Aunque las personas participantes mencionan estos documentos, no es muy conocido, solo tres lo mencionaron.

De la misma forma, las personas participantes coincidieron en la importancia de que se revisen las políticas que permitan la continuidad de labores establecidas en los planes de trabajo, a pesar de que existan cambios en la gobernanza. Para esto indicaron, que debería existir alguna política de continuidad de labores. Por ejemplo, una de las personas que pertenece a distintos tipos de comités de trabajos vinculados al *assessment* institucional para el posicionamiento internacional en uno de los recintos indicó que “tiene que haber disciplina, tiene que haber estructura. Independientemente de si cambia el rector o cambian los decanos, el plan estratégico y el avalúo institucional tiene que ser un relojito” (PComRecintoDAA2).

Una rotunda coincidencia entre las personas fue que, cuando llegaban nuevos incumbentes a la gobernanza institucional en la Presidencia de la UPR, hacen cambios muy

contendientes en los planes de trabajos de las personas salientes. Así que los esfuerzos realizados en materia de *assessment* institucional y diversos proyectos son en vano. Se destaca la siguiente opinión de una de las personas que trabajó directamente con las plantillas que envía la VPAAI para completar información vinculada a las agencias de *rankings* a cada uno de los recintos y las unidades:

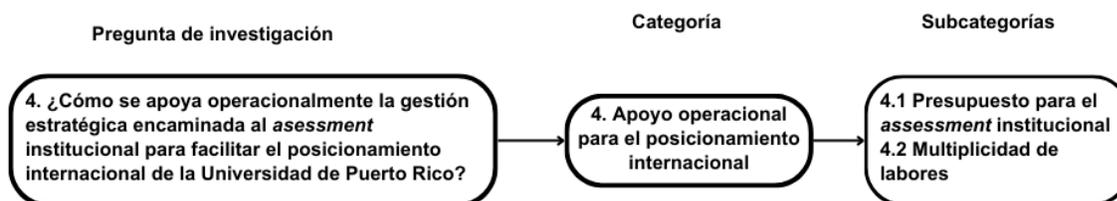
La gerencia, quien tiene que seguir los proyectos ya comenzados en las pasadas administraciones. Porque si dejamos ese comité que se cayó. ¿Lo dejaron? Si lo hubiésemos seguido, quizás estuviésemos mejor preparados para ahora que piden datos. Fíjate, que había un plan de trabajo hasta junio del 2023 que se quedó corto de septiembre. Se quedó sin nadie, así que el esfuerzo que hacen algunos, la gerencia no lo toma en cuenta. Tienen sus proyectos y son válidos. O sea, no es que la nueva gerencia no tenga proyectos válidos, pero continúe con lo que está. Sabe, 'dele seguimiento'. '¡Ah!, ¿qué queremos mejor *ranking*? pero dejamos caer unos esfuerzos ya logrados. (PComRecintoDAA3)

Apoyo operacional para el posicionamiento internacional

Esta categoría se define como la manera en que se distribuyen y se ejecutan las tareas gerenciales para la planificación y ejecución de procesos que permitan lograr posicionamientos locales, regionales y mundiales de la Universidad de Puerto Rico. Se encuentra dividida en dos subcategorías: (a) Presupuesto para el *assessment* institucional; y (b) Multiplicidad de labores (Figura 9).

Figura 9

Categorías y subcategorías alineadas con la cuarta pregunta de investigación



Presupuesto para el assessment institucional

Las contestaciones que brindaron las personas participantes en este aspecto fueron unánimas: no hay un presupuesto directo para el *assessment* institucional que permita el posicionamiento internacional. A pesar de que esta subcategoría fue incluida de forma específica en este acápite de la investigación, la misma es una subcategoría transversal de las demás categorías. Debido a que la UPR enfrenta una crisis presupuestaria crítica que afecta a toda la comunidad universitaria. Así lo confirma el participante LíderVPAAI2 “la Universidad de Puerto Rico ante el colapso y la bancarrota del Gobierno de Puerto Rico, se ha visto afectada”. De igual manera, dos de las personas participantes del recinto seleccionado (LíderRecintoRec1 y LíderRecintoDAA2) indicaron que al entrar la Ley PROMESA y por consiguiente la Junta de Supervisión Fiscal a Puerto Rico, afectó aún más las partidas presupuestarias que para el posicionamiento internacional y todo lo que esto conlleva.

Otro aspecto en el que coincidieron las personas participantes fue que existen puestos de empleadas y empleados que tienen como parte de su descripción de deberes el realizar tareas vinculadas con el *assessment* y la investigación institucional. Generalmente, estas personas laboran en las oficinas de datos institucionales, que pertenecen a la VPAAI, Rectoría, al DAA o se les otorgan descargas académicas a docentes para realizar tareas especiales ligadas al *assessment* institucional. De igual manera, se destina una partida de presupuesto para mantener el espacio de almacenamiento de datos en los servidores y actualizar los programados de computadora (*software*) que contienen las plataformas institucionales. Una de las personas indicó lo siguiente:

La asignación presupuestaria para el *assessment* institucional del recinto indudable, está básicamente incorporada, en los presupuestos operacionales de la oficina de estudios graduados [nombre cambiado por confidencialidad] y el Decanato de Asuntos Académicos. Yo te diría a ti que ahí es que nosotros, tenemos a los especialistas, los analistas, están este reclutados y se les paga. La asignación presupuestaria garantiza que ellos estén haciendo eso. (LíderRecintoRec1)

Así mismo, participantes del recinto seleccionado y de la VPAAI afirmaron que cuando hay procesos de acreditaciones, se otorgan ayudas económicas con este propósito para los recintos y unidades. No obstante cuando falta mucho tiempo para iniciar el proceso de las acreditaciones de alguno de los recintos y unidades, el presupuesto otorgado es escaso. Así lo confirma una persona en la VPAAI, con la siguiente opinión:

... que las acreditadoras estén y que nos obliguen a hacer *assessment* eh, pues eso le da entonces una importancia y hace que cuando inclusive haya procesos de acreditación todos los esfuerzos de la institución se vuelquen, en estar apoyando esa parte. Ahí recibimos caudal de apoyo. Le tengo que ser honesto, de todas las áreas y de todas partes. (...) pero cuando se va, cuando sabemos que va a ocurrir un periodo bastante largo, sin tener ningún proceso que nos venga a evaluar, pues ahí el *assessment* se pone un poquito más laxo. (LíderVPAAI2)

Como se aprecia, varias personas indican que cuando están cerca los procesos de acreditación o que agencias federales necesitan datos, entonces se mueven distintas instancias para encontrar presupuesto. Es preciso apuntar un aspecto, que aunque no es económico, es la voluntariedad del personal docente, para pertenecer a los comités de trabajo y apoyar el *assessment* institucional, que permite el posicionamiento internacional de la UPR. Tanto las personas participantes del recinto, como de la VPAAI indicaron que ser parte de los comités de trabajo puede ayudar en ascenso en rango u otros beneficios académicos. Así lo confirmó una persona participante que labora en Rectoría (LíderRecintoRec1), cuando expresó “porque nosotros los profesores, tenemos que tener algún tipo de responsabilidad, ya sea con el Comité de Personal, el Comité de Currículo, que está asignado al profesor”. A pesar de las carencias presupuestarias, todas las personas participantes coinciden en hacer el trabajo y dar lo mejor de sí, para que la UPR siempre pueda dar un servicio de calidad. Esto se puede confirmar con una cita de la persona participante LíderVPAAI2, “así que definitivamente tenemos que hacer más con menos y tenemos que ser más eficientes como podamos”.

Multiplicidad de labores

Esta subcategoría es una emergente y fue un tema repetitivo entre las personas participantes. A pesar de estar en puestos de liderazgo, han tenido que realizar multiplicidad de labores, debido a que hay puestos que han sido consolidados y reducidos. Esta es la realidad de varias de las personas entrevistadas. Por ejemplo, una de las personas del recinto seleccionado indicó que “en un momento eran cuatro personas, ahora está consolidado en una y está trabajando todo eso. Con la suerte de que tenemos un estudiante graduado eh, que nos colabora muchísimo” (PComRecintoRec4).

De igual forma, otra de las personas participantes del recinto seleccionado afirmó que aunque su posición es solamente para recopilar los datos para el cumplimiento y rendición de cuentas a las agencias federales y no para hacer análisis e informes estadísticos; en ocasiones, ha tenido que desempeñar esta labor. Esto sin contar con una preparación académica en Estadísticas. Esta persona indicó “yo hago algunas tareas del oficial estadístico, porque yo no hago análisis, yo no soy oficial estadístico. El conocimiento que yo tengo de *Excel* y de sistemas de información me permiten crear rápidamente tablas con datos institucionales” (PComitéDAA3).

Otro de los comentarios comunes de las personas participantes que labora en el recinto seleccionado fue que, por falta de personal en las facultades y las oficinas custodio de los datos, la recopilación y el envío de las evidencias es muy engorroso, así como la de la actualización de las bases de datos, plataformas o páginas electrónicas. Esta misma situación ocurre sucede con la persona encargada de subir los datos a las plataformas de las agencias de *rankings*, ya que tiene distintas funciones laborales. La persona participante PComitéRecintoRec10, indicó lo siguiente: “hacemos unos informes mensuales muy breves.

Cuando teníamos más empleados, yo hacía, ya sea reuniones semanales de staff como llamamos, repartía la petición de datos específicas por áreas”.

Una de las personas participantes del recinto seleccionado indicó que en la oficina había 11 personas para ocuparse del *assessment* del aprendizaje, que de una u otra forma también son datos que se entregan a las agencias de *rankings* y en las plantillas que la VPAAI les envía. Al respecto expresó:

“Muchas cosas que se fueron limitando, (...) por semestre éramos 11 personas trabajando con el *assessment* del aprendizaje y ahora, como le digo, quedo yo solito con un estudiante a seis horas para trabajar 116 programas subgraduados y graduado” (LíderRecintoDAA4). Las personas del recinto seleccionado afirmaron que en ocasiones, no tienen personal administrativo que pueda colaborar en asuntos más cotidianos o técnicos. Por lo tanto, esto puede retrasar el proceso y la calidad del trabajo. En el *assessment* institucional, no es solamente tareas administrativas de recopilar u ordenar por temas o crear carpetas de trabajo. Resaltaron la importancia de hacer revisiones a los objetivos de los programas académicos, de la misión sistémica, del recinto, de la facultad y de los programas. También, es necesario dar seguimiento al plan estratégico sistémico y del recinto; estar pendientes de los planes de desarrollo de los decanatos y anuales de las facultades, los autoestudios, las acreditaciones y los cambios en las normativas. Reiteran que es importante el compromiso de mantener datos para las agencias federales y gubernamentales (porque si no hay un cumplimiento, puede haber multas para la institución) y las peticiones que hacen los medios de comunicación. Esta problemática la presentaron las personas participantes, tanto de la VPAAI como del recinto seleccionado.

Una de las personas participantes que trabaja en la VPAAI coincidió con LíderRecintoDAA4, pues indicó que tiene tres posiciones en una. Es quien se encarga de los

datos institucionales de uno de los recintos, las estadísticas sistémicas y someter las evidencias a las agencias de *rankings*. La posición de encargado de *Rankings* y Alianzas Globales ya no está vigente. Por lo tanto, también unificaron el puesto para ser encargada de enviar datos a las agencias de *rankings*. Esta persona indicó que “como el grueso de lo que es *ranking*, es estar haciendo el acopio de información y validando la información y cargándola al sistema, pues entonces ellos me pasaron esa responsabilidad entonces a mi área” (una de las personas de la VPAAI, se obvia seudónimo, por confidencialidad).

Del mismo modo, la situación se constató con la otra persona de la VPAAI que fue entrevistada. En el siguiente fragmento de una de las entrevistas lo evidencia:

Investigadora: ¿En vicepresidencia hay algún comité que le colabore a usted para el *assessment* institucional o solamente lo trabaja usted?

LíderVPAAI1: No lo he trabajado, porque no he podido, por eso mismo, porque no hay nadie más. Había en esta oficina un planificador y una planificadora institucional. Pero ahora mismo esa posición está desierta. Estamos solicitando más personal de apoyo. Bueno, vamos a ver si llega, si no, pues como quieras nos toca, porque es un área que hay que tener este próximo año.

En resumen, como se puede notar, la multiplicidad de labores de las personas que trabajan el *assessment* institucional que permite el posicionamiento internacional es similar tanto a nivel de recinto como en la VPAAI. Este fue un asunto en el que coincidieron los 10 participantes, pues debido a la falta de personal, por la carencia del presupuesto, el *assessment* institucional no siempre se puede realizar con el nivel de exigencia que amerita. Por tanto, se afecta trabajo que se debe hacer para lograr mejores posicionamientos internacionales ante distintas agencias de *rankings* a nivel de Latinoamérica y mundial (THE y QS) y en los *rankings* de logros de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (*Impacts Rankings* THE).

Mercadeo universitario

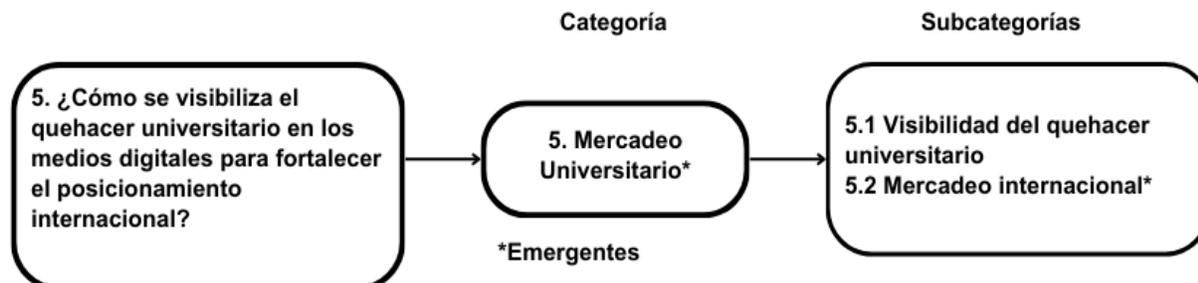
Debido a la frecuencia en que fue mencionada por quienes participaron de esta investigación y la necesidad de que se fortalezca este aspecto en la UPR, la categoría de mercadeo universitario se considera como emergente. Inicialmente, llevaba el nombre de “Visibilidad del quehacer universitario”. Sin embargo, la investigadora la convirtió en una subcategoría, porque luego del análisis concluyó que debido a los hallazgos y el concepto del mercadeo universitario, es más abarcador para los asuntos mencionados por las personas participantes. Según Pérez (2002) se define el mercadeo universitario de la siguiente manera:

Proceso de investigación de necesidades sociales para desarrollar e implementar programas que las satisfagan, mediante intercambios que pueden tener o no una naturaleza comercial, y cuyo fin es lograr el bienestar de individuos y organizaciones de la comunidad a la que conciernen. (p. 9)

Quienes participaron de esta investigación destacaron que es muy importante que la universidad pueda mercadear su calidad y una manera de conocerse, es a través de las promociones. Las diez personas participantes coinciden en que es importante hacerlo de manera local, a nivel de los EE. UU. e internacional. Una de las personas participantes afirmó que para poder promocionar en estos espacios, se deben aplicar estrategias distintas. Por lo que, la institución debe estudiar el mercado académico antes de ejecutar sus estrategias: “¿Qué tú quieres hacer a nivel local y qué quieres hacer a nivel de los EE. UU. y a nivel internacional? Son tres estrategias distintas” (PComRecintoRec4). La categoría emergente de mercadeo universitario está dividida en dos subcategorías: (a) visibilidad del quehacer universitario; y (b) mercadeo internacional (Figura 10).

Figura 10

Categorías y subcategorías alineadas con la quinta pregunta de investigación



Visibilidad del quehacer universitario

Al hacer referencia al asunto de la visibilidad del quehacer universitario, se subdividió en interna (para referirse a la comunidad universitaria) y externa (personas dentro y fuera de Puerto Rico). Con respecto a la visibilidad interna, las personas participantes del recinto seleccionado coincidieron con las de la VPAAI, al indicar que se realiza enviando las noticias y los comunicados a través del correo electrónico institucional y mediante la celebración de congresos. También, en el recinto seleccionado indicaron que existe la Oficina de Comunicaciones y en la VPAAI indicaron que “hay oficiales de prensa en Presidencia” (LíderVPAAI1) y los informes de logros que se publican en la página oficial del recinto.

La visibilidad externa (y que también se beneficia la comunidad interna) se realiza a través de las distintas páginas *webs* oficiales: la sistémica, los recintos y unidades, las facultades y los programas académicos. De igual manera, por la emisora oficial de la institución, Radio Cadena Universidad de Puerto Rico y las redes sociales oficiales Facebook, Instagram, X (antiguo Twitter) y LinkedIn. Es preciso indicar que existen diversidad de cuentas en varias redes sociales de los recintos, las unidades, los programas y los proyectos particulares. De igual manera, mencionaron las conferencias que se realizan dentro y fuera de Puerto Rico; aun cuando en esta parte se indicó con titubeo, por la falta de presupuesto

(subcategoría transversal). Hubo una rotunda coincidencia en el hecho de que a pesar de tener todos esos medios, la institución ha sido tímida en reconocer sus logros en el exterior (LíderVPAA2; LíderRecintoDAA2, 3 y 4; PComitéRec1 y 4; y PComitéDAA2).

Las publicaciones que se realizan en los medios digitales oficiales son evidencias para las agencias de *rankings* (LíderVPAAI2). Es decir, que pueden enviar algún enlace de actividades, videos o fotos que hayan sido publicados en redes sociales y son recibidas como apropiadas. Una de las personas de la VPAAI, indicó que las agencias de *rankings* en las que participa la UPR (THE y QS) no analizan la cantidad de seguidores, las reacciones digitales o la frecuencia de las publicaciones (LíderVicepres2).

Como inicialmente se había propuesto en esta investigación, es necesario identificar las publicaciones que realiza el personal de la Universidad de Puerto Rico para visibilizar el quehacer universitario en la *web* y las redes sociales, lo que podría incidir en el posicionamiento local e internacional. Fue posible identificar que el sistema UPR, los tres recintos, las ocho unidades y las facultades del recinto seleccionado cuentan con su página *web*. Las publicaciones que se revisaron corresponden a la página electrónica y el Facebook oficial a nivel sistémico y la página *web* y el Instagram oficial del recinto seleccionado. El intervalo de fechas en que se estuvieron revisando las páginas electrónicas y redes fue desde el 16 de agosto de 2023 al 9 de diciembre de 2023, que corresponde al primer semestre del año académico 2023-2024.

En las páginas de internet, se publica información, mayormente escrita, de los premios obtenidos por la comunidad universitaria de los recintos y las unidades, alianzas estratégicas entre organizaciones locales e internacionales, del recibo de subvenciones externas, las circulares de noticias del momento, las investigaciones realizadas, las nuevas ofertas académicas o los anuncios generales para toda la comunidad universitaria. Con respecto a las

redes sociales, el Facebook oficial del sistema UPR, que (al 4 de enero de 2024) tiene 56,000 seguidores, se publican fotos, videos y *flyer* de noticias, actividades que se estarán realizando el mismo día o en los próximos días. Un asunto muy frecuente, fue que las noticias no era publicaciones originales del Facebook sistémico, sino que se republicaban⁹ de otros recintos y unidades u organizaciones en las que la universidad había colaborado. En ocasiones, esto representaba una carencia de voz y marca sistémica de la UPR, es decir de publicaciones que fueran inéditas a nivel sistémico y que sean de prioridad para toda la comunidad de la UPR en sentido general y no solo de un recinto. Esto coincide con la siguiente opinión de uno de los participantes, cuando hizo referencia a las promociones internacionales y el reclutamiento que se deberían hacer de manera sistémica:

Hay que hacer un esfuerzo por presupuestar promoción internacional (...) para ser consecuente con la marca UPR. Se ha cambiado mucho la identidad, en los fondos, los colores y llega a confundir. Cada presidente tiene un color, un presidente que su color institucional era el negro. Vino otro presidente y el color institucional era anaranjado. Ahora mismo se está usando una paleta de colores entre violetas oscuros y claros para la promoción institucional. Entonces confunde, hay que ser consecuente con esto. (PComRecintoRec4)

Con respecto del Instagram oficial, al 4 de enero de 2024 tenía 10,100 seguidores y el contenido era mayormente de fotos, *flyers* y videos (Apéndice T). Era común que se realizaran publicaciones regulares (que se pueden revisar en el momento que se desee) o de historias (contenido digital que tiene la duración de 24 horas y tiene interés en que sea revisado de manera rápida). A diferencia del Facebook sistémico, en el Instagram del recinto seleccionado se publicaba contenido que tenían la marca, la paleta de colores y noticias o avisos que eran relevantes para toda la comunidad, a través de la voz institucional del recinto seleccionado

⁹Traducción de extranjerismo. Como alternativa al inglés «repost» ('compartir un contenido ya publicado digitalmente en otra cuenta a través de la propia'), pueden usarse expresiones como «compartir» o «republicar» (Cuenta de RAE en Twitter Oficial)
<https://twitter.com/RAEinforma/status/1722569853741978074?lang=es>

mediante las redes. Aunque solo se usaron dos de las redes sociales, se encontró una diversidad de redes y páginas que se utilizan para publicar el quehacer universitario, lo que dificultó la recopilación de información porque el contenido abrumador y repetitivo en cada una se publicó en la *web*.

En cuanto a las dificultades con la visibilidad del quehacer universitario internamente, uno de los aspectos mencionados a nivel de la VPAAI fue que al verificar los criterios que solicitan las agencias de *rankings*, han dejado de subir evidencias porque entienden que no cumplen. Sin embargo, luego se percatan de que los recintos o unidades han trabajado esos aspectos, afectando así los puntajes. Es decir, que han ocurrido casos en los aun en la propia VPAAI, no se enteran del quehacer académico, investigativo, financiero, con la sociedad o las alianzas estratégicas que hacen los recintos y unidades con otras universidades dentro y fuera de Puerto Rico.

Al corroborar la información en el recinto seleccionado, en adición a las solicitudes que hacen a las facultades o escuelas; también, acceden a las páginas *webs* de estas. Sin embargo, se encuentran con la situación de la desactualización de las páginas *web* (que son los principales medios de búsqueda de información). Una de las participantes indicó lo siguiente: “esta página está un poco para mí abandonada, porque hay cosas que están actualizadas y otras no” (PComRecintoDAA4). De modo que, esto limita el envío de informes completos a la VPAAI y que no haya una completa visibilidad del quehacer universitario en los programas y facultades; y por consiguiente, en los recintos y unidades. Es preciso destacar, que las personas participantes recalcaron es aspecto de la falta de personal que imposibilita la agilidad del trabajo.

Con respecto a las dificultades con la visibilidad externa, el personal del recinto indicó que era penoso saber que había noticias que se publicaban en la prensa nacional o

internacional que el propio personal de la UPR no se enterara. Una de las participantes hizo mención de que “(...) a veces nos enteramos por el programa de televisión o un escrito en prensa. Siendo miembros de la comunidad universitaria, ¡caramba! Y te llega por el WhatsApp, tu compañera [te dice]: ‘mira, búscate la página número cuatro del periódico’”

(PComRecintoDAA4).

Por otra parte, es preciso resaltar las debilidades, dos participantes que trabajan en Rectoría afirmaron lo siguiente:

(...) antes de ayer salió una noticia de que nosotros teníamos los niveles más altos de graduación, pero antes de eso ¿qué publicaron? ‘Que no se corta la grama’. Estamos en los mejores, [menciona el recinto] de la Universidad de Puerto Rico, pero entran los matojos primero y después entra lo otro. O sea, es que es muy difícil. Eh, pero nada, eso es parte de la democracia. (LíderRecintoRec1)

Porque la universidad no se ocupa de dar la buena noticia. Siempre la UPR está en el periódico cuando hay malas noticias; y por eso es que hay que hacer el doble del esfuerzo para que lo que sean logros y buenas iniciativas se divulguen, por modestas que parezcan. (PComRecintoRec4)

En armonía con lo antes expuesto, una de las personas participantes de la VPAAI indicó que la manera en que la prensa publica la noticia del posicionamiento de la UPR, en ocasiones es errada. Pues al no estar educada en estos temas, publica información vinculada a los *rankings* que se puede mal interpretar, como es la situación siguiente:

(...) le soy bien honesto con prensa y voy a hacer específico con la prensa de Puerto Rico. Porque la prensa en este país no se educa y rápido empiezan a decir y estoy hablando de la prensa en Puerto Rico; los EE. UU. no es muy distinta tampoco, pero vamos. Y dicen, ‘¡Ah, la universidad bajó 3 posiciones! De la 43 que estaba ahora está en la 46’. (LíderVPAAI2)

La persona anterior afirmó que el solo hecho de ser invitada a participar de los *rankings*, ya es prestigio. Para esto presentó el siguiente ejemplo: “estoy en una posición 400 y hay 17,000 universidades alrededor del mundo. Saque, verdad, divida 400 entre 17,000 para que usted vea, verdad” (LíderVPAAI2). Pero que estos son temas que la prensa no necesariamente conoce. A pesar de lo que se indicó anteriormente, dos de las personas participantes indicaron

que (LíderRecintoDAA3 y PComRecintoRec4) era importante notificar a las Oficina de Comunicaciones las actividades que se realizan en el recinto. Pues ellos no se pueden enterar de todo lo que sucede en el recinto. De igual manera, desde el recinto se puede invitar a la prensa exterior a cubrir eventos (LíderRecintoDAA3) y a pesar de que indicaron que hay costos vinculados a la publicación de noticias en el exterior (PComRecintoRec4), una de las personas del recinto indicó que “nosotros salimos en la prensa cuando la prensa se interesa en el tema. Pero no salimos, porque nosotros procuramos ese espacio”. También, un aspecto importante que se indicó fue que hace falta fortalecer la visibilidad externa del quehacer universitario, pero localmente.

Mercadeo internacional

“Puerto Rico mide 100 por 35, si el conocimiento que levantamos a través de la investigación y lo que hacemos lo dejamos aquí, nosotros lo vamos a saber, pero no lo sabe el resto del mundo” (LíderRecintoDAA3). Se inicia con esta cita de una de las personas participantes del recinto, porque fue uno de los asuntos que más se repitió por parte de las diez personas participantes y que prevaleció como lema entre cada una de ellas. Esto la hizo una subcategoría emergente.

Las 10 personas participantes indicaron que la UPR tiene la calidad para mercadearse fuertemente de manera internacional. Cuando se hace referencia a lo internacional, los participantes hacían la distinción entre Latinoamérica y el mundo. Ante la demografía de Puerto Rico y la gran competencia con las universidades privadas, el mercadeo internacional es una herramienta que beneficia a la institución. Sin embargo, no tiene reclutadores internacionales y en oficinas que no le corresponde trabajar este asunto, se han involucrado en el tema por la falta de personal. La persona participante PComRecintoRec4, indicó “a mí no me corresponde bregar con reclutamiento, pero veo la necesidad, la reconozco [las carencias en el

reclutamiento] porque trabajo con este público”. Afirmó que hay que tener reclutadores internacionales a tiempo completo o compañía externa dedicada a este trabajo, pues esto permitiría mejorar en la cantidad de estudiantes, docentes e investigadores internacionales y en los *rankings* universitarios.

Como parte de las entrevistas que se realizaron a personas líderes y en distintos comités vinculados al *assessment* institucional, se destacó que el mercadeo internacional es un aspecto importante. Sus opiniones incluyen los siguientes aspectos: rol de las y los exalumnos para el reclutamiento del estudiantado, uso de herramientas de búsqueda en las páginas *webs*, dificultades con los asuntos migratorios, idioma de los programas, alianzas estratégicas y presupuesto para la internacionalización. El rol de los exalumnos para el reclutamiento del estudiantado, lo recalcó una de las personas participantes. Ha laborado por 12 años con la internacionalización en el recinto seleccionado y destacó que, gran parte del estudiantado internacional que se encuentra en el recinto y en otros, conocieron de los programas del sistema UPR porque alguna o algún exalumno o exalumna le habló, “por lo que dicen por ahí lo que llaman inglés *Word of mouth*”. (PComRecintoRec4). Sin embargo, en el recinto seleccionado, la persona participante anterior, afirmó que se deben establecer mayores estrategias con respecto a las colaboraciones de los exalumnos en todos los niveles académicos.

En cuanto al uso de herramientas de búsqueda en las páginas de internet, la persona participante PComRecintoRec4 indicó que cuando el recinto tuvo una agencia externa que promocionaba los programas y los *hits* de la página *web* del recinto aumentaron. Llegaron a tener listas de estudiantes, a los que previa autorización se registraban sus datos personales. “Pero de nuevo, tienes ahí la información. No se usó Sarah, porque de nuevo, yo provoqué [que se trajera es servicio al recinto]. Yo lo traje, y entonces tiene que haber una

responsabilidad compartida. Porque, de nuevo, esta oficina no es una oficina de reclutamiento”. (PComRecintoRec4).

La procedencia del estudiantado interesado en el recinto era de los siguientes países: Bulgaria, Brasil, Colombia, los EE. UU., España, Ghana, Grecia, India, Italia, Jamaica, Nepal, Pakistán, Perú, Ruanda y Suiza. Este programado traducía al idioma original de la persona que hacía la búsqueda, pero se le indicaba que los programas eran en español e inglés. Dentro del “paquete de programas” que se promocionaron, el que más interés tuvo fue el programa de Currículo y Enseñanza (con sus diferentes subespecialidades). Recalcó que muchas universidades están muy bien posicionadas en los *rankings*, porque usan motores de búsqueda en las páginas *web* para que personas de todo el mundo conozcan su universidad. “Si tú no, si tú no estás presente en esos motores de búsqueda, puedes pasar desapercibido”

(PComRecintoRec4).

Otro tema frecuente entre los participantes fue el migratorio. Como Puerto Rico es un territorio de los EE. UU., se rige por normativas de obligatoriedad de visa y demostración de estatus económico para estudiar e investigar. Para el reclutamiento de docentes, también conlleva un proceso de trámite de visa que no siempre tiene éxito. Una de las personas indicó que “para efectos de nosotros salir y poder reclutar estudiantes internacionales, pues tenemos que caminar una línea fina entre lo que la política de inmigración de los EE. UU. me permite y lo que el recinto puede ofrecer” (LíderRecintoDAA2). De igual manera, afirmaron que las personas que más enfrentan dificultades son de Latinoamérica y algunos de Europa, uno de los comentarios lee como sigue:

Quando desean venir personas de Latinoamérica y Europa, en ocasiones enfrentan situaciones de no tener patrocinadores económicos robustos, por lo que se obstaculiza el obtener el permiso de acceso a las visas de estudiante F1 (estudiantes) y J1 (investigadores, postdocs y *short-term scholars*) entre otras. (PComRecintoRec4)

Es preciso indicar que en el recinto seleccionado los programas a pesar de que gran parte de los libros, artículos y material para la enseñanza que se utilizan son en inglés, no obstante existen facultades en las que se dictan los cursos en inglés, gran parte de sus cursos son impartidos en español y no hay programas que en su totalidad sean en inglés. En ocasiones, también se reclutan a hijas e hijos de personas de la diáspora puertorriqueña, pero “aquí [Recinto seleccionado] no tenemos programas en inglés, aquí tenemos cursos en inglés” (LíderRecintoDAA4). La persona participante indicó que esto dificulta el reclutamiento o más adelante la retención, debido a que “los hijos de los de la diáspora, muchos de ellos no saben español, porque nacieron y se han criado allí [los EE. UU.]. Su único vínculo con Puerto Rico es que su abuelo nació en Cataño, hasta ahí” (LíderRecintoDAA4). La persona participante anterior indicó que esta problemática también sucede con el personal docente que se recluta, que solo habla inglés o no hablan español. La persona participante indicó “en ocasiones, algunos profesores solo hablan inglés y no se entiende muy bien” (LíderRecintoDAA4). Por lo que esto puede traer dificultades en la retención del estudiantado. Por lo que, esta persona participante, enfatizó en hacer mayores esfuerzos en alianzas estratégicas con proyectos de investigación interdisciplinaria y transdisciplinarias. A pesar de esta situación con el idioma, una de las personas participantes, indicó que existen estudiantes que, aunque no hablen el idioma, vienen a Puerto Rico, para insertarse en el inglés o el español y mejorar sus destrezas del lenguaje (PComRecintoRec4).

Otros de los asuntos en los que coincidieron las personas participantes fue la importancia de establecer distintas alianzas estratégicas de investigaciones y asuntos académicos entre países. A pesar de las dificultades con el asunto presupuestario (subcategoría transversal), reconocieron la importancia de gestiones que no conlleven inversión económica. Cuatro de las personas participantes del recinto seleccionado indicaron

(LíderRecintoRec1, LíderRecintoDAA2 y 3) que dentro de su plan de trabajo era fortalecer este aspecto. La persona líder en rectoría indicó que como parte de las alianzas estratégicas es de su interés que estudiantes de Puerto Rico puedan ir a España (específicamente Salamanca y Valencia); Colombia (específicamente Cartagena) para hacer intercambios estudiantiles para el área de Trabajo Social; y a la República Dominicana, para aunar esfuerzos en el área de Psicología y Geografía. De igual manera, esta persona afirmó que es importante que se pueda mantener un compromiso institucional entre las universidades que se establezcan las alianzas, porque de otra manera no se puede ejecutar el plan de trabajo. También, esta participante reconoció que en ocasiones estos aspectos de alianzas estratégicas no conllevan gastos financieros mayores, es más bien gestiones procesales administrativas que es importante cumplir. Dos de las personas del recinto indicaron lo siguiente:

Ya nosotros tenemos unos lineamientos, lo que pasa es que concretarlo, es realmente, de parte y parte también. Porque también nosotros aspiramos a tenerlo, pero también, los países también deben comprometerse, dándonos de uno y otro, porque si no se queda en nada. (LíderRecintoRec1)

Hay cosas que yo podría hacer que no constituyan un gasto adicional, pero hay otras que no, ¿verdad? Porque si un ejercicio de mayor posicionamiento que me permita mayor posicionamiento es seguir trabajando acuerdos de colaboración y memorandos de entendimiento con instituciones internacionales para que tengamos intercambio de profesores y estudiantes. (LíderRecintoDAA2)

Un asunto por destacar, que pareció sorprendente fue que solo una de las personas participantes (LíderRecintoRec1) mencionó que la educación en línea puede ayudar a mejorar las alianzas estratégicas. Las otras nueve participantes no mencionaron esta herramienta, como una oportunidad de mejoramiento para atraer más estudiantes a estudiar en los programas académicos y no solamente alianzas para hacer investigaciones o intercambios.

En última instancia, otro acuerdo contundente entre las personas participantes fue el asunto de la carencia de presupuesto para la internacionalización. Mencionaron la falta de hospedajes para estudiantes, investigadoras e investigadores y docentes internacionales; la

disminución de los auspicios de patrocinadores externos o empresas que realicen donativos; y carencia de una oficina de reclutamiento internacional. Una de las personas participantes indicó que aunque tenga en sus planes de trabajo redactada “una acción para cumplir con ese parámetro de efectividad es fortalecer o mejorar, o incrementar o aumentar la admisión y el reclutamiento de estudiantes internacionales, pero no tengo donde hospedarlos, pues tengo un problema (LíderRecintoDAA2)”. Al analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la institución, se debe considerar el presupuesto institucional.

En lo concerniente a tener presupuesto para contratar personas que trabajen permanentemente el reclutamiento internacional, tres personas del recinto indicaron que era muy importante auscultar los lugares en que se asiste a reclutar estudiantes. Una de las personas recalcó que “aunque la UPR es atractiva para estudiantes de Latinoamérica, pero por el cambio de moneda el costo es muy elevado. Pero si se busca en distintos públicos de Latinoamérica que sí puede pagar, pues es un atractivo” (PComRecintoRec4). Esta misma persona agregó que el tener ayudas económicas o patrocinadores desde antes de llegar a Puerto Rico es un atractivo para atraer estudiantes, docentes y personas que realicen investigaciones.

Este aspecto del mercado internacional fue uno de mucha exposición entre las personas participantes. En general, afirmaron que la UPR tiene la calidad, credenciales y acreditaciones para mejorar su posicionamiento internacional. Más que ver la universidad como un producto que “se vende”, es mercadear para ir tras una necesidad social. En ese sentido, el autor cubano Pérez (2002) indicó lo siguiente:

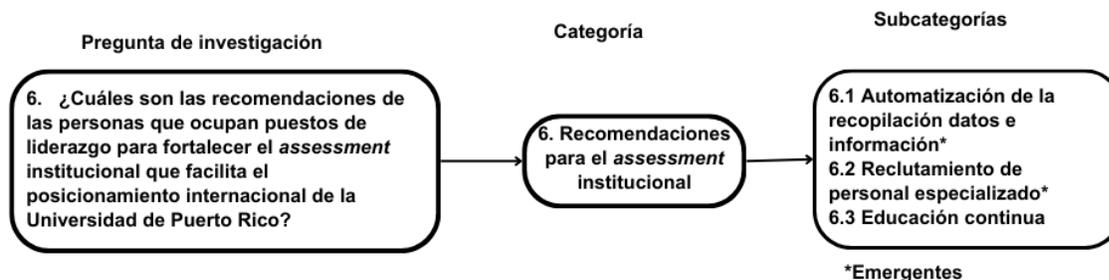
Si la universidad no puede demostrar su utilidad social, nadie estaría dispuesto a apoyarla, ni las autoridades de gobierno ni la opinión pública. Si la universidad no proyecta una imagen académica de calidad no podrá lograr recursos del sector productivo, la colaboración internacional u otras posibles fuentes de financiamiento. (p. 8)

Recomendaciones para el *assessment* institucional

Esta sexta y última categoría corresponde a las recomendaciones que las personas en puestos de liderazgo en la VPAAI y del recinto seleccionado ofrecieron para mejorar el *assessment* institucional que fortalece el posicionamiento internacional. Esta categoría se considera emergente, porque surge a partir del análisis de las respuestas a las entrevistas y estas fueron sumamente convergentes entre los participantes. Con excepción de una de las subcategorías (educación continua), las demás fueron emergentes. Esta categoría se subdivide de la siguiente manera: (a) Automatización de la recopilación; (b) Reclutamiento de personal especializado; y (c) Educación continua (Figura 11).

Figura 11

Categorías y subcategorías alineadas con la sexta pregunta de investigación



Automatización de la recopilación de datos e información

Como parte de las convergencias entre las personas participantes del recinto seleccionado y en especial quienes pertenecen a los comités de trabajo, indicaron que el asunto de recopilar y unificar las evidencias que se deben enviar a la VPAAI es un proceso engorroso y muy artesanal. Una de las alternativas que ofrecieron fue ir recopilando gradualmente y no todo después de cierto tiempo (PComRecintoDAA2). También, recomendaron "crear un repositorio de evidencias para acompañar los informes de logros" (PComRecintoDAA2). Otras de las personas (PComRecintoRec1) que pertenece a unos de los

comités de trabajo desde rectoría recomendó que, respetando las particularidades de las facultades, es importante tener una estandarización de los planes de trabajo del *assessment* institucional en las distintas facultades, porque esto ayudaría a facilitar el proceso de recopilación.

Además de ofrecer recomendaciones, dos personas coincidieron en que era esencial establecer un sistema general para simplificar el recogido de los datos y hacer tablas más simples (PComRecintoRec1 y PComRecintoRec4). De igual manera, PComRecintoRec1 afirmó que era muy importante involucrar más al personal docente, investigadores, investigadoras, bibliotecarios y bibliotecarias y estudiantes en el proceso de la recogida de datos. Una de sus expresiones contundentes fue la siguiente:

(...) los que saben qué es lo que se está haciendo son los que están en el salón de clases o en las distintas posiciones. Así que yo planificaría un *assessment* institucional, que potencian mucho la representación y la discusión de los resultados. En reuniones, esa sería mi primer paso para poder planificar, porque de esas reuniones y discusiones oralmente, de manera informal, probablemente aparezcan muchos logros y muchos trabajos que no se están recogiendo. Y con ese pie forzado, entonces podríamos saber cómo serían los instrumentos para poder recoger esa información. Ahora mismo, yo no tengo idea de cómo sería un buen instrumento.

Dos personas (LíderRecintoDAA4 y PComRecintoRec4) coincidieron en tener una plataforma en la que se puedan ir subiendo las evidencias para el *assessment* institucional. Esto agilizaría el proceso de la recopilación y creación de informes. Una de estas dos personas indicó que aunque no es muy diestra en la tecnología, pero que definitivamente esto facilitaría el proceso.

La persona participante LíderVicepres2 indicó que utiliza *Microsoft Teams* y *One Drive* para organizar las carpetas de trabajo y que le ha funcionado muy bien. Sin embargo, en el recinto seleccionado presentan dificultades en la recopilación de datos mediante *One Drive*. Se pudo notar, por los conceptos que utilizaba, que la persona de la VPAAI tenía mayores destrezas en el uso de programados tecnológicos que permitían la recopilación y organización

de documentos. Contrario al recinto seleccionado, las personas entrevistadas expresaron que necesitan más fortaleza en este aspecto y solo tres indicaron tener destrezas en este asunto (PComRecintoDAA3, PComRecintoRec1 y LíderRecintoDAA4).

Reclutamiento de personal especializado

Para fortalecer el posicionamiento internacional, las personas participantes de esta investigación coincidieron en la importancia de reclutar empleadas o empleados con unas competencias especializadas. Mencionaron que era importante reclutar y retener personal las siguientes posiciones: Dirección de *assessment* institucional, Reclutamiento internacional, Posicionamiento internacional y *rankings* universitarios y Programador de *software* para *assessment*.

Con respecto a las tareas vinculadas al *assessment* institucional, las dos personas de la VPAAI convergen en la pertinencia de reclutar a un encargado del *assessment* institucional. El LíderVicepres2 indicó “tenemos estadísticos, tenemos investigadores, tenemos directores de planificación, pero no hay un puesto para específicamente el *assessment* institucional”. Una opinión similar la emitió una persona del recinto seleccionado, al indicar que se necesita más personas que trabajen tareas vinculadas al *assessment* institucional (PComRecintoDAA3).

Aunque una de las personas de la VPAAI indicó que existe el puesto de estadístico institucional, en el recinto seleccionado este puesto está vacante y fue uno de los que mencionaron otras dos personas que se necesita reclutar. Las ocho personas participantes del recinto concuerdan en que se recopilan evidencias; pero que, a veces, carecen de una persona que analice a profundidad los hallazgos encontrados. Gran parte de los hallazgos conllevan descripciones estadísticas y proyecciones para la toma de decisiones a corto y largo plazo. Para esto, es importante una persona que tenga conocimientos especializados para interpretar las estadísticas institucionales. Esto redundará en tomar de decisiones más certeras.

Cabe indicar que, aunque el recinto seleccionado entrega la plantilla de evidencias a la VPAAI, las ocho personas entrevistadas fueron enfáticas en que se puedan usar estas evidencias e informes para tomar decisiones. Las agencias de *rankings* hacen un análisis para luego publicar una lista de universidades, según unos puntajes particulares. No obstante, las evidencias que se entregan a las agencias de *rankings* se usan para otros propósitos de cumplimiento con agencias federales, estatales, acreditadoras, prensa y otras. De todas maneras, en el equipo de gobernanza del Sistema UPR, debe tomar en cuenta estas evidencias para las decisiones y la creación de planes estratégicos y de acción (LíderRecintoDAA2, 3, 4, PComRecintoRec1, PComRecintoDAA2 y 3)

Con respecto a la posición de reclutamiento internacional, la persona participante de uno de los comités de trabajo a nivel de rectoría en el recinto seleccionado (PComRecintoRec4) indicó que se necesita una persona que pueda asistir a ferias de reclutamiento fuera de Puerto Rico, en la que se consigan reclutan estudiantes, docentes y personas investigadoras internacionales. Sin embargo, que en ocasiones estos puestos están vacantes, a pesar de la gran importancia que tiene para la UPR. Desde la misión de la institución se resalta la internacionalización; aunque al carecer de personas que puedan trabajar y dar seguimiento a estos temas, se afectan los lazos estratégicos entre las instituciones. En ese sentido, una de las personas participantes indicó lo siguiente:

Ha habido unos momentos en estos 12 años que yo llevo aquí, donde ha habido años, donde no ha habido nadie trabajando con los asuntos internacionales en Presidencia y entonces se ha perdido en algunas instancias, la secuencia de los trabajos o la pertinencia de algunos temas. Pues porque, yo siempre he sido de la opinión de que la universidad necesita buscar ayuda de especialistas en estos temas, sobre todo en temas de posicionamiento, de *rankings*, de reclutamiento, de mercadeo institucional. (PComRecintoRec4)

De modo similar, otras de las personas participantes indicaron que el recinto tiene los componentes para seguir fortaleciéndose el posicionamiento internacional “pero necesita un

recurso, unos funcionarios que puedan articular desde la política, sus instrumentos, Plan de Desarrollo, Plan anual” (PComRecintoRec1). Es preciso indicar que, la LíderRecintoDAA3, también coincidió en el aspecto de tener personas que puedan tener el peritaje para crear o desarrollar estrategias para reclutar a estudiantes y personas investigadoras.

De esta investigación emerge también, el asunto de fortalecer la infraestructura tecnológica reclutando personas que tengan conocimientos vastos en asuntos de programación y ofrecer mantenimiento a los programados de computadoras o *software* y las plataformas electrónicas que son necesarias para el *assessment* institucional del recinto. Una las personas entrevistadas indicaron que actualmente cuentan con una plataforma para el *assessment* del aprendizaje, que tiene potencial para usarse para *assessment* institucional. Sin embargo, si se reclutan personas con alto peritaje en aspectos tecnológicos enfocados a plataformas de *assessment* institucional, todo el asunto de la recopilación de datos que se necesitan para el posicionamiento internacional puede mejorar (LíderRecintoDAA4).

Educación continua

Las personas que participaron en esta investigación concurren en que se deben incluir certificaciones que sean destinadas a este tema del posicionamiento internacional y los *rankings* universitarios. De hecho, una de las personas participantes indicó que las personas que ocupan puestos gerenciales y docentes deberían tomar educación continua de estos temas de manera obligatoria, cumpliendo con unas horas en el año académico. En muchas ocasiones el personal desconoce en qué aporta cada área de trabajo del recinto al *assessment* institucional. De manera específica esta persona indicó lo siguiente:

(...) y así como te orientan sobre hostigamiento sexual y te orientan sobre cuando tú entras, si tú quieres ser profesor y quieres que te den el ascenso, tienes que tener nueve horas en *assessment* institucional; o tienes que tener tal certificación de *assessment* institucional en el recinto. Y entonces esa certificación, a lo mejor, te incluye [el tema] como tú desde tu área o de las diferentes áreas de educación aporta, [la] planificación aporta esto [al *assessment* institucional]., ciencias sociales aporta esto, el

registrador aporta a esto; y que tú sepas, te apoderes de lo que es *assessment* institucional. (LíderRecDAA4)

El ofrecer educación continua acerca de este tema con mayor frecuencia, también, lo mencionaron como un asunto que se debe fortalecer. Sin embargo, emerge de esta investigación el hecho de que cuatro participantes (una de la VPAAI y las otras tres del recinto) indicaron que el conocimiento adquirido para realizar el *assessment* institucional que se necesita para el posicionamiento internacional, lo han adquirido por su propia cuenta. Aunque tienen preparación académica en asuntos vinculados a datos institucionales y ser docentes, indicaron que lo que saben de posicionamiento internacional ha sido por cuenta propia. En ocasiones, buscan certificados en línea gratuitos o que han costeado. Una de las personas (PComRecintoDAA3) que pertenece a los comités de trabajo del recinto seleccionado, indicó que sí le han pagado viajes para asistir a conferencias que le permiten adquirir o mejorar sus conocimientos en el asunto de la recopilación de datos y cómo agrupar bases de datos institucionales grandes. Con todo y que la institución los pague, ella es quien se encarga de buscarlos y verificar la pertinencia del contenido para mejorar sus destrezas. La participante de comités de datos institucionales que forma parte del grupo de personas que completa las plantillas para los *rankings* y para otros fines, fue enfática en este asunto del autoaprendizaje “O te autocapacitas porque lo necesitas para dar datos certeros, confiables. O le preguntas a alguien que sabe más” (PComRecintoDAA3).

Para poder realizar un óptimo trabajo es muy importante que existan programas de educación continua que permita a la empleomanía mantenerse a la vanguardia del conocimiento, con capacitaciones especializadas en los temas de necesidad e interés del personal. En ese sentido, Chiavenato (2020) resaltó que los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo

organizacional; todas ellas representan las inversiones de la organización a su gestión de talentos.

Resumen del capítulo

En este capítulo de los hallazgos se presentaron seis categorías y 17 subcategorías, estas a su vez se fueron alineando a la pregunta central de esta investigación que fue la siguiente: ¿cómo realizan la gestión estratégica las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional encaminado al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas agencias de *rankings*?

Cada uno de los hallazgos se presentaron a partir de las categorías y subcategorías establecidas. Las ideas se fueron hilvanando a partir de las voces de diez participantes: dos personas ocupando posición de liderato en la VPAAI y ocho de uno de los recintos del Sistema UPR. El haber tenido participantes tan diversos y complementar sus respuestas a las entrevistas, con análisis de documentos y de los medios digitales, otorgó mayor solidez a los resultados de esta investigación.

En sentido general, las personas participantes consideran el posicionamiento internacional como importante, porque permite que la institución pueda visibilizar su quehacer académico, investigativo, social, financiero y comunitario de manera local, a nivel de los EE. UU. y otros países de Latinoamérica y del mundo. También ser parte del posicionamiento internacional fomenta la evaluación externa y el realizar análisis comparativos entre universidades (*benchmarking*). Las personas participantes reconocieron que al ser parte de posicionamientos internacionales se fortalecen los lazos estratégicos entre universidades y países.

Aademás, indicaron que el tema del posicionamiento internacional es uno que no se discute con frecuencia y que se silencia su utilidad. Dos de las personas opinaron que los

rankings son un negocio y son asuntos puramente corporativos. De igual modo, una de estas personas indicó que no puede visualizar la educación superior como un producto que se consume, más bien como un proyecto de movilidad social que no puede ser cuantificable en una lista. Otras personas coincidieron en que existen dificultades en la recopilación de las evidencias que se necesitan demostrar para enviar a las agencias de *rankings*, esto debido a que hace falta fortalecer la continuidad de los procesos de *assessment* institucional (tanto en la VPAAI, como en el recinto seleccionado).

A pesar del compromiso de las personas participantes, reconocieron que la falta de presupuesto para el reclutamiento de personas especializadas en estos temas y el apoyo político para trabajar con las tareas que requieren el posicionamiento internacional de las agencias de *rankings* aumenta las dificultades de obtener mejores lugares y visibilidad. Una de las categorías emergentes más importantes de esta investigación es el mercadeo universitario. Aunque en la UPR se fomenta la internacionalización de la organización, las condiciones actuales en materia de mercadeo universitario para reclutar estudiantes, docentes y personal de investigación internacional es crítico. Esto afecta no solamente al posicionamiento internacional, sino al cumplimiento de la visión de la UPR.

Universidad de excelencia y posicionamiento internacional, comprometida con el éxito estudiantil mediante un quehacer innovador y transformador en la docencia, investigación, creación, innovación y el servicio en las diversas ramas del saber humano para desarrollar una ciudadanía responsable. (Plan Estratégico 2017-2022)

Es preciso indicar que esta visión prevalece para los próximos cinco años, pues se incluyó en el *Plan Estratégico de la UPR, 2023-2028*. De modo, que es bien importante dar cumplimiento a lo establecido en esta visión institucional y que por consiguiente redundará en beneficio de la sociedad puertorriqueña y de otros países.

Como parte de la revisión de documentos la investigadora se percató de una divergencia conceptual entre el uso de *assessment* y *avalúo*. Esta se proyectó en el lenguaje

que utilizaron ocho de las diez personas participantes entrevistadas. De igual manera, las políticas existentes a nivel de la VPAAI y del recinto seleccionado, necesita una revisión y fortalecimiento procesal para que pueda servir de guía. Esto podría permitir el sistematizar y viabilizar mejor el proceso de *assessment* institucional para lograr posicionamientos internacionales de la Universidad de Puerto Rico.

Respecto del análisis del contenido digital, como parte de los hallazgos, una de las personas participantes, quien tenía el conocimiento al respecto, indicó que las agencias de *rankings* en las cuales se posiciona la UPR no toman en cuenta la calidad de la presencia institucional en las redes sociales. Más bien utilizan la *web* y redes sociales para acceder a las evidencias que envía la UPR. Sin duda alguna, estas herramientas permiten una mayor visibilidad del quehacer universitario y por consiguiente pueden ayudar fortalecer el mercadeo universitario.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la presente investigación el caso que se estudió fue la gestión estratégica de personas en puestos de liderazgo, en uno de los recintos del sistema de la Universidad de Puerto Rico, con el *assessment* institucional que se necesita realizar para lograr posicionamientos internacionales ante distintas agencias de *rankings*. Participaron en las entrevistas semiestructuradas, personas de la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación y otras de uno de los recintos de la Universidad de Puerto Rico. Además se revisaron las normativas y las políticas que permitieron analizar el apoyo político de la institución al posicionamiento internacional. Finalmente, se verificó la visibilidad del quehacer universitario en dos páginas *web* y dos redes sociales oficiales del Sistema de la UPR y de uno de sus recintos respectivamente.

Para la discusión e interpretación de los hallazgos, la investigadora retomó el caso, las categorías y la pregunta de investigación central. Para la estructura del acápite de las conclusiones se utilizaron las seis preguntas de investigación específicas que se establecieron en el capítulo uno de este documento. Para ambos, se evidenciaron los argumentos con revisión de literatura y la voz de la investigadora. El capítulo contiene siete temas principales: discusión de los hallazgos, conclusiones, recomendaciones, limitaciones, sugerencias para investigaciones futuras, reflexiones y sugerencias para investigadoras e investigadores cualitativos.

Discusión de los hallazgos

La pregunta central de esta investigación fue; ¿Cómo realizan la gestión estratégica las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional encaminado al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas

agencias de *rankings*? La gestión estratégica vinculada al *assessment* institucional encaminada al posicionamiento de la UPR, por parte de quienes lideran en el recinto seleccionado, depende de las peticiones que realice la VPAAI durante el año académico. Por lo tanto, la gestión se torna en una meramente administrativa y de creación de densos informes a partir de los datos que las facultades y oficinas administrativas entregan, para luego unificarlos y emitir un informe final a la VPAAI.

Para contestar a esta pregunta es importante retomar la definición de gestión estratégica de David (2003) de la siguiente manera:

Arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una organización lograr sus objetivos. Se centra en la integración de las actividades de la gerencia, y sus áreas funcionales de recursos humanos, finanzas, contabilidad, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información por computadora. (p. 5)

Con la definición anterior es posible notar que la gestión estratégica es una compleja que abarca diversos sectores y que depende de recursos internos y externos para poder ejecutarse. Las tareas asociadas al *assessment* institucional para el logro del posicionamiento son de naturaleza gerencial y de liderazgo; es decir, que no son solamente tareas rutinarias administrativas continuas y operacionales. Estas implican tomar en cuenta las normativas institucionales, el presupuesto institucional, las necesidades de la comunidad universitaria, las proyecciones para la institución y las organizaciones con las que tienen alianzas y, finalmente, el mercadeo universitario. También, conllevan la rendición de cuentas ante distintos *stakeholders*, aunque este constituye un asunto que puede parecer controvertible y en ocasiones temido por las organizaciones.

La Certificación Núm. 147, Año académico 2021-2022, Junta de Gobierno de la UPR, Política de Investigación Institucional de la Universidad de Puerto Rico, establece el cumplimiento con los informes que requieren las “agencias locales y federales, agencias

acreditadoras programáticas y especializadas y agencias privadas que fomentan el posicionamiento (*benchmarking*) y el mercadeo de las instituciones, incluyendo las clasificaciones (*rankings*)” (p. 4). Según esta normativa, vigente en la UPR, el asunto de los *rankings* está visto como una herramienta de mercadeo institucional. Esto coincide con lo que indicaron las personas participantes de esta investigación, quienes señalaron en torno a la **perspectiva del posicionamiento internacional**, que los *rankings* internacionales se perciben como una estrategia de mercadeo que permite visibilizar el quehacer universitario y le añade el prestigio a la institución. De esta forma, se fomenta el posicionamiento institucional a través de las invitaciones que se reciben para participar en foros internacionales y se promueve el ejercicio del *benchmarking*. Finalmente, los informes que entregan las agencias de *rankings* le ofrecen una mirada externa al quehacer interno institucional.

Los usos descritos de los *rankings* por las personas participantes de esta investigación coinciden con las investigaciones que se destacaron en el capítulo dos (Club Excelencia en Gestión-Aldás, 2016; Dowsett, 2020; Hazelkorn, 2007, 2009, 2015; Lloyd & Ordorika, 2021; Martínez, 2013; Serra-Toledo, et al. 2021; Sowter, 2013; & Suárez-Amaya, et al., 2021). Por ejemplo, en una investigación cualitativa, con el diseño de análisis de contenido, que se realizó en Cuba, Serra-Toledo, et al. (2021), indicaron que “la literatura académica-científica reconoce que los *rankings* como instrumentos de evaluación externa vinieron para quedarse como parte de la imagen internacional de las instituciones de educación superior y como un mecanismo en constante crecimiento” (p. 38).

De igual manera, Hazelkorn (2007) realizó una investigación, con el diseño de investigación por encuesta, acerca del impacto de los sistemas de *rankings* en la toma de decisiones en la educación superior. Participaron líderes de 202 instituciones, de distintos países de Europa, Asia, América del Norte, Central y Sur, África y Australia. El cuestionario que

administró buscaba recopilar sus opiniones sobre el papel y la influencia de los sistemas de *rankings* universitarios. Encontrón que 57% indicaron que los *rankings* habían sido ampliamente positivos en la reputación de su institución y 17% creía que no habían tenido ningún impacto. Los resultados de los *rankings* ayudaron a la reputación y publicidad de las instituciones y, en consecuencia, tuvieron un impacto positivo en la atracción de estudiantes, la formación de asociaciones académicas, la colaboración, el desarrollo de programas y la moral del personal. En Puerto Rico, Léctora-Morales (2022) realizó una investigación cualitativa en la que indicó que el *benchmarking* puede ser utilizado para mejorar la efectividad institucional. No obstante, este no trabaja por sí solo y al implementar este tipo de herramienta, la persona que lidere puede reconocer las estrategias necesarias para modificar la institución, y estar a la vanguardia.

Con respecto de la percepción en torno a las perversidades de los *rankings*, los comentarios de las personas participantes en esta investigación destacaron el negocio de los *rankings* y el cobro de las agencias de *rankings* para ofrecer asesorías a las universidades participantes. Sin embargo, Becerra (2019) indica que las agencias de *rankings* desarrollan un catálogo de servicios de consultoría que ofrecen a las universidades que son parte de sus listas jerarquizadas. Las universidades que no forman parte de las asesorías pueden participar y lograr puestos de prestigio. Las personas participantes de esta investigación indicaron también que, en efecto ser parte de las asesorías que ofrecen las agencias de *rankings*, mejora los puestos en las listas jerarquizadas. La situación radica en que si la UPR no cuenta con el poder monetario, para cubrir esta inversión y otra universidad que sí lo tiene entonces se ve en desventaja posicional.

Pese al debate y las controversias sobre los *rankings* universitarios y sus perversidades, ningunas de las personas participantes cuestionó las metodologías que siguen las agencias

para clasificar jerárquicamente a las universidades (e.g., pesos asignados en cada indicador; la construcción y administración de los cuestionarios a patronos en los que su empleomanía son exalumnas o exalumnos de la institución). Este fue un hallazgo no esperado en la investigación, pues la literatura consultada en torno a las perversidades de los *rankings* hacía mención a las percepciones que los líderes educativos y patronos tienen en cuenta (Brankovic, 2021; Club Excelencia en Gestión-Aldás, 2016; INAECU, 2012; Lloyd & Ordorika, 2021). Aunque cada día las agencias de *rankings* se acercan a la transparencia de la metodología y las técnicas empleadas, este es un asunto que sigue en controversia en el posicionamiento internacional. También, el IREG *Observatory on Academic Ranking and Excellence* posee reglamentos en torno a los asuntos de metodología, recopilación y transparencia que se discuten en los Principios de Berlín expuestos en el capítulo dos.

Según Bryson (2018) la planificación estratégica se define como “un enfoque deliberativo y disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían qué es una organización (u otra entidad), qué hace y por qué” (p. 34, versión e-book). En la **segunda categoría la planificación estratégica para el *assessment* institucional**, el recinto seleccionado posee una certificación¹⁰ para el *assessment* institucional académico, administrativo e institucional. A pesar de los retos conceptuales en torno a la palabra *assessment* y avalúo, es un punto de partida para ser actualizada e incluir asuntos vinculados al posicionamiento internacional de la UPR. De igual manera, luego de las debidas actualizaciones, esta certificación necesita mayor divulgación entre la comunidad universitaria. De las ocho personas participantes del recinto seleccionado solo tres la mencionaron.

¹⁰ Por motivos de confidencialidad, no se incluye el número exacto de la certificación. Pero la misma fue aprobada en 2023, pues derogó una certificación que había sido publicada hace más de 10 años.

Suskie (2009), por su parte, indicó que el *assessment* institucional es un proceso continuo y sistemático de recopilar y analizar información relacionada con el desempeño de una unidad y el uso de esta para el mejoramiento continuo. Para crear planes estratégicos que representen a la comunidad universitaria, es importante que se recopile información de cada uno de los sectores involucrados en la cultura organizacional (Bryson, 2018; Schein, 2012). Por lo tanto, los instrumentos para recopilar datos para el *assessment* institucional se deben construir con las estructuras que recomiendan entidades, tales como AERA et al. (2014). Según estas organizaciones, se debe recopilar evidencias de la validez de las interpretaciones o inferencias de las puntuaciones para los usos que se han propuesto. Específicamente de cinco fuentes: contenido, proceso de respuesta, estructura interna, relación con otras variables y consecuencias.

En los hallazgos de esta investigación, las personas participantes indicaron que solo se recopila una o dos fuentes de las evidencias de la validez y confiabilidad. Al reconocer la envergadura, ante las consecuencias que pudiesen traer, la entrega y publicación de informes institucionales para la comunidad universitaria, las agencias acreditadoras y de *rankings*, la prensa, el gobierno estatal y federal y que sus instrumentos no cumplieron con la recopilación de las fuentes de evidencias de la validez, es un asunto de preocupación. En ese sentido, AERA et al. (2014) indicaron que “la necesidad de precisión aumenta a medida que las consecuencias de las decisiones e interpretaciones crecen en importancia” (p. 35). Esta afirmación coincide con el llamado que realiza la agencia sin fines de lucro el Observatorio IREG (*International Ranking Expert Group*, 2006). Este grupo está conformado de un comité ejecutivo y socios honorarios que son conocedores en políticas públicas y temas de educación superior, miembros de la UNESCO, analistas de datos y líderes de distintas agencias de *rankings* universitarios de Europa, los EE. UU. y Brasil. Cuando este grupo aprobó, en el 2006,

los *Berlin principles on ranking of higher education institutions*, establecieron 16 principios de calidad y buenas prácticas, agrupados en cuatro ámbitos. En el ámbito tres, que se titula Recogida y tratamiento de datos y en el principio 12 indica lo siguiente: *“Include data that are collected with proper procedures for scientific data collection. Data collected from an unrepresentative or skewed subset of students, faculty, or other parties may not accurately represent an institution or program and should be excluded”* (IREG, Observatory, 2006, párr.15).

En función de lo planteado anteriormente, el asunto de la manera en que se construyen los instrumentos y se recopilan los datos es crucial en el *assessment* institucional que permite un posicionamiento internacional. Por tanto, este debe ser un asunto que se tome en cuenta en la planificación estratégica sistémica de los recintos y las unidades y planes de desarrollo de las facultades. La evidencia de validez de las interpretaciones o inferencias de las puntuaciones para los usos propuestos, vinculada con el contenido es la más utilizada por la VPAAI y el recinto seleccionado. Aunque no se mencionó la planilla de especificaciones para la construcción de los cuestionarios que se usan, se indicó la práctica de consultar a personas conocedoras y conocedores de los temas. Solo en la VPAAI, mencionaron haber realizado estudios piloto (aunque titubearon en sus palabras al mencionar este aspecto) para calcular el índice de consistencia interna, “este coeficiente indica el grado en que los ítems del instrumento miden el mismo constructo” (Medina-Díaz & Verdejo-Carrión, 2019, p. 93). El índice de consistencia interna más utilizado es el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, las autoras anteriores afirmaron que “el mismo indica el grado en que las respuestas de un grupo de personas a los ítems en un instrumento se correlacionan entre sí y con el instrumento” (p. 92). Se obvia el proceso de respuesta que es tan importante, para analizar la manera en que las personas contestan y completan los instrumentos y las plantillas que se le envían. Al igual,

que tampoco se mencionaron asuntos vinculados a recopilar evidencias de validez con respecto a la relación con otras variables ni las consecuencias.

Como parte de las estrategias que se utilizan para realizar el *assessment* institucional para posicionar a la UPR internacionalmente, la VPAAI aplica estrategias gerenciales tradicionales tales como: redactar comunicaciones para enviar por correo electrónico, dar seguimiento por llamadas telefónicas, construir plantillas mediante *Microsoft Excel* y *Microsoft Word*, acceder a plataformas institucionales y luego unificar informes. Las estrategias que realizan en el recinto seleccionado son similares a las de la VPAAI, lo que permite completar una plantilla con los datos institucionales que la VPAAI envía a los recintos y las unidades de la UPR.

Es preciso indicar que, una de las personas participantes de la VPAAI indicó que en ocasiones utiliza la nube de almacenamiento denominada *One Drive* (herramienta de *Microsoft 365*) y la creación de plantillas en *Microsoft Excel* y *Word online* compartidos mediante enlaces generados en *Microsoft Office 365* y los *Sharepoints*. Estos son enlaces que otorgan acceso para almacenar, organizar y compartir información desde cualquier dispositivo (Portal Web de *Microsoft Office 365*). Sin embargo, no se utilizan a la capacidad máxima por el resto de las personas entrevistadas que laboran en el recinto seleccionado. Solo una persona indicó usarla y el resto indicó que necesitan fortalecer las destrezas del uso de estas herramientas tecnológicas. Por lo tanto, es importante que de parte de la VPAAI se puedan asegurar que las personas tienen las destrezas necesarias para utilizar al máximo las herramientas tecnológicas. Tal como indica Chiavenato (2019, 2020) es importante que, como parte de los adiestramientos al personal de las organizaciones, se pueda investigar las necesidades de capacitación de la empleomanía, para de este modo asegurar el flujo de trabajo.

De igual forma, otro aspecto por resaltar es que, como parte de los hallazgos vinculados con las estrategias, las personas participantes del recinto seleccionado indicaron que no reciben motivación de parte de la VPAAI para conocer con mayor profundidad los detalles de la importancia del *assessment* institucional para el posicionamiento internacional. Tampoco conocen el método que usan las agencias de *rankings* en las que la UPR participa.

En la **categoría tres del apoyo político** los hallazgos resaltan el llamado a creación de una política que permita dar a conocer y proveer estructura al proceso para mejorar el posicionamiento internacional de la UPR. A pesar de que la UPR cuenta con la Certificación Núm. 147, Año académico 2021-2022, Junta de Gobierno de la UPR, la cual indica que se debe generar datos institucionales para informar a las agencias de *rankings* y *benchmarking*, la misma necesita, no tan solo visibilizarse entre la comunidad universitaria; sino también que se entienden los asuntos que esta toma en cuenta. También, es necesario crear manuales en los cuales se desglosen los procesos y las recomendaciones que permitan al personal en los recintos y unidades estructurar la construcción de instrumentos y el manejo de las estrategias tecnológicas que facilite la recopilación de datos, así como la creación de los informes para el *assessment* institucional.

La Certificación Núm. 16, Año académico 2023-2024, Junta de Gobierno de la UPR, establece el *Plan Estratégico de la UPR 2023-2028*; pero, no se indica de manera directa ni detallada cómo se obtendría el posicionamiento internacional que se menciona en la visión de la institución. Sin embargo, al analizar de manera minuciosa este plan, aparecen algunas palabras o frases relacionadas de alguna manera con el discurso de las agencias de *rankings* universitarios en torno a los indicadores. Por ejemplo, divulgación, internacionalización y alianzas (Meta 1/Objetivo 1.10; Meta 3/objetivo 3.1; Meta 4/objetivo 4.1; Meta 7; y Meta 9/Objetivo 9.3).

El crear una cultura institucional de recopilación de datos que fortalezca el posicionamiento internacional, no es un proyecto efímero. Por consiguiente, mantener la continuidad y actualización a los planes de trabajo, permitiría crear una cultura que vincule el *assessment* institucional, de manera natural e inherente a los procesos ordinarios, con las acreditaciones, la investigación institucional, los *rankings* internacionales y los informes para agencias gubernamentales y federales y para la prensa local e internacional.

El aspecto de la falta de una política que apoye el *assessment* institucional para el posicionamiento internacional coincide con lo que encuentran Suárez-Amaya, et al. (2021), en un investigación en la que se entrevistaron a 20 expertos académicos que desempeñan puestos directivos e investigativos, con respecto a su perspectiva en torno a los *rankings* universitarios, una de las líderes de universidad pública afirmó que “las universidades también pueden trabajar, tener una política al respecto [posicionamiento en los *rankings* universitarios], todos estos elementos son posible medirlos, monitorearlos, y basado en eso, desarrollar políticas internas que nos permitan mejorar cada día” (p.76). Esto coincide con las opiniones de las personas participantes de esta investigación.

Con respecto a este aspecto y acerca de la flexibilidad en las normativas, se mencionó la importancia de mejorar el flujo de la recepción de donativos institucionales para poder auspiciar la movilidad docente y estudiantil. De igual manera, hubo opiniones convergentes, sobre que se pudiera crear una política de continuidad de los trabajos aunque haya cambios en las personas que lidera en la VPAAI y el recinto seleccionado. Siempre y cuando se evidenciara en los informes de logros, el éxito de estrategias que permitieron lograr distintos aspectos en la universidad.

Con respecto a **la cuarta categoría apoyo operacional para el posicionamiento internacional**, el asunto central se enmarcó en el apoyo para el *assessment* institucional que

se otorga. Este se logra a través del pago de sueldo a empleadas y empleados como parte del desglose de sus tareas y si se encuentra alguna vinculada al *assessment* institucional o del aprendizaje. Es decir, aquellas personas que ocupan puestos o que dentro de su descripción de deberes deben llevar a cabo funciones asociadas con la planificación estratégica, la investigación institucional, la custodia de datos institucionales, el *assessment* del aprendizaje de los recintos y unidades, entre otros. Al respecto, algunas de las personas participantes mencionaron las descargas que le han ofrecido a docentes para realizar trabajos especiales, tales como los informes para agencias acreditadoras, investigaciones especiales que otorgarán patentes y credenciales particulares y así como el pago de las licencias de *software* que permiten almacenar los datos y los dominios de las páginas *webs*.

La realidad es que uno de los asuntos que afecta las operaciones de la UPR es su presupuesto. En una vista pública que realizó la Comisión cameral de Hacienda que estudia el presupuesto para el próximo año fiscal, el presidente de la UPR indicó que “Aun con las reducciones en gastos de nóminas y otros ahorros, el presupuesto del Fondo General de la Institución es insuficiente” (CyberNews Telemundo Puerto Rico, 2023, párr. 2). En esa misma noticia se indicó que el déficit fiscal del sistema de la UPR oscila en unos \$27 millones de dólares para el año fiscal 2023-2024. De igual manera, en una entrevista televisiva que se realizó al presidente de la Universidad, Dr. Luis A. Ferrao Delgado mencionó lo siguiente: “la UPR busca \$150 millones de dólares adicionales para honrar el salario mínimo, mantenimiento físico de los recintos de Río Piedras y Mayagüez y otorgar permanencia a docentes” (Lenin-López, 2023, minuto 1:08).

En el reporte de auditoría de la UPR del 2023 se indicó que “la pérdida operativa de la Universidad fue de aproximadamente \$413 millones de dólares para el año fiscal finalizado el 30 de junio de 2023” (*Building a better working world*, 2023, p. 9). Este mismo panorama de

déficit se replica en el recinto objeto de este estudio. El presupuesto operacional asignado para el mantenimiento y de otros aspectos cónsonos a las operaciones del recinto es insuficiente y de operación mínima (aproximadamente \$14 millones de dólares de déficit) y la recurrencia de la insuficiencia presupuestaria constituye una amenaza para la viabilidad del Recinto (...)"

Certificación Núm. xxx, Año 2023-2024, Junta Administrativa del recinto seleccionado (número obviado por fines de confidencialidad), Informe de rectoría ante el Senado Académico y Estado del presupuesto operacional del año fiscal 2023-2024 del Recinto seleccionado (número de la certificación obviado por asuntos de confidencialidad).

Es indudable, que ante un panorama económico tan difícil, como el que se enfrentan en la UPR, la situación de la sobrecarga de tareas, ante los recortes en nómina y otros asuntos operacionales afecta la calidad del flujo de trabajo para que el *assessment* institucional pueda lograrse. Las agencias de *rankings* dependen de la gestión estratégica institucional y el apoyo operacional de la empleomanía de las universidades se realicen; especialmente, con el *assessment* institucional. Es sabido que este proceso es complejo, se debe involucrar personas de varios contextos y se promueva el liderazgo distribuido (Hundley, 2022). Por lo tanto, según las voces de las personas participantes de esta investigación, el asunto de la falta de personal y la multiplicidad de labores de la UPR afecta el posicionamiento internacional de esta institución.

Es preciso indicar que, tanto en la VPAAI, como en el recinto seleccionado para la investigación, indicaron que al consolidarse varios puestos en uno, esto les ha afectado en proveer los detalles que desearían incluir en los informes de logros y otros que se entregan. Debido a que la cantidad de personas en estos puestos es muy poca y las personas entrevistadas indicaron que es común tener multiplicidad de labores y realizar funciones que no se encuentran descritas en su desglose de tareas. Por lo tanto, las entregas de los informes, en

ocasiones es un trabajo abrumador y no siempre pueden cumplir con las entregas en las fechas establecidas ni con los detalles requeridos.

La **categoría cinco del mercadeo universitario** fue una emergente y sin lugar a dudas, se asocia con la visibilidad del quehacer universitario y el mercadeo internacional que necesita fortalecer la UPR. Todas las personas que participaron emitieron opiniones convergentes, al indicar que la UPR ha sido tímida en divulgar en los medios de comunicación externos e internacionales el quehacer universitario. En definitiva, este es un asunto que reviste de suma importancia, porque mediante la visibilidad y las publicaciones frecuentes del quehacer universitario, se pueda divulgar con evidencias (e.g., estudios de egresados, obtención de patentes a partir de investigaciones realizadas por docentes y estudiantes) el éxito de los programas académicos graduados y subgraduados. Esto fortalecería el mercadeo universitario.

La investigadora verificó las publicaciones de la página *web* sistémica y del recinto seleccionado, la red social Facebook sistémica y el Instagram de este recinto. Las noticias publicadas son del quehacer investigativo, informativo, financiero y de colaboraciones con distintas entidades y así como del dinero recibido de subvenciones. La percepción de las diez personas entrevistadas es que la UPR necesita fortalecer la visibilidad externa y el mercadeo universitario de manera local en escuelas y colegios privados de Puerto Rico; regionalmente (América Latina), en los EE. UU. y en otras partes del mundo. Esto con el fin de cumplir con el concepto de *glocalidad*, el cual se define como la visión de conectar los efectos de los eventos globales con los locales y viceversa (Hernández-Acevedo, 2018).

Al verificar la página *web* sistémica y el *Facebook* oficial se pudo notar que se realizan publicaciones de las actividades y el quehacer universitario de los recintos y unidades. Se cuenta con una página que ha sido mejorada, pero que todavía se encuentra en proceso de

actualización (a la fecha de marzo de 2024) y que la información sea de fácil acceso, evitando la navegación extensa (cantidad de *clicks*) para acceder a la información o temas de interés. También es preciso destacar que en el nivel sistémico hace falta mayor estructura en el uso de la marca de la universidad (e.g., los colores, tipografía de letras, logo y asuntos vinculados a la marca UPR de manera individual). Más allá de poseer una marca por cada uno de los recintos y unidades, por la autonomía que poseen cada uno de ellos, no se puede perder de perspectiva la marca sistémica. Debido a que esto puede afectar la identidad, colaboraciones entre recintos y unidades y la coherencia organizacional interna. Más allá de ser parte de un recinto o unidad, a fin de cuenta pertenecen a un mismo sistema universitario. La coherencia interna es definida como la capacidad colectiva de los sistemas educativos de conectar y alinear recursos para llevar a cabo una estrategia de mejora (Forman et al., 2017). Estas autoras indicaron que como parte de ejecución de la coherencia interna se requiere que en las organizaciones se fomente la evaluación, identificar los problemas de prácticas existentes, la implementación de una solución colectiva. Esto implica reflexionar sobre el impacto del esfuerzo.

Con respecto de la página del recinto seleccionado, durante el primer semestre 2023-2024, la investigadora contó 67 noticias escritas, en el que su promedio de cantidad de palabras fue de 581. El inventario no contaba con cantidad de *hits* (acceso de usuarias y usuarios) de la página. Sin embargo, gran parte de las noticias de la página *web* fueron publicadas en el Instagram del recinto. En la página *web* de Radio Cadena Universidad de Puerto Rico, no se encontraron los registros de conteo de *rating* de radioescuchas.

Con respecto a la red social Instagram del recinto, a pesar de que pueden seguir fortaleciendo su alcance internacional y la cantidad de seguidores, la realidad es que poseen un buen manejo de las publicaciones y se mantiene bastante actualizada divulgando información frecuente del quehacer universitario de las facultades, colaboraciones con otras

instituciones y premios del estudiantado y profesorado. La cuenta de Instagram posee 10,100 seguidores (enero, 2024) y durante los meses de agosto hasta diciembre del 2023 se publicaron 200 noticias del quehacer universitario.

Es importante resaltar que a pesar de que las agencias de *rankings* en las que actualmente participa la UPR no toman en cuenta este tipo de información; el mantener visibilidad del quehacer universitario en las redes sociales, atrae a la población más joven, mantiene información actualizada para exalumnas y exalumnos y distintas agencias pueden dar seguimiento a los proyectos, en los cuales han invertido o deseen invertir. Por consiguiente, de manera indirecta esto ayudaría a mejorar el posicionamiento internacional de la UPR. Cuando se analizó el contenido digital en el Instagram del recinto, la cantidad de interacciones en las impresiones y el alcance sobrepasa la cantidad de los seguidores. A pesar de esta disparidad, las publicaciones tienen un alcance que puede beneficiar a la institución en asuntos de mercadeo universitario (Apéndice T). Aunque, este es solo un punto de partida, pues el mercadeo universitario conlleva muchos elementos (contexto, presupuesto, oferta académica, creación de políticas académicas, entre otros), y no es el foco central de esta investigación, es apremiante mirarlo y es parte de los hallazgos emergentes. Los medios digitales, en especial las redes sociales y el *marketing* digital son herramientas que pueden fortalecer la visibilidad del quehacer universitario de manera local, regional y mundial.

A pesar de que existen controversias en torno a la mercantilización de la educación superior, Lynch (2012) indicó que se ha vislumbrado un despertar en el sector educativo por considerar prácticas del mundo gerencial para extrapolarlas al liderazgo educativo. Es por lo que se plantea el vínculo de la teoría del liderazgo empresarial en el entorno educativo. Así las organizaciones deben estar orientadas a la necesidad del “mercado”. En este caso, sería la comunidad universitaria.

Otro asunto importante de destacar es la visibilidad interna. Las noticias internas se publican en los medios y se envían a la comunidad universitaria, pero no necesariamente las personas de la VPAAI se enteran del quehacer académico de los recintos y unidades. Así, en ocasiones, existen evidencias que no se reportan o que se indica que no se cumple con cierto indicador que solicita la agencia de *ranking*, porque entienden que la institución carece de información al respecto. También, las opiniones se enfocaron en que las dificultades para posicionar a la UPR son debido a que no siempre se recopilan las evidencias necesarias según los indicadores que tienen las agencias de *rankings*. Por tanto, no siempre la UPR ocupa el puesto que merece. A pesar de poseer proyectos o políticas que evidencian el trabajo realizado. También, debido a la falta de presupuesto la institución se ve en desventaja con las universidades que tienen uno mayor.

Finalmente, la **categoría seis** fue destinada a las **recomendaciones para el *assessment* institucional** que las personas en puestos gerenciales y en comités hicieron en torno a cómo era posible mejorar el *assessment* institucional para el posicionamiento internacional. Mencionaron que estas recomendaciones, también fortalecerían el proceso de acreditaciones e investigaciones institucionales. Como parte de las recomendaciones destacaron las siguientes: (a) la automatización de la recopilación de datos; (b) el reclutamiento de empleadas y empleados especializados, en particular, reclutadores internacionales; personal para el *assessment* institucional; ingenieros de *software* y analistas estadísticos; (c) fortalecimiento de la educación continua; y (d) el mejoramiento de la marca UPR. Estas coinciden con el estudio documental de planes estratégicos de universidades alrededor del mundo que realizó Ramírez-Céspedes (2018). Establece unas recomendaciones similares para

el mejoramiento de las universidades en los *rankings* internacionales y las divide de la siguiente manera: estratégicas, operacionales y relativas a la producción científica y su comunicación.

Para las estratégicas destacó la importancia de la identidad de la marca de la institución y las alianzas y el desarrollo de políticas capaces de atraer talento internacional a la universidad. Para las recomendaciones operativas se destacan el realizar un protocolo de entrega de documentos y que estas estén bien recogidas a través de bases de datos y desarrollar observatorios de *rankings*, normalizar la firma individual e institucional de investigadoras e investigadores y la difusión de la metodología de los *rankings* y como las universidades lograron sus puntuaciones.

Como instancia final, un aspecto importante por resaltar fue que, a pesar del auge de la educación a distancia y el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, solo dos personas del recinto seleccionado mencionaron la importancia de mejorar el posicionamiento internacional, invirtiendo en una mejor infraestructura tecnológica y ofreciendo más programas a distancia. Fortalecer la infraestructura tecnológica mejoraría la movilidad investigativa, la internacionalización y las alianzas estratégicas. Una de las ventajas de tener recintos y unidades (y en el mejor de los casos todo el sistema UPR), que posean infraestructuras tecnológicas de vanguardia y robustas, es que su competitividad y demanda en el mercado universitario se fortalece. Esto, no solo permite que se agilicen los procesos administrativos ordinarios de la institución, sino también los asuntos vinculados con la captación de estudiantes y docentes que por razones de altos costos o distancia geográficos no pueden estar físicamente en el recinto.

En un estudio cuantitativo que realizó Jabbouri et al. (2016), indicaron que el impacto de una infraestructura tecnológica robusta en las universidades permite una mejora en el rendimiento de la efectividad y el desempeño de innovación. Además, presentaron un modelo

en torno a los elementos que se deben considerar para robustecer la infraestructura tecnológica de las universidades. Entre las variables estudiadas que inciden en la innovación en los procesos y productos en las universidades destacaron las siguientes: *hardware*, *software*, redes y comunicaciones, recursos humanos y las bases de datos (Jabbouri et al, 2016). Además, destacaron que cuando en las universidades utilizan *software* para facilitar el flujo de trabajo, esto permite robustecer las infraestructuras tecnológicas y aumenta la eficacia del desempeño de la innovación.

Conclusiones

Al considerar los hallazgos de este estudio, a continuación, se presenta una síntesis por preguntas de investigación.

Pregunta uno: ¿Cuáles son las perspectivas de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional en torno al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?

Para esta pregunta de investigación se vincularon las subcategorías: Importancia del posicionamiento internacional, Utilidad de los *rankings* universitarios, Acreditaciones y credencias y Compromiso institucional. Las opiniones de las personas participantes se enfocan en valorar la importancia y utilidad que tiene para la UPR estar posicionados con agencias de *rankings* universitarios. El énfasis mayor de la percepción en torno a los *rankings* universitarios es que permite que se visibilice el quehacer universitario de la UPR de manera local, así como en Latinoamérica, los EE. UU. y otros países del mundo. Además, mediante el posicionamiento internacional se fortalece el prestigio de la institución, porque se da a conocer la calidad de la enseñanza; mejora en las alianzas estratégicas, a partir de esto se fortalece la movilidad docente y estudiantil; fomenta la comparación entre universidades o *benchmarking*; y

los informes que entregan las agencias de *rankings* se usan como una herramienta complementaria de una mirada externa a la institución.

Es preciso indicar, que no todas las personas participantes tenían conocimiento de las agencias de *rankings* en que la UPR participa o a dónde se envían las evidencias que se someten a la VPAAI. De igual manera, las opiniones convergieron que con los proyectos de envergadura que se realizan en la UPR en beneficio del país y del conocimiento científico en general, el posicionamiento internacional debería ser mejor. El logro de posicionamientos internacionales depende de la manera en que se realiza el *assessment* institucional y coincidieron en aspectos que consideraron como dificultades. El recopilar evidencias para completar las plantillas que envía la VPAAI o para mantener actualizadas las plataformas institucionales, es un trabajo arduo que conlleva también enviar correos electrónicos, realizar llamadas o acceder a una nube de almacenamiento.

Por otra parte, los comentarios en contra del uso de los *rankings* coinciden en que, como las agencias de *rankings* son con fines de lucro y por lo tanto, cuando las universidades no tienen presupuestos estables ni robustos (como la UPR) este tema se queda como uno no prioritario dentro de los planes estratégicos. Por esto, no es un tema de diálogo en la comunidad universitaria y depende de las y los líderes de turno.

Por último, dos aspectos vinculados con la percepción de líderes de la VPAAI y del recinto seleccionado fue que el posicionamiento internacional de la UPR se vincula a las credenciales por patentes, acreditaciones de recintos y unidades, programas acreditados y únicos en Puerto Rico. De igual modo, uno de sus recintos posee la clasificación R2 de la Fundación Carnegie (otorgado a universidades con alta actividad de investigación) y el compromiso institucional que tienen las personas en puestos de liderazgo. Estos asuntos son los que permiten que la UPR pueda ser posicionada internacionalmente. Recibir las

invitaciones por parte de las agencias de *rankings* se debe a este trabajo académico e investigativo.

Pregunta dos: ¿Cuáles son las estrategias que utilizan las personas en puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional para atender el acopio de los datos e información que requieren las agencias de *rankings* en el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?

El *assessment* institucional y por consiguiente el acopio de los datos es fundamental para que las agencias de *rankings* puedan clasificar a las universidades. Por ejemplo, 50% de los datos que utiliza la agencia QS se los proveen las universidades (proporción de estudiantes y maestros, 20%; número de citas por docentes, mediante *Scopus* 20% y proporción docentes y estudiantes internacionales, 10%). El otro 50% corresponde a informaciones a las cuales acceden de manera pública o investigaciones internas que realizan (reputación académica, 40% y opinión de empleadores qué instituciones prefieren para contratar a empleados, 10%) (Portal Web, QS). Por lo tanto, el aspecto de atender el acopio de los datos e información es fundamental para evidenciar el *assessment* institucional que permite a las agencias de *rankings* realizar las jerarquizadas.

Según los hallazgos de esta investigación, las estrategias utilizadas para el acopio de los datos que permiten posicionar a la UPR internacionalmente se facilitan en dos niveles. La VPAAI, es la oficina encargada de recopilar la información de los tres recintos y las ocho unidades. Luego de recibir la carta de invitación por parte de las agencias de *rankings*, utiliza estrategias de procesos vinculadas con enviar una comunicación escrita, crear plantillas en *Microsoft Excel* y *Word*, dar seguimiento a la recepción de datos y documentos, unificar las evidencias y someterlas a la plataforma de las agencias de *rankings*. Es preciso indicar, que con la comunicación escrita que envían a la VPAAI es enviada a las oficinas de datos

institucionales de los recintos y las unidades por correo electrónico con una plantilla (generalmente en formato de *Microsoft Excel*) que posee los indicadores cuya evidencia de cumplimiento es solicitada por las agencias de *rankings*. Luego de esto, dan continuidad a la solicitud de información por escrito o llamadas telefónicas al personal de cada recinto y unidad que no hace entrega en la fecha *límite* o que envían información incompleta.

Las personas entrevistadas destacaron que, como existen información que recurrentemente se recopila para enviar a los comités de trabajo de las agencias acreditadora, al *Integrated Postsecondary Education Data System (IPEDS)*, al Senado Académico, al gobierno de Puerto Rico, prensa y las plantillas se tornan un poco más fácil de completar. Las dificultades más críticas surgen cuando las bases de datos no se han actualizado y el personal de ciertas oficinas administrativas y facultades tarda o no envía la información requerida. Esto incide en la consolidación de todos los datos en el documento final institucional.

De otra parte, a pesar del auge de la tecnología y la inteligencia artificial en la educación superior, las estrategias vinculadas con el *assessment* institucional dependen principalmente de recursos y manuales. De hecho, “una de las innovaciones recientes es el uso de la inteligencia artificial como herramienta para mejorar las operaciones universitarias, especialmente en las áreas académica, administrativa y de investigación” (Vera-Rubio et al., 2023, p. 71.). Estos mismos autores indicaron que a pesar de que la inteligencia artificial permite un fortalecimiento de la automatización de las tareas de tareas administrativas y facilita el análisis de grandes cantidades de datos. Así que es primordial la continua capacitación del personal de las universidades. Lo indicado anteriormente coincide con la necesidad de adiestramientos o de capacitación del personal de la UPR en torno al *assessment* institucional, que se necesita realizar para el posicionamiento internacional y las agencias de *rankings*. Estarán especialmente, dirigidos a líderes en la rectoría, en decanatos y al personal encargado

de recopilar datos institucionales. Al igual que mantener motivación a participar en conversatorios, talleres o encuentros que las agencias de *rankings* y el Observatorio de *rankings* realiza frecuentemente.

Pregunta tres: ¿Cómo se apoya políticamente la gestión estratégica encaminada al *assessment* institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?

Existen dos políticas que representan un apoyo político para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico. Una de estas es la Política de Investigación Institucional de la UPR (Certificación Núm. 147, Año académico 2021-2022, Junta de Gobierno de la UPR). En el artículo V indica de manera breve asuntos vinculados a la investigación institucional y el artículo VI, los deberes y responsabilidades de la VPAAI. En el acápite C y G respectivamente se indica lo siguiente:

Usar como puntos de referencia (*benchmarks*) las mejores prácticas académicas y administrativas en instituciones similares (*peer institutions*) con el propósito de mejorar la efectividad y la eficiencia tanto de las unidades institucionales como del sistema. (p. 3)

Cumplir con los informes requeridos por agencias locales y federales, agencias acreditadoras programáticas y especializadas y agencias privadas que fomentan el posicionamiento (*benchmarking*) y el mercadeo de las instituciones incluyendo las clasificaciones (*rankings*). p. 4

Para los tres recintos y las ocho unidades, en el artículo VII, parte B de la Certificación Núm. 147, Año académico 2020-2021, Junta de Gobierno de la UPR, establece que “las Oficinas de Planificación e Investigación Institucional de cada unidad, como enlaces de la VPAAI, tendrán la responsabilidad de solicitar los datos e información pertinente a las oficinas responsables o a los custodios de cada unidad” (p. 5). Dentro de esos datos se incluye en el acápite i y j los asuntos vinculados a los *rankings*. Los mismos leen de la siguiente manera: “Datos para informar - Los datos e información requeridos son: i. Indicadores (rangos,

posiciones, tasas de retención, graduación, etc.) y j. Áreas de Asuntos Académicos: Programas (subgraduados y graduados), Acreditaciones y licenciamiento, IPEDS, MSCHE, clasificaciones (*ranking*), bibliotecas, carga académica” (p. 5). En la página seis de dicha certificación, también se establece un calendario de entrega de la información.

A pesar de contar con esta certificación y ser de envergadura para los asuntos del *assessment* institucional, esta no fue mencionada por los participantes de la VPAAI. En el protocolo de entrevista esta fue una pregunta directa (¿Existen políticas institucionales que regulen los procesos de *assessment* institucional? ¿Cuáles?) que se les hizo a las personas participantes. De igual manera, se le envió las transcripciones para que hicieran revisiones o aportaran algún asunto particular.

Este es un tema que se debe fortalecer entre las personas que ocupan puestos de liderazgo en la VPAAI. Conocer las políticas que regulan el *assessment* institucional es esencial para transferir la normativa a la praxis. Es preciso indicar que las personas entrevistadas en la VPAAI poseen más de un año en el puesto y es un tiempo considerable para conocer las normativas y políticas que regulan el *assessment* institucional en la UPR. De las 10 personas entrevistadas, solo una (en el recinto seleccionado) mencionó dicha certificación (aunque a una que no está vigente) e hizo referencia a la Certificación Núm. 108, Año académico 1998-1999, Junta de Gobierno de la UPR derogada por la Certificación Núm. 147, Año académico 2021-2022, Junta de Gobierno de la UPR. De modo, que a esta certificación se le debe ofrecer una mejor divulgación y visibilidad en la comunidad universitaria.

Con respecto al recinto seleccionado, no se encontró ninguna certificación, normativa o reglamento que hiciera mención del *assessment* institucional que se utiliza para el posicionamiento internacional. A pesar de que dos participantes indicaron que, parte de los datos institucionales que recopilan de manera frecuente, se utilizan para completar las plantillas

que la VPAAI les envía para completar las peticiones de las agencias de *rankings*. Es importante destacar que este recinto cuenta con una certificación que normaliza los asuntos vinculados a los datos institucionales, la planificación estratégica, el *assessment* del aprendizaje e institucional (se omite número de la certificación, para no identificar el recinto). En la misma, se indican los procedimientos por seguir y personal encargado de custodiar los datos institucionales. No se menciona que estos datos también se utilizan para las agencias de *rankings*, pero de las entrevistas se desprende que se utilizan para crear informes que se envían a la VPAAI y se entregan a las agencias de *rankings* internacionales. Es importante incluir este aspecto en la certificación, para que de este modo quede consignado el aspecto del *assessment* institucional para uso del posicionamiento internacional.

A pesar de contar con este apoyo político, el mismo es mínimo y prácticamente desconocido en las personas que lideran en puestos vinculados al *assessment* institucional. Fue evidente la convergencia entre las personas participantes, en que se necesitan políticas institucionales que otorguen una mayor estructura al cumplimiento, la motivación constante de parte de la VPAAI para que la comunidad universitaria y la prensa conozcan los aspectos vinculados al posicionamiento internacional y el funcionamiento de los *rankings* universitarios. La realidad es que estos aspectos son medulares para que la universidad pueda fortalecer el posicionamiento internacional. Al tener normativas que regulen los procesos, puede motivar colaboración de las personas empleadas en las oficinas de datos institucionales de los recintos y unidades. Es preciso indicar, que a pesar de que la institución informa a la prensa de los procesos que se siguen, esto no coarta la libertad de prensa y a otras partes interesadas de publicar la información bajo la perspectiva periodística y la libertad de expresión, pero es esencial tener noticias certeras y explicadas de manera correcta, con los detalles correspondientes.

Aunque se incluyen asuntos de la internacionalización en los planes estratégicos, este nos lleva al planteamiento del problema de esta investigación, que fue descrito en el capítulo uno. En el *Plan Estratégico de la UPR 2017-2022*, hay dos metas que abordan el tema de *rankings* y posicionamiento universitario y que solo enfatizan que la UPR pueda mantener su posicionamiento global respecto a la investigación.

Como esta investigación se realizó en la transición de la redacción y publicación del *Plan Estratégico de la UPR 2023-2028* (Certificación Núm. 16, Año académico 2023-2024, Junta de Gobierno de la UPR), la investigadora la verificó y encontró que incluye la misma visión UPR que se utilizó en el plan estratégico anterior: “Universidad de excelencia y posicionamiento internacional, comprometida con el éxito estudiantil mediante un quehacer innovador y transformador en la docencia, la investigación, creación, innovación y el servicio en las diversas ramas del saber humano para desarrollar una ciudadanía responsable” (*Plan Estratégico 2023-2028 de la UPR*, p. 3). Sin embargo, las metas, los objetivos y los indicadores no mencionan asuntos directos vinculados con el posicionamiento internacional y los *rankings* universitarios. Incluyen las alianzas estratégicas locales e internacionales y fortalecimiento de procesos de avalúo (no mencionan la palabra *assessment*) en los programas académicos (objetivo 1.10 y 1.12, p. 10). No se establecieron objetivos, indicadores o proyecciones para la creación de políticas que guiarán de manera directa el andamiaje y la operación para lograr un posicionamiento internacional. Tampoco se establecieron objetivos que provean apertura a los recintos y las unidades para crear normativas vinculadas a uniformar los procesos para la construcción de los instrumentos, la recopilación de datos, los adiestramientos recurrentes y la alineación la misión, la visión y los valores institucionales a los indicadores solicitados por las agencias de *rankings*.

A pesar de estas carencias con respecto al posicionamiento internacional, se cuenta con la meta 4, que indica asuntos vinculados con la planificación del *assessment* institucional, recopilación y divulgación de análisis institucional con el fortalecimiento de la infraestructura tecnológica que aparenta ser esperanzadora. A esta meta se alinean sus primeros cinco objetivos, que pudiesen ser un buen indicador para mejorar el apoyo político al *assessment* institucional, el cual se necesita en el posicionamiento internacional de la UPR.

Pregunta cuatro ¿Cómo se apoya operacionalmente la gestión estratégica encaminada al *assessment* institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?

Para esta investigación el apoyo operacional se refiere a la manera en que se distribuyen y se ejecutan las tareas gerenciales para la planificación y ejecución de procesos que permitan lograr posicionamientos locales, regionales y mundiales de la Universidad de Puerto Rico. El apoyo operacional a la gestión estratégica que permite el *assessment* institucional para lograr posicionamientos internacionales es uno de cumplimiento y ejecución mínima. Basado, primordialmente, en el pago de nómina al personal de las oficinas de datos institucionales, mantener el espacio de almacenamiento de datos en los servidores y poseer los dominios de acceso a las páginas *web* y plataformas institucionales.

Los distintos apoyos que se mencionaron antes son definitivamente primordiales. Se identifican de esta manera, debido a que el pago de nómina se realiza a un personal que posee multiplicidad de labores que incluyen, pero no se limitan al acopio de información para propósitos del *assessment* institucional. Algunas de las personas entrevistadas indicaron que realizaban tareas que le correspondían a puestos que habían sido consolidados y no podían entregar informes con los detalles que ameritaban. De igual modo, indicaron que no siempre recibían la educación continua necesaria para mantenerse capacitados para realizar tareas

vinculadas con el *assessment* institucional, pues realizaban las tareas basadas en la iniciativa del autoaprendizaje y el compromiso institucional para cumplir con las tareas asignadas. Es preciso indicar que estos dos elementos son muy importantes para el logro de cualquier tarea profesional, pero no suficientes. Es necesaria la educación continua formal para poder realizar las tareas que ameritan unas destrezas teóricas, prácticas y tecnológicas que deben ser parte de un programa de capacitación a empleadas y empleados.

A pesar de la falta de presupuesto en la UPR, según los hallazgos de esta investigación, en el recinto se realizan las tareas requeridas del *assessment* institucional para mantener el cumplimiento de la institución ante las agencias federales, acreditadoras y ser visibles en *rankings* internacionales. Esto se debe a un personal, con un gran compromiso institucional, pero que realiza multiplicidad de tareas, que a largo plazo puede ser motivo de *burnout* o quemazón.

Al operar para mantener el cumplimiento ante diversidad de agencias federales, gubernamentales, *rankings*, gobierno y prensa esto puede tener implicaciones para la institución. No permitirán ir tras la necesidad genuina de la sociedad presente y futura. Ante la falta de presupuesto, el reclutamiento de personal especializado en áreas de *assessment* institucional, estadísticas, ingenieros de *software* y programadores se ha visto afectada. De modo que, hace falta contar más personal especializado, para fortalecer no solamente el trabajo administrativo, sino robustecer el análisis, los planes que permitan crear proyecciones de las necesidades y los perfiles de la comunidad universitaria, así como propiciar una mayor discusión y publicación de los resultados en distintos foros de la comunidad universitaria.

Es puntual que desde la VPAAI se puedan crear planes de acción, para que a través de las oficinas institucionales de los recintos y unidades se pueda mantener al personal informado y motivado en torno a la importancia y necesidad del *assessment* institucional para el logro del

posicionamiento internacional. De igual modo, que se puede abogar por mantener el personal correspondiente a las tareas que vinculadas al *assessment* institucional: realizar investigaciones institucionales que permitan demostrar que se está alineado la misión, visión y valores institucionales con el quehacer académico, la construcción de instrumentos para recopilar datos con los debidos procesos de validez y confiabilidad y divulgar en distintos foros los informes de logros que se entregan.

Otro asunto importante, que las personas participantes de esta investigación fueron sumamente enfáticas en mencionar, es que el apoyo operacional para lograr posicionamientos internacionales se ha visto condicionado a la gobernanza de turno en la UPR. De esta depende el seguimiento otorgado a los planes de trabajo que dejan las personas en puestos de liderazgo anteriores. De igual manera, los recortes presupuestarios, la rigurosidad de las políticas institucionales en torno a los donativos y las leyes migratorias de los EE. UU. que rigen Puerto Rico afectan las tareas que deben efectuar para fortalecer los posicionamientos internacionales de la UPR. Esto restringe la movilidad universitaria y por consiguiente limita ciertos asuntos de fortalecimiento para estar mejor posicionados en los *rankings* internacionales. Existen unos pesos en los indicadores de los *rankings* que son otorgados por la cantidad de estudiantes y docentes internacionales que tiene la institución (por ejemplo, para la agencia QS, la internacionalización representa el 7.5% del peso que se le otorga a cada institución para contabilizar las puntuaciones).

Pregunta cinco: ¿Cómo se visibiliza el quehacer universitario institucional en los medios digitales para fortalecer el posicionamiento internacional?

La visibilidad del quehacer universitario representa un asunto esencial en la divulgación y es parte de las evidencias de la transferencia del conocimiento que necesitan demostrar las universidades. Según Picón (2022), “la visibilidad académica e investigativa está vinculada con

la difusión, accesibilidad y reconocimiento de la erudición producida por el profesorado universitario (...)” (p.4). Este mismo autor indicó que, también, se añaden las actividades que realizan las universidades para divulgar el trabajo científico que realiza el estudiantado y oportunidad de tener el libre acceso a la información. En el recinto seleccionado para esta investigación, utilizan medios digitales que son de acceso a la comunidad interna y externa para publicar noticias, comunicados, infografías, fotos, videos y *podcast*. Además, cuenta con un repositorio institucional en el que encuentran las tesis y disertaciones del estudiantado y el mismo es de acceso abierto. También, se organizan congresos, foros y obras de teatro para divulgar el quehacer universitario. Se visibilizan a través de los siguientes medios informativos: correo electrónico (a la comunidad interna), emisora radial, página *web* de la oficina de datos institucionales y del recinto y redes sociales en distintas plataformas. A nivel sistémico, también envían informaciones mediante correo electrónico institucional y los medios indicados anteriormente.

A pesar de poseer estos medios y maneras para visibilizar el quehacer universitario, la conexión interna que existe entre las facultades y los recintos y unidades necesita fortalecerse. En ocasiones existen actividades o publicaciones transcendentales que pasan inadvertidas y la visibilidad interna se rompe; y en otras, la información que se divulga en medios externos es noticia que negativa o tergiversada del quehacer universitario. Por lo tanto, esto afecta a la reputación institucional. Como se indicó en los hallazgos este fue un asunto de convergencia entre las 10 personas participantes; es decir, se necesita fortalecer la visibilidad del quehacer universitario y la manera en que se recopila y presenta o comparte la información. A pesar de la exposición en las redes sociales que se presentó anteriormente, la UPR necesita mayor visibilidad en los medios televisivos, radiales y prensa nacional e internacional. Estas noticias deben ser divulgadas mediante periodistas de otros medios de comunicación masiva y no solo

de las y los colaboradores de las oficinas de prensa interna de la UPR. Se deben invitar periodistas locales e internacionales, que desde una mirada externa puedan presentar el quehacer universitario.

Pregunta seis: ¿Cuáles son las recomendaciones de las personas que ocupan puestos de liderazgo para fortalecer el *assessment* institucional que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?

Las recomendaciones brindadas por las personas participantes y expuestas anteriormente fueron muy acertadas. Recogieron las necesidades apremiantes que las personas en puestos de liderazgo han determinado y las condiciones del *assessment* institucional para posicionar internacionalmente la UPR. El aumento en el presupuesto y en el reclutamiento de personal especializado son las recomendaciones más relevantes para fortalecer el *assessment* institucional. Evidenciándose lo que indica Chiavenato (2020), que los recursos humanos en una institución es el bien y capital máspreciado que se puede poseer. A esto, se añade el aspecto de la educación continua con temas de *assessment* institucional, posicionamiento internacional y *rankings* universitarios como elementos importantes que la UPR necesita considerar. Más que solo tomar adiestramientos y percibir las reacciones de las personas asistentes a las actividades en el momento en que se ofrecen, es poder desarrollar mecanismos que permitan evaluar, mediante modelos de evaluación (como el de Kirkpatrickpartners, 2018) la efectividad y el alcance que ha tenido. Del mismo modo, requiere atención la motivación del personal para trabajar en ciertos temas y mantenerle informado de los procesos que sigue la universidad para posicionarse internacionalmente.

Por otra parte, el aspecto de la continuidad de los trabajos, a pesar del cambio de gerencia, fue un asunto que presentaron las personas participantes como recomendaciones. Sin duda alguna cada líder trae consigo distintos estilos de liderazgo y planes de trabajo por

cumplir. Hay trabajos que para poder culminarlos necesita un seguimiento a largo plazo, pero si en ese tiempo ocurren cambios de gerencia, afecta la creación de una cultura organizacional estable y el desempeño esperado.

Finalmente, pero no menos importante, el asunto de la automatización de procesos administrativos para agilizar el *assessment* institucional fue uno de los aspectos que mencionaron como parte de la solución a las brechas existentes. A pesar de este era un aspecto, que se había considerado como parte de las soluciones para atender el planteamiento del problema, se reafirma con esta investigación. Es por esto, que como parte del personal que necesitan reclutarse es el especializado en programados de computadoras o *software* y del manejo de plataformas digitales institucionales.

Recomendaciones para la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e investigación

La Universidad de Puerto Rico posee tres recintos principales y ocho unidades académicas, cada uno está en distintos puntos geográficos y, aunque se rigen por un plan estratégico general que los guía por cinco años, tienen autonomía y contextos distintos. Sin embargo, hay uno aspecto necesario para el *assessment* institucional que sin duda alguna se recomienda crear una plataforma que permita estructurar y sistematizar la gran cantidad de información. Es importante señalar que, el hecho de que se establezca una estructura para el *assessment* institucional, no significa que se suprima la autonomía y cultura de los recintos y unidades. De hecho, Schein (2010) indicó que la cultura surge a través de experiencias compartidas de éxito. Mencionó que es importante que se pueda crear la cultura mediante el compartir de experiencias entre personas líderes y la empleomanía. A continuación, se presentan unas recomendaciones puntuales para la VPAAI:

- A pesar de que el presupuesto no depende en su totalidad de decisiones internas de la UPR. Se recomienda mantener una partida destinada al reclutamiento y retención de

profesionales especializados en Estadística, *assessment* institucional, ingeniería de programación de computadoras o *software*, programación de computadora y evaluación educativa

- Ofrecer educación continua y crear infografías de fácil lectura, con informes breves acerca de los temas de internacionalización y las agencias de *rankings*, para beneficio de personas que ocupan puestos de liderazgo en la rectoría, los decanatos y toda la comunidad universitaria.
- Ofrecer educación continua y certificados profesionales a periodistas y personal que labore en los medios de comunicación de la UPR, periódicos, canales de televisión radio, *podcast* educativos y creadores de contenido digital en las redes sociales con temas vinculados al funcionamiento de la educación superior, estadísticas, gobernanza, cargas académicas, acreditaciones y *rankings*. Esto es con el propósito de fortalecer la manera en que se publican las noticias, se visibiliza el quehacer universitario y detalles que se publican en los medios de comunicación y redes sociales. Es importante formar a periodistas especializados en temas de educación superior, internacionalización y gobernanza universitaria.
- Solicitar a personas que ocupen puestos de liderazgo en las oficinas administrativas de los recintos y las unidades, que puedan cumplir con cierta cantidad de horas de educación continua anual, en temas vinculados al liderazgo en organizaciones educativas complejas.
- Aprobar una política de *assessment* institucional sistémico que brinde estructura y armonía necesaria para lograr posicionamientos internacionales.
- Aprobar una política de continuidad de labores a los planes de trabajo de las oficinas de la VPAAI.

- Realizar una investigación de *benchmarking* de programas, facultades y recintos y unidades con realidades homogéneas, para que de este modo los resultados de las agencias de *rankings* puedan ser comparables.
- Crear un proyecto de convertir la UPR en un destino académico internacional de estancias cortas (seminarios, conferencias, recopilación de datos en los recintos y unidades, intercambios e internados) y largas (admisión para realizar grados académicos, trabajar en puestos administrativos y docentes).
- Crear un programado de computadoras (*software*) dedicado a la gestión de datos sistémicos u obtener los servicios de alguna compañía de *Customer Relationship Management* (CRM) sistémico (e.g., *HubSpot*, *Salesforce*). Esto facilitaría el *assessment* institucional sistémico e individual de los recintos y las unidades de forma individual. Un CRM se refiere al conjunto de prácticas, estrategias comerciales y tecnologías enfocadas en la relación con la clientela o las personas usuarias, es un concepto que nace en la década de 1990 desde el área de mercadeo empresarial (Al-Homery et al. 2023).

Recomendaciones para recintos y unidades de la UPR

Gran parte del *assessment* institucional enfocado al posicionamiento internacional, es gestionado por la VPAAI y depende de las peticiones que se hagan a los recintos y las unidades de la UPR. Por tal razón, las recomendaciones de esta parte pueden ser condicionadas a las políticas de la Junta de Gobierno. Estas se describen a continuación:

- Crear foros de discusión continuos con temas vinculados al uso e importancia del *assessment* institucional para visibilizar el quehacer universitario de forma interna y externa. De modo que pueda ser divulgados a toda la comunidad universitaria y no solamente a líderes educativos y ciertos docentes; sino, involucrar a estudiantes,

personal no docente, gobierno, líderes de empresas, comunitarios y otras personas interesadas.

- Ofrecer actividades de capacitación al personal de los comités de trabajo para el *assessment* institucional y la creación de instrumentos para recopilar datos institucionales de manera digital.
- Poseer alguna meta destinada al fomento del posicionamiento internacional y el mercadeo universitario en los planes de trabajo anual.
- Fortalecer la confraternización y los conversatorios públicos entre exalumnas y exalumnos destacados. Esto ayudaría a mejorar el prestigio institucional y el reclutamiento.
- Otorgar mayor continuidad y exposición a las alianzas estratégicas para proyectos de investigación y académicos entre recintos y unidades de las distintas universidades de Puerto Rico. Al igual que con universidades, gobiernos y empresas públicas y privadas de Latinoamérica y el mundo para que de este modo se fomente la movilidad del personal docente, no docente y del estudiantado.
- Mejorar la infraestructura tecnológica, que permita crear plataformas de CRM para el *assessment* institucional (otorgando continuidad a lo indicado en las recomendaciones a la VPAAI).
- Mantener las plataformas y bases de datos institucionales actualizadas anualmente. De este modo, al momento de necesitarlas de manera retrospectiva, sea más fácil crear los informes de *assessment* institucional.
- Realizar estudios de mercadeo universitario a nivel local e internacional (en distintos estados de los EE. UU. y países en Latinoamérica, Europa y África). Estos tendrían dos propósitos: (a) conocer el perfil de personas que se puedan interesar en los

ofrecimientos académicos del recinto y (b) auscultar los intereses académicos de las personas. Esto permitiría tener una idea más amplia de los ajustes de infraestructura económica, tipo de visa, hospedajes, modalidades preferidas para estudiar por programas, creación de nuevos programas y otros. Mediante los resultados sería posible fomentar la movilidad en el recinto y atraer estudiantes, docentes, no docentes e investigadores. Por consiguiente, las alianzas estratégicas, investigaciones interdisciplinarias e internacionalización se fortalecerían en gran manera.

Unas recomendaciones que aplican tanto a la VPAAI y al recinto seleccionado es poder aplicar el liderazgo distribuido para fortalecer el *assessment* institucional. Fue posible notar entre las personas entrevistadas (exceptuando una persona de la VPAAI y otra del recinto), que al realizarle preguntas vinculadas con los procesos de recopilación de datos y otros aspectos importantes que se deben seguir para el cumplimiento del *assessment* institucional no tenían el conocimiento, porque habían delegado esas funciones a otras personas. En un estudio de análisis de contenido que realizó López (2013) indicó que a pesar de ser uno de los enfoques más noveles dentro de los tipos de liderazgo, este promete tener una creciente influencia en la administración de universidades. El mismo autor expresó que “la visión del liderazgo distribuido sobrepasa a la posición del liderazgo formal e incorpora las actividades de varias personas en una comunidad educativa que trabaja en la movilización y orientación del personal en los procesos de cambio” (p. 92).

Algunos de los conceptos que se utilizan para hacer referencia al liderazgo distribuido es el liderazgo democrático y compartido. Una de las definiciones que se destaca de la anterior es que este tipo de liderazgo “se delega responsabilidad y autoridad a grupos de administradores sénior y, luego, en un nivel más amplio, se da a los profesores la oportunidad de compartir la toma de decisiones, de sacar lo mejor a través de estas estrategias y otorgar

reconocimiento” (Harris y Chapman, 2002 citado en López, 2013 p. 89). A pesar de que se delegan funciones, esto no es motivo de desligarse de los procesos y resultados. Más bien esto permite que la persona encargada sea quien lidere esa tarea, pero se generen procesos de trabajo que permitan a esta persona tener conocimiento de todas las fases de estos y su cabal cumplimiento. Las tareas deben ser distribuidas equitativamente pero, esto no implica una división de tareas. Como un ejercicio puramente matemático, de que cada persona realice la misma cantidad de tareas. Es distribuir tareas a partir de una misión común, tomando en cuenta la carga académica, la experiencia en la tarea y la preparación académica,

Según Murillo-Torrecilla (2006), el liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Afirmó que en este tipo de liderazgo “supone mucho más que una simple remodelación de tareas significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela” (p. 10). De igual manera, en este tipo de liderazgo se insta a las personas en puestos de liderazgo a tener los conocimientos necesarios para llevar a cabo el proceso de monitoreo y de rendición de cuentas de forma exitosa; se mantiene una coordinación sistemática de la distribución de tareas y se crea una red de interacción entre la empleomanía (Lynch, 2012).

Propuesta de modelo de *software* para facilitar el *assessment* institucional de la UPR

Una de las principales recomendaciones que surge de la interpretación de los hallazgos de esta investigación y aportes de la investigadora para la VPAAI es la automatización del *assessment* institucional. Por lo tanto, se dedicó un espacio mayor para abundar en la ejecución del *software* dedicado al a la gestión de datos sistémicos u obtener los servicios de alguna compañía de CRM, a nivel sistémico. Al verificar literatura (Al-Homery et al, 2023; Londoño-Marín, 2021; Payne Frow, 2005) vinculada a los CRM, llamó la atención de la

investigadora una investigación con el diseño de análisis documental que realizaron Al-Homery et al. (2023). Revisaron 119 definiciones de CRM y sus respectivas clasificaciones, y concluyeron que es una estrategia comercial y de mercadeo integral para personas, procesos, tecnología, conocimiento del cliente y actividades comerciales para adquirir y retener clientes. El objetivo previsto es reducir costos y aumentar la rentabilidad de la empresa, mediante el aumento de la retención y fidelidad de la clientela. Al adaptar esta definición a la necesidad de la UPR, el tener un CRM o que la institución pueda desarrollar su propio programa de computadora (*software*) de gestión de datos sistémicos para el *assessment* institucional, sería de gran beneficio para mantener credenciales, acreditaciones y estar mejor posicionados internacionalmente.

Al utilizar un CRM, cada recinto tendría un usuario o usuaria que le permitirá actualizar las informaciones vinculadas a los programas de cada facultad en tiempo real. Al personal designado para la recopilación de datos, se le asignaría un usuario o usuaria con distintos roles de privilegio de acceso. Esto ayudaría a mantener un mejor flujo de la entrega y recepción de datos, creación de informes, evitar confusión al completar las plantillas, mantener mejor alineación entre la misión de programas, facultades, recintos y unidades de la UPR con los indicadores de las agencias de *rankings* y de agencias acreditadoras. Con esta herramienta, se agilizaría el proceso de unificación de evidencias por programas, facultades, recintos y unidades para crear informes que deben entregarse a academia, gobierno, prensa, agencias internas y externas, entre otras.

De igual forma, esto evitaría las situaciones de tener que “perseguir” (como indicaron dos participantes de esta investigación) a las personas para entrega de evidencias, solo cuando se acerca la fecha de presentar informes a las agencias de acreditación, *rankings*, IPEDS, prensa, entre otros. Según Payne y Frow (2005), esto puede ser parte de la solución a

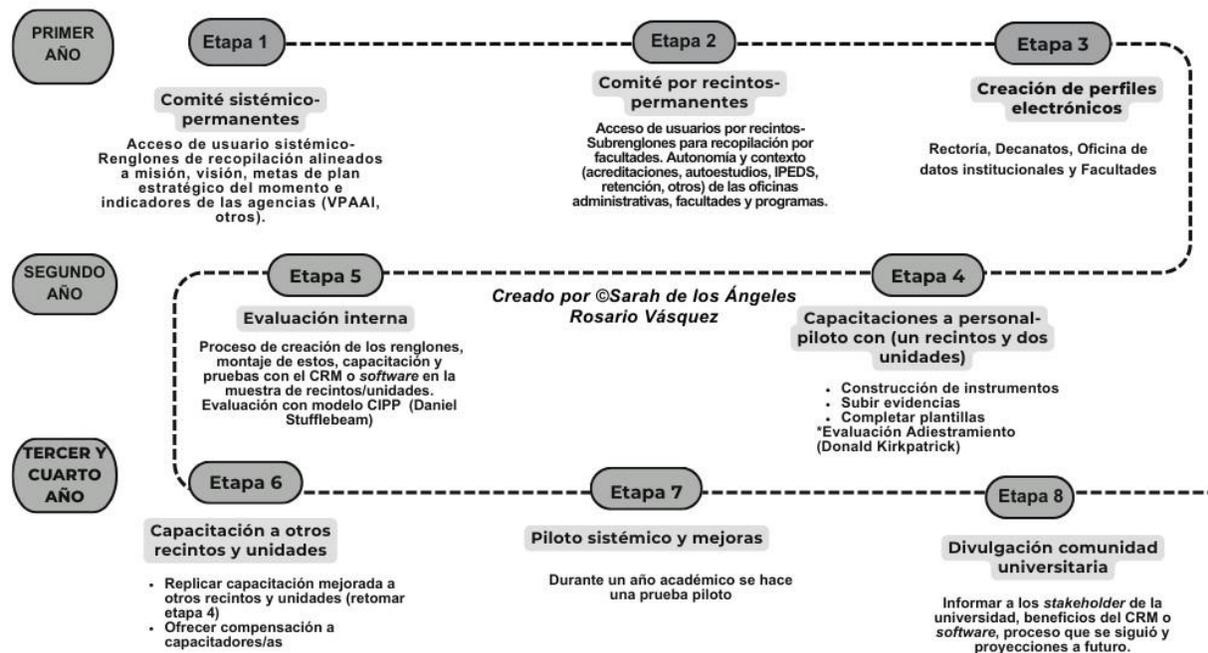
procesos complejos de gestión de datos, al indicar que en un extremo CRM es definido como una solución tecnológica particular, y en otro extremo CRM se define de manera amplia y estratégica como un conjunto de soluciones orientadas al cliente. Al adaptar la clasificación de Payne para un CRM (operacional, analítico y colaborativo) a la realidad de la UPR, la aplicabilidad sería de la siguiente manera:

- Operacional: se ocupa de la sistematización del *assessment* institucional para las distintas agencias y la comunidad universitaria, que incluye y no se limita a personalizar las necesidades del estudiantado a través de una mejora en el mercadeo de los programas y en los servicios al estudiantado matriculado en la institución;
- Analítico: involucra la recopilación, el almacenamiento, la organización, el análisis, la interpretación y el uso de los datos creados en el componente operacional. Permite crear informes para entregar a los distintos sectores de interés interno y externos de la UPR;
- Colaborativo: permite que la comunidad universitaria esté mucho más enterada del quehacer universitario y se estrecharían las brechas existentes con respecto a la visibilidad del quehacer de manera interna y se evitaría la duplicidad de trabajo al momento de recopilar información. También, fortalecería la visibilidad del quehacer universitario ante la comunidad externa (agencias, gobierno, prensa y autoridades federales).

La implementación, se haría por etapas en un periodo de cuatro años, asignando roles al personal, en el que cada uno tendrá ciertos privilegios para crear instrumentos, subir documentos, crear informes y divulgar (Figura 12). Sería de la siguiente manera:

Figura 12

Propuesta para implementar un CRM o un Software para el Assessment Institucional (SAI)



(Primer año)

Etapa 1. Crear un comité con personas líderes de la VPAAI para asignarles la tarea de crear los renglones de recopilación de información alineados a la misión, la visión y los valores sistémicos (conceptuaciones organizacionales sistémicas) y los indicadores de las agencias de posicionamiento internacional, que se estarán solicitando en el software o ser parte de un CRM.

Etapa 2. Crear un segundo comité con personas líderes de los distintos decanatos de asuntos académicos y las oficinas de datos institucionales de los tres recintos y las ocho unidades, con el propósito de crear subrenglones de recopilación por recintos, unidades y programas. Esto es, para mantener la autonomía de los recintos y las unidades, y que la información que se recopile se vincule a las conceptuaciones organizacionales sistémicas. Luego se añadirán la misión, visión, perfil del egresado de cada uno de los recintos y las unidades, los estándares de la agencia de acreditación de *Middle States Commission on Higher*

Education y de las agencias de *rankings* internacionales. De tal manera, que tanto las conceptualizaciones organizacionales sistémicas, de los recintos y las unidades se vean reflejadas en la información que se recopile.

Etapa 3. Cuando ambos comités creen los renglones, la VPAAI crea un usuario a cada recinto o unidad, y usuarios a las facultades y oficinas administrativas para que puedan adjuntar la información y evidencias. Para mayor facilidad de recordar y mantener la uniformidad de los nombres de las usuarias y los usuarios, se le asignará el usuario/a dentro del programado, de acuerdo con la identificación del recinto o unidad. Por ejemplo, como se está proponiendo un **Software** para el **Assessment** Institucional, se le conocería por la sigla SAI. Entonces, para el Sistema UPR, las siglas serían SAI-Sis, para la unidad de Arecibo, el usuario o usuaria sería SAI-Ar; para el recinto de Río Piedras, el usuario sería SAI-RP y así sucesivamente. Si se logran los servicios de un CRM, la sigla sería CAI (haciendo alusión a **CRM** para el **Assessment** Institucional).

(Segundo año)

Etapa 4. Cuando los usuarios estén creados, se realiza actividades de capacitación, con una duración de un semestre académico y subiendo las evidencias del quehacer académico de un semestre real en el programa de computadoras (*software*) o CRM que se adquiera para el *assessment* institucional en una muestra de recintos y unidades (al menos un recinto y dos unidades). Esto permitiría ver en tiempo real los cambios, retos y oportunidades del *software* o el CRM.

Etapa 5. Realizar una evaluación interna del proceso de creación de los usuarios, montaje de estos, capacitación y pruebas con el CRM en la muestra de recintos y unidades participantes. Tras la evaluación se hacen mejoras al *software* y se informan de los cambios a las personas capacitadas inicialmente. Se recomienda utilizar el modelo Contexto, Insumo,

Proceso y Producto (Stufflebeam & Coryn, 2014), para evaluar el proceso de creación de los renglones, montaje y pruebas con el CRM y para las capacitaciones se recomienda usar el modelo de adiestramiento profesional de Donald Kirkpatrick con sus cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados (Kirkpatrickpatners, 2018).

(Tercer y cuarto año)

Etapa 6. Solicitar a las personas que participaron en las actividades de capacitación en la etapa cuatro, continuar capacitando a otras personas en los demás recintos y unidades. Además, ofrecer una compensación a las personas que funjan como capacitadas.

Etapa 7. Cuando las personas en los recintos y las unidades estén capacitadas se realizaría una prueba piloto de un año académico para verificar el funcionamiento, los retos y las oportunidades, funcionando simultáneamente.

Etapa 8. Repetir la etapa cuatro, pero enfocada en los tres recintos y ocho unidades. Por la envergadura del trabajo, se deben hacer comités de trabajo para poder ejecutar esta evaluación. Luego de la evaluación, informar a las personas que tendrían como usuarios en el CRM o *software* de los cambios que se realizaron y mantener un personal fijo en la VPAAI para soporte técnico del *software*.

Al finalizar, el cuarto año el flujo de trabajo para el *assessment* institucional quedaría con una estructura sistematizada que ameritaría menor trabajo manual y un mejor flujo de recopilación, análisis y creación de informes para publicar en distintas instancias. Es preciso indicar, que a pesar de tener este *software* como una herramienta de trabajo para el *assessment* institucional, se debe mantener personal especializado que le ofrezca mantenimiento y pueda orientar al personal de los recintos y unidades ante dificultades técnicas. De igual manera, los renglones de conceptualización organizacionales sistémicas, de recintos y unidades (misión, visión, valores, perfil de egresados), los estándares de las

agencias acreditadoras y los indicadores de los *rankings* se deben actualizados, según la necesidad institucional.

En el mercado existen CRM corporativos que tienen diferentes costos y versiones gratuitas, tales como *Salesforce* y *HubSpot*. La investigadora tuvo reuniones con dos agentes de *Hubspot* (marzo, 2024) para verificar los beneficios que traería el adquirir los servicios de una CRM para la institución y la realidad que el flujo de trabajo y el alcance para la visibilidad y mejorar en los servicios administrativo son impresionantes (organizar los instrumentos para recopilar información, asignar usuarios, crear informes por fechas y con distintos formatos, dar seguimiento a los adiestramientos de la empleomanía, mercadeo digital, envío de correos electrónicos, entre otros beneficios).

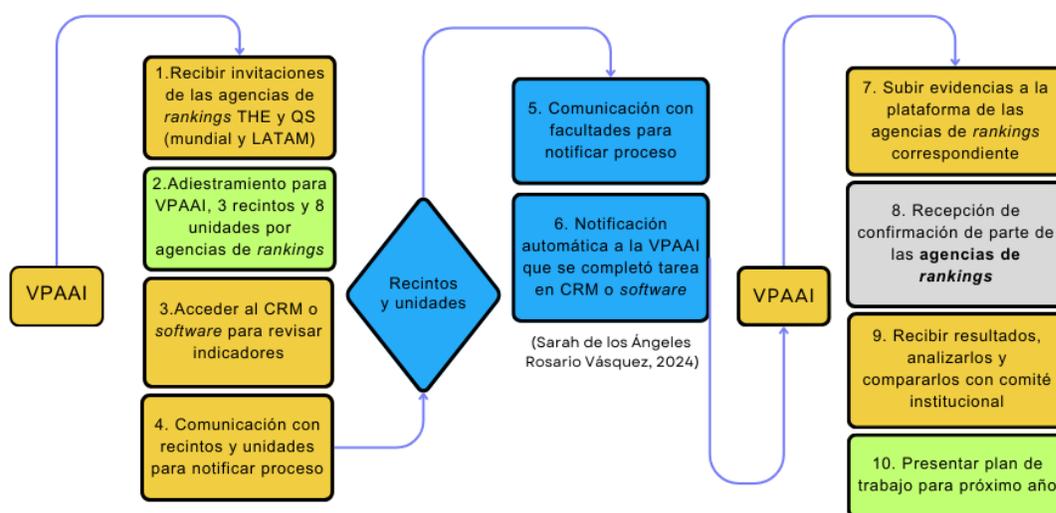
Como se puede notar, al ejecutar un *software* de gestión de datos creado por la institución o un CRM que se pueda adquirir por una compañía externa, no es solamente útil para recopilar las evidencias para las agencias de *rankings*; sino, sería un sistema robusto y modelo para otras universidades. Pues, permitirá tener procesos automatizados en tiempo real, evitar la situación de duplicidad de labor al momento de recopilar información, mantener un flujo de comunicación con el personal interno y externo constate y se utilizaría para desarrollar estrategias de mercadeo universitario local e internacional.

En el capítulo cuatro se presentó un flujograma (Figura 7) en el que se visualizaban 14 pasos con siete brechas de procesos, que son los que actualmente se realizan para lograr recopilar las evidencias que permiten a la UPR posicionarse ante distintas agencias de *rankings* internacionales. Al implementar el *software* para el *assessment* institucional creado por la UPR o el uso del CRM, el flujograma quedaría con nueve pasos y sin ninguna brecha procesal. Que de hecho, en caso de que la VPAAI se haya mantenido verificando las actualizaciones al CRM o software creado por la UPR y al momento de recibir la invitación por

parte de las agencias de *rankings* no se han reflejado cambios en los indicadores o no hace falta ninguna información, el flujograma se vería disminuido a 10 pasos (Figura 13). De hecho algunos de estos pasos, se presentan para saber que se realizarán, pero el software lo hará de manera automática. Es decir, que serían menos de los 10 pasos.

Figura 13

Flujograma de assessment institucional para el posicionamiento internacional al implementar CRM o software creado en la UPR



Los recuadros de color anaranjado representan los pasos o tareas correspondientes a la VPAAI; los de color azul, a los recintos y unidades; los verdes, son tareas colaborativas entre la VPAAI, los recintos y las unidades; y el color gris es una tarea correspondiente a las agencias de *rankings*. Este flujograma también se puede adaptar para el uso interno de los recintos y unidades para organizar el *assessment* institucional. De este modo se facilitaría el proceso de recopilación de datos con las facultades y escuelas. Cuando estén en el momento de redacción del autoestudio y presentación de evidencias para la agencia de acreditación MSCHE, los informes se crearían de manera automatizada y solo se tendrían que editar ciertos asuntos de formato y presentación del documento. Igualmente, se podría proceder para los

programas acreditados por agencias especializadas, según el área de especialidad. En ese caso, los recintos y unidades utilizarían los usuarios internos de los programas para generar los informes y los enlaces de acceso para ver las evidencias por parte de las agencias externas.

A pesar de que este modelo surge de los hallazgos de esta investigación y es una propuesta que se recomienda implementarla, es preciso mencionar que, en la revista *Harvard Business Review* se publicó un artículo en el que se indica que el uso de *software* de comunicación entre instituciones y los CRM proporcionan datos valiosos que permiten que se mejoren los flujos de procesos en las organizaciones y disminuye el riesgo de sobrecarga de trabajo colaborativa entre los empleados (afirmación teórica Cross et al., 2016). En ese sentido Chiavenato (2020) indicó lo siguiente:

Una organización se debe cimentar sobre una base sólida de información y comunicación, y no solo sobre una jerarquía de autoridad. Todos los talentos, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades a través de la diseminación de la información para fundamentar sus trabajos y decisiones. Esto requiere una plataforma que asegure total conectividad, integración, información, participación y solidaridad (...) a través de software, algoritmos e inteligencia de datos e inteligencia artificial se alcanzan resultados increíbles en simulaciones, conclusiones, resultados, ideas inteligentes y hasta previsiones y proyecciones futuras. (p. 422 y 423)

Por otra parte, para implementar este modelo, se debe considerar la resistencia al cambio, que de forma natural podría enfrentarse. Para esto, Fullan (2011) recomienda los siguientes elementos: establecer un pequeño número de objetivos principales; formar una asociación de colaboradoras y colaboradores que sean guía; tener como objetivo la creación de una cultura de capacitación colectiva; trabajar en la creación de la capacidad individual del equipo; y aprovechar los beneficios de la competencia colaborativa.

Un mecanismo para la solución es aplicar el trabajo colaborativo, con personal que esté capacitado. En ese sentido Cross et al. (2016) indicaron que a medida que los negocios se vuelven cada vez más globales y multifuncionales, los modelos de trabajo colaborativo se están

apoderando de las organizaciones. Tanto Cross et al. (2016) como Fullan (2011) recomiendan que el personal gerencial pueda estar pendiente de la correcta distribución de tareas (para evitar desigualdad de trabajo), el manejo del tiempo y reconocer el valor de los recursos humanos.

Recomendaciones para las agencias de *rankings* universitarios

- Hacer una campaña publicitaria de los *webinars*, conferencias o foros gratuitos dirigidos a la comunidad universitaria y el público en general para explicar asuntos vinculados a la metodología que utilizan para crear los pesos asociados para otorgar puntuaciones.
- Fortalecer las clasificaciones jerarquizadas regionales, más que mundiales, para evitar sesgos y críticas de evaluación de universidades que tienen contextos políticos, geográficos y financieros heterogéneos.
- Hacer alianzas con agencias educativas sin fines de lucro o universidades que ya posean puestos privilegiados, para sus líderes sean las personas encargadas de realizar las asesorías. Para que de este modo, las asesorías no tengan ningún costo o que tengan precios módicos. De modo, que estos procesos puedan servir de práctica a futuros líderes y evaluadores educativos; en caso de recaudar dinero, que el mismo sea destinado a para ayudar a estudiantes internacionales con becas para realizar investigaciones e intercambios.
- Hacer alianzas entre instituciones especializadas en evaluación para crear una agencia de *rankings* exclusiva para universidades de Latinoamérica.

Recomendaciones para el IREG Observatorio de *rankings* universitarios

- Publicar informes de los resultados de cumplimiento de cada uno de los Principios de Berlín para las agencias de *rankings* regionales y mundiales.

- Realizar y publicar metaevaluaciones de los informes de evaluación que publican de las listas de clasificaciones jerarquizadas de universidades.
- Actualizar principios de Berlín para incluir algunos vinculados a estrategias de enseñanzas, evidencias de que las organizaciones utilicen instrumentos para recopilar información que hayan sido construido de manera correcta e innovación tecnológica.
- Incluir la traducción de los principios de Berlín al idioma español. Debido a que algunas de las agencias de rankings que forman parte del Observatorio IREG, son de España y Latinoamérica.

Recomendaciones para los programas de liderazgo educativo

Los programas de liderazgo educativo de las universidades tienen un compromiso social de preparar académicamente a futuras y futuros profesionales que liderarán en un ambiente educativo, que cada día más se enfrenta a cambios políticos, económicos, generacionales y tecnológicos. La forma de hacer mercado ha traído consigo el traslado del comercio de la geografía al ciberespacio y representa uno de los grandes cambios en la organización humana. Es preciso comprenderlo adecuadamente, porque con el llegar importantes cambios en la misma naturaleza de la percepción y de las relaciones entre los seres humanos (Rifkin, 2000).

De igual manera, la pandemia del COVID-19 cambió el mundo empresarial y los sistemas (políticos, educativos, sociales, salud y de recreación) alrededor del mundo. Estos ahora exigen reinventarse ante la conectividad (Taboada-Martínez, 2021). Por consiguiente, es inminente el cambio drástico en la manera de gestionar los recursos humanos, planificar estratégicamente, desarrollar la cultura organizacional y hacer mercadeo local e internacional. Antes de la pandemia del COVID-19, las dificultades de liderar en organizaciones educativas

eran evidentes. Sin embargo, se hicieron más notorias durante esta situación de emergencia (Barrón-Tirado, 2020; Alcántara-Santuario, 2020).

Ante el aumento en la conectividad de las personas a distintos medios, mediante tecnologías, es importante que las universidades sigan manteniéndose a la vanguardia que nos trae el cambio de época y por consiguiente, en la cultura de las organizaciones (De Souza Silva, 2004; Fullan, 2011; Rifkin, 2000). Estamos ante una realidad que ha venido más rápido de lo esperado: liderar en organizaciones virtuales, y es por esto, que es importante se sigan fortaleciendo los programas que preparan a futuras y futuros líderes.

Desde el punto de vista de la investigadora, es preciso indicar que en la actualidad ha incrementado el otorgar prioridad a los asuntos vinculados a las infraestructuras tecnológicas que a la de construcción o el mantenimiento de las físicas, y así, tener sistemas informáticos más robustos que mantengan el funcionamiento de los trabajos presenciales, virtuales e híbridos. Por lo tanto, se necesitan personas en el liderato de las universidades que se encuentren preparadas para estos escenarios, en los que sus colaboradoras o colaboradores se encuentren en distintos puntos geográficos, y nunca se verán presencialmente o que se encontrarán ocasionalmente. De igual manera, hay colaboradoras y colaboradores que se encuentren presencialmente, pero que el estudiantado está completamente virtual o híbrido. Ante este panorama y otros más, se recomiendan los siguientes asuntos:

- Realizar revisiones curriculares, que se puedan alinear al perfil del estudiantado que se reciben y a los planes estratégicos de la institución.
- Fortalecer las destrezas vinculadas con la creación y ejecución de políticas educativas.
- Incluir cursos o temas dentro de los cursos ya existentes que muestren cómo liderar en organizaciones educativas que poseen programas a distancia e híbridos; usar herramientas tecnológicas para la creación de planes estratégicos y del uso de CRM o

gestión de sistemas de información del *assessment* institucional; fortalecer la cultura organizacional de instituciones virtuales e híbridas con personal en teletrabajo; fomentar la ética en ambientes de trabajo no presenciales; conocer cómo se aplican los derechos laborales con empleados y empleadas no presenciales y multiculturales laborando desde sus países de origen; procesos a seguir de accidentes laborales de colaboradoras y colaboradores que trabajan desde la casa, entre otros temas concernientes a liderar en organizaciones a distancia.

- Liderar en organizaciones educativas con presupuestos mínimos y cambiantes.
- Liderar tomando en cuenta personas colaboradoras que tienen necesidades especiales.
- Desarrollar de recursos humanos de distintas generaciones en un mismo ambiente laboral, ante la disminución del interés en la lealtad laboral.
 - La lealtad laboral se define como la identificación del trabajar con la organización. Implica conocer los valores y elementos culturales de la empresa, asumirlos, defenderlos y promulgarlos como si fueran propios (Alles, 2018).
- Crear más oportunidades de internados, conferencias con egresadas y egresados que se encuentren en puestos de liderazgo importantes y tener intercambios culturales. Esto permitiría conocer de primera mano, cómo se lidera en organizaciones educativas con diferentes perspectivas, misiones, valores, creencias y filosofías, dentro y fuera de Puerto Rico. Tener estas oportunidades, brindará una visión más realista de lo que nos enfrentaremos, posiblemente, en el a futuro y del respeto a la diversidad organizacional alrededor del mundo. En estos tiempos, para fortalecer el liderazgo educativo, es esencial hacer alianzas estratégicas con universidades locales y de otros países. Por lo tanto, el conocer distintos escenarios nos abrirá las puertas del conocimiento para tener futuras generaciones con mayores oportunidades laborales y de emprendimiento.

- Incluir adiestramientos del manejo de las emociones, de habilidades personales (*soft skills*) y evitar el *burnout*, para una vida saludable física y mentalmente de las personas que lideran y colaboran. El tener líderes y lideresas que tengan buen manejo de las emociones, hará que puedan fortalecer la cultura organizacional y la lealtad laboral (Alles, 2018).

Limitaciones

En las investigaciones se pueden presentar dificultades que se convierten en limitaciones, que en ocasiones provocan que la investigación tenga que cambiar ciertos asuntos de los que fueron planificados. En esta investigación, también hubo limitaciones, pero que la investigadora pudo atender, las mismas se detallan a continuación:

- No se entrevistaron a líderes de todos los recintos y las unidades de la UPR, de modo que el flujograma (Figura 7) fue realizado con la opinión de personas que laboran en un recinto y en la VPAAI. Esta investigación no es posible utilizarla para generalizar para todo el *assessment* institucional que se realiza en los tres recintos y las ocho unidades de la UPR. Sin embargo, las opiniones de las personas participantes en esta investigación servirán para líderes, docentes, estudiantes, patronos, agencias de *rankings*, acreditadoras y la comunidad universitaria como un punto de partida para seguir creando procesos más estructurados en torno al *assessment* institucional y el posicionamiento internacional de la UPR.
- El contexto histórico de precariedad financiera en que se encontraba la institución bajo estudio provocó que gran parte de las contestaciones a las preguntas del protocolo de entrevistas se vincularan a los asuntos presupuestarios. Por esta razón, en muchos de los argumentos de las subcategorías el asunto del presupuesto resulta repetitivo. En varias ocasiones, se volvió a enfocar a las personas participantes a pensar en su

opinión o contestación respecto a la pregunta que se le formulaba. Generalmente, enfocaban su respuesta a la falta de presupuesto. Además, por la crisis fiscal institucional y del País, en ocasiones había la predisposición a contestar con frases cortas al indicar que ciertas gestiones no se hacían por falta de presupuesto. Por lo tanto, la investigadora tuvo que buscar mecanismos de la entrevista, que permitieran profundizar más en las respuestas.

- Cuando se inició el proceso de las entrevistas, hubo cambio de incumbentes en los puestos gerenciales en las oficinas del recinto seleccionado. Así que la investigadora esperó varios meses, para que las personas participantes tuvieran algún tiempo y experiencias en el puesto, antes de las entrevistas. Otras de las personas participantes, ya tenían fecha de cambio de puestos o pronto se jubilarían. Por lo tanto, en ocasiones ofrecieron respuestas más enfocadas en el futuro y dependían del perfil de la persona participante.
- Algunas de las personas participantes tenían poco tiempo ocupando su puesto y otras, aunque tenían más de un año en su puesto de liderazgo, no tenían conocimiento de ciertos procesos vinculados al *assessment* institucional. Especialmente, de los vinculados con la construcción de los instrumentos y de las políticas que regulan el *assessment* institucional. Por lo tanto, hubo que añadir más participantes a la investigación para ser entrevistadas y hacer búsquedas más minuciosas de las normativas. De este modo, poder obtener la información requerida para contestar a las preguntas de investigación.
- El recinto seleccionado se encontraba en proceso de reacreditación, por lo que en varios momentos hubo que enfocar a las personas participantes a contestar a las preguntas vinculadas con los *rankings* y no con la acreditación.

- Una de las personas participantes del recinto seleccionado, que es líder gerencial, no tenía conocimiento de que la UPR participaba en *rankings*. Así que se enfocaron las preguntas en el *assessment* institucional en general y el asunto de someter evidencias a las agencias federales y acreditaciones. Como existen procesos similares, no fue necesario interrumpir la entrevista.

Ventajas del contexto

A pesar de estas limitaciones, es preciso indicar algunas de las ventajas que tuvo esta investigación.

- Justo en el momento en que se realizaron las entrevistas en la VPAAI, la UPR había sido invitada a participar de la premiación institucional que se le otorgó, por parte de la agencia de *rankings* QS. De modo que, había información y opiniones actualizadas que las personas participantes pudieron ofrecer.
- Tanto el sistema UPR como el recinto seleccionado se encontraban en la transición a la creación de un nuevo plan estratégico. Por lo que, esto ayudó a que las preguntas fueran reflexivas y que las personas participantes desearan ofrecer informaciones con más ahínco. De forma unánime, las 10 participantes agradecieron por ser parte de la investigación y que participar en la entrevista les permitió tener otra mirada del posicionamiento internacional. Al estar en proceso de transición para la redacción del *Plan Estratégico de la UPR 2023-2028* y el Plan Estratégico del Recinto seleccionado 2024-2029, ciertos asuntos vinculados al *assessment* institucional y el posicionamiento internacional les sirvieron de reflexión y les permitirán considerarlos en los próximos temas que discutirán en reuniones con representantes del sistema UPR y del recinto.

Sugerencias para investigaciones futuras

Al finalizar esta investigación y reflexionar en el método y diseño elegido, la recopilación de información y el perfil de las personas participantes es importante hacer sugerencias para futuras investigaciones.

- Replicar esta investigación en los demás recintos y unidades del sistema UPR, y de este modo tener la perspectiva de diversas personas que ocupan puestos de liderazgo, a partir de las realidades de sus recintos y unidades. Esto permitirá tener un panorama general de la percepción desde la rectoría y los decanatos. De este modo, la VPAAI podría crear una política que estructure mejor el *assessment* institucional, basada en las opiniones de personas en los tres recintos y las ocho unidades.
- Realizar una investigación con el diseño mixto secuencial exploratorio, que permita hacer entrevistas o grupos focales a estudiantes en programas subgraduados (en su último año académico) y graduados (en cualquier etapa), y luego, construir un cuestionario que se pueda compartir a toda la comunidad universitaria para conocer la percepción que tienen en torno a la utilidad y perversidad de los *rankings*. Esto ayudará a tener una mejor mirada desde distintos ángulos y hacer comparaciones entre la muestra de estudiantes de programas subgraduados y graduados, personales docentes y no docente.
- Realizar una metaevaluación de los informes de evaluación que entregan las agencias de *rankings* a las universidades.
- Llevar a cabo una investigación institucional con el diseño fenomenológico donde participen líderes de universidades de Latinoamérica que ocupan los primeros 10 lugares en la agencia de *ranking* QS (Latinoamérica y mundial) y THE (Latinoamérica y mundial). Esto permitiría conocer su experiencia en torno a los procesos de *assessment*

institucional y las políticas que tienen en sus organizaciones para lograr los mejores lugares. Además, indagar cuáles han sido las ventajas y desventajas de ser parte de los *rankings* y ocupar lugares altos o privilegiados.

- Hacer una investigación aplicando el diseño de estudio de caso con periodistas especializadas y especializados en temas de educación superior, para conocer las realidades que enfrentan al momento de publicar las noticias.

Reflexión en torno al posicionamiento internacional

A pesar de las controversias, los argumentos a favor y en contra de la utilidad de los *rankings*, en definitiva, las clasificaciones jerarquizadas vinieron para quedarse. Por lo tanto, cuando hay asuntos perennes, se deben crear mecanismos para ser parte de ellos con las consideraciones correspondientes. Esto no quiere decir que hay que alinear la gobernanza universitaria, a las solicitudes de las agencias de *rankings* y acreditación. Más bien, es que los esfuerzos de la gobernanza universitaria puedan ir en cumplimiento de la misión y la visión institucional; las necesidades de la sociedad que se desea contribuir o transformar; y las competencias académicas y humanas que la gente necesita para insertarse en el mercado laboral y de emprendimiento.

Si bien es cierto, que las competencias de la sociedad y el mundo universitario son cada día más cambiantes y están atadas a necesidades locales, regionales y mundiales. De igual manera, los asuntos del neoliberalismo, la globalización y la internacionalización están incluyéndose en los aspectos por considerar al momento de aprobar políticas institucionales y hacer cambios en los currículos de los programas académicos. Se pueden usar sus resultados y todo el andamiaje de enviar las evidencias del quehacer universitario como una estrategia de evaluación externa, *benchmarking*, rendición de cuentas y transparencia de los procesos ante

la sociedad. La universidad es parte de la esperanza de los pueblos, donde se formaliza la construcción y el desarrollo del conocimiento.

A pesar de los cuestionamientos de replantear el para qué y el porqué de la universidad, es una institución que no dejará de existir, que la gente cree en ella, confía en que a través de las experiencias que se adquieran, se formarán seres humanos capaces de transformar. En el ambiente universitario, el hecho de compararse con otras universidades conlleva un ejercicio complejo de descripción del contexto político, social, económico y tecnológico de los países. Aun así, el saber cómo los demás crean sus propios mecanismos de “salir a flote”, permite dar una mirada externa del quehacer de otras universidades. El asunto de la falta de presupuesto en las instituciones de educación superior redundará en una situación alarmante para el logro de la misión, la visión y por consiguiente, la ejecución del plan estratégico que cada institución propone. El mantenimiento de las acreditaciones y el cultivo de una satisfacción favorable en la comunidad universitaria y por tanto, lograr posicionamientos internacionales.

Como parte del contenido de los cursos del doctorado, nos enseñaron las dimensiones del liderazgo y cómo estas nos permiten liderar en organizaciones educativas. Estas dimensiones del liderazgo fueron: estratégico, didáctico, administrativo, comunitario, ético y político. Cada una de estas se integran e inciden en cómo se llevan a la acción las tareas que se planifican en el documento que queda alineado a la misión, la visión y los valores institucionales. A estas seis dimensiones del liderazgo se une la del liderazgo tecnológico, que se convierte en esencial para estos tiempos de liderar ante cambios tan vertiginosos con la tecnología (Góngora-Rojas, 2020) y la inteligencia artificial. Las dimensiones del liderazgo inciden en la creación y el fortalecimiento de una cultura del *assessment* institucional para toda la comunidad académica universitaria.

Admiración del liderazgo educativo universitario

En mi vida académica he tenido la oportunidad de ser líderesa, pero liderar desde mi salón de clases. Luego, al ingresar a estudios de maestría pude iniciar a admirar el ejercicio de liderazgo educativo en el nivel universitario. Al ser admitida en el doctorado de Liderazgo en Organizaciones Educativas, tener distintas experiencias en el ambiente universitario y la oportunidad de realizar el internado de liderazgo educativo en el nivel universitario, me permitió adentrarme mucho más en la realidad que enfrentan quienes se encuentran en distintos puestos gerenciales.

Fue posible amalgamar la teoría con la práctica, no tan solo al aplicar las distintas dimensiones del liderazgo a las que tradicionalmente nos enseñan. Que, sin duda alguna, no se pueden ver de manera individual, sino como un todo. También pude distinguir entre cómo se aplican estas dimensiones dependiendo el rol de las personas en puestos jerárquicos altos, quienes son gerentes, jefes y líderes.

Al realizar esta investigación, más allá de estudiar el *assessment* institucional que permite el posicionamiento internacional, discutir sus usos, dificultades y asuntos que se pueden implementar en la UPR; fue posible ofrecer recomendaciones para mejorar los procesos de automatización. También, en la construcción de los instrumentos de recopilación de datos y así poder someter evidencias mucho más certeras a las agencias de *rankings* u otras de interés institucional. A pesar de los retos asociados a la globalización y la mercantilización fue evidente el compromiso de quienes lideran. La comunidad universitaria interna y externa espera de las personas en puestos de liderazgo, que siempre obtengan excelentes resultados de las distintas agencias que evalúan la UPR. Si bien es cierto, que el tener líderes que se encuentren preparados académicamente, que entiendan la cultura

organizacional y que se mantengan a la vanguardia de los cambios, hará una gran diferencia en la institución.

Es de admirar a quien acepta tener puestos en organizaciones complejas y en el momento histórico en que se encuentra la UPR. Ser líder no es tarea fácil y más aún cuando las organizaciones se enfrentan a situaciones de limitados recursos fiscales, presiones políticas y de falta de personal especializado en tareas esenciales. Parte de las opiniones de las 10 personas entrevistadas afirmaron que lo que les mantiene haciendo el trabajo con la excelencia que la UPR merece, es el compromiso institucional, amor al alma máter y el deseo de que Puerto Rico siga mejorando. De igual forma, entienden (y yo como estudiante) que la UPR tiene todo el potencial de ocupar puestos privilegiados en cualquier agencia de *ranking* universitario internacional. Más que alinear los planes de trabajo, la misión y la visión a las agencias de *rankings* o acreditadoras, se pueda seguir liderando para identificar y atender las necesidades de una sociedad que se mantiene a la vanguardia de los cambios que son pertinentes a la realidad local, regional y mundial. Es esperanzador tener personas en puestos de liderato en la universidad con este nivel de compromiso.

Enfrentándome a lo cualitativo (Reflexión)

En mi vida académica y universitaria he tenido mayores experiencias vinculadas a investigaciones cuantitativas. También, debido a que soy maestra de Matemáticas, como profesión inicial en mi vida académica, había sido más común para mí hacer informes numéricos con breves argumentos cualitativos o explicaciones repetitivas, pero de manera oral (el ejercicio común de una maestra de Matemáticas de secundaria). En cambio, al enfrentarme a la realidad de tener una abismal cantidad de información y documentos por revisar; editar transcripciones y enviarla a las personas participantes (gracias a Dios que utilicé inteligencia artificial para transcribir las entrevistas); redactar de una manera detallada narraciones y

descripciones; fortalecer mis destrezas del resumen e interpretar percepciones de una manera neutral y cuidando siempre de no caer en sesgos. Contrario a lo que yo estaba acostumbrada, de interpretar puntuaciones y resultados matemáticos, crear tablas comparativas, hacer demostraciones, revisar supuestos estadísticos, aplicar pruebas paramétricas y no paramétricas o simplemente redactar interpretaciones cortas a un resultado matemático o gráfica, la investigación cualitativa fue un reto para mí.

El haber tenido la oportunidad de tomar un curso de investigación cualitativa, en la Facultad de Educación; leer diversidad de tesis y disertaciones con diseños cualitativos y que hayan utilizado el estudio de caso como diseño; releer en varias ocasiones la literatura recomendada (especialmente el libro de Creswell y Guetterman, 2019); realizar distintas consultas a mi director de disertación y a quienes habían sido mis profesoras y profesores en la Maestría de Investigación y Evaluación Educativa, me ayudaron mucho. También, dialogar con colegas que habían tenido la oportunidad de realizar investigaciones cualitativas, ver distintos tutoriales en internet para manejar el programa NVIVO, para de este modo facilitar mejor el proceso de categorización y desarrollar destrezas creativas para presentar una gran cantidad de información de una manera fácil de entender y sin abrumar al lector (aunque yo me haya abrumado). La realidad es, que fue un alivio para mí.

Confieso que en varias ocasiones me frustré y bloqueé completamente, al tener tanta información que revisar y tomar la decisión de cuál cita directa utilizar, cuál podía unificar como convergencia o divergencia, debido a opiniones comunes entre los participantes o cuál de ellas obviar. La realidad es que a viva voz digo, que las investigaciones cualitativas conllevan mayor nivel de dificultad que las cuantitativas y mantener buen sentido ético de investigación. El instrumento principal en las investigaciones cualitativas es el propio investigador o investigadora. Se debe interpretar y percibir de manera lo más precisa posible las opiniones de

las personas participantes, entender el lenguaje de su voz, gestos, contexto y trasfondo de cada uno de ellos.

Pese a todo, fue gratificante haber tenido la experiencia de aprender a investigar con este método, pues pude complementar las destrezas cualitativas que me hacían falta. También el cumplir con los asuntos de rigurosidad que se deben tomar en cuenta, disfrutar las entrevistas y de conocer a tantas personas comprometidas con la educación superior.

REFERENCIAS

- Agencia Universitaria QD. (2022). *¿Qué es la globalización en la educación?*
<https://agenciauniversitariadq.online/que-es-la-globalizacion-en-la-educacion/>
- Adame, A. (2021). *Todas las definiciones de redes sociales que debes saber en 2021*.
Blog Hoosuite <https://blog.hootsuite.com/es/definiciones-de-redes-sociales/#:~:text=Un%20comentario%20es%20una%20forma.l%C3%ADnea%20sobre%20tu%20contenido%20social>.
- Albornoz, M., & Osorio, L. (2018). *Rankings de universidades: calidad global y contextos locales*. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 13 (37), 13-51.
<https://www.redalyc.org/journal/924/92457720006/html/>
- Alcántara, A. (2012). *Gobernanza, gobierno y gobernabilidad en la educación superior*.
En B. Lerner, R. Uvalle, & R. Moreno (coords.), *Gobernabilidad y gobernanza en los albores del Siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo*, Toluca, México, UNAM-IIS/IAP AC, 163-191.
- Al-Homery, H., Ashari, H., & Ahmad, A. (2023). *Customer Relationship Management: A Literature Review Approach*. *International Journal of Global Optimization and Its Application*, 2(1), 20-38.
https://www.academia.edu/110618041/Customer_Relationship_Management_A_Literature_Review_Approach?uc-sb-sw=85191357
- Alicea, D. (2018). *Educación en una democracia desgarrada* (1ra ed.). Callejón.
- Alles, M. (2018). *Diccionario de competencias: La trilogía*. Ediciones Granica, S.A.

- Altbach, P. G. (2013). *Global perspective on higher education: The international imperative in higher education*. Center for International Higher Education. Sense Publisher.
- Alvarado-Peña, L. J., Amaya-Sauceda, R. A., Muñoz-Castorena, R.V., Reyes-Alvarado, S., Ramos-Farrohán, E., & Sansores-Guerrero, E. A. (2023). Síndrome del burnout en profesores universitarios de Latinoamérica: una revisión de literatura. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3), 802-818. www.doi.org/10.36390/telos253.15
- Álvarez-Helvia, D., & Hernández-Castillo, R. (2021). La mercantilización de la Educación superior a través del modelo universitario inglés: Elementos clave, críticas y posibilidades. *Revista Española de Educación Comparada*, 36, 234-255. <https://pdfs.semanticscholar.org/d30e/352a1e40eddeb31953e151ae71ec48ca1f97.pdf>
- Alvarez, G. (2017). *El término "globalización" en situación*. XII Congreso Nacional de Ciencia Política. Sociedad Argentina de Análisis Político, Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/guido.alvarez/2>
- American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education (2014). *Standards for educational and psychological testing*. American Educational Research Association.
- Astin, A., & Lising A. (2012). *Assessment for excellent: The philosophy and practice of assessment and evaluation in higher education*. (2da ed.). American Council on Education. https://books.google.com.pr/books?hl=es&lr=&id=jEsRVTbukyMC&oi=fnd&pg=PR5&dq=alexander+astin+ieo+model&ots=DLWbTOH53n&sig=M3ABnUqHbcKszFH1lcmUokUXR8A&redir_esc=y#v=onepage&q=alexander%20astin%20ieo%20model&f=false

Barrón Tirado, M. C. (2020). La educación en línea. Transiciones y disrupciones.

En H. Casanova Cardiel (Coord.), *Educación y pandemia: una visión académica* (pp. 66-74). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación.

http://132.248.192.241:8080/jspui/bitstream/IISUE_UNAM/540/1/BarronC_2020_La_educacion_en_linea.pdf

Betancourt, J. (2006). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. (3ra ed.)

[Versión digital]. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/>

Brankovic, J. (2021, 22 de marzo). *The Absurdity of University Rankings*. LSE Impact

Blog <https://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2021/03/22/the-absurdity-of-university-rankings/>

Brunner, J. J., & Miranda, D. (2016). *Educación superior en Iberoamérica:*

Informe 2016, Santiago de Chile, Centro Interuniversitario de Desarrollo.

<https://cinda.cl/wp-content/uploads/2018/09/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016.pdf>

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. (5ta. Ed.) Wiley.

Building a better working world (2023). *Audited financial statements and reports and schedule*

required by the uniform guidance. <https://www.upr.edu/wp-content/uploads/2024/03/University-of-Puerto-Rico-2023-Financial-Single-Audit-Report.pdf>

Bur, J. A. (2017). *Posicionamiento y marca de una universidad*.

<https://es.slideshare.net/anibalbur/posicionamiento-y-marca-de-una-universidad#:~:text=mercado%2C%20buscan%20saber%20c%C3%B3mo%20est%C3%A1n,o%20no%20a%20sus%20graduados>.

Cabrera-Ruiz, F. (2017). *Consecuencias del neoliberalismo en las instituciones de educación superior de Puerto Rico: Perspectivas de decanos y profesores de un Recinto de la UPR*. (Publicación No. 10606639 [Disertación doctoral, Universidad de Puerto Rico] ProQuest Dissertations & Theses Global.

Camacho, J. (2022). *Gestión universitaria en contextos complejos y conflictivos desde la planificación transformadora por escenarios*. (1ra ed.). Editora Independiente.

Carrasco, A. (2017). Los nuevos modelos de Gobernanza universitaria. El caso de la Unión Europea como organismo supranacional que configura el sistema universitario español. *Journal of Supranational Policies of Education, Extraordinario*, pp.107-122.
DOI: <https://doi.org/10.15366/jospoe2017.m1>

Cassauss, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Unesco-Chile.
https://eduvirtual.cuc.edu.co/moodle/pluginfile.php/546118/mod_resource/content/1/GE.JUAN.pdf

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ma. Ed.). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5ta ed.). McGraw Hill.

- Chomsky, N. (2017). El asalto neoliberal a las universidades y cómo debería ser la educación. *Tareas*, 155, 35-48.
<https://www.redalyc.org/journal/5350/535054291004/html/>
- CIHE - Center for International Higher Education (25 de enero, 2021). *Are Rankings Still Fit for Purpose?* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=ZyGjRdEht00&t=22s>
- Colón de Armas, C. (2018). Crisis, planes fiscales y la Universidad de Puerto Rico. *Revista Jurídica de la Universidad de Puerto Rico*, 87, 903-937.
<https://derecho.uprrp.edu/revistajuridica/wp-content/uploads/sites/4/2018/06/11-UPR-1.pdf>
- Club Excelencia en Gestión-Aldás, J. (2016, 11 de julio). *Webinar ¿Cómo funcionan los rankings universitarios? Con el Dr. Joaquín Aldás*. [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=TfKX-b6oVns&t=753s>
- Cortina, A. (2017, 3 de diciembre). *Ética de las organizaciones: Responsabilidad social corporativa aplicada a los centros* [Video] YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=G856JELIrKE>
- Cortina, A. (1997a). *Ciudadanos del mundo: Hacia una teoría de la ciudadanía* (3ra ed.). Alianza Editorial. <https://significantetro.files.wordpress.com/2018/05/cortina-adela-ciudadanos-del-mundo.pdf>
- Cortina, A. (1997b). *El mundo de los valores. Ética y educación*. Editorial el Búho.
- Council for Higher Education Accreditation (s.f.). *Accreditation in United States*.
<https://www.chea.org/about-chea>
- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2019). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (6th ed.). Pearson.

- Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4ta ed.). SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (4ta ed.). Pearson-Prentice Hall.
- Crisci, J., & Apodaca, M. (2017). Los *rankings* globales de universidades y su función disciplinaria. *Revista Museo de la Plata*, 2(2),12-18.
https://www.researchgate.net/publication/321756895_Los_rankings_globales_de_universidades_y_su_funcion_disciplinaria
- Cross, R., Rebele, R., & Grant, A. (2016). Collaborative Overload. *Harvard Business Review*, 94 (1/2, January-February), 76-79. <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>
- CyberNews Telemundo Puerto Rico (27 de abril de 2023). *UPR enfrenta déficit de \$27 millones para el año fiscal 2023-2024 pese a recortes*. Telemundo Puerto Rico.
<https://www.telemundopr.com/noticias/puerto-rico/upr-enfrenta-deficit-de-27-millones-para-el-ano-fiscal-2023-2024-pese-a-recortes/2478593/#:~:text=El%20presidente%20de%20la%20Universidad,reducciones%20en%20gastos%20y%20n%C3%B3minas.>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. (9na ed.). Sánchez Carrión, M. (Trad.). Pearson Educación <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Decanato Auxiliar de Relaciones Internacionales (2010). *Informes y estadísticas de movilidad docente desde el 2006 al 2010*.
<https://estudiantes.uprrp.edu/internacionales/informes-y-estadisticas/>

De Gregorio Prieto, A. (2003). *Introducción a la gestión estratégica*. Universitat de Barcelona virtual.

<https://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>

De Souza Silva, J. (2004). La educación latinoamericana en el siglo XXI: Escenarios hacia las pedagogías de la alineación, domesticación y transformación. *Red "Nuevo Paradigma" para la Innovación Institucional en América Latina*. Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias.

http://www.actaf.co.cu/index.php?option=com_mtree&task=att_download&link_id=890&cf_id=24

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The Sage handbook of qualitative research* (5ta. ed.). SAGE.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2012). Introducción general. La investigación cualitativa como disciplina y como práctica. En N. Denzin & Lincoln Y. (Coords), *Manual de investigación cualitativa Vol. I: El campo de la investigación cualitativa* (pp. 43-101). Editorial Gedisa.

De Wit, H., Hunter, F., Howard, L., & Egron-Polak, E. (2015). *Internationalization of higher education*.

https://books.google.com.pr/books?hl=es&lr=&id=SEwwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA303&dq=de+Wit,+Hans+2015&ots=VVVzXZJEI5&sig=wuYNQIILoDSIXEKJfGjY_E7Zy9Y&redir_esc=y#v=onepage&q=de%20Wit%2C%20Hans%202015&f=false

División de Investigación Institucional y Avalúo Decanato de Asuntos Académicos (s.f.).

Efectividad Institucional. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

<https://academicos.uprrp.edu/diia/efectividad-institucional/>

- Docampo, M. (2013). Las razones de los rankings universitarios. En V. Climent, F. Michavila y M. Ripollés (Eds.), *Los rankings universitarios: Mitos y realidades*, (pp. 41-49). Editorial Tecntnos Universitat Jaume I.
- Dowsett, L. (2020). Global university rankings and strategic planning: a case study of Australian institutional performance. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(4) 478–494. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1701853>
- Enserink, M. (2007). Who ranks the university rankers? *Science*, 317 (5841), 1026-1028. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.317.5841.1026>
- Ejigu-Berhane, D. (2023). Quality Assurance in Higher Education En P. Okebukola, & S. Uvalić-Trumbić (Eds.), *Quality assurance in higher educational across the world* (pp. 377-392). Council de Higher Education Accreditation. <https://www.chea.org/sites/default/files/other-content/Quality-Assurance-in-Higher-Education-Across-the-World-Book.pdf#page=379>
- Fernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. (2018) *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (1ra. ed.) McGraw Hill Education.
- Ferrao, L. (2022). *Plan académico y administrativo: Universidad 2025*. <https://www.cayey.upr.edu/wp-content/uploads/sites/10/2022/02/3lfd-plan-de-trabajo.pdf>
- Forman, M. L., Stosich, E. L., & Bocala, C. (2017). *The internal coherence framework: Creatin the conditions for continuous improvement in schools*. Harvard Education Press.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar: Nacimiento de la prisión*. (A. Garzón del Camino, Trad.). Siglo Veintiuno Editores. <https://www.ivanillich.org.mx/Foucault-Castigar.pdf>
- Fullan, M. (2011). *Change leader: Learning to do what matters most*. Jossey-Bass.

- Ganga-Contreras, F., Pérez-Martínez, A., & Mansilla-Sepúlveda, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23 (83), 123-136.
https://www.redalyc.org/journal/279/27957772012/html/#redalyc_27957772012_ref11
- Ganga-Contreras, F., Sáez, W., & Viancos, P. (2019). *Rankings* de universidades como herramientas de evaluación institucional: Un análisis a las metodologías utilizadas. *Revista Inclusiones* 6(4), 367-382.
<http://www.archivosrevistainclusiones.com/gallery/19%20vol%206%20num%204%202019octubdiciemb19incl.pdf>
- Garay-Andino, J. (2019). *Estrategias de promoción para el reclutamiento de estudiantes graduados de la Facultad de Educación de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad de Puerto Rico.
- Gehrke, B., & Claes, M. T. (2017). Leadership and global understanding. En: J. Marques, & Satinder Dhiman (Eds.), *Leadership Today: Practice for personal and professional performance* (pp. 371-385). Springer. <https://s3-sa-east-1.amazonaws.com/asdisal/wp-content/uploads/2020/04/30063409/Leadership-Today-2017-Asdisal.pdf>
- Giroux, H. (2014). *Neoliberalism's war on higher education*. Haymarket Books.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2006). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Weidenfeld and Nicholson. http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Glaser_1967.pdf
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4). 597-607. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR8-4/golafshani.pdf>

- Góngora-Rojas, R. (2020). *Liderazgo tecnológico en educación superior: El caso del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico* (Publication No. 28023472) [Disertación doctoral, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras]. ProQuest Dissertations and Theses Global.
- Hamilton Global Intelligence (2023). *Formación superior online*.
<https://hamilton.global/es/>
- Hazelkorn, E. (2023). Complex relationship between quality assurance, accountability and ranking: Where next? In P. Okebukola, & S. Uvalić-Trumbić (Eds.), *Quality assurance in higher educational across the world* (pp. 377-392). Council de Higher Education Accreditation. <https://www.chea.org/sites/default/files/other-content/Quality-Assurance-in-Higher-Education-Across-the-World-Book.pdf#page=379>
- Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence*. (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/9781137446671_2
- Hazelkorn, E. (2009). The impact of global rankings on higher education research and the production of knowledge. *Foro de UNESCO Educación Superior, Investigación y Conocimiento, Universidad Tecnológica de Dublin*, (16), 1-11.
<https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=cserrep>
- Hazelkorn, E. (2007) The impact of league tables and ranking systems on higher education decision making. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 19(2).
https://www.researchgate.net/publication/44838609_The_Impact_of_League_Tables_and_Ranking_Systems_on_Higher_Education_Decision_Making

- Hazelkorn, E., Locke, W., Coates, H., & de Wit, H. (2022) Unprecedented challenges to higher education systems and academic collaboration. *Policy Reviews in Higher Education*, 6 (2), 125-127. <https://doi.org/10.1080/23322969.2022.2103883>
- Hazelkorn, E., & Mihut, G. (2021). Introduction: putting ranking in context —looking back, looking forward. In: E. Hazelkorn, y E. Mihut, (Eds.), *Research handbook on university rankings: Theory, methodology, influence and impact* (pp. 1-18). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.1080/23322969.2022.2103883>
- Hernández Acevedo, A. (2018). La educación en ciudadanía en el pensamiento de Adela Cortina. *Nova et Vetera (Esc. Super. Adm. Pública)*, 1(27), 76-96. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6750512>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ra. ed.). McGraw Hill, Interamericana Editores.
- Hicks D., Woutersb, P., Waltmanb, L., de Rijckeb, S., & Rafols, I. (2015). El manifiesto de Leiden sobre indicadores de investigación. (Traducción), *Ingenio*, 1-5 https://www2.ingenio.upv.es/sites/default/files/adjunto-pagina-basica/manifiesto_es.pdf
- Hundley, S. (2022). Distributed leadership for assessment: Considerations for individuals, institutions, and the profession. *Research & Practice Assessment*, 70(2), 40-51. <https://www.rpajournal.com/dev/wp-content/uploads/2022/03/Distributed-Leadership-for-Assessment-RPA.pdf>
- Impact ranking THE (2023). *Posicionamiento de la Universidad de Puerto Rico en el objetivo cuatro de la agenda 2030 de la ONU*. Time Higher Education. https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2023/quality-education#!/length/100/locations/PRI/sort_by/rank/sort_order/asc

Inomata, T. (2012). *Planificación estratégica en el sistema de las Naciones Unidas*. Naciones Unidas.

https://www.unju.org/sites/www.unju.org/files/jiu_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2012_12_Spanish.pdf

Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. (2021). *Compendio estadístico sobre la educación superior, año académico 2020-2021*. Databook IES (2020-2021).

<https://www.dropbox.com/scl/fi/e5qg2uqjp2b1qqnoczthi/Databook-JIP-IES-2020-21-septiembre-2021.xlsx?dl=0&rlkey=p9pmvyudm3s2a8hm6dog81dek>

International Ranking Expert Group - IREG (2022). *A brief history*. IREG. <https://ireg-observatory.org/en/about-us/>

International Ranking Expert Group – IREG (2020). *Observatory on Academic Ranking and Excellence: US News Revises Ranking Methodology*. IREG. <https://ireg-observatory.org/en/ranking-news/us-news-revises-ranking-methodology/>

International Ranking Expert Group - IREG (2006, 6 de mayo). *Berlin principles on ranking of higher education institutions*. IREG. <https://ireg-observatory.org/en/about-us/>

Jabbouri, N. I., Siron, R., & Khalid, M. (2016). Impact of Information Technology Infrastructure on Innovation Performance: An Empirical Study on Private Universities In Iraq. *Procedia Economics and Finance*, 39, 861-869.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116302507>

Jaschik, S. (2009, 3 de febrero). *Using Foucault to deconstruct rankings*. Inside Higher Ed. <https://www.insidehighered.com/news/2009/02/03/using-foucault-deconstruct-rankings>

- Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico (2023). *Certificación Núm. 16, Año académico 2023-2024. Plan estratégico de la UPR 2023-2028: Una cartografía de acciones creativas e innovadoras.* <https://apicertificaciones.upr.edu/file/download/26415>
- Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico (2022). *Certificación Núm. 48, Año académico 2022-2023. Enmienda a la Certificación Núm. 50, Año académico 2016-2017 al Plan Estratégico 2017-2022 de la Universidad de Puerto Rico: Una nueva era de innovación y transformación para el éxito estudiantil, a los efectos de extender su vigencia hasta el 31 de diciembre de 2023,* Universidad de Puerto Rico. <https://apicertificaciones.upr.edu/file/download/26265>
- Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico (2022). *Certificación Núm. 147, Año académico 2021-2022. Política de Investigación Institucional de la Universidad de Puerto Rico.* <https://apicertificaciones.upr.edu/file/download/26011>
- Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico (2020). *Certificación Núm. 114, Año académico 2019-2020. Esquema Organizacional y Funciones Generales, para reorganizar la Oficina del Presidente y del Vicepresidente de la Universidad de Puerto Rico a los fines de establecer nuevas áreas de responsabilidad y definir las funciones de las vicepresidencias y directores adscritos.* Universidad de Puerto Rico. <https://www.upr.edu/mdocs-posts/certificacion-num-114-2019-2020-reorganizacion-oficina-del-presidente/>
- Kirkpatrickpartners (2018). The Kirkpatrick model. *Portal del modelo Kirkpatrick.* <https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/>

Kumar, P., Shukla, B., & Passey, D. (2021). Impact of Accreditation on Quality and Excellence of Higher Education Institutions. *Investigation Operational*, 41(2), 151-167.

https://www.researchgate.net/publication/350108789_Impact_of_Accreditation_on_Quality_and_Excellence_of_Higher_Education_Institutions

Labraña, J., & Brunner, J. J. (2022). Transformación de la educación superior latinoamericana y su impacto en la idea de la universidad. *Perfiles educativos*, 44(176), 138-151.

https://perfileseducativos.unam.mx/iisue_pe/index.php/perfiles/article/view/60539/52946

Laredo, P. (2007). *Toward a third mission for universities*. UNESCO Regional Seminar Globalizing Knowledge: European and North American Regions and Policies addressing the Priority Issues of other UNESCO.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001578/157815e.pdf>

Léctora Morales, E. (2021). *Benchmarking interno: Alternativa para el desarrollo educativo de una institución privada postsecundaria*. (Publicación No. 28869808) [Disertación doctoral Universidad de Puerto Rico]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Lenin-López, R. (12 de abril 2023). *Programa de televisión: Primera pregunta*. Telemundo Puerto Rico. <https://www.telemundopr.com/noticias/telenoticias/primera-pregunta/primera-pregunta-la-upr-aguanta-el-progreso-de-la-isla/2472736/>

Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publication.

- Lion-Brigde (2023). Localización, globalización, internacionalización. ¿En qué se diferencian? *Blog Lion-Brigde*. <https://www.lionbridge.com/es/blog/translation-localization/localization-globalization-internationalization-whats-the-difference/#:~:text=Globalizaci%C3%B3n%20hace%20referencia%20a%20los,expansi%C3%B3n%20en%20los%20mercados%20internacionales>.
- Lloyd, M., & Ordorika, I. (2021). International university rankings as cultural imperialism: Implications for the global south. In: M. Stack (Ed.), *Global University Rankings and the Politics of Knowledge* (pp. 25-49). University of Toronto Press.
<https://open.library.ubc.ca/soa/ciRcle/collections/facultyresearchandpublications/52383/items/1.0398205>
- Londoño-Marín, V. (2021). *Construcción de un software CRM para instituciones de educación superior siguiendo el proceso ágil* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Manizales]. Repositorio Universidad Autónoma de Manizales, Colombia
https://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/1233/1/Construcci%C3%B3n_software_CRM_para_instituciones_educaci%C3%B3n.pdf
- López, P. (2013). Fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido: el caso de la investigación en educación. *Cinta Moebio*, 47, 83-94.
<https://www.moebio.uchile.cl/47/lopez.html>
- Lucca Irizarry, N., & Berríos Rivera, R. (2009). *Investigación cualitativa: Fundamentos, diseños y estrategias* (2da. ed.). Publicaciones SM.
- Lynch, M. (2012). *A Guide to Effective School Leadership Theories*. New York. Routledge.

- Mardegan Ribeiro, J. P. (2020). Estandarización del desempeño de las universidades latinas de 2015 a 2019 según consultores de *ranking* especializados. *Artigo*, 45 (3), 811-826. <https://revistas.ufg.br/interacao/article/view/65152/36186>
- Marope, P. T. W., Peter, W., & Hazelkorn, E. (2013) *Rankings and accountability in higher education: Uses and misuses*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220789>
- Martínez, J. (2013). Las virtudes y los defectos de los rankings: La generalización del uso de las clasificaciones universitarias. En V. Climent, F. Michavila & M. Ripollés (Eds.), *Los rankings universitarios: Mitos y realidades* (pp. 61-85). Universitat Jaume I. Tecnos.
- Martínez-Maldonado, M. (2015, 20 de marzo). La universidad y el neoliberalismo: Breve historia. *80 grados, Prensa sin prisa* <https://www.80grados.net/la-universidad-y-el-neoliberalismo-breve-historia/>
- Martínez Rizo, F. (2011). Los *rankings* de universidades: Una visión crítica. *Revista de la educación superior de la Universidad Autónoma de Aguascalientes XL*, 1(157), 77-97. <https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v40n157/v40n157a4.pdf>
- Medina Díaz, M. del R., & Verdejo-Carrión (2019). *Evaluación del aprendizaje* (6a ed.). San Juan, Puerto Rico.
- Microsoft (2016). SharePoint Designer (2013). <https://www.microsoft.com/en-us/download/details.aspx?id=35491>
- Moscow International University Ranking (2022). *The three university missions Moscow ranking methodology del 2022*. <https://mosiur.org/methods/methodology/>
- Morin, E., & Delgado-Díaz, C. (2017). *Reinventar la educación: Abrir caminos a la metamorfosis de la humanidad*. Editorial UH.

- Murillo-Torrecilla, J. F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>
- National Policy Board for Educational Administration Constituent Council (2015). *Professional Standards for Educational Leaders*. https://www.npbea.org/wp-content/uploads/2017/06/Professional-Standards-for-Educational-Leaders_2015.pdf
- Observatori de Bioètica i Dret (1979). *El Informe Belmont*. Parc Científic de Barcelona.
<http://www.bioeticayderecho.ub.edu/archivos/norm/InformeBelmont.pdf>
- Okebukola, P. & Uvalić-Trumbić, S. (2023). *Quality assurance in higher educational across the world*. Council de Higher Education Accreditation.
<https://www.chea.org/sites/default/files/other-content/Quality-Assurance-in-Higher-Education-Across-the-World-Book.pdf>
- Olavarría-Cruz, M. (30 de marzo, 2022). *Ponencia de la Dra. Mayra Olavarría Cruz, Presidenta interina de la Universidad de Puerto Rico, ante la Comisión de Hacienda y Presupuesto de la Cámara de Representantes y la Comisión de Hacienda, Asuntos Federales y Junta de Supervisión Fiscal del Senado de Puerto Rico, sobre el Presupuesto 2022-2023* [Presentación en conferencia]. Cámara de Representantes del Capitolio, Puerto Rico. <https://www.upr.edu/ac/wp-content/uploads/sites/1/2022/03/PONENCIA-SOBRE-PRESUPUESTO-2022-2023-30-MARZO-2022.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

- Portal digital de la agencia de rankings QS (2023). *Tablas de posicionamientos de la Universidad de Puerto Rico*. <https://www.topuniversities.com/universities/universidad-de-puerto-rico#p2-rankings>
- Quacquarelli Symonds-QS (2022). *About us*. <https://www.qs.com/about-us/>
- Quacquarelli Symonds-QS (2023). *University of Puerto Rico*, QS Top University. <https://www.topuniversities.com/universities/universidad-de-puerto-rico#p2-rankings>
- Ramírez- Céspedes, Z. (2018). El estudio de la visibilidad académica a través de los rankings de universidades. Una revisión bibliográfica. *Revista Cubana de Información y Comunicación*, 7(18), 93-11. <http://scielo.sld.cu/pdf/ralc/v7n18/2411-9970-ralc-7-18-93.pdf>
- Rifkin, J. (2000). Cuando los mercados dejan paso a las redes. En *La era del acceso: La revolución de una nueva economía*. Paidós.
- Rodríguez-Nazario, E. (2019). *Factores que influyen en la lealtad a la marca del estudiante graduado de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad de Puerto Rico.
- Romo-Morales, G. & Márquez-de León, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento & Gestión*, 36, 267-290. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6713>
- Rubin, H., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing*. (3rd ed.). SAGE.

- Santiago, F. (26 de mayo, 2022a). *Universidad de Puerto Rico, líder en desarrollo sostenible* [Emisión de radio]. Programa Radial Educación al Aire, Dra. María de los Á. Ortiz Reyes. Cadena Radio Universidad de Puerto Rico.
<http://www.wrtu.pr/programas/educacionalaire/>
- Santiago, F. (27 de junio, 2022b). *Reflexiones sobre posicionamiento y alianzas globales e internacionalización de la UPR*. Página web oficial de la Universidad de Puerto Rico.
<https://www.upr.edu/alianzas-globales-e-internacionalizacion-de-la-upr/#:~:text=La%20UPR%20tuvo%20un%20excelente,el%20grupo%20601%2D800>
- Santiago, F. (24 de noviembre, 2021). Internacionalización de la UPR:
Conoce algunas de las iniciativas que impulsan la internacionalización de la UPR.
<https://www.upr.edu/ac/internacionalizacion-de-la-universidad-de-puerto-rico/>
- Serra Toledo, R., Alfonso Robaina, D., Pierra Conde, A., León Díaz, O., & García Cuevas, J. L. (2021). Gestión de *rankings* internacionales en universidades cubanas: experiencias de la Universidad Tecnológica de La Habana. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 27-39.
https://www.researchgate.net/publication/349759373_La_educacion_superior_cubana_en_el_escenario_actual_del_sistema_de_Ciencia_Tecnologia_e_Innovacion
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Scimago Institutions Rankings (2023). *University rankings*.
<https://www.scimagoir.com/rankings.php?sector=Higher%20educ.>

- Smolko, S. (2022). *Impresiones en Instagram: qué son y cómo funcionan*. Blog Cyberclick
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/impresiones-en-instagram-que-son-y-como-funcionan>
- Stufflebeam, D. L. & Coryn, C. L. (2014). *Evaluation, theory, models & applications*. (2da. Ed.). Jossey-Bass, A Wiley Brand.
- Sowter, B. (2013). Issues of transparency and applicability in global university rankings. In: P. T. W. Marope, W. Peter, & E. Hazelkorn, (Ed.), *Rankings and accountability in higher education: Uses and misuses* (pp. 55-71). United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO),
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220789>
- Suárez-Amaya, W., Ganga-Contreras, F., Barrios Fuentes, E., Pereira Burgos, M., & Villegas-Villegas, F. (2021). Perspectiva de los académicos venezolanos respecto de los rankings universitarios. *Interciencia*, 46(2), 72-78.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33966129004>
- Suskie, L. A., (2009). *Assessing student learning: A common sense guide*, (2da. Ed.) John Wiley and Sons.
- Taboada-Martínez, G. (2021). Del presentismo al trabajo inteligente, buscando el bienestar laboral. *Capital Humano*, 362.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=b9004553-cbc2-4df3-8936-06b70f4a8b4a%40pdc-v-sessmgr01>

Tadeo Metric (s.f.). *Índice "h" ¿Qué es?, Importancia y ¿Cómo se calcula?* Sistema de Bibliotecas, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozana.

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/6744/IndiceH.pdf?sequence=3&isAllowed=y#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20%C3%8Dndice%20%E2%80%9Ch,para%20la%20comunidad%20cient%C3%ADfica%20internacional.>

The Times Higher Education World University Rankings (2021). *World University*

Rankings 2022: methodology. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/world-university-rankings-2022-methodology>

UMultirank (2021). *U-Multirank Project.* <https://www.umultirank.org/about/umultirank/the-project/>

UNESCO (2021). *Los futuros de la educación superior.* Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC)

<https://www.iesalc.unesco.org/los-futuros-de-la-educacion-superior/>

Universidad de Puerto Rico (2017). *Plan estratégico 2017-2022.*

<https://www.upr.edu/plan-estrategico-upr-2017-2021/>

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez (2012). *Plan Estratégico 2012-2022.*

<https://oiip.uprm.edu/wp-content/uploads/2015/09/Plan-Estrate%CC%81gico-2012-2022-Espan%CC%83ol.pdf>

Urrego, L. (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria*

Koinonía, 5(9). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869060002>

Velázquez, A. (2021). *Disminuye el ritmo de la baja poblacional en Puerto Rico al 2021*.

Estadísticas Puerto Rico. <https://censo.estadisticas.pr/Comunicado-de-prensa/2021-12-22t173052>

Vera-Rubio, P. E., Bonila-González, G. P., Quishpe-Salcán, A. C., & Campos-Yedra, H. M.

(2023). La inteligencia artificial en la educación superior: un enfoque transformador.

Polo del conocimiento, 8(11), 67-80.

Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación (2023). *Matrícula total de estudiantes por año académico 2022-2023*. Universidad de Puerto Rico, Administración

Central

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiazDFhMzgzMjktNDU1YS00M2U1LTg4MWEtYWwEwNDIxOWVkbmNThmlwidCI6IjBkZmE1ZGMwLTAzNmYtNDYxNS05OWU0LTk0YWY4MjJmMmI4NCIsImMiOiJF9>

Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación (2022). *Informe Anual de la*

Vicepresidencia en Asuntos Académicos e Investigación (VPAAI) año académico 2021-

2022. https://www.upr.edu/wp-content/uploads/2022/06/InformeAnualVPAAI_2021-2022.pdf

Vicepresidencia de Asuntos Académicos (2020). *Matrícula total: Primer semestre por*

unidades, año académico 2020-2021. Universidad de Puerto Rico, Administración

Central. <https://www.upr.edu/wp->

[content/uploads/2020/10/MATRICULA_TOTAL_PRIM_SEMESTRE_2020-2021.pdf](https://www.upr.edu/wp-content/uploads/2020/10/MATRICULA_TOTAL_PRIM_SEMESTRE_2020-2021.pdf)

- Vicepresidencia de Asuntos Académicos (2019). *Distribución de matrícula total por género; subgraduada, graduada por regular, irregular y equivalente regular y nuevo ingreso de escuela superior. Primer semestre 2018-2019*. Universidad de Puerto Rico, Administración Central. <https://www.upr.edu/mdocs-posts/matricula-total-por-genero-2018-19/>
- Whittemore, R., Chase, S. K., & Mandle, C. L. (2001). Validity in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 11 (4) 522-537. <https://doi.org/10.1177/104973201129119299>
- Williams, S. (2014, 11 de abril). *University rankings wield immense influence over Higher Ed and society at large – with positive and perverse effects*. LSE Impact Blog <https://blogs.lse.ac.uk/impactofsocialsciences/2014/04/11/university-rankings-tip-of-iceberg/>
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (6th ed.). SAGE.
- Zúñiga, G. (2022). *Instrumentalización de la gestión estratégica en el mejoramiento continuo de las universidades panameña desde la visión del Project Management*. [Trabajo de grado]. Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. <https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/6286>

APÉNDICES

APÉNDICE A
ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

APÉNDICE A

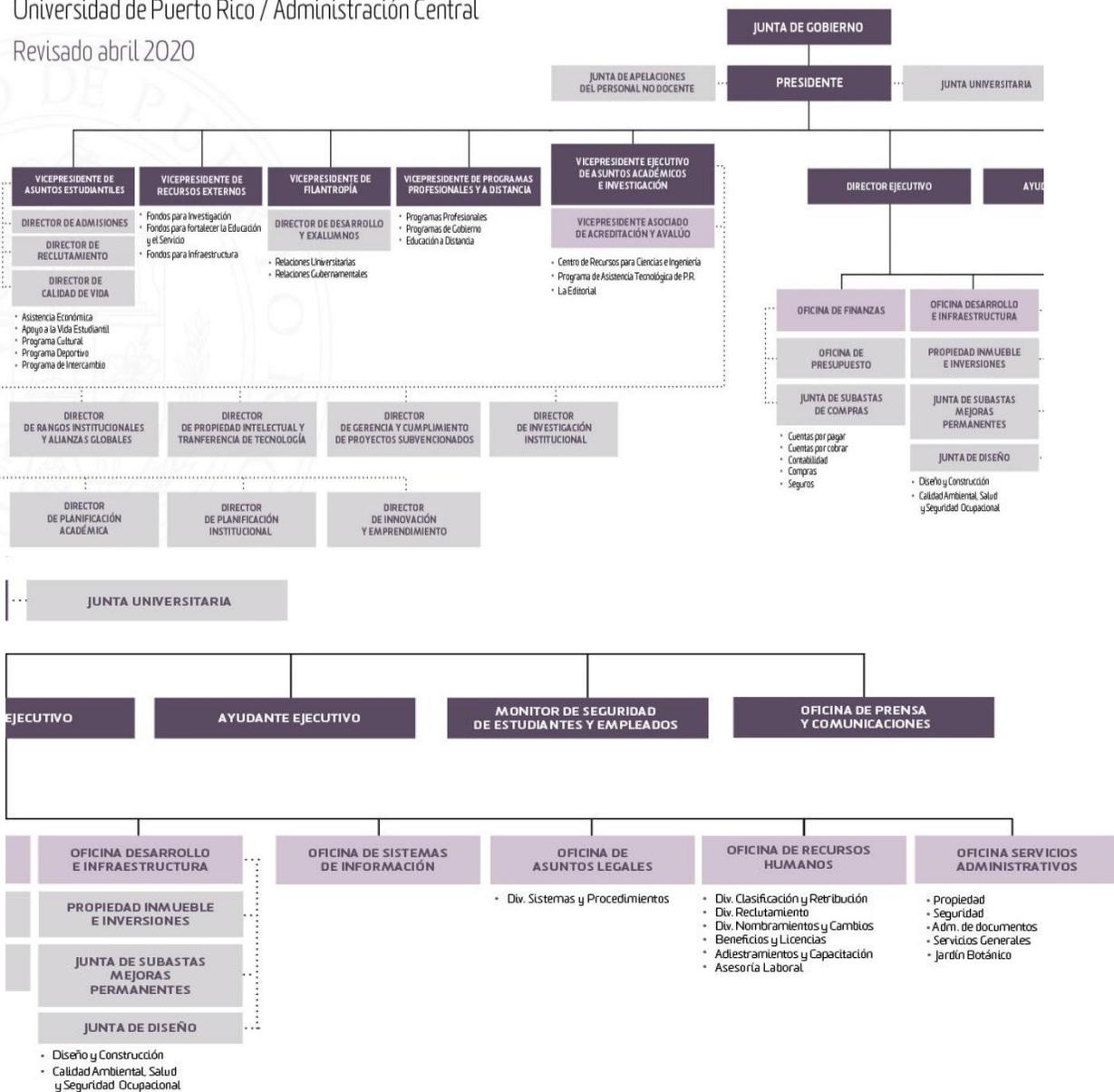
ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Por razones de espacio se colocó la parte derecha del organigrama, en la parte de abajo, para verlo en su forma original, pulse el siguiente enlace:

<https://www.upr.edu/upr-organigrama-institucional/>

Universidad de Puerto Rico / Administración Central

Revisado abril 2020



APÉNDICE B
DESGLOSE DE LA REVISIÓN DE POLÍTICAS INSTITUCIONALES

APÉNDICE B

Desglose de la revisión de políticas institucionales

Id	Título del documento	Medios de divulgación del documento	Persona o entidad que desarrolló el documento	Resumen en mis propias palabras	Aspectos relevantes del documento	Cita directa relevante	Referencia bibliográfica o el enlace de acceso
1.	Certificación Núm. 16, Año académico, 2023-2024 Plan estratégico del Sistema UPR	APICertificaciones	Junta de Gobierno de la UPR	Se describe 12 metas con sus respectivos objetivos. Trae una proyección esperanzadora para ciertos asuntos de la internacionalización y el manejo de los datos.	Se espera que se logren muchas alianzas estratégicas y mejor manejo de los datos para publicar.	Objetivo 4.1, p. 15.	https://apicertificaciones.upr.edu/file/download/26415
2.	Borrador del Plan estratégico, antes de su publicación oficial 2023-2028.	No aparece en la pág. oficial, encontrado el borrador en UPR Mayagüez	Presidencia de la UPR	El apoyo político para que la UPR participe en rankings no está descrito directamente en el documento. Avalúo aparece 8 veces <i>Assessment</i> no aparece	Se menciona en tres ocasiones el lugar que ocupa la UPR a nivel mundial y Latinoamérica.	p. 3 El <i>Times Higher Education World University Rankings</i> es la única plataforma de rendimiento global que evalúa a las universidades intensivas en investigación en todas sus misiones principales: enseñanza, investigación, transferencia de conocimientos y perspectivas internacionales. De acuerdo con el reporte de <i>World University Rankings 2023</i> , de 1,799 universidades de 104 países, la Universidad ocupó las siguientes posiciones: rango entre 1001–1200 entre universidades a nivel global, rango 301–400 en la clasificación de impacto 2022, y posición 56 entre las Universidades de América Latina para 2022.	https://oiip.uprm.edu/wp-content/uploads/2023/03/Borrador-Plan-Estrategico-UPR-2023-2028--Una-cartografia-de-acciones-creativas-e-innovadoras.pdf

Id	Título del documento	Medios de divulgación del documento	Persona o entidad que desarrolló el documento	Resumen en mis propias palabras	Aspectos relevantes del documento	Cita directa relevante	Referencia bibliográfica o el enlace de acceso
						En la página 23, se indican los lugares que ocupa UPR a nivel mundial y de Latinoamérica.	
3.	Certificación Núm. 86, Año académico 2022-2023 Política institucional para la clasificación de datos de la Universidad de Puerto Rico	Página <i>web</i> Decanato de estudiantes	Departamento de Estado de Gobierno de Puerto Rico	Es una política que trata la manera en que se deben cuidar los datos de la UPR y la clasificación de estos: restringidos, internos y públicos.	-Clasificación de los datos -Datos regulados por Leyes Federales y Estatales	Mediante esta política se pretende establecer un marco de referencia institucional para la clasificación de la información, basado en el valor y la sensibilidad de estos. Esta clasificación de los datos a su vez proveerá la base para establecer los mecanismos de control, protección y manejo de la información.	https://estudiantes.upr.edu/wp-content/uploads/2023/03/9430-clasificacion_datos-2.pdf
4.	Certificación Núm. 147, Año académico 2021-2022 (antes Certificación Núm. 10, año académico 1998-1999) Política de Investigación Institucional de la UPR	Certificaciones de la UPR	Junta de Gobierno UPR	Trata de la importancia de las investigaciones institucionales. Así también de los tipos de datos que se deben recoger de manera periódica y el uso que se le dan a los mismos Se colocan como sinónimo. No tiene el concepto internacionalización, posicionamiento ni <i>rankings</i> en definiciones.	Avalúo (<i>assessment</i>) - Proceso de recopilar, organizar y analizar información de variadas y múltiples fuentes de evidencia con el fin de mejorar la enseñanza, el aprendizaje y los servicios. Puede ser de índole cualitativa o cuantitativa. (p. 10). Indica el uso que se le dan a las investigaciones	La investigación institucional proveerá el conocimiento para vincular el Plan Estratégico Sistémico con la adjudicación de recursos y la obtención de las metas establecidas, tanto a nivel de la unidad institucional como a nivel sistémico.	https://apicertificacion.es.upr.edu/file/download/26011

Id	Título del documento	Medios de divulgación del documento	Persona o entidad que desarrolló el documento	Resumen en mis propias palabras	Aspectos relevantes del documento	Cita directa relevante	Referencia bibliográfica o el enlace de acceso
					institucionales y datos.		
					Cumplir con los informes requeridos por agencias locales y federales, agencias acreditadoras programáticas y especializadas y agencias privadas que fomentan el posicionamiento (benchmarking) y el mercadeo de las instituciones incluyendo las clasificaciones (<i>rankings</i>). p. 5		
					Datos para informar - Los datos e información requeridos son: Indicadores (rangos, posiciones, tasas de retención, graduación, etc.), j. Áreas de Asuntos Académicos: Programas (subgraduados y		

Id	Título del documento	Medios de divulgación del documento	Persona o entidad que desarrolló el documento	Resumen en mis propias palabras	Aspectos relevantes del documento	Cita directa relevante	Referencia bibliográfica o el enlace de acceso
					graduados), Acreditaciones y licenciamiento, IPEDS, MSCHE, clasificaciones (ranking), bibliotecas, carga académica, (P. 5)		
5.	Certificación Núm. 55, Año académico 2021-2022	Página DAA	Junta de Gobierno de la UPR	Se describe la periodicidad de las evaluaciones internas o procesos de acreditación que deben someterse los programas.	Establecer las reglas de aplicación general en la evaluación uniforme y periódica de los programas académicos subgraduados, graduados y profesionales vigentes en todas las unidades institucionales y dependencias de la Universidad de Puerto Rico	Establecer las reglas de aplicación general en la evaluación uniforme y periódica de los programas académicos subgraduados, graduados y profesionales vigentes en todas las unidades institucionales y dependencias de la Universidad de Puerto Rico	https://academicos.uprrp.edu/wp-content/uploads/2022/01/vigente-Certificacion-55-2021-2022-JG-Reglamento-Evaluacion-de-Programas.pdf
	Reglamento para la evaluación periódica de programas académicos en la universidad de Puerto Rico						
	Enmienda a Certificación Núm. 45, Año académico 2019-2020						
6.	Circular Núm. 9, Año académico 2003 2004.	DAA	DAA	Establece que cada programa debe tener un plan de desarrollo de acuerdo con sus particularidades	Se indica la manera en que se recomienda organizar el Plan de desarrollo de los programas, pero no los limita a que cada programa pueda adecuarlo a su contexto.		https://academicos.uprrp.edu/wp-content/uploads/2015/08/circular_9_2003_04.pdf

Id	Título del documento	Medios de divulgación del documento	Persona o entidad que desarrolló el documento	Resumen en mis propias palabras	Aspectos relevantes del documento	Cita directa relevante	Referencia bibliográfica o el enlace de acceso
	Guía para la elaboración del plan de desarrollo						
7.	Certificación Núm. 100, Año académico 2005 2006, Reglamento de Presupuesto de la Universidad de Puerto Rico	Junta de Síndicos	Junta de Síndicos de la UPR	Se describe la manera en que se debe presupuestar la UPR, los comités de trabajo y los aspectos que se deben tomar en cuenta.	Aspectos relevantes del documento	p. 4 El presupuesto y su elaboración deben promover los procesos de planificación y asignación de recursos sistemáticamente en función de las prioridades y proyecciones programáticas, la diversidad de sus unidades institucionales y la coherencia y articulación de la Universidad como sistema	https://apicertificacion.es.upr.edu/file/download/24846
8.	Certificación, Núm. 68, Año académico 2005 2006 Plan de Evaluación del Aprendizaje Estudiantil	Senado académico UPR	Senado Académico	Se explica la manera en que se deben seguir los procesos para evidenciar la evaluación del aprendizaje estudiantil alineado a la misión y visión del recinto y los programas.	Detalles explícitos de cada paso a seguir para elaborar un plan para la evaluación del aprendizaje estudiantil	p.6 En el nivel institucional se pretende con el PEAPE obtener una Óptica general y amplia en tomo al aprendizaje del estudiantado, indistintamente de su especialidad o concentración. En este nivel, el plan propone recoger información acerca del aprendizaje estudiantil en el Recinto para afianzar lo que tenemos en común como institución y evaluar el logro de lo establecido en la Misión y el perfil de la persona egresada del Recinto	https://senado.uprrp.edu/cert/cert2005-2006/CSA-68-2005-2006.pdf
9.	Certificación Núm. 160, Año académico 2014-2015	Presidencia	Estado Libre Asociado de Puerto Rico y Junta de Gobierno de la UPR	Se describen las normativas generales que rige al sistema de la UPR. El asunto relacionado a evaluación, avalúo o <i>assessment</i> está más	Detalle de todos los procesos por seguir según los aspectos jerárquicos de la universidad, de igual manera se esbozan los deberes de la universidad para los empleados y con la sociedad		https://www.cayey.upr.edu/wp-content/uploads/sites/10/2020/07/reglamento-general-upr-cert-160-2014-2015.pdf

Id	Título del documento	Medios de divulgación del documento	Persona o entidad que desarrolló el documento	Resumen en mis propias palabras	Aspectos relevantes del documento	Cita directa relevante	Referencia bibliográfica o el enlace de acceso
	Reglamento de la Universidad de Puerto Rico de la Junta de Gobierno.			bien guiado a evaluación del personal. No aparecen la palabra <i>avalúo</i> ni <i>assessment</i> en el documento.			
10.	Certificación xxx 2012 Manual para la Planificación estratégica, la asignación de recursos y el avalúo de la efectividad institucional	Página de la Junta Administrativa (Recinto seleccionado) Derogada y se aprobó la xxx en 2023. Las definiciones de la anterior se conservaron. (Se omiten datos por confidencialidad)	Junta Administrativa	La palabra <i>assessment</i> no aparece en las definiciones claves. Se describe <i>avalúo</i> y evaluación de la misma manera. Indica que dentro del plan de trabajo anual debe aparecer el Plan de avalúo integrado (p. 15) Existe por certificación el establecimiento de comite20, 2007-2008/12, 2004-2005 Ver p. 43,44,49	Avalúo, es el proceso sistemático para recopilar e interpretar la información producto de datos cuantitativos y cualitativos para conocer y evidenciar cuan bien una institución o una unidad se está desempeñando, y usar dicha información para modificar sus operaciones de manera que su ejecución/desempeño mejore (p. 8) En la p. 15 hay otra definición distintas de <i>avalúo</i> " a través del proceso de avalúo se evalúan y analizan los resultados/logros obtenidos de la implantación de las iniciativas y los proyectos concretos formulados durante la planificación para alcanzar los objetivos propuestos" Método de avalúo/evaluación: es el modo o herramienta que la unidad utilizará para evaluar el logro de un objetivo (encuesta, grupos focales, entre otros) (p. 8) Plan de avalúo: es un documento en el cual se formula como se evaluarán los logros/resultados de la implantación de las iniciativas, proyector, estrategias o actividades propuestas en el Plan de trabajo o Plan de desarrollo; la persona responsable del avalúo y el método que se usara para evaluar el logro o resultado obtenido. En el plan de avalúo también se informan las acciones/decisiones tomadas por la alta gerencia académica/administrativa raíz del análisis de los resultados obtenidos para alimentar el nuevo ciclo de planificación.		https://juntaadministrativa.uprrp.edu/wp-content/uploads/2018/07/Certificacion-Num-38-2011-2012-manual-planificacion-estrategica.pdf

Id	Título del documento	Medios de divulgación del documento	Persona o entidad que desarrolló el documento	Resumen en mis propias palabras	Aspectos relevantes del documento	Cita directa relevante	Referencia bibliográfica o el enlace de acceso
					El desarrollo académico del Recinto descansa en una planificación estratégica asertiva y enfocarse en posicionar al Recinto para adelantar su misión y visión de desarrollo a través de metas y objetivos signados en su Plan Estratégico, que se traducen en el establecimiento de prioridades y la implementación de acciones estratégicas (iniciativas y proyectos). De esta forma, todas las unidades académicas administrativas contribuyen al logro de la misión y visión, y a alcanzar el nivel de efectividad institucional deseado. La efectividad institucional busca medir el grado en que el Recinto hace uso eficaz y eficiente de sus recursos humanos, físicos y fiscales, entre otros, en apoyo al logro de su misión y visión de desarrollo.		
11.	Certificación Núm. 136, Año académico 2003-2004	Junta de Síndico	Junta de Síndicos de la UPR	Indica informes que ha recibido la Junta de Síndicos de las unidades para dar cumplimiento a la efectividad institucional	Esta es solo una certificación de aprobación y no posee detalles procesales.	http://136.145.223.14/images/pdf/Cert_136_2003_04_JS.pdf	
	Política de la Universidad de Puerto Rico sobre la evaluación de la efectividad institucional						
12.	Certificación Núm. 123, Año académico 2005-2006	UPR Cayey	Junta de Gobierno de la UPR	Se presentan metas que ayudarán a crear el plan estratégico 2006-2016	Las metas cuatro y siete se vincularán a la internacionalización y la eficiencia internacional.	La Universidad de Puerto Rico participa en la difusión global del conocimiento, incentiva colaboraciones, intercambios, exposiciones y divulgación de la producción universitaria para sus docentes e investigadores; propiciará experiencias de vida y estudio para sus alumnos en centros de estudio y de investigación internacionales.	https://www.cayey.upr.edu/wp-content/uploads/sites/10/2016/09/JS-Cert-123-2005-2006-Agenda-Planificación-UPR-Diez-para-la-Década.pdf
	Agenda para plan estratégico, 10 para la década						

Id	Título del documento	Medios de divulgación del documento	Persona o entidad que desarrolló el documento	Resumen en mis propias palabras	Aspectos relevantes del documento	Cita directa relevante	Referencia bibliográfica o el enlace de acceso
13.	<p>Certificación Núm. 3, Año académico 2009-2010</p> <p><i>Avalúo operacional de 10 para la década</i></p> <p>Indicadores para el avalúo de la operacionalización del plan de desarrollo integral de la Universidad de Puerto Rico, Diez para la década</p>	UPR Cayey	<p>Posee 30 indicadores que representan aspiraciones puntuales según la agenda de planificación de la universidad.</p> <p>2. Tasa de retención 3. Graduación 4. Colocaciones (donde están los egresados, luego de 6 meses de grad)</p> <p>12. Nivel de satisfacción con la oferta bibliográfica y el centro de documentación como apoyo a la investigación y el aprendizaje</p> <p>16. Número de publicaciones en revistas arbitradas</p> <p>18. Número de convenios y alianzas con otras instituciones de investigación con acciones observables en el año en infraestructura e investigación</p> <p>23. Índice de Internacionalización</p> <p>28. Nivel de conocimiento sobre los proyectos e iniciativas de la Universidad en la</p>	<p>Indica distintos indicadores que se consideraron para las planificaciones estratégicas de los próximos 10 años.</p>	<p>Los treinta (30) indicadores desarrollados por la Universidad representan las aspiraciones puntuales y comprobables de la Universidad según la Agenda para la Planificación, DIEZ PARA LA DÉCADA, representan la culminación estructural de un proceso concertado de operacionalización, y son producto de un proceso altamente participativo entre los diversos sectores de la comunidad universitaria y del liderato académico.</p>	<p>https://www.upr.edu/cayey/wp-content/uploads/sites/10/2016/09/JS-Cert-3-2009-2010-Diez-para-la-D%C3%A9cada-30-Indicadores-como-Base-Aval%C3%BAo.pdf</p>	

Id	Título del documento	Medios de divulgación del documento	Persona o entidad que desarrolló el documento	Resumen en mis propias palabras	Aspectos relevantes del documento	Cita directa relevante	Referencia bibliográfica o el enlace de acceso
				comunidad externa e internacional			
14.	Certificación Núm. 129, Año académico 2018-2019 Certificación Núm. 36, Año académico 2019-2020 Esquema organizacion al y funciones generales Certificación Núm. 114, Año académico 2019-2020	Api certificaciones	Junta de Gobierno de la UPR	Detalla los deberes y responsabilidades de la persona que ocupe el puesto de director de rangos institucionales	Se describe la lista de deberes del <i>Director De Rangos Institucionales Y Posicionamiento Global</i>	Colabora en la dirección, supervisión, coordinación y planificación de los asuntos relacionados al posicionamiento global (<i>ranking</i>) institucional y programático. Dirige los esfuerzos para lograr un mejor posicionamiento mediante estrategias efectivas que le permitan a la UPR atraer talentos locales e internacionales. Colabora en las iniciativas para resaltar la imagen, prestigio y marca UPR entre la audiencia de estudiantes, académicos, empleadores, oficiales gubernamentales a nivel global y la población general.	
15.	Certificación Núm. 118, Año académico 2018-2019	Api certificaciones	Junta de Gobierno de la UPR	Se explica que una de las metas es el posicionamiento y los <i>rankings</i> , por consiguiente, este elemento de la divulgación	Fue el único documento que se encontró que desglosa con mayores detalles asuntos del posicionamiento internacional y los rankings. En el mismo se desglosan los seis indicadores establecidos por QS. Pero perteneció a un	Meta: Mejorar la posición de la Universidad de Puerto Rico en los índices de prestigio académico internacional y, en particular, en los <i>rankings</i> universitarios. (p. 17)	https://apicertificacion.es.upr.edu/file/download/24292

Id	Título del documento	Medios de divulgación del documento	Persona o entidad que desarrolló el documento	Resumen en mis propias palabras	Aspectos relevantes del documento	Cita directa relevante	Referencia bibliográfica o el enlace de acceso
					rector anterior y ya este plan no se le otorgó continuidad.		
16.	Manual Marca UPR	Pág. Oficina de Comunicaciones	Oficina de Comunicaciones del recinto seleccionado	Se explican la manera en que se deben usar los símbolos, logos y letras en comunicaciones internas y externas	Estructura el <i>branding</i> y paleta de colores que se deben utilizar al momento de hacer publicaciones y promocionar el recinto seleccionado.		https://www.uprrp.edu/wp-content/uploads/2017/01/manual-marca-uprrp.pdf
17.	Informe de logros 2020-2021 (Dr. Jorge Haddock, Presidente de la UPR)	Página oficial de la UPR/Sección de Informes de logros	Presidencia de la UPR	Se detallan todos los logros obtenidos en ese año académico incluyendo el logro de subir de posición con la agencia de rankings QS y <i>Webometric</i> . También se indica que se incluyó un espacio en la página sistémica de información vinculada a los rankings para la UPR.	En la página 9 de detallan los logros vinculados al posicionamiento internacional con la agencia de rankings QS y <i>Webometric</i> .		https://www.upr.edu/ac/wp-content/uploads/sites/1/2021/07/INFORME_DE_LOGROS_DEL_PRESIDENTE_UPR_2020-2021_Y_ANEJOS.pdf

Por Sarah Rosario Vásquez 2024

APÉNDICE C
PROTOCOLOS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

APÉNDICE C

PROTOCOLOS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
Facultad de Educación
Departamento de Estudios Graduados
Programa doctoral de Liderazgo en Organizaciones Educativas

Gestión estratégica de líderes universitarios para el posicionamiento internacional de la
 Universidad de Puerto Rico
 Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez
 Mayo, 2023

Tres protocolos alineados a las preguntas específicas de investigación

Preguntas de investigación	Protocolo de preguntas para entrevistas Líderes de Vicepresidencia	Protocolo de preguntas para entrevistas Líderes de recinto seleccionado	Protocolo de preguntas para entrevistas Personal de comité
	Preguntas principales (PP), Sondeo (So) y Seguimiento (Se)	Preguntas principales (PP), Sondeo (So) y Seguimiento (Se)	Preguntas principales (PP), Sondeo (So) y Seguimiento (Se)
Datos profesionales	Se va a marcar si es Hombre o Mujer 1. ¿Cuál es su preparación académica? 2. ¿Qué puesto ocupa/ocupó? 3. ¿Cuántos años de experiencia tiene/tuvo en el puesto? 4. ¿Cuántos años de experiencia posee en el tema de planificación estratégica en las áreas de <i>assessment</i> institucional, datos institucionales, monitoreo...?	Se va a marcar si es hombre o mujer 1. ¿Cuál es su preparación académica? 2. ¿Qué puesto ocupa/ocupó? 3. ¿Cuántos años de experiencia tiene/tuvo en el puesto? 4. ¿Cuántos años de experiencia posee en el tema de planificación estratégica en las áreas de <i>assessment</i> institucional, datos institucionales, monitoreo...?	Se va a marcar si es Hombre o Mujer 1. ¿Cuál es su preparación académica? 2. ¿Qué puesto ocupa/ocupó en el comité? 3. ¿Cuántos años de experiencia tiene/tuvo en el comité? 4. ¿Cuál es su rol dentro del comité de trabajo para la planificación estratégica en las áreas de <i>assessment</i> institucional, datos institucionales, monitoreo...?
(1) ¿Cuáles son las perspectivas de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el <i>assessment</i> institucional en torno al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	5. ¿Cuál es su opinión en torno a lograr posicionamientos internacionales para la UPR? (So) 6. ¿Cuál es su opinión de que la UPR incluya el aspecto del posicionamiento internacional dentro sus planes estratégicos? (PP) 7. ¿Cuál es la importancia que usted le otorga al <i>assessment</i> institucional? (PP) 8. ¿Cómo se vincula el <i>assessment</i> institucional con el posicionamiento internacional? (PP) 9. ¿Cómo los ejecutivos principales le incentivan a conocer la importancia del posicionamiento internacional de la UPR a través de las agencias de rankings? (Se)	5. ¿Cuál es su opinión en torno a lograr posicionamientos internacionales para la UPR? (So) 6. ¿Cuál es su opinión de que la UPR incluya el aspecto del posicionamiento internacional dentro sus planes estratégicos? (PP) 7. ¿Cuál es la importancia que usted le otorga al <i>assessment</i> institucional? 8. ¿Cómo se vincula el <i>assessment</i> institucional con el posicionamiento internacional? (PP) 9. ¿Cómo los ejecutivos principales del recinto le incentivan a conocer la importancia del posicionamiento internacional de la UPR a través de las agencias de rankings? (Se)	5. ¿Cuál es/fue su rol dentro de los comités de trabajo para facilitar el posicionamiento internacional? 6. ¿De qué manera organizan el flujo del trabajo para cumplir con su rol en el comité de trabajo? 7. ¿De qué manera le capacitan con respecto a seguir el flujo de trabajo del acopio de los datos e información que se necesita para el posicionamiento internacional de la UPR? 8. ¿Cuáles instrumentos se emplean para la recopilación de información/datos que utilizan para el <i>assessment</i> institucional? (PP) 9. ¿Cuáles procesos siguen para la construcción de los instrumentos dirigidos a recopilar la información/datos utilizan para el <i>assessment</i> institucional? (PP) 10. ¿Cómo se garantiza que los datos/información puedan llegar a las oficinas encargadas del

Preguntas de investigación	Protocolo de preguntas para entrevistas Líderes de Vicepresidencia	Protocolo de preguntas para entrevistas Líderes de recinto seleccionado	Protocolo de preguntas para entrevistas Personal de comité
	Preguntas principales (PP), Sondeo (So) y Seguimiento (Se)	Preguntas principales (PP), Sondeo (So) y Seguimiento (Se)	Preguntas principales (PP), Sondeo (So) y Seguimiento (Se)
			<i>assessment</i> institucional que permite el posicionamiento de la UPR? (PS)
(2) ¿Cuáles son las estrategias que utilizan las personas en puestos de liderazgo asociados con el <i>assessment</i> institucional para atender el acopio de los datos e información que requieren las agencias de <i>rankings</i> en el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	10. ¿Cuáles son las agencias de rankings en las que participa la UPR? (PS) 11. ¿Cuál es el proceso para que la UPR pueda ser evaluada por esas agencias de rankings? 12. ¿De qué manera organizan el flujo del trabajo para realizar el <i>assessment</i> institucional que se necesita para el posicionamiento del sistema UPR ante las distintas agencias de rankings? (PP) 13. ¿De qué manera se capacita a los colaboradores para seguir el flujo de trabajo del acopio de los datos e información que se necesita para el posicionamiento internacional de la UPR? (PP) 14. ¿Cuáles instrumentos se emplean para la recopilación de información/datos que utilizan para el <i>assessment</i> institucional? (PP) 15. ¿Qué procesos siguen para la construcción de los instrumentos dirigidos a recopilar la información/datos utilizan para el <i>assessment</i> institucional? (PP) 16. ¿Cómo se garantiza que los datos/información puedan llegar a las oficinas encargadas del <i>assessment</i> institucional que permite el posicionamiento de la UPR? (PS)	10 ¿De qué manera organizan el flujo del trabajo para realizar el <i>assessment</i> institucional del recinto que se necesita para el posicionamiento internacional? 11. ¿De qué manera se capacitan a los colaboradores para seguir el flujo de trabajo del acopio de los datos e información que se necesita para el posicionamiento internacional de la UPR? 12. ¿Cuáles instrumentos se emplean para la recopilación de información/datos que utilizan para el <i>assessment</i> institucional? (PP) 13. ¿Cuáles procesos siguen para la construcción de los instrumentos dirigidos a recopilar la información/datos utilizan para el <i>assessment</i> institucional? (PP) 14. ¿Cómo se garantiza que los datos/información puedan llegar a las oficinas encargadas del <i>assessment</i> institucional que permite el posicionamiento de la UPR? (PS)	11. ¿Cuál es/fue su rol dentro de los comités de trabajo para facilitar el posicionamiento internacional? 12. ¿De qué manera organizan el flujo del trabajo para cumplir con su rol en el comité de trabajo? 13. ¿De qué manera le capacitan con respecto a seguir el flujo de trabajo del acopio de los datos e información que se necesita para el posicionamiento internacional de la UPR? 14. ¿Cuáles instrumentos se emplean para la recopilación de información/datos que utilizan para el <i>assessment</i> institucional? (PP) 15. ¿Cuáles procesos siguen para la construcción de los instrumentos dirigidos a recopilar la información/datos utilizan para el <i>assessment</i> institucional? (PP) 16. ¿Cómo se garantiza que los datos/información puedan llegar a las oficinas encargadas del <i>assessment</i> institucional que permite el posicionamiento de la UPR? (PS)
(3) ¿Cómo se apoya políticamente la gestión estratégica encaminada al <i>assessment</i> institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	17. ¿Cuáles comités existen para el <i>assessment</i> institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la UPR? (PP) 18. ¿Cuál es la composición? ¿Cómo se eligen? (Se) 19. ¿Cuáles políticas institucionales regulan los procesos de <i>assessment</i> institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la UPR? (PP)	15. ¿Cuáles comités existen para el <i>assessment</i> institucional que facilita el posicionamiento internacional de la UPR? (PP) ¿Cuál es la composición? ¿Cómo se eligen? (Se) 16. ¿Cuáles políticas institucionales regulan los procesos de <i>assessment</i> institucional que facilitan el posicionamiento internacional de la UPR? (PP) 17. ¿Cuáles normativas del recinto regulan los procesos de	17. ¿Cómo el recinto le apoya para poder realizar sus funciones dentro del comité de <i>assessment</i> institucional? (So) ¿Tiene alguna descarga académica? 18. ¿Existen políticas institucionales que regulen los procesos de <i>assessment</i> institucional? ¿Cuáles?

Preguntas de investigación	Protocolo de preguntas para entrevistas Líderes de Vicepresidencia	Protocolo de preguntas para entrevistas Líderes de recinto seleccionado	Protocolo de preguntas para entrevistas Personal de comité
	Preguntas principales (PP), Sondeo (So) y Seguimiento (Se)	Preguntas principales (PP), Sondeo (So) y Seguimiento (Se)	Preguntas principales (PP), Sondeo (So) y Seguimiento (Se)
4. ¿Cómo se apoya operacionalmente la gestión estratégica encaminada al <i>assessment</i> institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	20. ¿Cuáles políticas o normativas rigen el proceso del posicionamiento internacional para la UPR ante agencias de rankings? 21. ¿Dónde se publican estos documentos? 22. ¿Cuáles son las acciones que realizan con más frecuencia para que se garantice el <i>assessment</i> institucional de la UPR para el posicionamiento internacional? 23. ¿Cómo es la asignación presupuestaria para el <i>assessment</i> institucional de la UPR? (PS)	<i>assessment</i> institucional que permiten el logro del posicionamiento de la Universidad de Puerto Rico? (PP) 18. ¿Dónde se publican estos documentos? 19. ¿Cuáles son las acciones que realizan con más frecuencia para que se garantice el <i>assessment</i> institucional del recinto? 20. ¿Cómo es la asignación presupuestaria para el <i>assessment</i> institucional del recinto? (PS)	
(5) ¿Cómo se visibiliza el quehacer universitario institucional en los medios digitales para fortalecer el posicionamiento internacional?	24. ¿Cuáles medios oficiales utilizan para visibilizar el quehacer universitario? (PS) 25. ¿Cuál es el proceso que utilizan para visibilizar el quehacer universitario con la comunidad interna? (PP) 26. ¿Cuál es el proceso que utilizan para visibilizar el quehacer universitario con la comunidad externa? (PP)	21. ¿Cuáles medios oficiales utilizan para visibilizar el quehacer universitario del recinto? (PS) 22. ¿Cuál es el proceso que utilizan para visibilizar el quehacer universitario con la comunidad interna? (PP) 23. ¿Cuál es el proceso que utilizan para visibilizar el quehacer universitario con la comunidad externa? (PP)	19. ¿Cuáles formatos utilizan para la entrega de los informes de <i>assessment</i> para que el recinto analice el corpus de todos los documentos? 20. ¿Cuáles medios oficiales utilizan para visibilizar el quehacer universitario del recinto? (PS)
6. ¿Cuáles son las recomendaciones de las personas que ocupan puestos de liderazgo para fortalecer el <i>assessment</i> institucional que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	27. ¿Cuáles políticas usted cambiara o realizaría nueva para mejorar el <i>assessment</i> institucional? 28. ¿De qué manera puede la VAAI planificar el aspecto del <i>assessment</i> institucional para fortalecer el posicionamiento regional de la UPR? 29. ¿De qué manera puede la VAAI planificar el aspecto del <i>assessment</i> institucional para fortalecer el posicionamiento internacional de la UPR?	24. ¿Cuáles aspectos usted fortalecería para mejorar el <i>assessment</i> institucional del recinto? 25. ¿De qué manera usted planificaría el aspecto del <i>assessment</i> institucional para fortalecer el posicionamiento regional del recinto? 26. ¿De qué manera usted planificaría el aspecto del <i>assessment</i> institucional para fortalecer el posicionamiento internacional del recinto?	21. ¿De qué manera le gustaría que el recinto planificara el aspecto del <i>assessment</i> institucional para lograr que su recinto aporte al posicionamiento de la UPR? (PP) 22. ¿Cuáles políticas usted cambiara o realizaría nueva para que los procesos que se necesitan para el posicionamiento puedan llevarse a cabo? (PP) 23. ¿De qué manera el recinto puede mejorar su posicionamiento regional? (Se) 17. ¿De qué manera el recinto puede mejorar su posicionamiento mundial?
¿Hay algo adicional que desee agregar que pueda ser de beneficio para esta investigación?			
Comentarios finales:			

APÉNDICE D

PLANTILLA PARA LA REVISIÓN DE DOCUMENTOS Y MATERIAL AUDIOVISUAL

APÉNDICE D (parte A)

PLANTILLA PARA LA REVISIÓN DE DOCUMENTOS

Nombre del documento y fecha	Fecha de aprobación	Medios de divulgación del documento	Persona o entidad que desarrolló el documento	Resumen del documento	Cinco aspectos relevantes del documento

Sarah Rosario Vásquez 2023

PLANTILLA PARA LA REVISIÓN DE MATERIAL AUDIOVISUAL (parte B)

En las

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras Facultad de Educación Departamento de Estudios Graduados Programa doctoral de Liderazgo en Organizaciones Educativas													
PLANTILLA PARA LA RECOPIACIÓN DE CONTENIDO DIGITAL EN REDES SOCIALES DE SISTEMA UPR Y RECINTO SELECCIONADO Creado por Sarah de los Ángeles Rosario Vázquez (Versión: 23 de mayo de 2023) Derechos reservados													
Pregunta de investigación asociada a esta plantilla: ¿Cómo se visibiliza el quehacer universitario institucional en los medios digitales para fortalecer el posicionamiento internacional?													
Id.	Fecha de publicación	Descripción breve del contenido	Texto al calce "Caption"	Tipo de contenido publicado			Cantidad de reacciones digitales	Clasificación del contenido					Observación
				Contenido fijo	Contenido en movimiento	Otro		Académico	Investigativo	Financiero	Sociedad	Otro	

entrevistas, las personas participantes indicaron que, aunque las redes se usan para visibilizar el quehacer universitario, las dos agencias de *rankings* (*QS* y *THE*) principales en las que participa la UPR, no miden el alcance del quehacer universitario en las redes sociales. Más bien, que al enviar una de estas evidencias, esta se encuentre accesible para toda la comunidad universitaria. De modo que, se deja esta plantilla para fines de usos (gratuito) académicos e investigativos de otras personas. Por favor, contacte a la investigadora para enviarle la plantilla en Excel al siguiente correo electrónico sarahrosario21@gmail.com

APÉNDICE E
ALINEACIÓN METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

APÉNDICE E

ALINEACIÓN METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN

Propósito general	Propósitos específicos	Pregunta general	Preguntas específicas	Categorías preestablecidas (antes del análisis)	Subcategorías preestablecidas (antes del análisis)	
Describir la gestión estratégica que realizan las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el <i>assessment</i> institucional que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas agencias de <i>rankings</i> .	Identificar las perspectivas de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el <i>assessment</i> institucional en torno al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.	¿Cómo realizan la gestión estratégica las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el <i>assessment</i> institucional encaminado al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas agencias de <i>rankings</i> ?	¿Cuáles son las perspectivas de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el <i>assessment</i> institucional en torno al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	Perspectivas del posicionamiento internacional	-Importancia del posicionamiento internacional -Utilidad de los <i>rankings</i> -Perversidades de los <i>rankings</i> -Acreditaciones y credenciales -Compromiso institucional	
	Especificar las estrategias que utilizan las personas que ocupan puestos de liderazgo para atender el <i>assessment</i> institucional que requieren las agencias de <i>rankings</i> para el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.		¿Cuáles son las estrategias que utilizan las personas en puestos de liderazgo asociados con el <i>assessment</i> institucional para atender el acopio de los datos e información que requieren las agencias de <i>rankings</i> para el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?		Planificación estratégica para el <i>assessment</i> institucional	-Importancia del <i>assessment</i> institucional -Estructura programática para el <i>assessment</i> institucional -Instrumentos para recopilar datos institucionales -Construcción de instrumentos
	Explicar el apoyo político que reciben las personas en puesto de liderazgo con la gestión estratégica, para el <i>assessment</i> institucional que se requiere para el posicionamiento internacional.			¿Cómo se apoya políticamente la gestión estratégica encaminada al <i>assessment</i> institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	Apoyo político	-Creación de políticas para el posicionamiento internacional -Revisión de políticas
	Explicar el apoyo operacional que reciben las personas en puesto de liderazgo con la gestión estratégica, para el <i>assessment</i> institucional que se requiere para el posicionamiento internacional.		¿Cómo se apoya operacionalmente la gestión estratégica encaminada al <i>assessment</i> institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	Apoyo operacional	-Presupuesto para el <i>assessment</i> institucional -Multiplicidad de labores	

Propósito general	Propósitos específicos	Pregunta general	Preguntas específicas	Categorías preestablecidas (antes del análisis)	Subcategorías preestablecidas (antes del análisis)
	Identificar las publicaciones que realiza el personal de la Universidad de Puerto Rico para visibilizar el quehacer universitario en la <i>web</i> y las redes sociales que podría incidir en el posicionamiento local e internacional de esta.		¿Cómo se visibiliza el quehacer universitario institucional en los medios digitales para fortalecer el posicionamiento internacional?	Mercadeo universitario	-Visibilidad del quehacer universitario -Mercadeo internacional
	Exponer las recomendaciones que las personas en puesto de liderazgo ofrezcan para fortalecer el <i>assessment</i> institucional que se requiere para el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.		¿Cuáles son las recomendaciones de las personas que ocupan puestos de liderazgo para fortalecer el <i>assessment</i> institucional que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	Recomendaciones para el <i>assessment</i> institucional	-Automatización de la recopilación -Reclutamiento de empleomanía especializada -Educación continua

APÉNDICE F

PLANILLA DE ESPECIFICACIONES PARA PROTOCOLOS DE ENTREVISTAS

APÉNDICE F

PLANILLA DE ESPECIFICACIONES

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
Facultad de Educación
Departamento de Estudios Graduados
 Programa doctoral de Liderazgo en Organizaciones Educativas
 Gestión estratégica de líderes universitarios para el posicionamiento internacional de la
 Universidad de Puerto Rico
 Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez

Preguntas de investigación	Distribución de preguntas, según el Modelo receptivo de Rubin y Rubin (2012) Preguntas principales (PP), Sondeo (PSo) y Seguimiento (PSe)
¿Cuáles son las perspectivas de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el <i>assessment</i> institucional en torno al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar con pregunta de sondeo • Continuar con principales • Finalizar con seguimiento Total: 5
¿Cuáles son las estrategias que utilizan las personas en puestos de liderazgo asociados con el <i>assessment</i> institucional para atender el acopio de los datos e información que requieren las agencias de <i>rankings</i> en el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar con pregunta de principal • Continuar con sondeo • Finalizar con dos de seguimiento Total: 7
¿Cómo se apoya políticamente la gestión estratégica encaminada al <i>assessment</i> institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar con pregunta de seguimiento • Terminar con sondeo Total: 8
¿Cómo se apoya operacionalmente la gestión estratégica encaminada al <i>assessment</i> institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	
¿Cómo se visibiliza el quehacer universitario institucional en los medios digitales para fortalecer el posicionamiento internacional?	Preguntas de seguimiento Total: 3
¿Cuáles son las recomendaciones de las personas que ocupan puestos de liderazgo para fortalecer el <i>assessment</i> institucional que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar con pregunta de principal • Continuar con preguntas de seguimiento • Terminar con sondeo Total: 3
26 (cantidad puede cambiar)	

APÉNDICE G
CARTA DE INVITACIÓN CONOCEDORES (EXPERTOS)

APÉNDICE G

CARTA DE INVITACIÓN PARA CONOCEDORES (EXPERTOS)



DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS, FACULTAD DE EDUCACIÓN
Carta de invitación a expertos

Fecha _____
Estimado/a _____

Mi nombre es Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez. Soy estudiante del Programa doctoral Liderazgo en Organizaciones Educativas, Facultad de Educación de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Durante este año académico, me encuentro inscrita en la Propuesta de mi disertación doctoral que se titula Gestión estratégica de líderes universitarios de Puerto Rico para el *assessment* institucional requiendo por agencias de *rankings* a nivel regional y mundial. La misma fue aprobada el _____.

El propósito general de esta investigación es analizar el proceso de gestión estratégica que siguen los líderes en las oficinas de datos e informaciones institucionales de la Universidad de Puerto Rico, para el *assessment* institucional que requieren compañías de *rankings* universitarios a nivel regional y mundial. Los instrumentos de recopilación de información de esta investigación serán tres protocolos de preguntas y dos planillas para el análisis de documentos y material audiovisual. Por tanto, es sumamente importante, que se pueda recopilar información relacionada a las evidencias de la calidad interpretativa. Uno de esos procesos de construcción es la evidencia relacionada con la validez de contenido y un medio muy adecuado es acudir a una evaluación de expertos y expertas, que estén relacionados con el constructo que se investigarán.

He considerado, que, debido a su preparación académica en el área de planificación estratégica para el *assessment* institucional, *rankings* universitarios, monitoreo de datos institucionales, construcción de instrumentos para la investigación y redacción (SE VARIARÁN ESTAS ÁREAS SEGÚN EL EXPERTO) posee las cualidades idóneas para formar parte de esta evaluación de expertos y expertas. Es por esta razón que he acudido a solicitar de su colaboración para cumplir con parte de la evidencia relacionada con el contenido de los protocolos de entrevistas.

Le agradezco inmensamente su preciado tiempo para colaborar con esta evaluación del cuestionario. Si Tiene alguna duda, me puede contactar al teléfono 787-413-5327 o al correo electrónico: sarah.rosario@upr.edu.

A continuación, usted recibirá los siguientes documentos que les servirán de guía para la evaluación del cuestionario:

1. Planilla de especificaciones de los protocolos de entrevistas con la alineación entre las preguntas de investigación.
2. Instrumentos que serán evaluados
 - Plantilla para el conocedor o conocedora que contienen la Sección A con las definiciones de las palabras claves que le servirán de guía para la evaluación de los instrumentos y la Sección B que contiene las tablas divida con las mismas partes de los instrumentos, para una mayor facilidad para de la evaluación.

Cordialmente,

Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez
Estudiante investigadora

Vo. Bo. _____
Director del Comité de Tesis

APÉNDICE H

PLANTILLA PARA USO DE CONOCEDORES

APÉNDICE I
CARTA PARA CONOCEDOR/A DE REVISIÓN DOCUMENTO Y MATERIAL
AUDIOVISUALES

APÉNDICE I

CARTA PARA CONOCEDOR/A DE REVISIÓN DOCUMENTO Y MATERIAL AUDIOVISUALES



DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS, FACULTAD DE EDUCACIÓN

Conocedora para revisión de Planilla de análisis de documentos

17 de mayo de 2023

Estimada _____
Bibliotecaria en el Sistema de Bibliotecas
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

Mi nombre es Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez, estudiante doctoral de Liderazgo en Organizaciones Educativas, Universidad de Puerto Rico (UPR), Recinto de Río Piedras. Me encuentro matriculada en la propuesta disertación titulada Gestión estratégica de líderes universitarios para el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico.

La pregunta general de la investigación es ¿cómo realizan la gestión estratégica las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional encaminado al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas agencias de rankings? Para contestar a la misma se crearon tres protocolos para entrevistar a líderes, una planilla para la recopilación de documentos y dos planillas para análisis de contenido digital. Como parte de los documentos que se analizarán serán políticas, certificaciones, normativas, reglamentos y algún otro documento que regule las normativas que permiten la operacionalización y gestión del *assessment* institucional que faciliten el posicionamiento internacional de la UPR.

Debido a su peritaje en análisis de documentos, investigaciones cualitativas y ser parte de comités que son parte de *assessment* institucional, entiendo que usted es una persona idónea para solicitar su colaboración para la revisión de la planilla. A continuación, se presentan dos tablas:

- A. La planilla recomendada para el Análisis de documentos.
- B. Tabla para recopilación de opinión por parte de la conocedora.

¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

Cordialmente,

Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez

V. B. Dr. Juan Rodríguez Rivera, Director del comité de disertación



DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS
 UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS, FACULTAD DE EDUCACIÓN
Conocedor/experto para revisión de planillas de contenido digital
 (se adjunta documento en Excel)

17 de mayo de 2023

Estimado _____

Conocedor de los temas:

Planificación estratégica, Visibilidad de contenido educativo en medios digitales, Efectividad institucional y *Branding*

Mi nombre es Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez, estudiante doctoral de Liderazgo en Organizaciones Educativas, Universidad de Puerto Rico (UPR), Recinto de Río Piedras. Me encuentro matriculada en la propuesta disertación titulada *Gestión estratégica de líderes universitarios para el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico*.

La pregunta general de la investigación es: ¿cómo realizan la gestión estratégica las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el assessment institucional encaminado al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas agencias de rankings? Para contestar a la misma se crearon tres protocolos para entrevistar a líderes que han trabajado los siguientes temas: (1) assessment y avalúo institucional, (2) efectividad institucional, (3) visibilidad del quehacer universitario, (4) monitoreo de datos institucionales, (5) alianzas estratégicas, (6) rangos institucionales, (7) planificación estratégica u otras áreas relacionadas.

Una de las subpreguntas alineadas a la pregunta general es ¿Cómo se visibiliza el quehacer universitario institucional en los medios digitales para fortalecer el posicionamiento internacional? Para contestar a esta pregunta se analizará la página web y una de las redes sociales oficiales del Sistema UPR y del Recinto de Río Piedras. Esta permitirá recopilar información de la manera en que se publican en los medios digitales las actividades académicas, investigación, financieras y transferencia de conocimientos con la sociedad. Pues todo esto redundará en gestionar el assessment institucional que facilita el posicionamiento internacional de la UPR. Debido a su peritaje en planificación estratégica, visibilidad de contenido educativo en medios digitales, efectividad institucional y branding, entiendo que usted es una persona idónea para solicitar su colaboración para la revisión de las planillas en formato de Excel. Para agregar sus recomendaciones, puede insertar comentarios o editar directamente las planillas. ¡Muchas gracias por su tiempo y colaboración!

Cordialmente,

Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez

V.º B.º Dr. Juan Rodríguez Rivera, Director del comité de disertación

APÉNDICE J

CARTA DE INVITACIÓN PARA ENTREVISTAS COGNITIVAS

APÉNDICE J

CARTA DE INVITACIÓN PARA ENTREVISTAS COGNITIVAS



DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS, FACULTAD DE EDUCACIÓN
Entrevista cognitiva

Fecha _____

Estimado/a

Mi nombre es Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez. Soy estudiante del Programa doctoral en Liderazgo en Organizaciones Educativas de la Facultad de Educación de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Durante este año académico, me encuentro inscrita en la Propuesta de mi disertación doctoral Gestión estratégica de líderes universitarios para el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico

Para llevar a cabo esta investigación utilizaré el Método cualitativo, bajo el diseño de estudio de caso. Los instrumentos para la recopilación de la información serán tres protocolos de preguntas y dos planillas para el análisis de documentos y contenido digital en redes sociales. Por lo tanto, es muy importante que los mismos hayan cumplido con los procesos adecuados para su construcción. Uno de esos procesos de construcción es la evidencia relacionada con la credibilidad del proceso de respuesta y un medio muy adecuado es acudir a las entrevistas cognitivas, que es una técnica que permite analizar si los potenciales participantes en un estudio comprenden el contenido de las preguntas que se le hacen en un cuestionario y si las respuestas que proporciona realmente provienen del tipo de información sobre la que se desea indagar.

He considerado, que, debido a su preparación académica en el área de planificación estratégica para el assessment institucional, rankings universitarios, monitoreo de datos institucionales, usted puede colaborar con excelentes insumos para mejorar las preguntas. Es por esta razón que he acudido a solicitar de su colaboración para cumplir con parte de la evidencia relacionada con el proceso de respuesta.

La entrevista tiene una duración aproximada de 90 minutos. Si acepta colaborar en esta entrevista cognitiva, para mejorar la construcción de los instrumentos, le solicitamos que pulse Acepto/firme [DEPENDERA DE LA MODALIDAD].

Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez

Estudiante investigadora

APÉNDICE K
PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS COGNITIVAS

APÉNDICE K**PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS COGNITIVAS**

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
Facultad de Educación
Departamento de Estudios Graduados
Área de Liderazgo en Organizaciones Educativas

Preguntas para la entrevista cognitiva

1. Al leer el título de los protocolos de las entrevistas semiestructuradas ¿De qué piensas que trata la investigación?
2. ¿Qué solicita cada pregunta?
3. ¿Piensas que el vocabulario es apropiado para la población que será entrevistada? ¿mejorarías algunas de ellas? Justifique su respuesta
4. ¿La población que será entrevistada tendrá la información necesaria para contestar las preguntas?
5. ¿Entiendes que las preguntas pueden causar incomodidad?
6. ¿Consideras que la cantidad de preguntas son adecuadas para contestar lograr el propósito general de la investigación?
7. ¿Eliminaría alguna pregunta? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles otras preguntas añadirías?
9. ¿El orden de las preguntas sigue una secuencia lógica?
10. ¿Entiende que alguna persona pudiese pensar que la información que se recopila es con un propósito no establecido?

(Adaptadas de procedimientos para entrevistas cognitivas para investigaciones

cuantitativas - Dr. Víctor Bonilla, 2018)

APÉNDICE L

RESUMEN DE COMENTARIOS PARA MEJORAR PROTOCOLOS DE ENTREVISTAS

APÉNDICE L

RESUMEN DE COMENTARIOS PARA MEJORAR PROTOCOLOS DE ENTREVISTAS

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
Facultad de Educación
Departamento de Estudios Graduados
Programa doctoral de Liderazgo en Organizaciones Educativas

Gestión estratégica de personas en puesto de liderazgo para el posicionamiento internacional de la
Universidad de Puerto Rico

En la entrevista cognitiva, el participante indicó que, al leer el título, le viene a la cabeza lo siguiente: "Tiene conceptos de planificación estratégica, de planificación en general, de investigación a los líderes universitarios; aquí lo veo más en el nivel, quizás de Rectoría, Decanatos, directores de programa y posicionamiento internacional. De esos programas de la Universidad de Puerto Rico en la plataforma internacional".

Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez
 20 de junio de 2023

Comentarios de los expertos, entrevistas cognitivas y entrevista piloto a los protocolos de
preguntas

Criterios				
Preguntas	Conocedor 1	Conocedor 2	Conocedor 3 Entrevista cognitiva (Sirvió como entrevista piloto)	Mejora en la pregunta
Información personal académica				
¿Es pertinente identificar el sexo?	No considero que el sexo sea una variable muy pertinente a este estudio. No obstante, reconozco que hay lectores que les puede interesar este dato para entender la composición y características de los participantes de la investigación.	Indicó que su relevancia y representatividad es moderada	Entiendo que no es relevante, porque es una población tan reducida de personas. Entiendo que también la mayor parte de estas posiciones son ocupadas por mujeres y creo que no existe ninguna diferencia significativa entre la opinión que pueda tener un hombre o una mujer en relación con el tema de investigación.	
1. ¿Cuál es su preparación académica? (Los tres grupos)	No considero que la preparación académica sea una variable muy pertinente a esta investigación. No obstante, reconozco que hay lectores que les puede interesar este dato para entender la composición y características de los participantes de la investigación	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	

Criterios				
Preguntas	Conocedor 1	Conocedor 2	Conocedor 3 Entrevista cognitiva (Sirvió como entrevista piloto)	Mejora en la pregunta
2. ¿Qué puesto ocupa/ocupó? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
3. ¿Cuántos años de experiencia tiene/tuvo en el puesto? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
4. ¿Cuántos años de experiencia posee en el tema de planificación estratégica en las áreas de <i>assessment</i> institucional, datos institucionales, monitoreo...? (Líderes de Vicepresidencia y Recinto)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
5. ¿Cuál es su rol dentro del comité de trabajo para la planificación estratégica en las áreas de <i>assessment</i> institucional, datos institucionales, monitoreo...? (Personal de Comité)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
Pregunta de Investigación I: ¿Cuáles son las perspectivas de las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el <i>assessment</i> institucional en torno al posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?				
6. ¿Cuál es su opinión en torno a lograr posicionamientos internacionales para la UPR? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro Indicó que hacen falta más preguntas que se relacionen con <i>Assessment</i> institucional	
7. ¿Cuál es su opinión de que las universidades incluyan el aspecto del posicionamiento internacional dentro sus planes estratégicos? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Aquí indicó que aunque es relevante y representativo, no está claro si es "las universidades en general o la UPR solamente".	¿Cuál es su opinión de que la UPR incluya el aspecto del posicionamiento internacional dentro sus planes estratégicos?
8. ¿De qué manera la universidad incentiva a sus líderes a conocer la importancia del posicionamiento internacional de la UPR? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Aquí indicó que aunque es relevante y representativo, pero no está clara la pregunta. Se debe mejorar la sintaxis, para líderes de vicepresidencia, porque ellos son los líderes principales, entonces es bueno mejorar la pregunta para este grupo.	¿Cómo los ejecutivos principales incentivan a los líderes a conocer la importancia del posicionamiento internacional? (Líderes de vicepresidencia)

Criterios

Preguntas	Conocedor 1	Conocedor 2	Conocedor 3 Entrevista cognitiva (Sirvió como entrevista piloto)	Mejora en la pregunta
9. ¿De qué manera la VPAAI incentiva a las personas que ocupan puesto de liderato del recinto para darle importancia al posicionamiento internacional de la UPR? (Líder de Recinto)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo, pero es bueno reescribirla mejor	¿De qué manera la VPAAI incentiva le incentiva a darle importancia al posicionamiento internacional de la UPR? (Líder de Recinto)
10. ¿De qué manera las personas en puesto de liderazgo le incentivan a otorgar importancia al posicionamiento internacional del recinto? (Personal de Comité)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo, pero hay que clarificar la pregunta	¿De qué manera los líderes del recinto le incentivan a otorgar importancia al posicionamiento internacional de la UPR? (Personal de Comité)
<p>Preguntas que se añadieron luego de la entrevista cognitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la importancia que usted le otorga al <i>assessment</i> institucional? (Los tres grupos) • Hacer un preámbulo de la definición de <i>assessment</i> institucional y luego preguntar: ¿Cómo se vincula el <i>assessment</i> institucional con el posicionamiento de la UPR a nivel regional? (Los tres grupos) • ¿Qué vínculo tiene el <i>assessment</i> institucional con el posicionamiento de la UPR a nivel internacional? (Los tres grupos) <p>Para esta parte el conocedor 3/entrevista cognitiva indicó que es bueno que se pueda saber si la pregunta la contestan desde rectoría o desde el decanato, porque como son las mismas preguntas para dos grupos diferentes, puede haber perspectivas distintas.</p>				
<p>Pregunta de Investigación 2: ¿Cuáles son las estrategias que utilizan las personas en puestos de liderazgo asociados con el <i>assessment</i> institucional para atender el acopio de los datos e información que requieren las agencias de <i>rankings</i> en el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?</p>				
11. ¿De qué manera se capacitan/capacitaban a los colaboradores para poder seguir el flujo organizacional requerido por la institución? (Líder de Vicepresidencia)	No pude determinar la relevancia y representatividad ya que no tengo claro qué implica "flujo organizacional requerido".	Relevante, representativo y claro	El participante de la entrevista cognitiva sugiere que los participantes sean líderes activos en sus puestos, para evitar sesgos en sus respuestas. Pues no se sabe de qué manera salieron de sus puestos y esto pudiese tergiversar las contestaciones. Le confundió las palabras "flujo organizacional"	¿De qué manera organizan el flujo del trabajo para realizar el <i>assessment</i> institucional de la universidad? (Los tres grupos) ¿De qué manera se capacita a los colaboradores para seguir el flujo de trabajo del acopio de los datos e información que se necesita para el posicionamiento internacional de la UPR? (Los tres grupos)
12. ¿De qué manera la VPAAI le capacita a usted y quienes colaboran en el tema del posicionamiento internacional de la UPR? (Líder de Recinto)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y se debe mejorar la redacción. En ocasiones hay capacitaciones que son desde Presidencia y otras	¿De qué manera la VPAAI le capacita a usted en el tema del posicionamiento internacional de la UPR? (Líder de Recinto)

Criterios

Preguntas	Conocedor 1	Conocedor 2	Conocedor 3 Entrevista cognitiva (Sirvió como entrevista piloto)	Mejora en la pregunta
13. ¿De qué manera le capacitan a quienes colaboran en el tema del posicionamiento internacional de la UPR? (Personal Comité)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	son del recinto, que se debería tener pendiente la procedencia de la capacitación.	
14. ¿Cuál es el proceso por seguir para que las agencias de rankings consideren a la UPR para ser evaluada? (Líder Vicepresidencia)	Considero que esta pregunta tiene relevancia y representatividad moderada ya que, de la forma en que está redactada, sugiere que esta información se puede obtener de los documentos de cada agencia de ranking. ¿La intención con esta pregunta es explorar el conocimiento que tiene el LV de los procesos para figurar en un <i>ranking</i> ? ¿o más bien esta pregunta está dirigida a que el participante describa el proceso institucional que se debe seguir internamente en la UPR para cumplir con los procesos establecidos por la agencia?	Relevante, representativo y claro	Relevante y representativo. Sería bueno cambiar "por seguir" a las palabras "a seguir" o sino mejorar la redacción de la pregunta	¿Cuál es el proceso institucional que debe seguir internamente en la UPR para cumplir con los procesos establecidos por las agencias de rankings?
15. ¿Cuál es el proceso por seguir de parte de su oficina para llevar a cabo el <i>assessment</i> institucional que se necesita para el posicionamiento internacional de la UPR? (Líder Recinto)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo, pero amerita claridad	¿Cómo usted estructura los procesos para llevar a cabo el <i>assessment</i> institucional que se necesita para el posicionamiento internacional de la UPR
16. ¿Cuál es el proceso que sigue usted como parte de sus funciones en el comité para lograr el <i>assessment</i> institucional? (Personal de Comité)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
17. ¿Cómo se organizan/organizaba en su oficina para cumplir con los	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Se puede eliminar y consolidar con la pregunta del flujo de trabajo

Criterios				
Preguntas	Conocedor 1	Conocedor 2	Conocedor 3 Entrevista cognitiva (Sirvió como entrevista piloto)	Mejora en la pregunta
requerimientos de las agencias de rankings? (Líder Vicepresidencia y Recinto)				
18. ¿Cuáles instrumentos para la recopilación de información/datos utilizan para el <i>assessment</i> institucional? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo, pero la pregunta es confusa	Relevante, representativo y claro	¿Cuáles instrumentos se emplean para recopilar la información/datos que se utilizan para el <i>assessment</i> institucional?
19. ¿Cuál fue proceso que se siguió para la construcción de los instrumentos para la recopilación de información/datos utilizan para el <i>assessment</i> institucional? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo, pero la pregunta es confusa	Relevante, representativo, pero hay que mejorar la redacción	¿Qué proceso siguen para la construcción de los instrumentos dirigidos a recopilar la información/datos que se utilizan para el <i>assessment</i> institucional? Añadir ¿Cómo se garantiza que esos datos lleguen a las oficinas correspondientes? (se adaptará pregunta a los tres grupos)
Pregunta de investigación 3 ¿Cómo se apoya políticamente la gestión estratégica encaminada al <i>assessment</i> institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico? Pregunta de investigación 4: ¿Cómo se apoya operacionalmente la gestión estratégica encaminada al <i>assessment</i> institucional para facilitar el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?				
20. ¿Existen/existieron comités de trabajo para el <i>assessment</i> institucional? ¿Cuántos? (Líder de Vicepresidencia y Recinto)	La formulación es clara y la esencia de la pregunta es importante, sin embargo, para que sea realmente pertinente creo que la pregunta debe estar dirigida a "¿ Cuáles comités existen o existieron, si alguno...? De la respuesta a esta pregunta puedes deducir "cuántos" existen.	Indica que hay más preguntas para el apoyo político que para el normativo. "Están asociadas, pero persiguen respuestas particulares. Además, la mayoría de las preguntas del protocolo corresponde a la operación que viabiliza el avalúo institucional."	Relevante, representativa y clara	¿Cuáles comités existen para el <i>assessment</i> institucional? (Líder de Vicepresidencia y Recinto)
21. ¿Cuál es la composición? ¿Cómo se eligen? (Líder de Vicepresidencia y Recinto)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	

Criterios				
Preguntas	Conocedor 1	Conocedor 2	Conocedor 3 Entrevista cognitiva (Sirvió como entrevista piloto)	Mejora en la pregunta
22. ¿Cuál es/fueron la función de los miembros de estos comités? (Vicepresidencia y Recinto)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
23. ¿Cómo el recinto le apoya para poder realizar sus funciones dentro del comité de <i>assessment</i> institucional?	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
24. ¿Tiene alguna descarga académica? (Personal de Comité)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
25. ¿Existen políticas institucionales que regulen los procesos de <i>assessment</i> institucional? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro Colocar palabra interrogativa	¿Cuáles son las políticas institucionales que regulan los procesos de <i>assessment</i> institucional? (Los tres grupos)
26. ¿Cuáles? ¿Es posible tener acceso a ellas? Los tres grupos	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y cambiaría “¿Es posible tener acceso por dónde está publicado?” porque se supone que estos sean documentos públicos	¿Dónde se publican estos documentos?
27. ¿Cuáles documentos normativos se alinean al logro del posicionamiento de la Universidad de Puerto Rico a nivel regional y mundial? (Líderes Vicepresidencia y Recinto)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo, pero la pregunta es confusa	Relevante, representativo y claro	¿Cuáles documentos normativos se alinean al logro del posicionamiento de la Universidad de Puerto Rico a nivel regional e internacional?
28. ¿Cuál es el porcentaje presupuestal que se destina para llevar a cabo el <i>assessment</i> institucional que requieren las agencias de rankings para posicionar la UPR? (Líderes Vicepresidencia y Recinto)	Relevante, representativo, pero amerita un cambio en la redacción e idea de la pregunta. Creo que más importante y relevante que el por ciento del presupuesto destinado a llevar a cabo el <i>assessment</i> , es la perspectiva de los líderes acerca de la suficiencia de los recursos (e.g. fiscales, humanos, tecnológicos, etc.)	Relevante, representativo, pero confuso en la claridad Marcó la palabra “porcentaje” Este concepto es bien específico y no necesariamente está disponible en todos los recintos y depende si la unidad tiene una estructura organizacional definida. Considerar como pregunta de entrada si la VP	Relevante y representativo, pero marcó que es mejor preguntar con respecto a si es suficiente el presupuesto	¿Se le asigna alguna partida presupuestaria a los recintos para que se realice el <i>assessment</i> institucional? Justificar respuesta (Líderes Vicepresidencia) ¿Cuál es su perspectiva en torno a la asignación de presupuesto para el <i>assessment</i> institucional? (Líderes comité).

Criterios				
Preguntas	Conocedor 1	Conocedor 2	Conocedor 3 Entrevista cognitiva (Sirvió como entrevista piloto)	Mejora en la pregunta
	para llevar a cabo el <i>assessment</i> institucional. O quizás conviene añadir una pregunta de seguimiento a esta para dar espacio al participante a expresarse sobre su perspectiva en torno a la suficiencia y/o adecuación de los recursos. Es posible que los participantes elaboren y mencionen esto, pero así te aseguras de recibir sus perspectivas en torno a esto.	asigna alguna partida presupuestaria al recinto para estos fines y de ser afirmativo, preguntar que % representa esa partida.		Añadir: ¿Cuáles son las acciones que realizan con más frecuencia para que se garantice el <i>assessment</i> institucional de la UPR?
Pregunta de investigación 5: ¿Cómo se visibiliza el quehacer universitario institucional en los medios digitales para fortalecer el posicionamiento internacional?				
29. ¿Cuáles medios oficiales utilizan para visibilizar el quehacer universitario? (Líderes Vicepresidencia y Recinto)	¿Piensas deducir la visibilidad del quehacer universitario en los medios digitales de la respuesta de los participantes? No veo que hagas referencia directa a los medios digitales en tus preguntas de protocolo.	Relevante, representativo, pero la pregunta es confusa		
30. ¿Cuál es el proceso que utilizan para visibilizar el quehacer universitario con la comunidad interna? (Líderes Vicepresidencia y Recinto)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
31. ¿Cuál es el proceso que utilizan para visibilizar el quehacer universitario con la comunidad externa? (Líderes Vicepresidencia y Recinto)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
32. ¿Cuáles formatos utilizan para la entrega de los informes de <i>assessment</i> para que el recinto analice el corpus de todos los	¿El interés es el "formato" o el "formato y contenido" de los informes? Considero que lo más	Relevante, representativo, pero la pregunta es confusa	Relevante, representativo pero la pregunta es confusa. Yo la movería al conjunto de preguntas que están con la	Mover de orden o consolidar con las que ya tienen

Criterios

Preguntas	Conocedor 1	Conocedor 2	Conocedor 3 Entrevista cognitiva (Sirvió como entrevista piloto)	Mejora en la pregunta
documentos? (Líderes de Recinto y Personal Comité)	importante y pertinente al elemento "quehacer" de la pregunta de investigación, es el contenido esperado en los informes de <i>assessment</i> . Como consumidora de esta investigación, me gustaría saber qué la institución reporta y disemina. Es posible que en la descripción del formato los participantes revelen las áreas de contenido esperadas en los informes, pero hago la observación ya que los participantes podrían limitar su respuesta a describir la forma y no el contenido.		Pregunta de Investigación 2.	
Pregunta de investigación 6: ¿Cuáles son las recomendaciones de las personas que ocupan puestos de liderazgo para fortalecer el <i>assessment</i> institucional que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico?				
33. ¿Cuáles políticas usted cambiaría o realizaría nueva para que los procesos que se necesitan para el posicionamiento puedan llevarse a cabo? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y se debe mejorar la redacción	¿Cuáles políticas usted cambiaría o realizaría nueva para mejorar el <i>assessment</i> institucional?
34. ¿De qué manera la UPB puede mejorar su posicionamiento regional? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
35. ¿De qué manera la UPB puede mejorar su posicionamiento mundial? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro Cambiar "mundial" por internacional ¿Porque no utilizas internacional?	Relevante, representativo y claro	¿De qué manera su programa puede aportar al posicionamiento internacional? (Comité)
36. ¿De qué manera le gustaría que la VAAI planificara el aspecto del <i>assessment</i> institucional para lograr que su recinto aporte al posicionamiento de la UPB? (Líder de Recinto)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo, pero sería bueno cambiar "le gustaría"	¿De qué manera puede la VAAI planificar el aspecto del <i>assessment</i> institucional para lograr que su recinto aporte al posicionamiento de la UPB?

Criterios				
Preguntas	Conocedor 1	Conocedor 2	Conocedor 3 Entrevista cognitiva (Sirvió como entrevista piloto)	Mejora en la pregunta
36. ¿De qué manera le gustaría que el recinto planificara el aspecto del <i>assessment</i> institucional para lograr que su recinto aporte al posicionamiento de la UPR? (Personal de Comité)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
37. ¿Hay algo adicional que desee agregar que pueda ser de beneficio para esta investigación? (Los tres grupos)	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	Relevante, representativo y claro	
Comentarios finales	<p>Comentarios finales: En torno a las preguntas de protocolo relacionadas con la segunda pregunta de investigación, creo que prescribes las estrategias (capacitación, proceso e instrumentos). A lo mejor te convendría cerrar ese grupo de preguntas con una pregunta adicional más abierta en la cual los participantes te puedan compartir acerca de otras estrategias, si alguna.</p> <p>¡La pregunta de investigación número 5 es muy buena! Esta pregunta puede pasar desapercibida para algunos, pero la visibilidad de los productos de la universidad es vital para el posicionamiento internacional.</p> <p>Opino que el posicionamiento internacional en rankings depende de múltiples variables y dos importantes son</p>	<p>Los instrumentos construidos para su investigación demuestran sus competencias afinadas en términos de investigación y construcción de instrumentos con rigor metodológico y de calidad.</p> <p>La alineación de las preguntas de investigación con los tres protocolos de preguntas, sus respectivas poblaciones, las definiciones operacionales/conceptuales, los criterios e indicadores utilizados representan un modelo de excelencia en beneficio de su investigación y de futuros estudiantes que puedan utilizarlo como modelo a seguir.</p> <p>La mayoría de las preguntas responden a propósito de la investigación y las preguntas principales de la investigación. Desde mi mirada sólo habría que revisar y reflexionar sobre algunas de ellas. Espero que este insumo le sea de beneficio para sus propósitos.</p>	<p>Me ha encantado de cualquier cosa que necesites, sabes que siempre estoy a la orden. Te recomendaría que le realices las entrevistas, solamente a personas que estén activos en sus puestos. Esto debido a que no sabes las razones por las cuales salieron de sus puestos. Entonces las respuestas pueden tergiversar el propósito de tu investigación y las recomendaciones que estas personas tengan de su puesto anterior o de la institución.</p>	

Criterios				
Preguntas	Conocedor 1	Conocedor 2	Conocedor 3 Entrevista cognitiva (Sirvió como entrevista piloto)	Mejora en la pregunta
	la creación de una cultura de <i>assessment</i> institucional y la gestión internacional de la universidad. No vi la internacionalización mencionada textualmente en las preguntas, pero será interesante ver si esto es algo emergente en las respuestas de los participantes.	Agradezco la oportunidad que me brindó de contribuir en su proceso de investigación y le auguro el mayor de los éxitos en esta fase como investigadora. Enhorabuena...		

Para fines de mejorar el proceso de la entrevista, se le realizó una entrevista virtual de práctica a una directora de *assessment* de una universidad privada (12 de junio de 2023).

Anotaciones del proceso:

- Asegurar que el participante haya pulsado la opción de Acepta participar y que desea o no que se grabe su entrevista.
- Verificar si se está grabando y que el idioma de la transcripción automática sea en español.
- Asegurar que el celular de la investigadora esté en modo avión y grabando (como segundo backup).
- Adicional a tener una lista de preguntas, tener una libreta para hacer anotaciones a mano. Esto permite retomar ciertas ideas de la persona que se esté entrevistando
- Estar pendiente al tiempo y si el participante se extiende por pregunta y no contesta lo que se desea.
- No interrumpir al participante, pero tratar de que se pueda mantener el enfoque de la investigación.
- Ser buena escucha y estar concentrada en las respuestas de los participantes, porque de un argumento puede surgir una nueva pregunta.
- Presentar brevemente las definiciones claves de la investigación para poder entrar en el contexto y mismo lenguaje conceptual.
- Presentar las preguntas en un PPT o enviarlas por el chat, para que el participante se mantenga enfocado.
- La entrevistada entendió bien las preguntas. Hubo momentos en que ella iba contestando preguntas del protocolo de entrevista que se tenía en agenda hacerles; por lo tanto, se procedieron a ir eliminando o saltando a la pregunta que hacía referencia al tema que estaba abordando la participante. De este modo, no se pierde el hilo de la conversación.
- La lideresa indicó que, como recomendación, se puedan hacer primero las preguntas de *assessment* institucional y luego las de las agencias de rankings.
- Afirmó que las preguntas que le realicé estuvieron claras y que atienden a las preguntas de investigación.
- Que esta sería una investigación valiosa, porque generalmente se describen asuntos relacionados a la calidad, posicionamiento, acreditación; pero no hay muchas investigaciones con respecto a los procesos específicos (desde distintos puntos de vista) del *assessment* institucional que se necesita para lograr calidad educativa, posicionamiento y acreditaciones.
- El haberle presentado las definiciones claves al inicio de la entrevista fue muy bueno, porque ayudó a que ella pudiera entender la línea conceptual de la investigación. En ocasiones hay personas que pueden entender los conceptos de manera totalmente distinta y esto puede afectar que se cumpla el propósito de la investigación.

APÉNDICE M

CARTA PARA INVITACIÓN INICIAL A OFICINAS Y MENSAJE A PARTICIPANTES

APÉNDICE M

CARTA DE INVITACIÓN INICIAL A LAS OFICINAS Y MENSAJE A PARTICIPANTES



DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS, FACULTAD DE EDUCACIÓN
Invitación inicial

Fecha _____

Estimada/o

Mi nombre es Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez. Soy estudiante del Programa doctoral de Liderazgo en Organizaciones Educativas, Facultad de Educación de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Durante este año académico, me encuentro inscrita en la Propuesta de mi disertación doctoral Gestión estratégica de líderes universitarios de Puerto Rico para el assessment institucional requerido por agencias de rankings a nivel regional y mundial. El propósito general de la investigación es analizar el proceso de gestión estratégica que siguen las personas que lideran en las oficinas de datos e informaciones institucionales de la Universidad de Puerto Rico, para el assessment institucional que requieren compañías de rankings universitarios a nivel regional y mundial.

Puesto a que en la oficina que usted dirige es dedicada a la planificación estratégica para el Assessment y avalúo institucional, Efectividad institucional, Visibilidad del quehacer académico, Monitoreo de datos institucionales, Alianzas estratégicas o rangos institucionales, muy cortésmente solicito de su colaboración para que me pueda facilitar información de contacto y fuentes de información que posean las siguientes características:

- Encargados/Directores/Líderes de la planificación estratégica de alguna de las áreas mencionadas anteriormente.
- Docentes que pertenezcan a comités destinados a crear planes estratégicos institucionales que hagan referencia a las áreas mencionadas anteriormente.
- Planes estratégicos, documentos normativos, políticas institucionales, circulares y otros relacionados con el tema.

De igual manera, es importante que tenga conocimientos, que como parte de las fuentes de información que permitirán contestar las preguntas de investigación se accederá a su página Web y Red social para analizar documentos y material audiovisual.

Las personas participantes que de manera voluntaria deseen colaborar, contestarán un protocolo de preguntas para una o dos entrevistas semiestructurada de aproximadamente 90 y 45 minutos respectivamente. La segunda entrevista solo será necesaria en caso de que se deseen aclarar algunos conceptos. Estas entrevistas semiestructuradas serán de manera virtual o presencial en un horario que no conflija con el horario laboral del empleado.

Los hallazgos de esta investigación contribuirán en ofrecer un aporte empírico sobre la Gestión estratégica de líderes universitarios con el assessment institucional para el posicionamiento internacional de la UPR. La participación es voluntaria y le agradezco que usted o el equipo pueda considerar esta invitación.

Cordialmente,

Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez

MENSAJE DE INVITACIÓN PARA LAS PERSONAS PARTICIPANTES

Se envió por correo electrónico

Estimada/o

Mi nombre es Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez. Soy estudiante del Programa doctoral de Liderazgo en Organizaciones Educativas, Facultad de Educación de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Durante este año académico, me encuentro inscrita en la Propuesta de mi disertación doctoral que se titula_____. El propósito general de la investigación es_____.

Puesto a que en la oficina que usted dirige/miembro [SE ADAPTARÁ SEGUN EN EL PARTICIPANTE] de comité de planificación estratégica para el *Assessment* y avalúo institucional, Efectividad institucional, Visibilidad del quehacer universitario, Monitoreo de datos institucionales, Alianzas estratégicas o rangos institucionales, muy cortésmente solicito de su colaboración para participar de manera voluntaria en una entrevista virtual o presencial de una hora y 30 minutos. Si se desea aclarar algunos conceptos, se le pudiese contactar para que de manera voluntaria para una segunda entrevista semiestructurada de 45 minutos.

Los hallazgos de esta investigación contribuirán en ofrecer un aporte empírico sobre la Gestión estratégica de líderes universitarios de puerto rico para el *assessment* institucional requerido por agencias de *rankings* a nivel regional y mundial.

La participación es voluntaria y le agradezco que pueda considerar esta invitación.

Si desea participar de manera virtual, puede seleccionar entre la plataforma de Zoom o *Teams*, no será necesario encender la cámara y si nos autoriza grabaremos la entrevista con el único propósito de facilitar la transcripción *ad verbatim* de la entrevista.

Si desea participar de manera presencial, el lugar debe ser dentro del entorno académico del Sistema de la Universidad de Puerto Rico.

Para seleccionar la modalidad, fecha y hora en la que desea que se realice la entrevista, por favor pulse el siguiente enlace: [_____](#) o puede responder con los detalles en un mensaje al email sarah.rosario@upr.edu

Cordialmente,

Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez

Investigadora

APÉNDICE N
HOJA INFORMATIVA PARA LÍDERES DE LA VPAAI

APÉNDICE N

HOJA INFORMATIVA ELECTRÓNICA PARA LA PERSONAS PARTICIPANTES




Hoja informativa Líderes Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación

Versión: [1 de junio de 2023](#)

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LÍDERES UNIVERSITARIOS PARA EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Le invito a participar en una investigación que se titula Gestión estratégica de líderes universitarios para el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico. Esta investigación es realizada por Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez, estudiante del doctorado en Liderazgo en Organizaciones Educativas, en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es Describir la gestión estratégica que realizan las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas agencias de *rankings*.

Usted está invitada/o a participar en esta investigación porque lidera en una de las oficinas de Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación de la Universidad de Puerto Rico o algunas de las oficinas adscritas a esta, que se dedique a alguna de estas áreas: Assessment y avalúo institucional, Efectividad institucional, Visibilidad del quehacer académico, Monitoreo de datos institucionales o Alianzas estratégicas, rangos institucionales e internacionalización, Planificación estratégica o temas relacionados. Espero que en este estudio participen aproximadamente seis personas como voluntarias. Si acepta participar en esta investigación, contestará de manera presencial o virtual un protocolo de preguntas en una entrevista semiestructurada. Participar en este estudio le tomará aproximadamente una hora y 30 minutos. Su participación es voluntaria y rehusarse a participar o la decisión de retirarse de la investigación en cualquier momento no representa ninguna penalidad ni pérdida de beneficios a los que usted tiene derecho.

Continuación

Para la entrevista presencial, se realizará en una de las oficinas de Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación o Administración Central de la Universidad de Puerto Rico o en el Recinto de Río Piedras, en un espacio privado. La entrevista también se puede realizar de manera virtual una de las plataformas institucionales que usted prefiera (Zoom o Teams). La fecha y el horario será establecido por mutuo acuerdo entre usted y la investigadora. Si usted lo permite, la entrevista será grabada en audio y se le solicitará que se grabe su autorización o consentimiento en el audio de la grabación. El propósito de la grabación es transcribir su experiencia de manera fiel y exacta (el encender su cámara será opcional). La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora y 30 minutos.

Es importante destacar que luego de aproximadamente 20 días luego de la entrevista, le enviaré por correo electrónico la transcripción de la entrevista. Revisar la transcripción puede tomarle 60 minutos. Se dará un plazo de 15 días para la revisión y enviar sus comentarios a la investigadora, de no recibir contestación, se tomará la transcripción realizada de manera fiel y exacta.

Next

Hoja informativa Líderes Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación

Riesgos, beneficios y confidencialidad

Riesgos y beneficios

Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos, podrían involucrar incomodidad al contestar alguna pregunta. En el caso de la entrevista virtual, puede sentir incomodidad al tener que descargar, generar gastos adicionales a los datos móviles de su dispositivo y/o aprender a utilizar la aplicación Teams o Zoom, así como la posibilidad de agotamiento por el uso de la aplicación. Si es presencial, puede sentir cansancio o incomodidad. Si desea trasladarse al Recinto de Río Piedras para la entrevista, puede incurrir en gastos de transportación. Es importante resaltar que el tiempo destinado para realizar la entrevista, puede ser segmentado en uno o dos encuentros de una hora o menos. Aunque no se divulgará su nombre, ni el nombre exacto de su puesto (será un nombre equivalente), pero usted pudiera ser identificado por el puesto que ocupa, también podría ser identificado por las citas directas que se utilizarán. Pero, para la redacción del documento final o futuras publicaciones, las citas directas se identificarán con un seudónimo que se le asignará (por ejemplo, LíderVicepr.1).

Esta investigación no tiene beneficios directos para el participante. Pero redundará en un aporte académico para la Universidad de Puerto Rico y los temas que se asocian a esta investigación.

Confidencialidad

Los datos crudos o con identificadores serán accesibles o manejados por la investigadora y el director de la disertación. Es importante resaltar que si su entrevista es virtual, los audios de las entrevistas serán transcritos utilizando inteligencia artificial, mediante las extensiones de Zoom y Teams (que están regulados por políticas institucionales de confidencialidad) que transcriben de manera automática. Si es presencial, el audio convertido a formato MP4 será transcrito usando inteligencia artificial del Streams Institucional, Microsoft o desde la página web Sonix (puede leer su política de privacidad <https://sonix.ai/privacy>). No se divulgará su nombre, ni el nombre exacto de su puesto, sino un nombre equivalente. El audio será eliminado de la nube de almacenamiento, la computadora de la investigadora y sus respectivas papeleras de reciclaje, luego de un año de haber finalizado la investigación. La transcripción se eliminará de la nube de almacenamiento, computadora de la investigadora y sus respectivas papeleras de reciclaje, luego de cinco años de haber finalizado la investigación.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables por la integridad en la investigación podrían requerir los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. La información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono, *hackers*, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente. No se recopilará la dirección IP de su dispositivo electrónico. Los documentos, materiales o datos de la investigación serán almacenados en una nube de almacenamiento bajo contraseña. El audio se guardará por un año y las transcripciones por cinco años.

[Back](#)[Next](#)

Hoja informativa Líderes Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación

* Required

Derechos

Derechos

Si leyó este documento y decidió participar, por favor, entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o a retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad ni consecuencias.

Recuerde que para retirarse, si su participación es virtual, debe dar clic o pulsar en la parte superior derecha (Teams), para en "logout" o en salir de la llamada (Zoom). Si es presencial, tiene derecho a indicar que desea retirarse del espacio en donde se realizará la entrevista, para culminar la misma en cualquier momento. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento. Si su entrevista es virtual, al finalizar la entrevista recuerde que debe cerrar la plataforma pulsando salir o "logout". Tiene la opción de guardar una copia digital o imprimir este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez, investigadora principal o al número de teléfono 787-413-5327 y dirección electrónica institucional sarah.rosario@upr.edu o al director de la disertación el Dr. Juan Rodríguez Rivera, al número telefónico (787) 764-0000, extensión 89011 o correo electrónico juan.rodriguez14@upr.edu. Si tiene preguntas sobre sus derechos como participante o una reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio, puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu. Al pulsar en acepto participar significa que decidió participar en esta investigación después de leer y discutir lo indicado en esta hoja informativa y que tiene derecho a guardar o imprimir una copia de este documento.

1. ¿Acepta participar en esta investigación? *

Sí acepto.

No acepto.

Hoja informativa Líderes Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación

* Required

Grabación en audio

2. Para fines de la transcripción fiel y exacta ¿Acepta que se grabe el audio de la entrevista? *

Sí

No

Back Submit

Hoja informativa Líderes
Vicepresidencia de Asuntos
Académicos e Investigación



APÉNDICE Ñ
HOJA INFORMATIVA PARA LÍDERES EN EL RECINTO

APÉNDICE Ñ

HOJA INFORMATIVA ELECTRÓNICA PARA LÍDERES EN EL RECINTO

Hoja informativa - Líderes de Recinto

Riesgos y beneficios

Riesgos y beneficios

Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos, podrían involucrar incomodidad al contestar alguna pregunta. En el caso de la entrevista virtual, puede sentir incomodidad al tener que descargar, generar gastos adicionales a los datos móviles de su dispositivo y/o aprender a utilizar la aplicación Teams o Zoom, así como la posibilidad de agotamiento por el uso de la aplicación. Si es presencial, puede sentir cansancio o incomodidad. Es importante resaltar que el tiempo destinado para realizar la entrevista, puede ser segmentado en uno o dos encuentros de una hora o menos. Aunque no se divulgará su nombre ni el recinto, pero usted pudiera ser identificado por el puesto que ocupa, también podría ser identificado por las citas directas que se utilizarán. Pero, para la redacción del documento final o futuras publicaciones, las citas directas se identificarán con un seudónimo que se le asignará (por ejemplo, LíderRecinto1).

Esta investigación no tiene beneficios directos para el participante. Pero redundará en un aporte académico para la Universidad de Puerto Rico y los temas que se asocian a esta investigación.

Confidencialidad

Los datos crudos o con identificadores serán accesibles o manejados por la investigadora y el director de la disertación. Es importante resaltar que si su entrevista es virtual, los audios de las entrevistas serán transcritos utilizando inteligencia artificial, mediante las extensiones de Zoom y Teams institucional (que están regulados por políticas institucionales de confidencialidad) que transcriben de manera automática. Si es presencial, el audio convertido a formato MP4 será transcrito usando inteligencia artificial del Streams Institucional, Microsoft o desde la página web Sonix (puede leer su política de privacidad <https://sonix.ai/privacy>). El audio será eliminado de la nube de almacenamiento, la computadora de la investigadora y sus respectivas papeleras de reciclaje, luego de un año de haber finalizado la investigación. La transcripción se eliminará de la nube de almacenamiento, computadora de la investigadora y sus respectivas papeleras de reciclaje, luego de cinco años de haber finalizado la investigación. Es preciso indicar que no se divulgará su nombre ni el recinto para el cual labora.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables por la integridad en la investigación podrían requerir los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. La información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono, *hackers*, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente. No se recopilará la dirección IP de su dispositivo electrónico. Los documentos, materiales o datos de la investigación serán almacenados en una nube de almacenamiento bajo contraseña. El audio se guardará por un año y las transcripciones por cinco años.

Back Next

Hoja informativa - Líderes de Recinto

* Required

Derechos

Derechos

Si leyó este documento y decidió participar, por favor, entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o a retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad ni consecuencias.

Recuerde que para retirarse, si su participación es virtual, debe dar clic o pulsar en la parte superior derecha (Teams), para en "logout" o en salir de la llamada (Zoom). Si es presencial, tiene derecho a indicar que desea retirarse del espacio en donde se realizará la entrevista, para culminar la misma en cualquier momento. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento. Si su entrevista es virtual, al finalizar la entrevista recuerde que debe cerrar la plataforma pulsando salir o "logout". Tiene la opción de guardar una copia digital o imprimir este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez, investigadora principal o al número de teléfono 787-413-5327 y dirección electrónica institucional sarah.rosario@upr.edu o al director de la disertación el Dr. Juan Rodríguez Rivera, al número telefónico (787) 764-0000, extensión 89011 o correo electrónico juan.rodriguez14@upr.edu. Si tiene preguntas sobre sus derechos como participante o una reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio, puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu. Al pulsar en acepto participar significa que decidió participar en esta investigación después de leer y discutir lo indicado en esta hoja informativa y que tiene derecho a guardar o imprimir una copia de este documento.

1. ¿Acepta participar en esta investigación? *

Sí acepto.

No acepto.

Back Next

Hoja informativa - Líderes de Recinto

* Required

Grabación de audio

2. **Para fines de la transcripción fiel y exacta ¿Acepta que se grabe el audio de la entrevista?** *

Sí

No

Back Submit



APÉNDICE O
HOJA INFORMATIVA A PERSONAL DE COMITÉS

APÉNDICE O

HOJA INFORMATIVA ELECTRÓNICA PARA PERSONAL DE COMITÉS




Hoja informativa - Personal de Comité

Versión: 1de junio de 2023

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LÍDERES UNIVERSITARIOS PARA EL POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Le invito a participar en una investigación que se titula *Gestión estratégica de líderes universitarios para el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico*. Esta investigación es realizada por Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez, estudiante del doctorado en Liderazgo en Organizaciones Educativas, en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de esta investigación es Describir la gestión estratégica que realizan las personas que ocupan puestos de liderazgo asociados con el *assessment* institucional que facilita el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico ante distintas agencias de *rankings*.

Usted está invitada a participar en esta investigación porque usted pertenece o ha pertenecido a algún comité en un que trabaje las áreas de *Assessment* y avalúo institucional, Efectividad institucional, Visibilidad del quehacer académico, Monitoreo de datos institucionales o Alianzas estratégicas, rangos institucionales e internacionalización, Planificación estratégica o temas relacionados en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Espero que en este estudio participen aproximadamente seis personas como voluntarias. Si acepta participar en esta investigación, contestará un protocolo de preguntas en una entrevista semiestructurada. Participar en este estudio le tomará aproximadamente una hora y 30 minutos. Su participación es voluntaria y rehusarse a participar o la decisión de retirarse de la investigación en cualquier momento no representa ninguna penalidad ni pérdida de beneficios a los que usted tiene derecho.

Continuación

Para la entrevista presencial, se realizará en una de las oficinas de la Universidad de Puerto Rico o en el Recinto de Río Piedras, en un espacio privado. La entrevista también se puede realizar de manera virtual una de las plataformas institucionales que usted prefiera (Zoom o Teams). La fecha y el horario será establecido por mutuo acuerdo entre usted y la investigadora. La fecha y el horario será establecido por mutuo acuerdo entre usted y la investigadora. Si usted lo permite, la entrevista será grabada en audio y se le solicitará que se grabe su autorización o consentimiento en el audio de la grabación. El propósito de la grabación es transcribir su experiencia de manera fiel y exacta (el encender su cámara será opcional). La entrevista tendrá una duración aproximada de una hora y 30 minutos.

Es importante destacar que luego de aproximadamente 20 días luego de la entrevista, le enviaré por correo electrónico la transcripción de la entrevista. Revisar la transcripción puede tomarle 60 minutos. Se dará un plazo de 15 días para la revisión y enviar sus comentarios a la investigadora, de no recibir contestación, se tomará la transcripción realizada de manera fiel y exacta.

Next

Hoja informativa - Personal de Comité

Riesgos y beneficiones

Riesgos y beneficiones

Los riesgos asociados a esta investigación son mínimos, podrían involucrar incomodidad al contestar alguna pregunta. En el caso de la entrevista virtual, puede sentir incomodidad al tener que descargar, generar gastos adicionales a los datos móviles de su dispositivo y/o aprender a utilizar la aplicación Teams o Zoom, así como la posibilidad de agotamiento por el uso de la aplicación. Si es presencial, puede sentir cansancio o incomodidad. Es importante resaltar que el tiempo destinado para realizar la entrevista, puede ser segmentado en uno o dos encuentros de una hora o menos. No se identificará su nombre ni el recinto al cual usted está adscrito. Debido a que en el estudio se colocarán citas directas, puede haber frases que le puedan identificar. Pero, se utilizará un seudónimo para hacer referencia a algunas citas textuales en el documento final (PersonalCom.1).

Esta investigación no tiene beneficios directos para el participante. Pero redundará en un aporte académico para la Universidad de Puerto Rico y los temas que se asocian a esta investigación.

Confidencialidad

Los datos crudos o con identificadores serán accesibles o manejados por la investigadora y el director de la disertación. Es importante resaltar que si su entrevista es virtual, los audios de las entrevistas serán transcrito utilizando inteligencia artificial, mediante las extensiones de Zoom y Teams institucional (que está regulado con políticas institucionales de confidencialidad) que transcriben de manera automática. Si es presencial, el audio convertido a formato MP4 será transcrito usando inteligencia artificial del Streams del Streams Institucional, Microsoft o desde la página web Sonix (puede leer su política de privacidad <https://sonix.ai/privacy>). Las transcripciones se eliminarán de la nube de almacenamiento, la computadora y papelera digital de la computadora de la investigadora, luego de cinco años de haber finalizado la investigación. El audio será eliminado de la nube de almacenamiento, la computadora y papelera digital de la computadora de la investigadora, luego de un año de haber culminado la investigación. Es preciso indicar que no se divulgará el recinto para el cual labora.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables por la integridad en la investigación podrían requerir los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. La información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono, *hackers*, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente. No se recopilará la dirección IP de su dispositivo electrónico. Los documentos, materiales o datos de la investigación serán almacenados en una nube de almacenamiento bajo contraseña. El audio se guardará por un año y las transcripciones por cinco años.

BackNext

Hoja informativa - Personal de Comité

* Required

Derechos

Si leyó este documento y decidió participar, por favor, entienda que su participación es completamente voluntaria y que tiene derecho a abstenerse de participar o a retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad ni consecuencias.

Recuerde que para retirarse, si su participación es virtual, debe dar clic o pulsar en la parte superior derecha (Teams), para en "logout" o en salir de la llamada (Zoom). Si es presencial, tiene derecho a indicar que desea retirarse del espacio en donde se realizará la entrevista, para culminar la misma en cualquier momento. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento. Si su entrevista es virtual, al finalizar la entrevista recuerde que debe cerrar la plataforma pulsando salir o "logout". Tiene la opción de guardar una copia digital o imprimir este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez, investigadora principal o al número de teléfono 787-413-5327 y dirección electrónica institucional sarah.rosario@upr.edu o al director de la disertación el Dr. Juan Rodríguez Rivera, al número telefónico (787) 764-0000, extensión 89011 o correo electrónico juan.rodriguez14@upr.edu. Si tiene preguntas sobre sus derechos como participante o una reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio, puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 787-764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu. Al pulsar en acepto participar significa que decidió participar en esta investigación después de leer y discutir lo indicado en esta hoja informativa y que tiene derecho a guardar o imprimir este documento.

1. ¿Acepta participar en esta investigación? *

Sí acepto.

No acepto.

Back

Next

Hoja informativa - Personal de Comité

* Required

Grabación de audio

2. Para fines de la transcripción fiel y exacta ¿Acepta que se grabe el audio de la entrevista? *

Sí

No

[Back](#) [Submit](#)



APÉNDICE P
APROBACIÓN DEL CIPSHI

APÉNDICE P

Mensaje de aprobación por parte de CIPSHI

Estimada señora Rosario:

Las condiciones establecidas por el Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) para autorizar el protocolo *Gestión estratégica de líderes universitarios para el posicionamiento internacional de la Universidad de Puerto Rico (#2223-156)* se cumplieron apropiadamente.

Por lo tanto, el protocolo está aprobado.

Recuerde conservar copia de los documentos de su protocolo, especialmente de la hoja de consentimiento informado. La versión de la hoja de consentimiento aprobada por el CIPSHI es la que debe reproducir y entregar a las personas participantes de la investigación.

Cualquier modificación posterior a esta autorización requerirá la consideración y reautorización del CIPSHI. Además, debe notificar cualquier incidente adverso o no anticipado que implique a los sujetos o participantes. Al finalizar la investigación, por favor envíe el formulario [Notificación de Terminación de Protocolo](#).

Le deseamos éxito.

Atentamente,

Myriam L. Vélez Galván, MA
Oficial de Cumplimiento
Decanato de Estudios Graduados e Investigación
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
18 Ave. Universidad STE 1801
San Juan PR 00925-2512
Email: cipsi.degi@upr.edu
787-764-0000, Ext. 86773
Webpage CIPSHI: <http://graduados.uprrp.edu/cipsi/>

APÉNDICE Q
CERTIFICADO DE CITI PROGRAM

APÉNDICE Q

CERTIFICADO DE CITI PROGRAM



Completion Date 08-Jun-2021
Expiration Date 07-Jun-2026
Record ID 39053600

This is to certify that:

Sarah de los Angeles Rosario Vasquez

Has completed the following CITI Program course:

Not valid for renewal of certification through CME.

Investigaciones psicológicas, sociales o educativas

(Curriculum Group)

Investigaciones psicológicas, sociales o educativas con seres humanos

(Course Learner Group)

1 - Stage 1

(Stage)

Under requirements set by:

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

CITI
Collaborative Institutional Training Initiative

Verify at www.citiprogram.org/verify/?wafb4a2e2-4aad-45b7-8720-d50c682a3e50-39053600

APÉNDICE R

CAPTURA DE PANTALLA DE LA CATEGORIZACIÓN CON EL PROGRAMA NVIVO

APÉNDICE R

Captura de pantalla de la categorización con el programa NVIVO

Name	Files	References	Created on	Created by	Modified on	Modified by
○ Apoyo operacional para el posicionamiento internacional	10	113	11/6/2023 12:59 AM	SR	12/10/2023 3:36 PM	SR
○ Falta de personal o creación de puestos	7	16	11/9/2023 3:39 PM	SR	12/10/2023 3:11 PM	SR
○ Mercadeo internacional	6	26	11/30/2023 3:29 PM	SR	12/10/2023 6:08 PM	SR
○ Presupuesto	10	37	11/6/2023 8:34 PM	SR	12/10/2023 3:36 PM	SR
○ Apoyo político para el posicionamiento internacional	9	29	11/6/2023 12:58 AM	SR	12/10/2023 2:42 PM	SR
○ Autoaprendizaje	2	8	11/16/2023 8:31 PM	SR	11/26/2023 12:39 AM	SR
○ Compromiso institucional	5	9	11/11/2023 1:17 PM	SR	11/21/2023 2:39 PM	SR
○ Continuidad de planes de trabajo	4	9	11/16/2023 8:30 PM	SR	11/30/2023 7:14 PM	SR
○ Cultura de assessment institucional	2	2	11/16/2023 8:33 PM	SR	11/19/2023 12:10 PM	SR
○ Educación continua	1	1	11/6/2023 1:02 AM	SR	12/10/2023 2:21 PM	SR
○ Estudios futuros	1	2	11/6/2023 9:02 PM	SR	12/10/2023 2:42 PM	SR
○ Multiplicidad de labores en líderes	2	2	11/16/2023 8:30 PM	SR	11/30/2023 7:14 PM	SR
○ Perspectiva del posicionamiento internacional	10	133	11/6/2023 12:45 AM	SR	12/10/2023 3:20 PM	NV
○ Desconocimiento	3	4	11/11/2023 3:55 PM	SR	12/10/2023 2:42 PM	SR
○ Motivación de uso	7	28	11/6/2023 9:06 PM	SR	12/10/2023 2:42 PM	SR
○ Ambientes virtuales de aprendizaje	2	2	11/11/2023 2:43 PM	SR	12/10/2023 3:25 PM	SR
○ Perversidad (cambiar perversidad), duda de uso o Dificultad	7	26	11/6/2023 8:15 PM	SR	12/10/2023 3:36 PM	SR
○ Uso de rankings	6	23	11/6/2023 8:15 PM	SR	12/10/2023 2:42 PM	SR
○ Planificación estratégica para el assessment institucional	10	152	11/6/2023 12:52 AM	SR	12/10/2023 3:11 PM	SR
○ Acopio de evidencias para el posicionamiento internacional	9	50	11/6/2023 9:43 PM	SR	12/10/2023 2:42 PM	SR
○ Instrumentos	10	82	11/7/2023 8:51 PM	SR	12/10/2023 2:42 PM	SR
○ Importancia del assessment	10	32	11/6/2023 8:45 PM	SR	12/10/2023 2:07 PM	SR
○ Proceso para rankings	6	26	11/10/2023 3:24 PM	SR	12/2/2023 2:11 PM	SR
○ Recomendaciones para el assessment	10	63	11/10/2023 1:22 PM	SR	12/10/2023 3:36 PM	SR
○ Reflexiones del gestion para el posicionamiento	5	11	11/10/2023 1:29 PM	SR	12/10/2023 3:36 PM	SR
○ Uniformidad conceptual y organizacional	7	25	11/7/2023 8:08 PM	SR	12/10/2023 3:36 PM	SR
○ Visibilidad del quehacer universitario	10	57	11/6/2023 1:00 AM	SR	12/10/2023 3:36 PM	SR
○ Problemas de visibilidad interna	1	2	11/6/2023 9:09 PM	SR	12/10/2023 2:21 PM	SR

APÉNDICE S
COINCIDENCIAS Y DISCREPANCIAS DE LA REVISIÓN EXTERNA DE LA
CATEGORIZACIÓN

APÉNDICE S

COINCIDENCIAS Y DISCREPANCIAS DE LA REVISIÓN EXTERNA DE LA CATEGORIZACIÓN

Códigos	Categorías	Definición o palabras claves usadas para categorizar	Subcategorías	Decisión de la auditoría externa		Observaciones de la conversación
				Coincidencias	Discrepancias	
PercPI	Perspectivas del posicionamiento internacional:	Indica su definición, importancia, usos, perversidades, dificultades del uso del posicionamiento internacional y los rankings universitarios.	*Importancia del posicionamiento internacional para las personas líderes *Utilidad de los <i>rankings</i> universitarios *Perversidades de los <i>rankings</i> universitarios	Sí	No	
PEAI	Planificación estratégica para el <i>assessment</i> institucional	*Manera en que planifica el recogido y análisis de las evidencias de cumplimiento institucional. *Aspectos relacionados a la agilización del proceso. *Flujo de trabajo, envíos, entregas, uso de nubes de almacenamiento, programados para la recopilación y tabulación de los datos. Aspectos relacionados a los instrumentos y su construcción.	*Estructura programática para llevar el <i>assessment</i> institucional *Flujo de trabajo *Acopio de evidencias *Instrumentos y su construcción *Sistematización del <i>assessment</i> institucional *Importancia del <i>assessment</i> *Completar los instrumentos para someter evidencias	Sí		Sí, en las subcategorías Unificar subcategorías. Flujo de trabajo; acopio de evidencias, Instrumentos y su construcción con, Completar los instrumentos para someter evidencias, Completar los instrumentos para someter evidencias. *Considerar subcategorías y que otras son resultados.
APPI	Apoyo político para el posicionamiento internacional	Normativas, reglamentos o certificaciones que existen en el sistema y recintos que hacen referencia a los estatutos necesarios para el posicionamiento	*Nuevas ofertas académicas (Educación a distancia)	Sí	No	
AAOPI	Apoyo operacional	Cumplimiento y aplicabilidad de las normativas. Personal que poseen para realizar tareas que ayudan al posicionamiento internacional. Software que permiten agilizar procesos para la recopilación de evidencias.	*Presupuesto para el <i>assessment</i> institucional	Sí	No	

Códigos	Categorías	Definición o palabras claves usadas para categorizar	Subcategorías	Decisión de la auditoría externa		Observaciones de la conversación
				Coincidencias	Discrepancias	
VQU	Visibilidad del quehacer universitario	Distintos medios de comunicación oficiales, congresos, foros, etc. para visibilizar o dar a conocer el quehacer universitario de manera interna y externa.	*Quehacer académico *Quehacer investigativo *Quehacer financiero *Quehacer con la sociedad *Problemas de visibilidad interna	Sí	Sí	Estuvimos dialogando de la categoría emergente Mercadeo universitaria y que esta podría abarcar a visibilidad. De igual manera, se indicó que era importante diferencia entre un hallazgo y una subcategoría.
	Educación continua	Talleres que las personas toman para mantenerse educados en los temas de posicionamiento internacional. *Certificaciones *Expresa las distintas acciones que se pueden ejecutar para que puedan mejorar los procesos de <i>assessment</i> para mejorar el posicionamiento internacional de la UPR.	*Autoaprendizaje *Desconocimiento por parte de los participantes y de procesos.	Sí	No	Aquí Educación continua pasó a ser una subcategoría y la categoría se nombró como Recomendaciones; dentro de estas se incluyeron las recomendaciones emergentes.
			Emergentes			
CoPla	Continuidad de planes de trabajo	Líderes indican que han tenido que asumir tareas no concernientes a sus puestos oficiales.	N/A	No	Sí	Considerarla como un hallazgo.
MultLab	Multiplicidad de labores en líderes	Líderes indican que han tenido que asumir tareas no concernientes a sus puestos oficiales.	*Falta de personal	Sí	Sí	Te recomiendo verificar los aspectos que son hallazgos y los que debes considerar como subcategorías. Como por ejemplo la falta de personal es más un hallazgo y puede entrar dentro de Multiplicidad de labores.
Autoap.	Autoaprendizaje	Manera en que aprenden conceptos, procedimientos y normativas	N/A	No	Sí	Considerar como un hallazgo y no como categoría

Códigos	Categorías	Definición o palabras claves usadas para categorizar	Subcategorías	Decisión de la auditoría externa		Observaciones de la conversación
				Coincidencias	Discrepancias	
		vinculadas al posicionamiento internacional y <i>assessment</i> por su propia cuenta, sin motivación de parte de ejecutivos principales.				
Complns	Compromiso institucional	Expresan aspectos vinculados a su compromiso profesional y personal para que la UPR siga siendo el mejor centro docente de PR. Indican, amor a su alma mater, su familia estudio en UPR. Sin importar el presupuesto, buscan alternativas de hacer el trabajo.	N/A	Sí	Sí	Puedes considerarla como una subcategoría dentro de Perspectiva del posicionamiento
Acred	Acreditaciones y credenciales para el posicionamiento	Expresiones vinculadas al posicionamiento de la UPR, debido a las credenciales, acreditaciones, calidad del personal y cantidad de investigaciones.	N/A	No	No	
UC	Uniformidad conceptual	Uso de la palabra <i>assessment</i> , avalúo y evaluación de manera indistinta.	N/A	No	Sí	En vez de considerarse como una categoría, es mejor como un hallazgo y hacer una explicación y aclaración con las políticas institucionales y las voces de los participantes.
MerUn	Mercadeo universitario	Visibilidad del quehacer universitario, manera en que se divulga el quehacer investigativo, académico, financiero y con la sociedad	-Visibilidad del quehacer universitario - Mercadeo internacional -	No	No	A pesar de no haber coincidencias, al discutirla con el profesor, la consideró como importante para incluir como categoría.

APÉNDICE T
TABLAS DE FRECUENCIAS Y GRÁFICAS DE LAS INTERACCIONES DEL
INSTAGRAM DE RECINTO

APÉNDICE T

TABLAS DE FRECUENCIAS DE LAS INTERACCIONES DEL INSTAGRAM DE RECINTO

Agosto 30 publicaciones			
Interacciones	Frecuencias	Promedios	
Impressions	176263	5875	
Reach	141907	4730	
Shares	1818	61	
Follows	201	7	
Plays	15489	7745	Dos videos
Likes	9814	327	
Comments	76	3	
Saves	511	17	

Septiembre 19 publicaciones			
Interacciones	Frecuencias	Promedios	
Impressions	77848	4097	
Reach	60840	3202	
Shares	1094	58	
Follows	50	3	
Plays	11334	5667	Dos videos
Likes	4696	247	
Comments	25	1	
Saves	244	13	

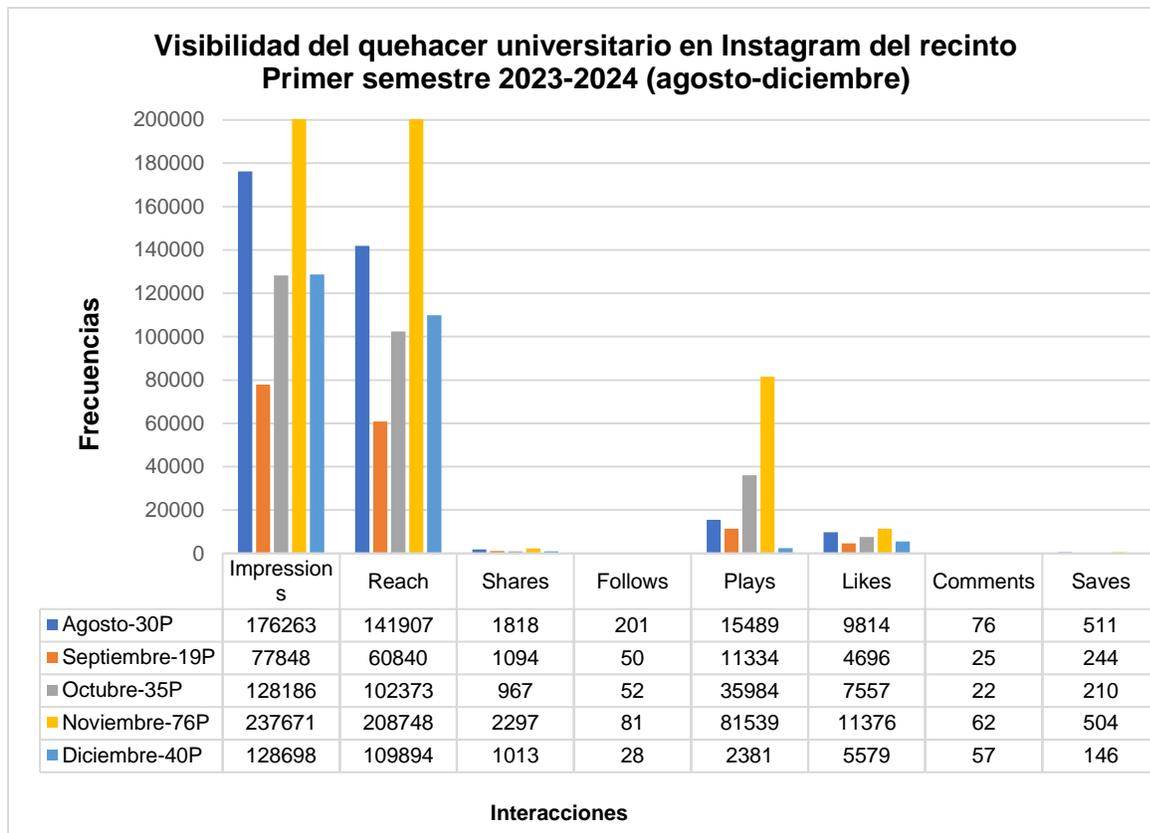
Octubre 35 publicaciones			
Interacciones	Frecuencias	Promedios	
Impressions	128186	3662	
Reach	102373	2925	
Shares	967	28	
Follows	52	1	
Plays	35984	4498	Ocho videos
Likes	7557	949	
Comments	22	232	
Saves	210	6	

Noviembre: 76 publicaciones			
Interacciones	Frecuencias	Promedios	
Impressions	237671	3127	
Reach	208748	2747	
Shares	2297	30	
Follows	81	1	
Plays	81539	5436	15 videos
Likes	11376	1612	
Comments	62	1	
Saves	504	7	

Diciembre: 40 publicaciones			
Interacciones	Frecuencias	Promedios	
Impressions	128698	3217	
Reach	109894	2747	
Shares	1013	25	
Follows	28	1	
Plays	2381	2381	1 video
Likes	5579	139	
Comments	57	1	
Saves	146	4	

Gráfica

Nota. Creación propia a partir de las estadísticas que genera el Instagram del recinto seleccionado y con información de dominio público suministrada por la Oficina de Comunicaciones del recinto seleccionado.



Leyenda

- P: Cantidad de publicaciones
- *Impressions*: cantidad de veces que un contenido se muestra en pantalla de la o el usuario.
- *Reach*: cantidad de veces que la o el usuario que accedió al contenido, es decir, las visualizaciones únicas.
- *Shares*: cantidad de veces que las y los usuarios comparten esta publicación en sus cuentas personales o profesionales.

- *Follows*: cantidad de personas que ve tus publicaciones en su *feed* (lista actualizada de todo el contenido nuevo publicado por la cuenta el usuario sigue), porque él o ella ha elegido mantenerse actualizado sobre lo que compartes.
- *Plays*: cantidad de reproducciones de un video o audio.
- *Likes*: métrica utilizada para medir el éxito de la publicación. Significa que la o el usuario ha visto y disfrutado la publicación.
- *Comments*: forma de interacción en la cual la o el usuario responde a tu publicación en redes sociales
- *Saved*: valor importante para la o el usuario y por eso desea volver a ver el contenido en otro momento.

(Adame, 2021 y Smolko, 2022)

DATOS BIOGRÁFICOS DE LA AUTORA

Datos biográficos de la autora

[Sarah de los Ángeles Rosario Vásquez](#)

sarahrosario21@gmail.com

Nació en República Dominicana en el 1990. Es egresada de la Licenciatura en Educación mención Matemáticas y Física en la Universidad Tecnológica de Santiago, Recinto de Santo Domingo de Guzmán (2012), Maestría en Matemáticas Superior en la Universidad Pro Educación y Cultura, Santo Domingo (2015) y Maestría en Investigación y Evaluación Educativa (INEVA), Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (2020). Desde su niñez ha sentido la vocación de servicio a la educación, pues le gustaba ir a una escuela para adultos, en la que trabajaba su madre, a enseñar a leer a las personas que, en su infancia, no se les hizo posible ser alfabetizados académicamente.

Desde los primeros años en la universidad fue galardonada con premios de excelencia académica, llegando a ocupar el puesto de presidenta del Comité estudiantil de la Facultad de Educación. En el 2014, fue parte del grupo ganador del concurso del Ministerio de Educación de República Dominicana para ser maestra de educación secundaria en Matemáticas en liceos públicos del país. También ha ejercido su apostolado de maestra en colegios privados en la asignatura de Matemáticas a nivel secundario.

En el 2017, tuvo la oportunidad de ser galardonada con una beca internacional del Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología de la República Dominicana, para estudiar la Maestría en Educación con especialidad en Investigación e Investigación Educativa (INEVA), en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Luego, regresó a su país; pero al ser aceptada en el doctorado en Liderazgo en Organizaciones Educativas, regresó a la bella Borinquen.

De igual manera, en el transcurso de sus estudios de maestría y doctorado se desempeñó como asistente de investigación en el Centro para la Investigación Graduada de dicha universidad y en otras funciones en el Departamento de Estudios Graduados. Como parte de sus tareas, tuvo la oportunidad de ofrecer orientaciones al

estudiantado graduado en temas relacionados a métodos de investigación, construcción de instrumentos para la investigación, cuestionarios electrónicos, evaluación educativa, estadística aplicada a la educación y tallerista del programado estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

En su interés por el posicionamiento internacional y la importancia de la gestión estratégica para el *assessment* institucional, realizó su internado doctoral en la División de Investigación Institucional y Avalúo, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Aquí afianzó sus destrezas en torno a las investigaciones y efectividad institucional. Actualmente es miembro de la Sociedad Puertorriqueña de Evaluación y de la Junta Editora del Boletín INEVA. De igual manera, es voluntaria en la Oficina de Orientación y Trabajo Social de la Congregación Mita colaborando en la construcción de cuestionarios para la evaluación de actividades sociales y educativas de la comunidad. Dentro de sus temas de interés se encuentran (a) Prácticas educativas relacionadas con las estrategias de enseñanza y técnicas para evaluación a nivel universitario, (b) Construcción de instrumentos para evaluación e investigación educativa y la importancia de los procesos de validez y confiabilidad, (c) *Assessment* e investigaciones institucionales (d) Posicionamiento internacional, (e) Visibilidad del quehacer universitario, (f) *Rankings* universitarios, (g) Evaluación de programas educativos, (h) Liderazgo educativo y la responsabilidad social, entre otros.

Sus compañeras y compañeros de estudios la definen como una persona muy servicial, siendo esta la cualidad que más la distingue. Su pasión por servirle a cualquier persona en necesidad se fundamenta en un sentir de empatía, compasión y justicia. De igual manera, la ahora egresada, posee altos niveles de responsabilidad y ética en los diferentes espacios en los que se desenvuelve. Académicamente, una sed insaciable de aprender la estimula a cuestionar, analizar y actuar conforme a sus valores y a los estándares profesionales más altos que rigen a su profesión.

Escrito por Cristina Cruz y revisado por la autora