

**EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS
ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

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

José Antonio Baldaguez Matos

Derechos reservados, 2022

Disertación presentada como requisito parcial para obtener
el grado de Doctor en Educación

**EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS
ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

JOSÉ ANTONIO BALDAGUEZ MATOS

Maestría en Planificación, Universidad de Puerto Rico, 2007

Maestría en Ciencias en Demografía, Universidad de Puerto Rico, 1997

Bachillerato en Artes en Economía, Universidad de Puerto Rico, 1991

Aprobada el 13 de diciembre de 2022 por el Comité de Disertación

Alicia Montañez García, Ed.D.
Directora Disertación

Juan Pablo Vázquez Pérez, Ph.D.
Miembro Comité de Disertación

Margarita Villamil Torres, Ed.D.
Miembro Comité de Disertación

RECONOCIMIENTOS

Mi mayor reconocimiento a Dios, por estar presente siempre, y en este proceso por la sabiduría y fortaleza que me ofreció.

A mi esposa Carolyn Medina Velázquez, ya que brindó el apoyo para comenzar y terminar esta experiencia de vida. A mis hijas Paola Alexandra y Gabriela Carolina, pues me indujeron a tomar la decisión de realizar estos estudios. Siempre les estaré agradecido.

A mis compañeros de la Universidad de Puerto Rico en Humacao, por la motivación y el estímulo para que asumiera el reto de aumentar mi preparación académica y a su vez aumentar el conocimiento en el campo de la educación superior. Fueron inspiración, motivación y apoyo en proceso desde la decisión de solicitar, en medio de los estudios y en la culminación de la experiencia. Ustedes saben quiénes son, gracias. Además, a mis compañeros del Decanato de Asunto Estudiantiles, en especial a Edna Reyes Pomales y al profesor José Jiménez Castro, pues fueron parte importante en la experiencia profesional más honrada de mi vida. Las experiencias vividas me llevaron a estar seguro de lo que me gusta hacer y a desarrollar esta investigación.

A los compañeros de clase y la facultad, por cada experiencia compartida que fue apoyo para continuar las distintas jornadas. En especial a Miguel Pérez e Ivette Irizarry quienes fueron más allá de compartir clases, fue disfrutar vivencias académicas de mucho crecimiento profesional y personal.

Al Comité de Disertación, por aceptar el reto de acompañarme en este proceso de aprendizaje. Es importante resaltar el rol de la doctora Alicia

Montañez, pues reconoció mi acercamiento al liderazgo de servicio y decidió ser parte principal del proceso. Al doctor Juan Pablo Vázquez quien es una de las personas que más le reconozco su conocimiento en su área de *expertis*, pero más aún por su capacidad de enseñar con fundamento, veracidad y elegancia. Y a la doctora Margarita Villamil quien le reconozco que lleva una gran vocación por el servicio al estudiantado y defensora de nuestra Universidad, gracias por aceptar acompañarme.

RESUMEN DE LA DISERTACIÓN

EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

José Antonio Baldañez Matos

Alicia Montañez García, Ed.D.
Directora Disertación

En esta investigación se auscultó sobre el liderazgo de servicios de unos administradores a nivel universitario en Puerto Rico. Así que el propósito fue explorar el ejercicio del liderazgo de servicio en decanos de asuntos estudiantiles en escenarios de IES en Puerto Rico. Para lograr el propósito de la investigación se analizaron las características de liderazgo de servicio que poseen estos profesionales; se exploraron las prácticas de liderazgo de servicio que llevan a cabo; y se identificaron las dimensiones que se evidencian los decanos de asuntos estudiantiles que participaron de la investigación.

Esta investigación se basó en el liderazgo de servicio en escenarios universitarios, en especial el liderazgo de servicio que ejerce el decano de asuntos estudiantiles. Este liderazgo está fundamentado en la definición inicial de Robert K. Greenleaf (1904-1990) y en las características del liderazgo de servicio establecidas por Larry Spears (1995).

Por tanto, se entrevistaron a cinco decanas de asuntos estudiantiles de instituciones de educación superior en Puerto Rico con características homogéneas. Además, se analizaron documentos institucionales de cada una de

las instituciones en las que laboran las participantes de manera de triangular la información. Respondiendo a una metodología cualitativa mediante un diseño de investigación de estudio de casos múltiple. Este proceso metodológico fue fundamentado en los planteamientos de Cresswell (2012).

De esta manera se realizó un análisis de la información que se movió entre los hechos y la interpretación por medio de establecimiento de categorías y sub categorías que viabilizaron la triangulación de los datos. Este proceso ayudó a determinar las prácticas de liderazgo de servicio que llevan a cabo las decanas participantes y se evidenciaron dimensiones del liderazgo de servicio de las decanas de asuntos estudiantiles participantes de la investigación, en particular las ética, administrativas y estratégicas.

Concluyendo que las decanas de asuntos estudiantiles participantes del estudio ejercen el liderazgo de servicio mediante las características del liderazgo de servicio que poseen en la coordinación de los servicios de apoyo y complementarios en las IES en Puerto Rico.

Tabla de contenido

	<u>Página</u>
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
Trasfondo.....	1
Planteamiento del problema.....	5
Propósito.....	13
Preguntas de investigación.....	14
Definición de términos.....	14
Resumen.....	15
CAPÍTULO II.....	17
REVISIÓN DE LITERATURA.....	17
Marco conceptual.....	18
La universidad como derecho y servicio.....	19
El decano de asuntos estudiantiles.....	20
Base teórica del liderazgo de servicio.....	23
Dimensiones del liderazgo de servicio.....	33
Servicios al estudiante en la universidad.....	39
Compromiso de la universidad con los servicios y el éxito estudiantil.....	42
Investigaciones relacionadas con el liderazgo de servicio en la universidad ..	44
Resumen.....	51
CAPÍTULO III.....	53
MÉTODO.....	53
Enfoque del estudio.....	54
Diseño de investigación.....	55
Procedimiento para la recopilación de la información.....	56
Selección de participantes y escenarios.....	57
Técnicas, instrumentos y mecanismos para la recopilación de la información.....	60
Obtención de permisos.....	67
Análisis de los datos.....	70
Resumen.....	73

	viii
CAPÍTULO IV	74
Hallazgos.....	74
Introducción.....	74
Descripción general.....	78
Descripción de las participantes	79
Descripción de los escenarios	97
Descripción de los servicios de apoyo y complementarios al estudiante.....	98
Tabla 1	100
Categorización	103
Tabla 2	104
Características de liderazgo de servicios en las decanas de asuntos estudiantiles.....	106
Tabla 3	110
Prácticas del liderazgo de servicio de las decanas de asuntos estudiantiles en las IES	118
Dimensiones del liderazgo de servicio que se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles	127
Resumen.....	155
CAPÍTULO V	157
CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES.....	157
Introducción.....	157
Conclusiones.....	158
¿Qué características de liderazgo de servicios poseen los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?	160
¿Cuáles son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?	163
¿Qué dimensiones del liderazgo de servicio se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?	169
¿Cómo las decanas de asuntos estudiantiles ejercen el liderazgo de servicio en diversas IES de Puerto Rico?	179
Implicaciones para el liderazgo	181
Implicación en el decano de asuntos estudiantiles	181
Dimensiones del liderazgo de servicio.....	183
Implicación en los servicios de apoyo y complementarios al estudiantado	186
Implicaciones en las IES.....	187

	ix
Recomendaciones.....	188
Recomendaciones para los decanos de asuntos estudiantiles.....	189
Recomendaciones IES	189
Recomendaciones para futuras investigaciones.....	190
REFERENCIAS	192
APENDICE	201
RESUMEN BIOGRÁFICO DEL AUTOR.....	250

NOTA: Se usará en adelante el término decano de asuntos estudiantiles para referirse indistintamente al decano o decana de asuntos estudiantiles.

LISTA DE TABLAS

<u>Tabla</u>		<u>Página</u>
Tabla 1	Identificación de los servicios que se ofrecen en cada una de las instituciones a las que representan las participantes.....	100
Tabla 2	Identificación de las categorías con sus respectivos códigos y subcódigos generados.....	104
Tabla 3	Identificación de las características de liderazgo de servicios que poseen las participantes.....	110

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura</u>		<u>Página</u>
Figura 1	Modelo conceptual de liderazgo de servicio.....	31
Figura 2	Identificación de las categorías identificadas con sus respectivos códigos y subcódigos generados.....	105

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Trasfondo

La Constitución de Puerto Rico garantiza la educación como un derecho a los ciudadanos. En la Sección 5 del Artículo II de la Carta de Derechos (1952) se estableció que:

Toda persona tiene derecho a una educación que propenda al pleno desarrollo de su personalidad y al fortalecimiento del respeto de los derechos del hombre y de las libertades fundamentales. Habrá un sistema de instrucción pública el cual será libre y enteramente no sectario.

A base de este principio, la educación en Puerto Rico es un derecho fundamental, por lo que cada ser humano en Puerto Rico está llamado a formarse y generarse su propia personalidad. De esta manera, el estado de derecho vigente le garantiza a todo puertorriqueño varias opciones educativas para desarrollar sus talentos de acuerdo con su vocación.

Entre las opciones educativas disponibles se destaca las que ofrecen las instituciones de educación superior (IES). Estas últimas tienen la misión de refinar las destrezas y conocimientos especializados para que los egresados de sus programas académicos alcancen el más alto grado de capacidad profesional, productividad y compromiso democrático. En este sentido, según se expresó en la Ley 1 de 1966, que se conoce como la Ley de la Universidad de Puerto Rico:

La Universidad, como órgano de educación superior, por su obligación de servicio al pueblo de Puerto Rico y por su debida fidelidad a los ideales de una sociedad integralmente democrática, tiene como misión esencial alcanzar los objetivos, con los cuales es consustancial la más amplia libertad de cátedra y de investigación científica:

1. Transmitir e incrementar el saber por medio de las ciencias y de las artes, poniéndolo al servicio de la comunidad a través de la acción de sus profesores, investigadores, estudiantes y egresados. (p. 3)

Para lograr esto en la Universidad de Puerto Rico y en toda IES, su estudiantado debe comprometerse con estas, de manera que alcancen ser exitosos (Kuh et al., 2005). Así que, es importante la enseñanza teórica, oportunidades de prácticas en sus áreas de aprendizaje y experiencias demostrativas sobre la importancia del aprendizaje. Estos autores añaden que, para lograr el éxito del estudiantado, las instituciones deben ofrecer una serie de servicios de apoyo y complementarios del desarrollo profesional del estudiantado universitario. Estos servicios son imprescindibles e importantes en la formación de estos. Pues, en su desarrollo integral, el estudiantado universitario debe estar presente en la planificación estratégica universitaria.

Bajo estas premisas, el investigador desarrolló la presente investigación sobre un tema que ha revestido su interés a lo largo de su carrera profesional. En efecto, al haber tenido experiencias profesionales como decano de asuntos estudiantiles y haber sido parte de la gerencia administrativa de una universidad, el investigador se percató de lo valioso que es poseer cualidades de liderazgo

de servicio. Así pues, la reflexión sobre las cualidades que ha de tener y desarrollar un administrador de servicios universitarios se convirtió en parte de sus prioridades como decano de asuntos estudiantiles.

Por esto, le interesa conocer si los decanos de asuntos estudiantiles en las IES públicas poseen las cualidades de liderazgo de servicio, y si serán de valor en los procesos de selección de dicho funcionario. Es así como se acoge el planteamiento de McGee-Cooper y Trammell en el ensayo revisado de Robert K. Greenleaf (2008), "The Servant As Leader". McGee-Cooper y Trammell establecieron que el liderazgo de servicio se enfoca en resolver las necesidades de otros, en lugar de buscar fama, poder y riqueza para él (p. 50). Los decanos son líderes de un grupo de trabajo que maneja, dirige programas y políticas de servicios de apoyo al estudiantado (Morales-Alejandro, 2001). Por lo tanto, los decanos son responsables de que el estudiantado mantenga un sentido de pertenencia y compromiso con su institución universitaria.

De igual manera, Kuh et al. (2005) afirmaron que el estudiantado universitario se desempeña mejor y está más satisfecho en las universidades que están comprometidas con su éxito, que cultivan relaciones laborales y sociales positivas entre diferentes grupos en el campus. Es por ello, que las cualidades de liderazgo de servicio, juntamente con la supervisión de cumplimiento, constituyen aspectos claves en el desarrollo integral del estudiante universitario.

Por eso, la importancia de que los decanos de asuntos estudiantiles posean las cualidades de liderazgo de servicio, se pueden fundamentar en lo que Greenleaf (1977) expresó, que, si los estudiantes se rebelan contra las

universidades, la culpa la tienen las mismas universidades porque no ejercen el trabajo de servir. Esto puede reflejar que, en estas universidades, no se cuenta con administradores con pobre cualidades del liderazgo de servicio. De esta manera, se invita a que las universidades tengan el personal, en especial los decanos de asuntos estudiantiles, con las competencias necesarias en liderazgo de servicio efectivo que, a su vez, refleje su importancia en el éxito alcanzado por los estudiantes. Para que esto se logre, el liderazgo debe descansar en la complementariedad y el servicio a la comunidad universitaria como responsabilidades centrales en la misión de la universidad, según estableció el Consejo de Redacción (2014) de la *Revista de Fomento Social* en el Editorial, “Universidad y Liderazgo de Servicio”.

Arrington (2015) evaluó la relación entre el nivel de liderazgo de servicio en la práctica por el personal de apoyo académico y la satisfacción del estudiante con su conexión con el campus. En este estudio, el autor utilizó una escala muy interesante que le permitió concluir que el nivel de satisfacción estudiantil aumentó en la misma proporción en la que se pudo identificar un alto nivel de preparación en los funcionarios con liderazgo de servicios.

Por otro lado, Beavers (2016) encontró que el liderazgo en los administradores de asuntos estudiantiles sigue siendo importante y desafiante para las universidades. Así pues, se espera que en las IES se ayude a los estudiantes a tener éxito mientras alcanzan su graduación. Para esto, los decanos de asuntos estudiantiles tienen que saber atender las crecientes demandas de estudiantes para satisfacer efectivamente sus expectativas.

Por tanto, la presente investigación se enfoca en el análisis de la función del decano de asuntos estudiantiles desde la perspectiva de sus competencias a partir del ejercicio real de su liderazgo de servicio en el contexto de las IES. La dinámica universitaria de este gestor gerencial hace que los problemas que confronta sean muy particulares, cónsonos con la estructura administrativa universitaria que ha permanecido a través del tiempo (Morin, 1999). Estudiar la experiencia de este funcionario en las IES de Puerto Rico ha de arrojar beneficios para para la academia.

Planteamiento del problema

La falta de liderazgo se observa en algunos funcionarios y personal en puestos administrativos a nivel universitario, en especial en los decanos de asuntos estudiantiles. Esto pudiese afectar la calidad de la preparación académica del estudiantado. Entonces, en las IES se deben establecer procesos efectivos para la selección de estos funcionarios, para que, a su vez, puedan coordinar los servicios estudiantiles eficientemente.

Las IES enfrentan, de otra parte, grandes retos en la implementación de sus servicios debido a los cambios sociales, tecnológicos y económicos de las últimas décadas. Según Rodríguez Varela et al. (2015) las IES han enfrentado en alguna instancia los siguientes retos:

- generación de conocimientos nuevos;
- formación de profesionales integrales, competentes y valores éticos;
- oferta de posgrado diversificada y vinculada a la investigación;
- fortalecimiento de la internalización y movilidad académica;

- desarrollo de las tecnologías de la información, la comunicación virtual y los sistemas de evaluación; y
- participación de la comunidad universitaria.

La resonancia de estos retos aparece en los planes estratégicos de las IES más reconocidas, porque se registra de igual manera la necesidad de renovar los procesos de enseñanza-aprendizaje y el fomento de la investigación científica de relevancia para el mundo moderno. No obstante, es muy poco tiempo lo que se le dedica a la identificación de cualidades, destrezas y mecanismos de supervisión de los funcionarios universitarios capaces de atender estos retos.

Además, Rodríguez Varela et al. (2015) entendieron que hay circunstancias que deben considerarse como procesos de gestión universitaria de manera que puedan anticipar estos retos. Estas investigadoras, a su vez, insistieron en la creación de mecanismos institucionales que propicien la inserción de las personas en dichos procesos para lograr resultados que impacten favorablemente al estudiantado en lo individual, lo colectivo, lo institucional y lo social. Se destaca, por tanto, la necesidad de atemperar los mecanismos y las metodologías de los funcionarios universitarios para que puedan realizar efectivamente su liderazgo de servicio. Dicho de otra manera, el funcionario en posiciones de liderazgo debe, no solo estar consciente de los retos que tiene ante sí, sino es aquí donde se debe destacar la importancia del perfil de formación de sus dirigentes, entre ellos los decanos de asuntos estudiantiles, para que puedan llevar a cabo los procesos de cambio.

Por otro lado, ya que el organigrama gerencial de la mayoría de las IES se compone por ordinario por: del presidente; vicepresidentes; rectores; *provosts*; decanos; directores de departamento y otros funcionarios, la figura del decano reviste un particular interés, porque responde a la administración central, a la facultad y al estudiantado (Morales Alejandro, 2001). Además, prácticamente conoce la totalidad de la institución universitaria, por lo que algunos autores lo catalogan como la piedra angular de la academia, responsable de defender los fines de la educación que tienen efecto en nuestra sociedad, y se le considera, así como un líder vigoroso, serio y previsor de la educación universitaria (Austin et al., 1997; Gould, 1967).

Desde el punto de vista de algunos investigadores, según Gould (1967), el decano es el nexo de la mayor parte de la actividad significativa y de las actividades del calendario académico de la institución universitaria. En efecto, las responsabilidades de servicio de estos funcionarios están vinculadas a sendos estatutos institucionales y, en ocasiones, su fiel cumplimiento puede verse comprometido por la intervención de fuerzas ideológicas ajenas como a las expectativas de ciertos sectores sociales. Son precisamente las fuerzas ideológicas externas las que con mayor frecuencia interfieren con el ejercicio del liderazgo de servicio en los decanatos y, en especial, en el proceso de su selección y nombramiento (Morales Alejandro, 2001). A veces estas fuerzas tienen impacto en el quehacer administrativo y liderazgo del decano.

Uno de estos decanos es el decano de asuntos estudiantiles. Y se puede afirmar con cierto grado de certeza que los decanos de asuntos estudiantiles no

están exentos de las presiones políticas o de las visiones ideológicas de la esfera social. Por tanto, no son pocas las consecuencias adversas de estos factores externos que pueden sufrir los decanos de asuntos estudiantiles en el cumplimiento de sus funciones. No obstante, este es el personal responsable de coordinar los servicios de apoyo y complementarios en el escenario universitario por lo que debe poseer cualidades de liderazgo y, específicamente, el liderazgo de servicio.

Es el decano de asuntos estudiantiles el encargado de planificar, ejecutar y evaluar estos servicios en el ámbito universitario. Este administrador se requiere en todas las IES, y Sandeen (1991, p. 5) añadió que este funcionario, define y organiza los servicios y programas disponibles al estudiantado que se administren de manera correcta y efectiva. A su vez, en su ejecución como líder se encierra en las dimensiones de administrador, mediador y educador que garantizan el éxito en el descargue de sus funciones.

Por tanto, se requiere que el decano de asuntos estudiantiles sea un verdadero líder, capaz de transformar y potenciar las capacidades del estudiantado. A tal efecto, en el ejercicio del liderazgo de servicio trata al estudiantado como un ser en formación y considera que todos tienen un máximo potencial de desempeño. En esta dirección, diseña todas las operaciones de la organización en aras de obtener una mayor productividad (Albarrán et al., 2014). Es por lo que se reconoce, una y otra vez, en los estudios consultados que el liderazgo de servicio del decano de asuntos estudiantiles es fundamental en la ejecución de sus funciones, pues los servicios se relacionan con el éxito

estudiantil. De esta manera, se evita conjugar el compromiso que se asumió con el esfuerzo que se realiza, a los fines de construir una identidad organizacional a nivel institucional.

Si se concibe el liderazgo de este funcionario según Caple y Newton (1991), se ha de reconocer igualmente cuán importante es que pueda involucrar, movilizar, inducir y transformar a los seguidores para que actúen por ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones de las instituciones, todo esto incidirá en un mejor funcionamiento de las IES. El decano de asuntos estudiantiles que ostente y practique efectivamente estas competencias, junto con el esfuerzo de su grupo de trabajo logrará alcanzar una identidad organizacional en la institución universitaria. En resumen, el liderazgo que ejerza el decano de asuntos estudiantiles y que fundamente en la dirección, el entrenamiento, el apoyo y la delegación incidirá en la productividad de las organizaciones universitarias.

Por ende, el registro específico de liderazgo que debe presentar este funcionario en el desempeño de la coordinación de los servicios al estudiantado es algo que se debe estudiar en detalle. Así que se espera que sea un líder visionario, innovador, diestro en la comunicación y en las relaciones humanas. Estas competencias determinan grandemente la clase de liderazgo que desempeñará en su agenda de trabajo y sus prioridades (Tucker & Bryan, 1999). Este liderazgo ayudará en el manejo de las visiones ideológicas (e. g., políticas, religiosas, económicas, la excelencia, nepotismo y amiguismo) que deba intervenir en el quehacer administrativo del decano. Esto ocurre así, ya que las

instituciones universitarias en ocasiones se insertan en ideologías que definen y dirigen - hacia unos lados u otros su función educativa en la sociedad (Rivera-Serrano, 2011). Se puede afirmar con cierto grado de certeza que los decanos de asuntos estudiantiles no están exentos de sentir las presiones políticas o de las visiones ideológicas de la esfera social. No son pocas las consecuencias adversas de estos factores externos en el cumplimiento del liderazgo de servicio, por lo que no están exentos de situarse y tomar posiciones ideológicas respecto a las realidades de la sociedad. Esto se debe a que los escenarios universitarios son células importantes en el tejido social.

De ahí que exista la necesidad en la Academia de explorar y definir las circunstancias particulares del ejercicio del liderazgo de servicio por parte del decano de asuntos estudiantiles en escenarios de educación superior en Puerto Rico. Al momento de esta investigación, el investigador no ha encontrado estudios en Puerto Rico en los que se determinen si estos funcionarios reconocen en sí mismos poseer las cualidades de liderazgo de servicio en las IES, según las exigencias del Puerto Rico de hoy. Esta es un área de reflexión que merecerá un estudio más detallado a través de este trabajo.

Justificación

A raíz de lo que se ha mencionado hasta el momento, hay que subrayar nuevamente que esta es un área de estudio novel en el contexto de las instituciones de educación superior en Puerto Rico. El reto mayor fue poder justificar con mecanismos de confiabilidad, fuera de toda duda, un estudio que

aporte a metodologías más efectivas para el liderazgo de servicios; un estudio que redunde en el éxito estudiantil integral en IES en Puerto Rico.

De esta manera, la contribución de esta investigación radica en que no se tiene conocimiento de haberse realizado alguna de este tipo en Puerto Rico, así que se espera que la aportación al campo del liderazgo de servicio en el país sea de gran valor y enriquecimiento a la literatura disponible para futuras investigaciones. Así que futuros estudiantes tendrán una base de conocimiento que les motive a desarrollar y ampliar el conocimiento sobre el tema.

Por otro lado, indirectamente el estudiantado universitario se beneficiaría en la medida que se acoja el tema y seleccionen decanos de asuntos estudiantiles con cualidades de liderazgo de servicio. Más aún, en cuanto estos coordinen el ofrecimiento de los servicios de apoyo y complementario deberán ser más efectivos para que se logre un mejor aprendizaje. Por tanto, importante que en el recorrido se documente igualmente las atenciones de servicios al estudiantado que complementan el proceso de enseñanza-aprendizaje y la resonancia de su calidad, tal como lo describió Ciobanu (2013).

De esta manera, conviene resaltar que las agencias acreditadoras como la Middle State Commission on Higher Education (MSCHE, 2015), quien acredita las IES en Puerto Rico, establecieron estándares que asisten en dicho proceso de paso a la acreditación. La participación de esta agencia ofrece unas guías en cuyo espectro más variado se identifican las necesidades, habilidades y culturas potenciales que han de retar los estudiantes que ingresan a una IES. Es así como la MSCHE reconoció estas guías propiamente como estándares mínimos

a partir de los cuales se elaboran los planes estratégicos de la institución. En este contexto cabe destacar el Estándar IV¹, por cuanto es el que trata específicamente sobre los servicios de apoyo al estudiantado.

Ha de destacarse además que, en la medida que se determine que los decanos de asuntos estudiantiles posean las cualidades de este liderazgo de servicio, el descargue de las funciones que incidan sobre el estudiantado permitirá visualizar que se cumplan con todos los servicios complementarios que se puedan ofrecer en el interior y fuera de la institución universitaria. Kuh et al. (2005) indicaron que estos se relacionan con el compromiso que asuma el estudiantado con la institución dado a dos grandes miramientos. Primeramente, mediante el esfuerzo de estos en sus actividades académicas y las demás experiencias universitarias. En segundo lugar, a través de las actividades y el ofrecimiento de servicios disponibles en las que participan.

Por tanto, en la medida que se logre explorar las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles y analizar el desarrollo del liderazgo de servicio durante el proceso de coordinación de los servicios en la IES e identificar las dimensiones de liderazgo de un decano de asuntos estudiantiles en las IES, pudiese redundar en que se establezca un proceso de selección de decanos, desde características vocacionales hacia el servicio y no

¹ Estándar IV - Apoyo a la experiencia estudiantil: En todas las experiencias educativas, entornos, niveles y modalidades de enseñanza, la institución recluta y admite estudiantes cuyos intereses, capacidades, experiencias y metas son congruentes con su misión y oferta educativa. La institución se compromete con la retención, persistencia, finalización y éxito de los estudiantes a través de un sistema de apoyo coherente y eficaz sostenido por profesionales calificados, que mejora la calidad del ambiente del aprendizaje, contribuye a la experiencia educativa y fomenta el éxito estudiantil.

desde otros intereses. Además, los hallazgos que se obtengan en este estudio podrán ayudar a determinar si en los decanos de asuntos estudiantiles, el liderazgo en servicio es fundamental para la coordinación de los servicios de apoyo y complementarios al estudiante en las IES. Por esto la importancia de poder determinar el liderazgo que presentan los decanos de asuntos estudiantiles de las IES, dado los servicios al estudiante que se ofrecen. Al ser un área poco estudiado en Puerto Rico, los conceptos que se manejen serán de igual importancia para futuros estudios. A su vez, en la medida que se formalice un perfil sobre el liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles, ayudaría a identificar los recursos idóneos y necesarios para dirigir los diferentes esfuerzos en torno al ofrecimiento de servicios.

Más importante aún, se espera que esta investigación brinde información relevante para conocer las características y destrezas necesarias sobre el liderazgo de servicio. Este tipo de liderazgo es uno que se destaca en la enseñanza en el área de liderazgo en organizaciones educativas como parte del ofrecimiento graduado en la Universidad de Puerto Rico.

Propósito

El propósito de esta investigación es explorar cómo los decanos de asuntos estudiantiles ejercen el liderazgo de servicio en las IES. Por consiguiente, se propone:

1. analizar las características del liderazgo de servicio que poseen los decanos de asuntos estudiantiles;

2. explorar las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en el descargue de sus funciones; e
3. identificar las dimensiones del liderazgo de servicio que se evidencian en las prácticas de los decanos de estudiantes en las IES.

Preguntas de investigación

Las preguntas que guían esta investigación se organizan en una pregunta central y tres subpreguntas, según las recomendaciones de Creswell y Poth (2018), estas son:

- ¿Cómo los decanos de asuntos estudiantiles ejercen el liderazgo de servicio en diversas IES públicas de Puerto Rico?
 - ¿Qué características de liderazgo de servicios poseen los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?
 - ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?
 - ¿Qué dimensiones del liderazgo de servicio se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?

Definición de términos

Los conceptos operacionales que guían esta investigación son:

- **decano de asuntos estudiantiles:** Es el funcionario que forma parte del equipo gerencial de una Institución de Educación Superior, el líder de un grupo de trabajo que maneja y dirige varios programas, políticas y servicios de apoyo al estudiantado (Sandeem, 1991).

- **instituciones de educación superior:** Institución educativa que exige como requisito de admisión evidencia de haber completado la escuela secundaria con ofrecimientos académicos de nivel universitario desde grados asociados otros de mayor jerarquía académica (Consejo de Educación de Puerto Rico, 2012).
- **liderazgo de servicios:** Se refiere al liderazgo en el cual se pone atención en el desarrollo y crecimiento de su equipo, desde sus compañeros hasta sus clientes. A través de este se busca resolver las necesidades de otros, en lugar de tratar de adquirir fama, poder y riqueza para ellos mismos (Greenleaf, 1970).
- **servicios al estudiante:** Los servicios que refuerzan y extienden la influencia de la universidad más allá del aula. Estos servicios promueven el desarrollo integral del estudiante, y se convierten en una parte integral del proceso educativo, ayudando a fortalecer los resultados de aprendizaje (MSCHE, 2011).

Resumen

Se ha reconocido que el liderazgo de servicio en los decanos de asuntos estudiantiles impacta en el éxito de los estudiantes que ingresan a las IES. Este tipo de liderazgo presentado por Robert K. Greenleaf incide en las organizaciones de manera que el líder pasa a ser un servidor del grupo impactando en el desempeño de este. Así que un líder servidor en una IES puede lograr que el estudiantado sea exitoso. De esta manera es importante

explorar como los decanos de asuntos estudiantiles en la IES ejercen el liderazgo de servicio.

De esta manera, en este capítulo se introdujo el tema sobre el liderazgo de servicio en los decanos de asuntos estudiantiles. Esto fundamentado en el planteamiento del problema de la investigación basado en la necesidad de que en Puerto Rico no existe investigación sobre el particular. Por lo que investigar el liderazgo de servicio, según presentado por Greenleaf, en los decanos de asuntos estudiantiles, de acuerdo con Sandeen, resultará en una aportación a la educación superior. Así, que se justifica la investigación en la medida en que aporte a metodologías más efectivas para el liderazgo de servicios y que redunde en el éxito estudiantil integral en IES en Puerto Rico. Mas la contribución de esta investigación radica en que no se tiene conocimiento de haberse realizado alguna de este tipo en Puerto Rico, por lo que la aportación al campo del liderazgo de servicio en el país será de gran valor y enriquecimiento a la literatura disponible para futuras investigaciones.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

Esta investigación aborda el problema del ejercicio del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las instituciones de educación superior en Puerto Rico (IES). Estos funcionarios mantienen entre sus responsabilidades ser líderes de un grupo de trabajo que maneja y dirige los programas, las políticas y los servicios de apoyo al estudiantado. Las tareas que revisten el cargo evidencian, claramente, que los servicios al estudiantado universitario forman parte fundamental del proceso de aprendizaje en una institución de educación superior.

La parte medular del estudio es explorar cómo los decanos de asuntos estudiantiles ejercen el liderazgo de servicio en las universidades. Interesa, además, explorar las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles, y evidenciar las dimensiones del liderazgo de servicio durante el proceso de coordinación de los servicios de apoyo y complementarios a los estudiantes. Esto para poder aquilatar correctamente el perfil del liderazgo de servicios de un decano de asuntos estudiantiles en una IES, según las características personales y profesionales de la persona acreedora de tal puesto, así como los retos que pueden enfrentar en el desempeño de sus funciones.

Como mecanismo para alcanzar este propósito se formuló, por tanto, una pregunta central, con tres subpreguntas. La pregunta central se configuró de la siguiente manera: ¿Cómo los decanos de asuntos estudiantiles ejercen el

liderazgo de servicio en diversas IES públicas de Puerto Rico? Las

subpreguntas son las siguientes:

- a. ¿Qué características de liderazgo de servicios poseen los decanos de asuntos estudiantiles en las IES
- b. ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?
- c. ¿Qué dimensiones del liderazgo de servicio se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?

En este capítulo se expone una revisión de la literatura (referencias teóricas y prácticas) sobre el liderazgo de servicio y su vinculación con los decanos de asuntos estudiantiles. Se abordan las siguientes temáticas:

- la universidad como derecho y servicio,
- el decano de asuntos estudiantiles,
- la base teórica-del liderazgo de servicio,
- las dimensiones del liderazgo de servicio,
- la actualización y aplicabilidad de los servicios al estudiante,
- la importancia y compromiso de la institución con los servicios y el éxito estudiantil y
- investigaciones relacionadas con el liderazgo de servicio en la universidad.

Marco conceptual

Como parte de este marco conceptual se definen con mayor especificidad los conceptos relevantes para dar base a la presente investigación.

La universidad como derecho y servicio

En la medida en que se reconozca que la educación en Puerto Rico es un derecho fundamental, los procesos educativos desde los niveles primarios a los universitarios deben ser de formación y construcción de la personalidad de sus ciudadanos. Este proceso educativo debe brindar oportunidades y opciones de educación capaces de desarrollar los talentos de cada individuo. Si se parte del principio de que toda IES constituye un instrumento de formación especializada, se colige entonces que estas cumplen un rol importantísimo en la preparación de ciudadanos capaces de transformar el derrotero de un país.

En el caso de la Universidad de Puerto Rico, el Artículo 2 de la Ley de la Universidad de Puerto Rico (Ley 1 del 20 de enero de 1966) estableció el deber de esta Institución de transmitir e incrementar el saber a través de la actividad docente y de investigación en todas las disciplinas académicas. Por lo tanto, se requiere que se ofrezca un proceso de enseñanza académico de calidad que capacite a cada ser humano de manera íntegra y así pueda servir al pueblo. Pero, más aún, junto a la preparación académica que se ofrece al estudiantado universitario, es indispensable que se le brinden múltiples oportunidades en servicios de apoyo y complementarios que perfeccionen ese desarrollo profesional. Entre los servicios más notables se encuentran aquellos dirigidos a la consejería, ayudas disponibles a estudiantes con impedimentos, organizaciones estudiantiles, agrupaciones estudiantiles representativas de la institución, deportes y actividades culturales, entre otros.

En esta dirección, hay que resaltar que el estudiantado universitario se desempeña mejor y está más satisfecho en las universidades que están comprometidas con su éxito y cultivan relaciones laborales y sociales positivas entre los diferentes grupos en el campus (Kuh et al., 2005). El esfuerzo institucional concertado, añadieron estos investigadores, debió estar dirigido a fortalecer el desarrollo integral de los estudiantes mientras se cultiva un sentido de arraigo institucional. Es por lo que recomendaron que las IES estén dirigidas por administradores avezados, cuyas cualidades de liderazgo potencien el desarrollo de su estudiantado. Y para ello, hay que tener los recursos de comunicación y servicios estudiantiles a la altura de los tiempos. En especial, se debe contar con un decano de asuntos estudiantiles con destrezas claras de liderazgo. La naturaleza de esta posición ha evolucionado a través del tiempo que, en algunos referentes institucionales, rebasan los 100 años. Lo que conforma el decanato de asuntos estudiantiles está estructurado para procurar el bienestar del estudiantado a través de una amplia gama de servicios y programas (Sandeem, 1991).

El decano de asuntos estudiantiles

En esta investigación se intenta ilustrar, desde una perspectiva crítica, lo que es el liderazgo de servicio y cómo se manifiesta su ejercicio práctico en el desempeño del decano de asuntos estudiantiles. Este dirigente es necesario en las IES y es responsable de que el estudiantado mantenga una respuesta participativa con los valores de la institución. Forma, además, parte del equipo administrativo de la institución, visualizado desde el organigrama gerencial que,

de ordinario, se compone del presidente, vicepresidentes, rectores, decanos, directores de departamentos y otros funcionarios. El decano reviste un particular interés porque responde a la administración central, a la facultad y al estudiantado (Morales Alejandro 2001). Este funcionario requiere de la experiencia de conocer prácticamente la totalidad de la institución universitaria, por lo que algunos autores lo catalogan como la piedra angular, pues se responsabiliza por defender los fines de la educación que tienen efecto en nuestra sociedad, considerándolo, así, como un líder vigoroso, serio y previsor de la educación universitaria (Austin et al., 1997; Gould, 1967).

No cabe duda de que las funciones ordinarias y extraordinarias que desempeñan los decanos son múltiples en lo administrativo, como variadas en cuanto a los retos humanos, sociales y económicos. Como se destacó antes, y no menos importante, nunca están ajenos a las fuerzas externas que generan las visiones ideológicas encontradas que interactúan en el interior de una institución universitaria. No ha de sorprender, por tanto, que en ocasiones esas fuerzas generen conflictos y malentendidos sobre el liderazgo de servicio. Una de esas circunstancias es la que se produce durante el proceso mismo de la selección y nombramiento del decano (Morales Alejandro, 2001). Los decanos de asuntos estudiantiles, en particular, no están exentos de dichas situaciones; lo que indirectamente pudiese impactar la coordinación de ofrecimiento de los servicios. A su vez, al formar parte del equipo gerencial deben ser líderes de un grupo de trabajo que maneja y dirige varios programas, políticas y servicios de apoyo al estudiantado (Sandeem, 1991, p. 4). De esta manera, es que su

liderazgo resulta esencial para la coordinación del ofrecimiento de los servicios de apoyo y complementarios en las IES.

De acuerdo con las cualidades que posean estos funcionarios, pueden determinar su desempeño, establecer sus prioridades y su agenda de trabajo (Tucker & Bryan, 1999). Lo planteado por Tucker y Bryan coincidió con las ideas de Sandeen (1991) al destacar que a los decanos de asuntos estudiantiles se les requiere conocer profundamente al estudiantado, que tenga habilidad de establecer relaciones de confianza con estos y que sea sensible a los problemas de los estudiantes y el personal. Así pues, debe lograr comprender y manejar diplomáticamente el impacto de las visiones ideológicas que pueden impactar su desempeño administrativo; y en ello no está solo. De esta manera es que las IES tienen a su vez políticas y posturas normativas para preservar su función educativa (Rivera-Serrano, 2011). Se espera, por ende, que sea un líder visionario, innovador, diestro en la comunicación y en las relaciones humanas.

En la medida en que el decano de asuntos estudiantiles posea las cualidades antes mencionadas, se espera que pueda interactuar de manera constructiva en la dinámica universitaria, en la mediación de conflictos, y modelar los principios democráticos (Morin, 1999). Por ello, este funcionario debe considerar las necesidades de los decanatos de asuntos estudiantiles junto con los departamentos, las oficinas y los programas que sirven directamente a los estudiantes, y trabajar en estrecha colaboración con los directores, así como responder a problemas que enfrentan los estudiantes en el campus. Además, tienen que considerar que, fuera de la estructura organizativa de las divisiones

de asuntos estudiantiles, hay otras entidades que pueden influir desde su perspectiva de liderazgo” (Beavers, 2016, p. 13). De ahí que, según Morales Alejandro (2001, p. 133):

El liderazgo del decano debe fundamentarse en la flexibilidad y no en el garrotazo. El estilo necesita ser dirigido por la filosofía y misión de la universidad, los propósitos y metas de su decanato, ya que esto es lo que le da el sentido de dirección a su gestión diaria.

De este modo, las características del liderazgo de servicio influyen en los trabajos que se realizan en los departamentos u oficinas de servicios al estudiantado, ya que estos tienen múltiples facetas a considerar; muchas de las cuales pueden determinar su propio éxito (Reybold et al., 2008; Smith, 2013; Whitt et al., 2008).

Base teórica del liderazgo de servicio

Esta investigación se basa en el liderazgo de servicio en escenarios universitarios, en especial el liderazgo de servicio que ejerce el decano de asuntos estudiantiles. Se parte de las ideas de Robert K. Greenleaf (1904-1990), un ejecutivo retirado que laboró en las áreas de investigación, desarrollo y educación de la empresa AT&T. Posteriormente, Greenleaf fungió como profesor invitado y consultor en las prestigiosas universidades Massachusetts Institute of Technology (MIT) y Harvard Business School. Luego de esa experiencia profesional, para los años setenta, Greenleaf comenzó a escribir una serie de ensayos sobre el seguidor como líder; con el deseo de estimular el pensamiento y la acción para construir una sociedad mejor y más solidaria. Parte de ese

esfuerzo le permitió fundar el Greenleaf Center for Servant Leadership, de manera que el público interesado pudiera desarrollar este modelo de liderazgo en las organizaciones de todo tipo. Es así como se origina el concepto de liderazgo de servicio, que, como se ha destacado, tiene una relevancia particular para todo lo que se hace en un decanato de asuntos estudiantiles.

En 1970, Greenleaf escribió el ensayo "The servant as leader", en donde introdujo el término *liderazgo de servicio*. En dicho ensayo, Greenleaf planteó como su tesis, que más servidores jóvenes deben emerger como líderes, aunque esto no sea muy popular. Es más cómodo para algunos, como se sabe, tener expectativas menos exigentes que ejercer la iniciativa de líder de servicio. El autor menciona, además, que entre el liderazgo hay varias alternativas que son poco exigentes y plausibles entre las que elegir. Por tal razón, acuñó el concepto de liderazgo de servicio como: El servidor-líder es el servidor primero. Es la sensación natural de que uno quiere servir, servir primero. Entonces, la elección consciente lleva a uno a aspirar a ser líder. Esa persona es muy diferente de la que es líder primero, tal vez por la necesidad de mitigar un impulso de poder inusual o de adquirir posesiones materiales. Para ello, será una opción posterior servir, una vez que se establezca el liderazgo. El líder y el servidor primeros son dos tipos distintos. Entre ellos hay una mezcla de sombras que forman parte de la infinita variedad de la naturaleza humana (Greenleaf, 1977, p. 6).

En este concepto, el liderazgo deja claro que la voluntad de servir ha de manifestarse con un estilo de liderazgo más sencillo y humilde. Se desprende,

además de la definición un distanciamiento de gestiones contrarias (impulso de poder o de adquirir posesiones materiales) a la filosofía del liderazgo de servicio. Por ello se destaca otro planteamiento importante, y es que muchas personas, encuentran su integridad a través de las contribuciones que hacen por una buena sociedad. Aquí nos preocupamos por una sola faceta: que los servidores capaces y con potencial para liderar, lideren y, cuando sea apropiado, seguirán solo a los líderes de servicio. Si esto no sucede, de nada vale (Greenleaf, 1977).

Por otro lado, van Dierendonck (2011) denunció que este liderazgo de servicio hasta hace poco se fue redefiniendo a partir de diversos ensayos en revistas arbitradas. La ausencia de una definición precisa de liderazgo de servicio por parte de Greenleaf, ha dado lugar a varias interpretaciones que ejemplifican una diversidad de comportamientos. Al momento, se ha podido identificar una serie de interpretaciones desarrolladas por Spears (1995), Laub (1999), Russell y Stone (2002), y Patterson (2003), entre los más influyentes. No obstante, todos continúan basándose en la definición inicial de Greenleaf (1970), donde se destaca sobre el desarrollo y crecimiento de su equipo, desde sus compañeros hasta sus clientes. Además, busca resolver las necesidades de otros, en lugar de tratar de adquirir fama, poder y riqueza para ellos mismos. Bajo esta definición es que Greenleaf (1977) expresó que cuando los jóvenes que se habían rebelado contra las universidades, la culpa era de las mismas universidades porque no estaban haciendo bien el trabajo de servir; por lo tanto, su trabajo era el de un pobre líder (p. 26).

Este liderazgo de servicio es esencial en las universidades, por cuanto estas vienen llamadas a agrupar las competencias necesarias que se manifiesten en la oferta de servicios de excelencia en un mercado altamente competitivo. Esa es la responsabilidad que las universidades deben tener como misión. Esto fue lo que mencionó el Consejo de Redacción de la Revista de Fomento Social en el editorial, "Universidad y Liderazgo de Servicio" (2014). Sobre esta teoría se construye esta investigación.

De otra parte, es importante destacar los planteamientos de Hale y Fields (2007, citados en Northouse, 2016, p. 226). Estos investigadores coinciden en que las ideas de liderazgo de servicio presentadas a los académicos actuales colocan el bien de los seguidores sobre sus propios intereses y enfatizan el desarrollo de los seguidores. Otros autores subrayan que este liderazgo demuestra un fuerte comportamiento moral hacia los seguidores (Graham, 1991; Walumbwa et al., 2010), la organización y otras partes interesadas (Ehrhart, 2004). De esta manera, en las IES se entiende que practicar el liderazgo de servicio es más natural para algunos que para otros, pero todos pueden aprender a ser líderes de servicio (Spears, 2010). Así logran que el estudiantado como seguidor sea más beneficiado. De esa manera, es importante señalar que llegados a este punto hacen una distinción entre estudiosos que perciben el liderazgo de servicio como un rasgo, mientras que otros lo describen como un comportamiento.

De acuerdo con las ideas de Greenleaf, que luego serían editadas por Larry Spears en 1998, se identificó la necesidad de un nuevo modelo de liderazgo, el

cual le sirviera a los demás como prioridad. Un modelo que aumente el servicio a los demás, con un acercamiento holístico y que promocióne el sentido de comunidad e identidad en donde se profundice la visión del lugar de trabajo. Se acoge, evidentemente, el planteamiento de Greenleaf cuando destacó que esencialmente, el liderazgo de servicio es un enfoque transformador a largo plazo en la vida y el trabajo. En esencia, es una forma de ser que tiene el potencial de crear un cambio positivo en toda nuestra sociedad.

Esta precisión no es casualidad, pues Larry Spears (2002) es uno de los investigadores más reconocidos sobre el tema, y destaca que es muy relevante identificar aquí las diez características del liderazgo de servicio que aduce se desprenden de los trabajos de Greenleaf. Juntas, estas características comprenden el primer modelo o conceptualización de este liderazgo las cuales son imprescindibles:

- escucha activa - el líder debe comenzar el proceso de comunicación escuchando a sus colaboradores para conocer sus puntos de vista;
- empatía - para llegar a entender lo que piensan y sienten sus seguidores;
- preocupación por el bienestar de sus colaboradores - ayudándoles a superar sus problemas;
- autoconocimiento y consciencia del entorno y del impacto que el líder tiene en él;
- capacidad de persuasión - para convencer a los colaboradores y seguidores para que acometan los cambios necesarios, en lugar de utilizar la coacción, aprovechando la utilidad formal;

- habilidad de conceptualización - para tener una visión clara del futuro de la organización y de las metas a alcanzar para llegar a él;
- capacidad de predecir el futuro - en función de los hechos del presente y del pasado, tiene un componente ético de responsabilidad sobre posibles errores cometidos al no anticipar lo que de forma razonable se podía esperar que sucediese y haber actuado en consecuencia;
- aceptación de la responsabilidad - que implica dirigir una organización o parte de ella y a las personas que en ella prestan sus servicios;
- compromiso con el desarrollo de los profesionales; reconoce la responsabilidad de todo lo que está a su alcance para nutrir el crecimiento personal, profesional y espiritual de las personas; y
- desarrollar comunidad - habilidad para facilitar la creación de un sentimiento de comunidad que permita a sus integrantes identificarse con unos valores y sentirse conectados entre ellos, mientras se respeta su individualidad para aportar lo mejor de cada uno.

Este desglose permite visualizar *grosso modo* los criterios imprescindibles del primer modelo de liderazgo de servicio. Para fundamentar dichas características, el propio Larry Spears (1996) las definió como una nueva forma del modelo de liderazgo que coloca el servicio a otros como la prioridad número uno. Este enfatiza elementos importantes como: el servicio a otros, un enfoque holístico del trabajo, la promoción de un sentido de comunidad, y la toma de decisiones compartida. Por su parte, Northouse (2016) afirmó que este enfoque de liderazgo fue ampliamente aceptado por su fuerte valor heurístico y práctico.

Esta concepción provino de una amplia gama de escritores de liderazgo, entre los cuales se destacan Bennis (2002), Blanchard y Hodges (2003), Covey (2002), DePree (2002), Senge (2002) y Wheatley (2002) (citados en Northouse, 2016, p. 229).

Es importante señalar que, las 10 características del liderazgo de servicio que presentó Larry Spears (2002) y que se desprenden de los trabajos de Greenleaf, Barbuto y Wheeler (2007) propusieron una adicional. Esta característica es la *vocación*, que, de acuerdo con estos autores, no se puede enseñar. Barbuto y Wheeler destacaron que los líderes servidores tienen un deseo natural de servir a los demás, por lo que esta noción de tener una vocación de servir está profundamente arraigada y basada en valores. No obstante, conviene puntualizar que van Dierendonck (2011) destacó una serie de autores que han modificado estas características, por ejemplo, Laub (1999), que desarrolló seis grupos de características de liderazgo de servicio que fueron la base de otro modelo. Igualmente, uno de los más extensos es el modelo de Russell y Stone (2002), quienes distinguieron nueve características funcionales y once características adicionales de liderazgo de servicio. Otro ejemplo bien conocido es el modelo de Patterson (2003) que abarca siete dimensiones. La autora considera que el liderazgo de servicio se trata de virtudes.

De igual forma, Berry (2002, citado en Albarrán et al., 2014) mencionó que hay cuatro competencias fundamentales que deben desarrollar las personas comprometidas con su modelo (a) visión de servicio, (b) creer en otros, (c)

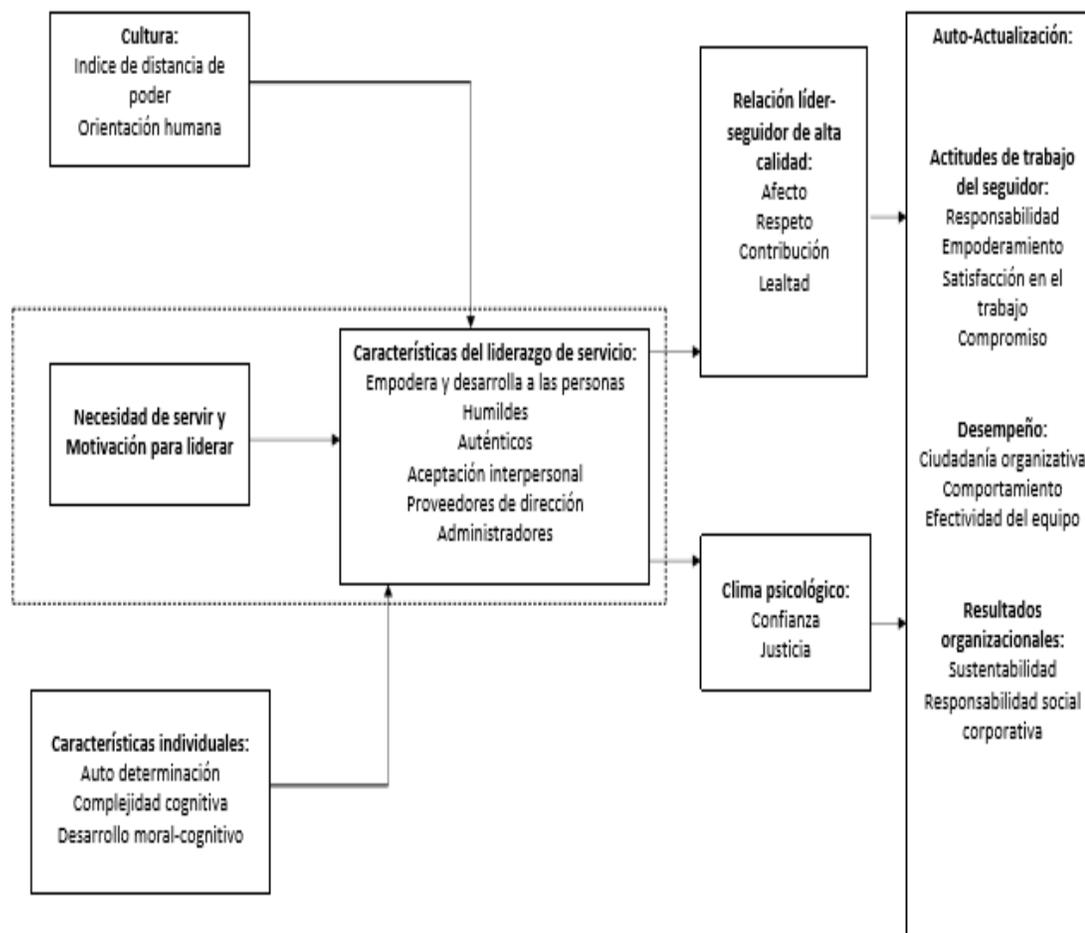
querer el trabajo e(d) integridad. Basándose en estas competencias, los autores concluyeron que:

La práctica constante de la colaboración y el trabajo en equipo, indica que saben conjugar el compromiso asumido con el esfuerzo realizado, a los fines de construir una identidad organizacional. Lo que deja claro que existe un estilo de liderazgo fundamentado en dirección, entrenamiento, apoyo y delegación que incide en la productividad de las organizaciones universitarias objeto de estudio. (p. 324)

Ante todas estas aportaciones que se han presentado, de características y competencias, puede parecer que los diferentes modelos conceptuales tienden a la confusión. Sin embargo, con estas limitaciones y dándose cuenta de que probablemente no se haga justicia total, van Dierendonck (2011) resaltó seis características claves que ofrecen una buena visión general del comportamiento de liderazgo de servicio y como lo experimentan los seguidores. De igual forma, Dirk van Dierendonck (2011) presentó el modelo de liderazgo de servicio que él mismo adapta de los modelos mencionados (ver Figura 1). Este investigador destaca que los líderes de servicio empoderan y desarrollan a las personas; muestran humildad, son auténticos, aceptan a las personas por lo que son, proporcionan dirección y son mayordomos que trabajan por el bien del conjunto.

Figura 1

Modelo conceptual de liderazgo de servicio.



Nota. Adaptado del Modelo conceptual del liderazgo de servicio propuesto por Dirk van Dierendonck (p. 1233), el modelo resalta seis características claves que ofrecen una buena visión general del comportamiento de liderazgo de servicio y como lo experimentan los seguidores. Fuente: van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Este modelo presenta las condiciones que afectan el liderazgo de servicio, a saber:

- que consisten en contexto y cultura

- atributos del líder
- receptividad del seguidor

Los comportamientos del líder servidor en el modelo, según Joan M. Arrington (2015), incluyen una conceptualización, atención emocional, poner a los seguidores primero, ayudar a los seguidores a crecer y tener éxito, comportarse éticamente, empoderamiento, y creación de valor para la comunidad. La mirada en este modelo de liderazgo enfatiza evidentemente en el desempeño y el crecimiento de los seguidores, el desempeño organizacional, y el impacto social.

En contraste a los investigadores anteriores, van Dierendonk, (2011) incorpora, interesantemente, un ciclo de retroalimentación desde el seguidor hasta el comportamiento del líder para reconocer la naturaleza recíproca entre el líder y el seguidor. Ahora bien, será Northouse (2016) quien subraye el acierto de van Dierendonk: el modelo aclara el fenómeno del liderazgo de servicio y proporciona un marco para comprender sus complejidades. Sin embargo, esto contrasta con las características del modelo de Robert K. Greenleaf, pues se detalla más en los aspectos específicos del servidor y seguidor, aborda aspectos inéditos. En el modelo, se planteó que la piedra angular del liderazgo de servicio radica en la motivación combinada para liderar con el propósito de servir, un plan concertado para ofrecer el liderazgo de servicio. Además, se destacó que funciona mejor cuando los líderes son altruistas y tienen una fuerte motivación y un profundo interés en ayudar a los demás.

Hay que subrayar, a tales efectos, que uno de los signos presentes en el líder de servicio aplicado a las IES, radica en tratar al estudiantado como es y

considerar que todos los estudiantes tienen un máximo potencial de desempeño. De esa manera, el servicio al estudiantado será más eficaz, si se suman las ideas de Cabezas Guerra (2016) quien indicó que este liderazgo “produjo un cambio en su comportamiento y les condujo a convertirse en personas más solidarias y entregadas al bienestar de los demás” (p. 25). En consecuencia, se trata de un liderazgo capaz de transformar y potenciar las capacidades del estudiantado pues sus líderes, o sea los decanos de asuntos estudiantiles, deben diseñar todas las operaciones de la organización para obtener una mayor productividad (Albarrán et al., 2014).

Dimensiones del liderazgo de servicio

Es importante destacar que el liderazgo de servicio mantiene relación con dimensiones del liderazgo, entre ellas las que el National Policy Board for Educational Administration (2011) por medio de los estándares del Educational Leadership Constituent Council ([ELCC], 2011) sugiere, junto con los dominios de conocimientos y competencias para la preparación holística del director de escuela y que forman a su vez parte de las funciones de los decanos de asuntos estudiantiles. Entre las dimensiones del liderazgo necesario para esos efectos menciona seis áreas que incluyen lo siguiente: (a) liderazgo estratégico, (b) liderazgo didáctico, (c) liderazgo administrativo, (d) liderazgo comunitario (e) liderazgo político y (f) el liderazgo ético. En términos de la investigación y más relacionado con el liderazgo de servicios se manifiesta en áreas del comportamiento práctico de las dimensiones, a saber (a) ética, (b) administrativa y (c) estratégica.

En términos de la dimensión ética como fundamento del liderazgo de servicio, se centra en valores, y hay varios investigadores que sostienen que ello, genera transparencia dentro del poder local (Ferrer & Clemenza, 2006). En este sentido, van Direndonk (2011) expresó que el liderazgo ético es un enfoque más normativo, y que se basa en comportamiento apropiado en las organizaciones. No obstante, es similar al liderazgo de servicio en términos del cuidado de las personas, por cuanto resalta la integridad, la confiabilidad y el servicio en búsqueda del bien común. Además, ambos tipos de liderazgos mantienen una comunicación bidireccional similar a la que plantea Greenleaf (1970) en términos de liderar y servir. Es pues necesario recordar cómo las organizaciones, como las IES, se componen de seres humanos, y que responden a unos procedimientos los cuales se promueven la toma de decisiones que repercuten en la institución. Desde el punto de vista ético, algunos de estos procedimientos aplicarían a los decanos de asuntos estudiantiles.

Es de esta manera que por medio de los estándares del ELCC (2011) se estableció, por medio de la ética en estos procedimientos, promover el éxito de todos los estudiantes al actuar en una forma íntegra, justa y ética. Según la dimensión ética del liderazgo es que dicha organización resalta el que haya que asegurar un sistema de rendimiento de cuentas (*accountability*) para el éxito académico y social de todos los estudiantes; se debe modelar el comportamiento según los principios de autoconsciencia, práctica reflexiva, transparencia y ética; se deben garantizar los valores de la democracia, equidad

y diversidad; hay que considerar y evaluar las consecuencias de la toma de decisiones desde el marco moral y legal; y deben promover la justicia social y asegurar que todos los aspectos de la institución estén informados a base de las necesidades individuales de los estudiantes.

Con estas prácticas éticas dentro del liderazgo de servicio en los decanos de asuntos estudiantiles se puede describir su camino a seguir y actuar. No obstante, ese aspecto debe darse en un marco de acción. Así es que, Albarrán et al. (2014) señalaron las características del liderazgo de servicio que se utilizan en una gestión administrativa. El acercamiento al tema que proponen estos investigadores ayuda a entender la interrelación de los aspectos éticos con la disposición de servicio. En ello coincidieron Peppers y Rogers (1999) al examinar lo que podría denominarse el valor añadido -de confiabilidad- que aportan los líderes de servicio a una institución. Ellos también consideraron a las organizaciones confiables porque realizan sus quehaceres de forma ética.

En cierto modo, se puede colegir de este acercamiento algunas implicaciones sobre, no solo el perfil de los decanos de asuntos estudiantiles, sino también sobre la planificación de la oferta de servicios. Pues como lo afirmaron Marín y Páez (2014), el contar con administradores que posean las cualidades de liderazgo de servicio en las organizaciones se puede observar la relación existente entre dicho liderazgo y diversas variables relacionadas con el comportamiento de las personas al interior de la organización. Dentro de lo que plantearon estos autores, en términos de la dimensión administrativa del liderazgo, se puede resaltar lo que establecido en los estándares de ELCC

(2011). De esta manera la dimensión administrativa consiste en promover el éxito del estudiantado, garantizado por una administración de la organización, las operaciones y los recursos que fomente un ambiente de aprendizaje seguro, eficiente y efectivo. Destacando en especial lo siguiente:

- monitorear y evaluar los sistemas administrativos y operacionales;
- obtener, ubicar, articular y utilizar eficientemente los recursos humanos, fiscales y tecnológicos;
- promover y proteger el bienestar y la seguridad de los estudiantes y el equipo de trabajo;
- desarrollar la capacidad para el liderazgo compartido; y
- asegurar que el tiempo invertido en la facultad y organización esté dirigido a sostener la calidad de la enseñanza y del aprendizaje.

Estos aspectos sobre las dimensiones administrativas junto a los estudios consultados hasta aquí apuntan, evidentemente y muy importante, a un corpus teórico y de experiencias prácticas sobre el liderazgo en servicio. A su vez, permiten aquilatar desde distintos ángulos la dimensión administrativa. Como se señaló antes, todos coincidieron al mencionar también los retos y obstáculos que puede enfrentar la persona capaz de ejercer el liderazgo de servicio (e. g., curva cognitiva profesional, motivaciones personales, carencia de recursos, así como las influencias de fuerzas ideológicas externas).

El modelo que se va configurando a través de estas propuestas precursoras permite establecer los pilares fundamentales del liderazgo en servicio para decanos de asuntos estudiantiles. Es una perspectiva que propone el liderazgo

de servicio como elemento nuclear para el éxito organizacional (Marín & Páez, 2014).

Es precisamente en esa dirección que Marín y Páez (2014) introdujeron un elemento nuevo. Los autores destacan en la ecuación de la dimensión administrativa en el liderazgo de servicio la rentabilidad a largo plazo; un elemento de análisis más cercano al campo de la mercadotecnia que al servicio sin fines de lucro. Al examinar los efectos del liderazgo de servicio, queda claro entonces que se pensaba meramente como cualidades personales aisladas que adquieren aquí una *rentabilidad* o un *beneficio añadido* por lo que reproduce un compromiso, lealtad o devoción en el interior de una cultura organizacional. Y son, precisamente, esos atributos los que deben estar presentes en el accionar de los decanos de asuntos estudiantiles.

Como se destacó anteriormente, las distintas dimensiones del liderazgo son muy importantes para los decanos de asuntos estudiantiles. Pero estos funcionarios, junto con la dimensión ética y administrativa deben desarrollar otra dimensión que le ayude en el proceso del cual son responsables de traducir, planificar y coordinar los propósitos estratégicos de una IES. Esta es la dimensión estratégica. Que, desde lo más elemental a lo mucho más complejo, la tarea más importante de todo decano de asuntos estudiantiles es la de ejercer su liderazgo en lo estratégico y servir en lo operativo. Considerado desde este nuevo crisol, la primera tarea de los decanos de asuntos estudiantiles consistirá en proponer unos imperativos estratégicos basados en el liderazgo de servicio. Esto se relaciona con el interés continuo por el rendimiento y la evolución de la

organización como un todo, incluyendo sus objetivos y capacidades (Marín & Páez, 2017). De ahí que, el decano de asuntos estudiantiles, para ser efectivo en este rol, debe conocer de la organización su historia, las fortalezas, su cultura, así como sus debilidades, para alinearlas con el entorno. De manera que se pueda lograr las tendencias para mejorar el alineamiento actual y futuro (Arocha, 2016).

A contraluz, ¿cómo enfrentarse entonces a los imperativos estratégicos de una cultura organizacional? Zigarmi et al. (2009) lo definieron como aquella secuencia de acciones que permiten comunicar una visión de futuro. Esta ha de incluir el desarrollo de estructuras, procesos y controles que permitan evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas institucionales. Además, es importante detallar lo que los estándares del ELCC (2011) presentaron para ejercer el liderazgo con dimensión estratégica y que aplica a un decano de asuntos estudiantiles. Esta consiste en promover el éxito del estudiantado de manera que facilite el desarrollo, la articulación, la implantación y el sostenimiento de una visión compartida del aprendizaje. Esto tomando en consideración a todos los implicados. Para esto se destaca los siguientes pasos:

1. Desarrollar e implantar en forma colaborativa una visión y misión por consenso
2. Recopilar y utilizar datos para identificar metas, evaluar la efectividad organizacional y promover el aprendizaje organizacional
3. Crear e implantar planes para lograr las metas
4. Promover el mejoramiento continuo y sostenible

5. Monitorear, evaluar el progreso y revisar los planes.

Estos pasos mantienen al decano de asuntos estudiantiles en conocimiento y detalla la necesidad de poseer esta dimensión estratégica. Y no menos importante, estos imperativos deben comunicar -directa e indirectamente- un sistema de valores éticos en el interior de la cultura organizacional (Zigarmi et al., 2009). Esta es la tarea medular que todo decano de asuntos estudiantiles debe comunicar a sus equipos de trabajo de manera estratégica.

Bajo estas consideraciones, se puede tener claro que este liderazgo de servicio en los decanos de asuntos estudiantiles mantiene una dimensión estratégica en la que se destaca su forma de proceder. Dicho de otra manera, la primera meta del liderazgo estratégico de todo decano de asuntos estudiantiles es proporcionar las relaciones y métricas claves que sean oportunas para garantizar que todas las unidades sigan la misma estrategia (Zigarmi et al., 2009). La dimensión estratégica del liderazgo de servicio constituye, entonces una herramienta importante en el quehacer de los decanos de asuntos estudiantiles.

Servicios al estudiante en la universidad

Queda claro que las dimensiones del liderazgo de servicio revisten una importancia no solo en cuanto a las cualidades que deben estar presentes en los decanos de asuntos estudiantiles. También deben conformar un cuerpo de guías, recursos y estrategias operacionales afines a los planes estratégicos. El mérito de estos planteamientos ha de confirmarse sin duda con los mecanismos

de avalúo periódico sobre las metas institucionales, así como sobre la eficacia de los servicios de apoyo que sostengan el éxito estudiantil (MSCHE, 2015).

A manera de contraste, García-Sanchis et al. (2015) indicaron “que los servicios de apoyo, los servicios complementarios y servicios recreativos y extraacadémicos no necesariamente están relacionados con su formación académica o profesional” (p. 33). La anterior es quizá una evaluación anecdótica, pero que muchas veces no se aparta de las respuestas recopiladas en instrumentos de avalúo. Aun así, la mera documentación de la incongruencia sirve para identificar un área susceptible de atención particular. Ya en 2011, la MSCHE indicó en sus áreas de evaluación de metas una serie de servicios al estudiantado que excedían la cultura de convivencia integral en el interior de las IES al éxito estudiantil intramuros.

Es por lo que el servicio de apoyo al estudiantado reviste de tanta importancia. Requiere de una conceptualización capaz de sistematizar los servicios de manera organizada, coordinada con los equipos de trabajo, que replique la ética de servicios en todas sus manifestaciones. Dentro del alcance de la misión institucional, los servicios estudiantiles pueden reforzar la influencia de la universidad fuera de los recintos. Estos servicios forman parte del desarrollo integral del estudiante, y se convierten en parte integral de su proceso educativo para fortalecer los resultados del aprendizaje (MSCHE, 2011).

Los servicios deben responder al espectro de las diversas necesidades, habilidades y culturas de los estudiantes. En especial, los servicios de apoyo según estableció la MSCHE (2011) pueden incluir, pero no se limitan a:

- admisiones;
- asistencia económica;
- registro;
- orientación;
- consejería personal y académica;
- tutoría;
- calidad de vida;
- salud;
- vivienda;
- colocación;
- organizaciones y actividades estudiantiles;
- programación cultural;
- cuidado de niños;
- seguridad; y
- actividades atléticas.

De estos servicios de apoyo y complementarios que se le ofrecen al estudiantado vale destacar la coordinación de estos por parte de, los decanos de asuntos estudiantiles. En primer lugar, responden a las expectativas del estudiante de nuevo ingreso cada año académico. Y, no menos importante, han de responder a los mecanismos de avalúo que los estudiantes completan - muchos de ellos egresados- sobre el resultado neto de los servicios de apoyo de la institución en la carrera universitaria (Kuh et al., 2005).

Se ha evidenciado que en una institución de educación superior el liderazgo de servicio juega un rol importante. Para que los resultados del aprendizaje puedan darse al nivel de éxito previsto, Albarrán et al. (2014) concluyeron que la colaboración y el trabajo en equipo conjugan el compromiso asumido con el esfuerzo realizado, a los fines de construir una identidad organizacional. Esta identidad puede estar refrendada en el sentido de pertenencia del estudiante con sus emblemas institucionales o, mejor aún, puede diseñarse alrededor de unos principios básicos, perdurables, basados en los modelos del liderazgo de servicio. El estudio de Ciobanu (2013) arrojó nueva luz sobre este tópico. Ciobanu afirmó, de manera concluyente, que la calidad y extensión de los servicios al estudiantado contribuyen a la experiencia de aprendizaje exitosa. Cuánto más eficientes fueran los servicios de apoyo al estudiantado, destacó Ciobanu, mayor la respuesta de estos en el ejercicio de racionalidad para resolver conflictos.

Compromiso de la universidad con los servicios y el éxito estudiantil

El libro *Student Success in College* de Kuh et al. (2005) constituye una de las referencias obligadas sobre el tópico que nos ocupa. Luego de décadas de estudios e investigaciones centradas en instituciones del sistema de educación superior norteamericano, el equipo reunido por el doctor Kuh et al. concluyeron lo apremiante: las IES deben enfatizar el compromiso estudiantil como su meta más urgente. Para fomentar este compromiso estudiantil, junto con el desarrollo personal y académico, dependen de ciertas prácticas institucionales de efectividad académica que se recogen en una serie de indicadores de

compromiso estudiantil. Chickering y Gamscom (1987) lo explicaron y enumeraron en los siete principios de buenas prácticas en la educación subgraduada. Esos principios son:

1. contacto facultad – estudiante
2. cooperación entre estudiantes
3. aprendizaje activo
4. retroalimentación
5. tiempo para tareas
6. altas expectativas y respeto por la diversidad de talentos
7. formas de aprendizaje

Este compromiso estudiantil, tiene dos componentes que contribuyen en el éxito estudiantil; estos dos componentes son: (a) el tiempo y esfuerzo que ponen los estudiantes en sus estudios y en otras actividades que lideran sus experiencias que constituyen su éxito; y (b) los medios y recursos que la institución asigna, la organización de oportunidades de aprendizaje y los servicios que inciden en que los estudiantes participen y se beneficien de dichas actividades.

No obstante, Chickering y Gamscom (1987), al igual que Kuh et al. (2005), añadieron que las actividades relacionadas con estos componentes y otras prácticas se subutilizan en diversas instituciones. El decano de asuntos estudiantiles en el descargue de sus funciones debe enfatizar en lograr la efectividad institucional en la medida de la presencia de recursos y equipos de apoyo al estudiantado. Sobre esta base, en el formato del estudio de la National Survey for Student Engagement (NSSE, 2008) se recogen algunas medidas de

efectividad institucional cuyos resultados, en términos generales, se han utilizado para atender situaciones en las distintas instituciones de educación subgraduada. Entre estas, se encuentran asuntos de acreditación y evaluación destinados a documentar otros hallazgos institucionales, mejorar los servicios estudiantiles, entre otros (McCormik, 2008). Los resultados que recopila la NSSE se utilizan a su vez para evaluar las métricas del éxito estudiantil.

Ante estos planteamientos, el liderazgo de servicio se presenta como alternativa para fomentar el compromiso del estudiantado con la institución. En la medida en que los servicios de apoyo sean efectivos, será necesario corroborar su efecto en los procesos de aprendizaje. Para esto, la figura del decano de asuntos estudiantiles parece ser determinante, ya que este mantiene injerencia de la coordinación de los servicios de apoyo que recibe el estudiantado, más aún si cuenta con cualidades de liderazgo de servicio.

Investigaciones relacionadas con el liderazgo de servicio en la universidad

Se han realizado varias investigaciones con distintos enfoques en torno al liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, no así en Puerto Rico. La mayoría de los estudios revisados se enfocan en la utilización de encuestas y entrevistas sobre dicho liderazgo en los decanos, directores departamentales, facultad, estudiantes y personal no docente para determinar esas características y cualidades del líder en instituciones de educación superior. El análisis cualitativo o mixto se ha utilizado en menor escala, pero aun así ofrecen resultados

interesantes. Los estudios cuantitativos han probado su relevancia en este campo; suelen ser más precisos.

Tal es el caso de la investigación de Tumino y Poitevin (2014) *Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes: Estudio de caso*. Las autoras realizaron una evaluación que planteó la calidad de los servicios universitarios de una universidad privada de Argentina desde la percepción de estudiantes y docentes. Su pertinencia en este punto radica en el enfoque particular de Tumino y Poitevin: los servicios que reciben los estudiantes en una IES. Este estudio cuantitativo transversal, se enfocó en identificar aquellas dimensiones de calidad de servicios universitarios que poseen mayor poder predictivo sobre la percepción de la calidad global. Para ello utilizaron modelos basados en la escala de medida SERVQUAL, a los cuales le incorporaron premisas que atienden otros aspectos del servicio universitario relacionados a la adecuación de los programas, la evaluación del aprendizaje y la efectividad de los procesos administrativos.

Los resultados del estudio identificaron que hubo una consistencia interna entre las variables analizadas, mientras que el análisis de factores realizado identificó ocho dimensiones que permiten proponer mejoras en atención al estudiantado. Se destacó en este estudio la importancia de implementar mejoras en el ofrecimiento de los servicios y la promoción de los servicios de apoyo al estudiante con el propósito de detectar cambios en la percepción pública. Estudios como este merecen reconocimiento especial. No solamente proponen

herramientas metodológicas, sino también aportan resultados sobre el tópico de servicios al estudiantado.

Ciobanu (2003), *The Role of Student Services in the Improving of Student Experience in Higher Education*, se enfocó igualmente sobre el tema de los servicios al estudiantado. Destaca un aspecto descuidado en los debates políticos europeos. En investigaciones posteriores de Ciobanu (2005) expuso la importancia de la orientación y asesoría académica al estudiantado como un factor imprescindible en el éxito estudiantil. La autora presentó, a su vez, una revisión de documentos, que tuvo como objetivo enfatizar el rol y la importancia que los servicios estudiantiles tienen para mejorar experiencia académica de los estudiantes. Igualmente, Ciobanu subrayó que comprender el concepto de los servicios estudiantiles contribuye al desarrollo de políticas y estrategias para apoyar al campo académico. En el informe Tendencias V (2007), Ciobanu encontró un aumento en la provisión de servicios estudiantiles en los últimos años. Advertía entonces que una amplia variedad de servicios desarticulados no garantiza su efectividad. La efectividad de los servicios de apoyo al estudiantado descansa en cambio en las encuestas de necesidad bien diseñadas.

Muchos aspectos de la vida estudiantil, a nivel académico, social o cultural, se tornan más difíciles de comprender y manejar con una población que se encuentra en un estado de continuo crecimiento y diversificación (Audin & Davy, 2003). Así pues, la autora Alina Ciobanu (2003) concluyó que se necesita la creación de servicios eficientes para los estudiantes que se centren en sus necesidades, a fin de proporcionar el apoyo requerido para la actividad

académica y estimular el desarrollo personal, social, cultural y cognitivo. Esto fortalece el planteamiento de la investigación, pues aproximaciones como estas al tema del servicio al estudiantado constituyen, a su vez, fuentes transdisciplinarias al concepto de liderazgo de servicio en las IES.

Por otro lado, en la investigación de Rasa Tamulienė (2014), *Adjusting College Students' Support Services to Students' Type: Lithuania's Case*, se presentó un referente cuantitativo de valor para comprender la complejidad del objeto de estudio. El estudio se basó en una encuesta administrada en un formato electrónico para todos los estudiantes matriculados en las universidades estatales de Lituania (N = 487). Esta investigación identificó la relación entre la demanda de los servicios de apoyo estudiantil y los tipos de estudiantes en las universidades lituanas. Sus resultados fueron muy reveladores. De acuerdo con las respuestas recopiladas, los estudiantes de primer año reconocieron la formación en idiomas extranjeros y las actividades de servicio como las áreas de mayor importancia. Pero el estudio arroja luz sobre otras áreas de necesidad. Los estudiantes encuestados reconocieron también la necesidad de otros servicios (e. g, consejería y terapias psicológicas, orientación profesional y servicios de vivienda, entre otros). Algo que es similar a nuestras instituciones. Por lo tanto, cada institución de educación superior debería identificar la demanda de servicios de apoyo según el tipo de estudiantes que ingresan a su institución.

Por otro lado, es interesante destacar también la disertación *Academic support staff as servant leaders and the relationship to student satisfaction* de

Joan Michelle Arrington (2015) de la Universidad de Southern Mississippi. Arrington reconoció la importancia de los que prestan los servicios, pero desde la perspectiva del liderazgo de servicio practicado por estos; entiéndase, el personal de apoyo académico de departamentos académicos, ya en este caso dentro de instituciones de educación superior de cuatro años. Este personal de apoyo incluyó empleados dentro de departamentos académicos como secretariales, administrativos, asistentes y coordinadores que no tienen responsabilidades de gestión y no son facultad de instrucción. El mecanismo de recopilación de datos, como investigación cuantitativa, fue el instrumento basado en el modelo de liderazgo de servicio de Laub (1999). Los recursos y la metodología de investigación utilizados por Laub han probado su efectividad; y constituyen un referente para esta propuesta. Laub encuestó a estudiantes a tiempo completo y a tiempo parcial, subgraduados, de dieciocho años o mayores, y matriculados en instituciones de educación superior de cuatro años postsecundarias en Mississippi. La muestra arroja, además, que la mayoría del personal de apoyo académico calificado en cuatro de las siete instituciones exhibió las características de los líderes de servicio.

Otro estudio que merece atención especial es la disertación de Lourdes I. Morales Alejandro de la Universidad de Puerto Rico, *Desde la silla del decano* (2001). La investigadora examina el quehacer de los decanos de asuntos académicos en las IES. La autora estableció que los decanos son líderes claves en el esfuerzo de transformación universitaria mediante un diseño descriptivo de tipo cualitativo etnográfico. La metodología empleada aquí merece

reconocimiento particular, por cuanto los participantes fueron seis decanos de las facultades de educación de programas graduados en universidades públicas y privadas en Puerto Rico. Las estrategias de investigación de Morales Alejandro (2001) fueron la entrevista, la observación no participante y la revisión de documentos. En este estudio se determinó que estos funcionarios consideraron que el perfil del decano debe incluir entre sus características profesionales y personales que este líder sea visionario, íntegro, vertical y respetuoso de la dignidad del ser humano. El estudio también demostró que existe una semejanza en las responsabilidades, roles y trayectoria de los decanos. Pero lo más importante, consistió en que los resultados fueron similares a los expuestos en la literatura consultada. Aunque el decano puertorriqueño tiene su propia idiosincrasia, su decanato exhibe la realidad de su institución y la de su propio país, Puerto Rico. Es por lo que se espera que la presente investigación mantenga la especialidad en el decano de asuntos estudiantiles debido a la necesidad de obtener información sobre el particular.

Por otro lado, se cita otra investigación relacionada con el quehacer de los decanos en las IES. Se trata de la investigación *Estilo de liderazgo de decanas y decanos de universidades privadas y acreditadas de Colombia desde una perspectiva social y demográfica*, una tesis de maestría de Laura Vanessa Rodríguez Díaz (2016). Esta utilizó una metodología de tipo mixto, en donde señala que los dos enfoques utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí. Además, se realizaron procesos de observación, por medio de los cuales se generan nuevas ideas. Rodríguez Díaz concluyó que las variables sociales y

demográficas (e. g., la edad, sexo, número de hijos, género y estado civil) no tienen gran influencia en el acceso a los cargos directivos en las universidades acreditadas. Este mecanismo sería útil en tanto se procure identificar procesos para determinación de cualidades para contratación.

Asimismo, Rodríguez Díaz (2016) señala que hubo influencia en el nivel de estudios y la preparación para ejercer la posición. Además, la autora indicó que no existen relaciones entre el desarrollo de actividades directivas y de liderazgo con las condiciones sociales de la persona, ya que estas no tienen influencia en el acceso ni el desarrollo de las obligaciones administrativas. Esta investigación es útil para determinar posibles metodologías a ser utilizadas en la investigación que presento.

Para concluir con el repaso de las referencias empíricas, se debe destacar la disertación *Leadership Perspectives of Chief Student Affairs Office* de Jeffrey D. Beavers de la Universidad de Nebraska (2016). La misma sirve de referencia para la presente investigación, por lo que es importante describirla. Beavers estableció que el liderazgo para atender los asuntos estudiantiles continúa siendo algo desafiante para las universidades, incluyendo las puertorriqueñas. Esto es así, dado que las universidades están llamadas a ayudar a los estudiantes hasta satisfacer sus necesidades. Esto apunta claramente a la realidad universitaria de Puerto Rico. Por eso el autor destacó que los directores de asuntos estudiantiles, incluidos los decanos, tienen demandas crecientes tanto del sector estudiantil como del docente. Beavers analizó las perspectivas de liderazgo de 19 directores de asuntos estudiantiles en universidades públicas

que ofrecen grados académicos de bachillerato en instituciones del medio oeste de los Estados Unidos de América.

Es importante destacar que la investigación de Beavers (2016) proporcionó una comprensión integral del liderazgo para los principales oficiales de asuntos estudiantiles desde las perspectivas de liderazgo, desafíos y oportunidades. Particular relieve merece la atención a tres temas emergentes que forman el liderazgo, a saber: conocimiento, habilidades y perspectiva de liderazgo. En este punto la investigación ayuda a entender cómo el liderazgo de servicio en los decanos de asuntos estudiantiles merece la atención de un análisis riguroso. En lo que sigue se hará constante referencia al estudio de Beavers.

Resumen

Se han presentado los marcos conceptual, teórico-normativo y empírico que dan base a esta investigación. En especial, la teoría de liderazgo de servicio de Greenleaf, la cual ha sido evaluada en términos de su receptividad entre los funcionarios universitarios de acuerdo con el modelo de van Dierendonk. La combinación de diversos enfoques sobre la teoría y su aplicación en las instituciones de educación superior han probado su relevancia para enmarcar el liderazgo de los decanos de asuntos estudiantiles en los servicios de apoyo que ofrecen estas instituciones.

La importancia de la teoría de liderazgo en servicio radica en las características y el comportamiento que este líder debe poseer. Se trata de un tipo de liderazgo en el cual lo importante es el servicio y no servirse del puesto que ocupa. De esta manera esta investigación se enfocó en el quehacer de los

decanos de asuntos estudiantiles, enmarcado en las distintas investigaciones sobre el liderazgo de servicio en instituciones educativas. Mayormente enfocado en el ofrecimiento de servicios al estudiantado y que complementan el proceso aprendizaje. Es así que se evidenció lo valioso de este liderazgo en el campo educativo para el desarrollo de buenas organizaciones y lograr buenos ciudadanos.

El siguiente capítulo presenta el método de investigación que se utilizó en el presente estudio. Se ofrecen detalles del enfoque y diseño de investigación, el proceso para la recopilación de la información, el análisis de dicha información y los aspectos éticos que salvaguardan la misma.

CAPÍTULO III

MÉTODO

El propósito de esta investigación fue explorar cómo los decanos de asuntos estudiantiles ejercen el liderazgo de servicio en las instituciones de educación superior (IES) en Puerto Rico. Para ello se propuso: a) analizar las características del liderazgo de servicio que poseen los decanos de asuntos estudiantiles; b) explorar las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en el descargue de sus funciones; c) identificar las dimensiones del liderazgo de servicio que evidencian en las prácticas los decanos de estudiantes en las IES.

El procedimiento inicial requirió redactar una pregunta principal, seguidas de unas subpreguntas. Las preguntas son las siguientes: ¿Cómo los decanos de asuntos estudiantiles ejercen el liderazgo de servicio en diversas IES públicas de Puerto Rico? Las subpreguntas son las siguientes:

- a. ¿Qué características de liderazgo de servicios poseen los decanos de asuntos estudiantiles en las IES
- b. ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?
- c. ¿Qué dimensiones del liderazgo de servicio se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?

Este capítulo se organizó en cinco secciones. La primera, discute el enfoque del estudio, que fue uno cualitativo; la segunda, describe en detalles el diseño de investigación. La tercera, presenta el procedimiento que se llevó a cabo para la

recopilación de la información. La cuarta, destaca los aspectos éticos de la investigación y la última, explica cómo se llevó a cabo el análisis de la información.

Enfoque del estudio

El haber concebido el investigador la idea del estudio y estar familiarizado con el problema en cuestión le ayudó a seleccionar el enfoque de la investigación tal y como lo propuso. Así pues, se seleccionó el enfoque cualitativo, el cual según Hernández et al. (2014), busca comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. De igual manera, Creswell (2012) señaló lo apropiado de este enfoque, pues permite explorar un tema del que se conoce muy poco y del que se busca comprender sus significados y la naturaleza de las experiencias. En este caso, explorar el liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES. Además, el enfoque de investigación cualitativo considera las suposiciones y características del tema bajo estudio. Asimismo, atiende las características fundamentales como un diseño que evoluciona, la presentación de múltiples realidades, el investigador como un instrumento de recolección de datos y que promueve enfocarse en las visiones de los participantes.

El enfoque cualitativo fue seleccionado porque, a través de este, se pudo examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean. Al respecto, Merriam y Tisdell (2016) destacaron que se trata de un método interesado en: (a) cómo las personas interpretan sus experiencias;

(b) cómo construyen sus mundos; y (c) qué significado atribuyen a sus experiencias (p. 24). En la presente investigación se exploró cómo perciben y experimentan el liderazgo de servicio los decanos de asuntos estudiantiles. De igual manera, este enfoque ayudó a profundizar en los puntos de vistas, las interpretaciones y los significados de lo que se pretendía en la investigación (Hernández et al., 2014).

Diseño de investigación

Bajo el enfoque de investigación cualitativa, se exploró un problema del cual se pudo entender su naturaleza a través de los testimonios significativos que expresaron las personas que experimentan el fenómeno de interés, o sea, los decanos de asuntos estudiantiles de las IES. Por tal razón, se acogió el planteamiento de Yin (2003) que, en este tipo de investigación cualitativa, la utilización del estudio de caso como diseño de investigación puede contribuir a la adquisición de conocimiento sobre el fenómeno bajo estudio. Además, ya que en este estudio de caso se realizó una descripción profunda, su análisis dio forma al caso en sí, lo que es algo particular (Merriam & Tindel, 2016).

De esta manera, se acogieron los planteamientos de Creswell (2013), quien estableció que para una exploración de un caso (o múltiples casos) sea a través de una recopilación de información detallada, más aún, cuando se involucraron múltiples fuentes de esta. Ya que para este tipo de estudio se relaciona con un lugar y un tiempo en particular, ya sea un programa, un evento, una actividad o individuos. Así pues, para esta investigación se seleccionó como diseño de la investigación un estudio de caso múltiple, ya que este diseño de la investigación

conlleva establecer la estrategia general y fundamentación del estudio enmarcados en un entorno, participantes y fenómeno específicos. De esta manera, se destacó que, dado este tipo de estudio, se logró tener una visión más amplia sobre el problema, pues la primera obligación es comprender este caso (Stake, 1995). Continuando con lo que establece Stake (1995), como este tipo de estudio conlleva situarlo dentro de su escenario, que puede ser un escenario físico, un escenario social, histórico o económico, se destaca que esta investigación estudió los casos de cinco decanos de asuntos estudiantiles en las IES. Además, se añadió lo planteado por Stake (1995) en donde “se puede diseñar un estudio colectivo de casos atendiendo más a la representatividad, pero como ya se ha dicho, es difícil defender la representatividad de una muestra pequeña” (p. 18). A tales efectos, el autor reconoce que se deberá escoger casos que sean fáciles de abordar y donde las indagaciones sean bien acogidas más, se pueda identificar participantes dispuestos a dar su opinión sobre el problema bajo estudio. De esta manera, en el análisis se identificaron las características relevantes y numerosas de forma que sólo se incluyeron las combinaciones correspondientes. Así, en el presente estudio de caso múltiple se pudo estudiar en profundidad

Procedimiento para le recopilación de la información

De acuerdo con el diseño de investigación que se seleccionó, estudio de caso múltiple, se siguieron los pasos del proceso de recopilación de información cualitativas de Creswell (2012). Este proceso implicó que, más que recopilar

información, hubo unos pasos interrelacionados en el proceso que se deben destacar:

- 1) selección de los participantes del estudio y el escenario;
- 2) identificación de las diferentes técnicas de recopilación de la información; según el tipo de información a recopilar que estuvieron disponibles para la investigación;
- 3) preparación de los instrumentos de acuerdo con la información útil para el estudio;
- 4) determinación de los mecanismos para guiar la recopilación de la información; y
- 5) obtención de los permisos necesarios de varias personas y organizaciones concernidas, parte del proceso administrativo.

Para este estudio se necesitó una amplia gama de información sobre las características y los comportamientos que describen la figura de un decano de asuntos estudiantiles, de manera que la información misma ofreció un retrato del objetivo estudiado, según determinado por Creswell (2012).

Selección de participantes y escenarios

En la presente investigación que se realizó, una cualitativa, se identificaron los participantes y los escenarios específicos. Estos se seleccionaron de manera que mejor pudieran ayudar a entender el problema de manera intencional.

Creswell (2012) indicó que seleccionar un caso para este tipo de estudio requiere que el investigador establezca una racionalidad para seleccionar los participantes (i.e., la intencionalidad). Por tanto, este estudio cualitativo, estudio

de caso múltiple, identificó a los participantes con características homogéneas. El criterio particular de selección fue que los sujetos fueran decanos de asuntos estudiantiles de una IES en Puerto Rico; porque sobre ellos recae la responsabilidad primordial de la coordinación general de los servicios al estudiantado. Además, los decanos de asuntos estudiantiles se consideraron en términos de sus funciones y preparación, de modo que ayudó a obtener la información que explica el fenómeno. Así que se siguieron los criterios que Hernández y Mendoza (2018) quienes establecieron que cada participante debe contar con: (a) capacidad operativa de reelección y análisis;(b) el entendimiento del fenómeno; y (c) la naturaleza del fenómeno bajo análisis. Ambos autores recomendaron que para estudios de casos se seleccionen de 6 a 10 individuos, o de tres a cinco si son entrevistas.

Participantes

Se seleccionaron cinco decanos de asuntos estudiantiles de IES en Puerto Rico. A estos decanos de asuntos estudiantiles participantes se recopiló la información correspondiente de forma tal que se pudieron contestar las preguntas del estudio.

Características de los participantes

Las características homogéneas que se tomaron en consideración para la selección fueron las necesarias para el tipo de estudio de casos. Se partió de que son decanos de asuntos estudiantiles de una IES en Puerto Rico, con al menos dos años experiencia como decano y con preparación académica mínima de maestría.

Escenarios

La localización de las instituciones en donde laboran las participantes recayó en IES en Puerto Rico; a saber, cuatro de las unidades de una IES, y uno de la otra IES especializada. Cada una de estas instituciones tiene características distintas y únicas entre las seleccionadas, que representan las distintas cualidades que tienen las unidades para el estudio. Esto hizo posible que desde cada una de la IES se proyecte la función de servicio de sus decanos de asuntos estudiantiles, tal y como se propone en este estudio. Estas son las instituciones con sus respectivas características:

- a) Unidad uno: Es una institución especializada en ofrecimientos de áreas relacionada con la salud a todos los niveles (subgraduado y graduado). Tiene una matrícula pequeña dado el tipo de institución. Los ofrecimientos de servicios de apoyo son variados y según la población estudiantil.
- b) Unidad dos: Institución que no forma parte del sistema de las demás unidades: Es una institución subgraduada especializada, por lo que su matrícula es poca. Ofrece servicios de apoyo básicos como consejería profesional, servicios a estudiantes con impedimento, organizaciones estudiantiles, no así las actividades atléticas.
- c) Unidad tres: Es una institución de ofrecimientos subgraduados y graduados en casi todas las especialidades académicas y es la institución con la mayor matrícula. Recibe estudiantes de toda la isla e

internacionales. Sus servicios de apoyo al estudiantado son amplios y variados según la población estudiantil.

- d) Unidad cuatro: Es una institución subgraduada de ofrecimientos académicos limitados. Su matrícula es baja, y los requisitos de admisión son los más bajos, por lo que recibe estudiantes de toda la isla. Sus servicios son básicos.
- e) Unidad cinco: Es una institución subgraduada. Su matrícula es local y bien regional. Sus servicios de apoyo suelen ser lo más básicos.

Técnicas, instrumentos y mecanismos para la recopilación de la información

En esta investigación se utilizaron dos técnicas para la recopilación de la información, a saber: la entrevista semiestructurada y el análisis de documentos. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los decanos de asuntos estudiantiles de las instituciones previamente identificadas y se analizaron documentos acerca la naturaleza y las funciones de estos. Para ambas técnicas de recopilación de información, se necesitó registrar la información que proporcionaron los participantes o la que surgieron de los documentos. Esta acción en particular consistió en recibir datos no estructurados los cuales se fueron estructurando en las líneas de interpretación de la información. O sea, establecer de manera más estructurada la información según lo establecieron Hernández y Mendoza (2018). Así que, en lugar de utilizar técnicas prediseñadas de otra persona, se recopiló información sobre un protocolo de preguntas que el investigador organizó de manera que facilitara la obtención de

la información y las respuestas de los participantes a cada pregunta. Se diseñó además una página de anotaciones para resumir la información que se recopiló de los documentos que se analizaron.

Entrevista semiestructurada

Según Hernández y Mendoza (2018), las entrevistas cualitativas son íntimas y flexibles por la comunicación y la construcción de significados que se alcanza en su administración efectiva. Por eso, se utilizó el instrumento diseñado para la entrevista semiestructurada de forma tal que se pudiese recopilar la información necesaria para el estudio. Debido a que las personas en una entrevista no deben tener timidez para hablar y deben presentar sus ideas, situaciones que sirvan para identificar el caso, según Creswell (2013), las entrevistas a los decanos de asuntos estudiantiles giraron en torno a cómo estas ejercen su liderazgo de servicio.

Protocolo de preguntas. El protocolo de preguntas para la entrevista semiestructurada fue el principal instrumento para obtener los datos centrales sobre el liderazgo de los decanos de asuntos estudiantiles. Por lo tanto, se diseñó dicho protocolo de la entrevista (ver Apéndice A). Este consistió de 14 preguntas abiertas con amplio espacio entre las preguntas para escribir comentarios sobre las respuestas y a los comentarios de las entrevistadas. No obstante, al ser entrevistas semiestructuradas, el entrevistador pudo introducir preguntas y comentarios adicionales para precisar conceptos en los que se pudo obtener más información (Hernández & Mendoza, 2018).

Descripción. La guía de preguntas parte de las características del liderazgo de servicio que poseen los decanos de asuntos estudiantiles. Contenían preguntas sobre los servicios que estos coordinan en su institución, así como las características de liderazgo de servicio que modela como decanos y, no menos importante, cuán eficaces son al describir su rol de liderazgo. Se incluyó, además, preguntas sobre las prácticas de liderazgo que emplean, y si estas prácticas cumplen con las dimensiones de dicho liderazgo. Por lo tanto, estas preguntas son esenciales para determinar si las cualidades de líder están arraigadas en los decanos de asuntos estudiantiles, según se observó en la literatura. Este protocolo de preguntas tuvo la intención de recopilar la información que proveyeron los decanos de asuntos estudiantiles en cuanto a su liderazgo y de su experiencia en la coordinación de servicios al estudiantado.

Proceso de la entrevista. El procedimiento para recopilar la información de este estudio cualitativo fue por medio de las entrevistas semiestructuradas a través de preguntas y respuestas mediante el uso del protocolo de preguntas que se diseñó. Hay que destacar que estas entrevistas semiestructuradas que utilizan dicho protocolo de preguntas, el entrevistador tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar u obtener más información (Hernández & Mendoza, 2018). Las entrevistas fueron, a su vez, el instrumento principal que se utilizó para lograr que se contestaran las preguntas de la investigación. No obstante, el entrevistador tuvo que incluir esas preguntas en el tiempo especificado, tal y como lo recomienda Creswell (2012).

Las entrevistas a los decanos de asuntos estudiantiles giraron en torno a cómo estos ejercen su liderazgo. Por medio de un acuerdo entre las partes se condujeron las entrevistas semiestructuradas, mediante entrevista remota asistida por la tecnología en línea. Inicialmente se les envió a los distintos oficiales (decanos de asuntos estudiantiles y rectores) de las IES identificadas la invitación (ver Apéndice B) para participar de la entrevista. Luego de un recordatorio enviado a los decanos de asuntos estudiantiles, se recibieron las respuestas afirmativas dando paso a coordinar el día y la hora apropiada, según cada caso en particular. De ahí, luego se procedió a enviarse el consentimiento informado y el vínculo para unirse a la entrevista.

En resumen, se realizaron cinco entrevistas; cada una de 14 preguntas. Entre cada entrevista, se organizó la grabación para proceder al proceso de transcripción. Además, dio paso a hacer los ajustes necesarios para realizar las entrevistas subsiguientes. Este itinerario entre una entrevista y la siguiente permitió, además, trabajar con las transcripciones y las categorizaciones correspondientes. Estas categorizaciones de las entrevistas se organizaron a partir de los criterios y las preguntas de investigación que se presentaron en el Capítulo 1.

Evidencias para la calidad interpretativa. El protocolo para la calidad interpretativa se diseñó en correspondencia con las preguntas de investigación. Para determinar la credibilidad del instrumento se creó una tabla de congruencias de las preguntas de la investigación con la guía de preguntas que se ha trabajado (ver Apéndice C). Asimismo, las preguntas fueron sometidas a

revisión de tres expertos. Estos fueron expertos en las áreas de investigación, liderazgo y servicios al estudiante. Cada uno de ellos recibieron la solicitud junto con una planilla de validación del contenido de la entrevista (ver Apéndice D) junto con guía diseñada. Luego de la revisión realizada por los expertos con sus recomendaciones, se obtuvo el protocolo de preguntas y la guía de administración con la completitud y relevancia necesarias. Posteriormente, se envió la documentación al Comité Institucional para la Protección de los Sujetos Humanos de Investigación (CIPSHI) quienes autorizaron su uso (ver Apéndice E).

Análisis de documentos

La revisión de documentos es una fuente muy valiosa de información cualitativa. Según Hernández y Mendoza (2018), permite entender el fenómeno bajo estudio. Por otro lado, Creswell (2012) destacó también que la revisión de los documentos no requiere transcripción como hay que hacer en las entrevistas. En esta investigación, los documentos que se revisaron fueron la lista de los servicios que tienen a bien coordinar los decanos de asuntos estudiantiles, la lista de sus funciones y deberes como decano y los requisitos del puesto para ser nombrado.

Página de anotaciones. Como parte del proceso de recopilar la información por medio de documentos, se realizó un análisis de documentos públicos (Creswell, 2013). Para realizar este trámite, se desarrolló una página de anotaciones para el análisis de contenido de los documentos (ver Apéndice F). Este es un documento que se utilizó para registrar información que se identificó

sobre las acciones administrativas relacionadas a los decanos de asuntos estudiantiles. Esta página de anotaciones para el análisis de contenido de los documentos identificados sirvió para analizar todos los documentos que los decanos proporcionaron, con la autorización previa del rector de la institución participante, y los obtenidos de las páginas de internet de cada institución. De ello, se estipuló que dicha documentación es oficial, ya que, si existe en especial, los que detallaron los servicios al estudiantado que coordinan los decanos de asuntos estudiantiles y los requisitos para dicha función. Esta información, eventualmente, se organizó en forma de tabla de manera que facilitó su entendimiento y el análisis correspondiente.

Descripción. La página de anotaciones que se diseñó pretendió identificar aspectos administrativos y procesales existentes en las IES y que están directa o indirectamente relacionados a los decanos de asuntos estudiantiles. Consistió a su vez, en una página para la anotación de la información existente en los documentos sobre las funciones que ejerce el decano y el proceso de nombramiento de cada institución. La evidencia obtenida por medio de este mecanismo fue importante para determinar el éxito o fracaso en el desempeño práctico. Y, no menos importante, sirvió para determinar si de los documentos se desprendió un perfil ideal de liderazgo de servicio para los decanos de asuntos estudiantiles, según se ha visto en la literatura sobre el tópico. Por lo tanto, la página diseñada se dividió en tres partes:

- identificación de los servicios que coordinan desde el Decanato de Asuntos Estudiantiles

- identificación de las funciones, deberes o responsabilidades de los distintos decanos
- los requisitos del proceso de selección de cada uno de ellos.

Además, se proveyó un espacio para comentarios u observaciones que surjan del análisis de dichos documentos.

Proceso del análisis de documentos: La revisión de documentos es una fuente muy valiosa de datos cualitativos, los cuales pueden ayudar a entender el fenómeno bajo estudio (Hernández & Mendoza, 2018). En esta investigación, los documentos que se revisaron fueron la lista de los servicios que tienen a bien coordinar los decanos de asuntos estudiantiles, la lista de sus funciones y deberes como decano, los requisitos del puesto para ser nombrado y el proceso de selección. En resumen, se trató de cinco páginas de anotaciones, una por cada institución, las cuales tuvieron tres partes según mencionado anteriormente. La información de cada institución se solicitó a cada decano de asuntos estudiantiles antes del proceso de las entrevistas, de manera que los documentos proveyeran la información que contribuyeran al proceso de entrevista e, incluso, a hacer los ajustes que correspondan previo a la entrevista.

Evidencias para la calidad interpretativa. La página de anotaciones para el análisis de contenido tuvo la intención de presentar un análisis de los documentos de cada una de las instituciones. Esta página se diseñó en correspondencia con las preguntas de investigación. Por esto se presentó una tabla de congruencias con las preguntas del estudio (ver Apéndice G). Esta se presentó a un panel de expertos para que la revisaran e indicaran cuán bien

construida estaba para la recopilación y el manejo de esta información. El panel estuvo compuesto de tres expertos que se seleccionaron de un conjunto de conocedores en las áreas de investigación, liderazgo y servicios al estudiante. Se les envió una comunicación por correo electrónico junto a una planilla de validación (ver Apéndice D) que contestaron y devolvieron en un periodo de una semana. Fueron estos conocedores quienes revisaron la página de anotaciones y precisaron que respondía a las preguntas de la investigación. Esto por medio de las correcciones de contenido y forma que recomendaron. De esta manera, se obtuvo un documento con completitud y relevancia. Posteriormente se envió la documentación al Comité Institucional para la Protección de los Sujetos Humanos de Investigación, quienes autorizaron su uso (ver Apéndice E).

Obtención de permisos

Hernández y Mendoza (2018) destacaron que esta etapa temprana se trata del corpus de acciones coordinadas de preparación necesaria, las cuales llevaron a contestar las preguntas de la investigación. El proceso describió cómo se realizaron los procesos administrativos (requeridos de permisos y contactos iniciales) para llevar a cabo las entrevistas y la solicitud de documentos en cada institución los cuales fueron utilizados en este estudio de caso múltiple.

Como se realizaron entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos como parte de los procedimientos de recopilación de información, se necesitó tener una amplia gama de información sobre el objetivo del estudio de manera que ofreciera un referente claro y preciso de las características y el entorno, de un decano de asuntos estudiantiles (Creswell, 2013). Por tanto, se requirieron

los permisos de los distintos participantes de cada institución, de manera que se pudieran llevar a cabo las entrevistas. Esto para lograr los acuerdos de reunión virtual con los decanos de asuntos estudiantiles que fueron parte de la recopilación de datos. Además, se requirió autorización para obtener los documentos necesarios para analizarlos.

Para el trámite se contactó primero a los candidatos a participantes, o sea a los decanos de asuntos estudiantiles de cada institución identificada, mediante invitación formal por medio de una carta oficial que fue enviada vía correo electrónico (ver Apéndice B). Esta información, igualmente, le fue comunicada a cada uno de los rectores de las instituciones identificadas de manera que tuviesen conocimiento de la solicitud de entrevista y de documentos solicitados. Posteriormente, hubo una llamada telefónica con cada uno de los decanos de asuntos estudiantiles para conocer en qué etapa se encuentra la solicitud. A su vez, en esta llamada se indicaron los pormenores protocolarios que permitan la entrevista como decanos de asuntos estudiantiles y los documentos requeridos para análisis a revisarse.

Cuando se obtuvo la autorización, se coordinó la fecha más oportuna para la reunión virtual con los decanos y donde conseguir los documentos solicitados. De esta manera, se coordinó que se le enviaría el consentimiento informado (ver Apéndice H) y fecha para la entrega de este. En el consentimiento informado se les explicaban los propósitos del estudio, el tiempo que se necesitaba para completar la entrevista, el respeto a la confidencialidad sobre la información recopilada, el procedimiento de grabación de la entrevista y, finalmente, cómo se

usarían los resultados de la entrevista. Este documento fue entregado por parte de los participantes antes de la entrevista vía correo electrónico. De esta forma se pudo llevar a cabo el estudio.

Aspectos éticos de la investigación

Los aspectos éticos de este proceso de investigación pretenden proteger el anonimato de los informantes, revelar o no revelar el propósito de la investigación, establecer cuándo o cómo se usará la información y determinar cuándo el investigador deba compartir su experiencia personal (Creswell, 2013). En todo momento, el investigador habrá de garantizar que el proceso de recopilación de documentos y del contenido de las entrevistas se maneje de acuerdo con los principios éticos y en atención de la sensibilidad de las partes encuestadas. Es importante destacar que estudiar a personas en su propio entorno plantea desafíos para el investigador cualitativo. Las directrices éticas incluyen varios pasos para asegurar el estudio cualitativo en el cual se emplee una entrevista, de manera que se mantenga la autonomía a participar del mismo (McMillan & Schumacher, 2005). En este proceso ha de resguardarse la confidencialidad de las expresiones personales a través de un informe de consentimiento, estén o no permitidas por la institución las opiniones de sus funcionarios (ver Apéndice H).

El proceso de entrevistas que se planteó en esta investigación dispuso que estas se realizaran de manera remota asistida por tecnología en línea. El investigador tuvo que demostrar que el espacio elegido por medio de la tecnología en línea seleccionada no comprometía ni alteraba el buen

funcionamiento de la institución. Para esto fue significativo utilizar el principio de confidencialidad. Así que, fue necesario resaltar que las grabaciones están siendo archivadas en un archivo electrónico confiable y seguro (con el recurso a una contraseña únicamente conocida por el investigador), de manera que se garantiza de forma inequívoca el principio de confidencialidad. Pasado el periodo que se plantea en este estudio, se procederá a borrar todas las grabaciones.

Por otro lado, en términos de la integridad del estudio, se realizan las citaciones correspondientes de estudios o textos utilizados de los autores correspondientes. Es importante destacar, llegado a este punto, que el investigador mantiene vigente su Certificación de Protección Seres Humanos para asegurar el manejo correcto de la información (ver Apéndice I). Además, con toda esta información detallada, se sometió la solicitud de la investigación para efectuar investigación con participantes humanos al Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (ver Apéndice E). Esta solicitud fue debidamente autorizada y cuenta con la Autorización Formal CIPSHI 2021-153 (ver Apéndice J).

Análisis de los datos

El enfoque cualitativo para este estudio implica que la acción se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación. Por medio de este análisis, se verificó y comparó la información que se obtuvo en diferentes momentos mediante los métodos diversos (Okuda & Gómez, 2005). La revisión de literatura, la cual fue constante, permitió que se pudiera ir a las

etapas previas para corroborar información y procedimientos. De esta manera, resultó un proceso algo circular, que no siempre varía de acuerdo con cada estudio en particular, según establecieron Hernández et al. (2014). Estos autores también destacaron que los datos que se recopilen tendrán descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. Además, Hernández et al. subrayan que en la indagación cualitativa se posee una mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos, si estos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de los datos. Acogiendo estos planteamientos, se trabajó en dicha dirección de manera que se logró actuar de forma similar.

Es así como, una vez se recopiló toda la información, se procedió a transcribir las entrevistas. De esa manera, se destacaron los datos obtenidos y se categorizaron en archivos de información, de los cuales se hicieron notas y establecieron las repeticiones que describieron el caso en su contexto. Luego, se establecieron categorías y los patrones que correspondieron, según Creswell (2012), a los criterios de servicios estudiantiles que se acordó investigar en las preguntas de investigación. Posteriormente, se realizó otra categorización de los datos recopilados por medio de las planillas para reducirlos a lo esencial. Simultáneamente, se generaron las interpretaciones directas, las cuales sirvieron para desarrollar los análisis que condujeron a una narrativa (McMillan & Schumacher, 2005).

De manera general, se siguieron los pasos que recomendó Stake (1995):

- 1) la agrupación categórica
- 2) la interpretación directa
- 3) generalizaciones naturalistas
- 4) descripción del caso.

Por otro lado, se desarrollaron generalizaciones sobre el caso en términos de patrones, convergencias y divergencias entre los casos y cómo los hallazgos reflejan o no la literatura que se revisó respecto al tema bajo estudio.

Es así cómo se obtuvo una descripción detallada del caso y de su entorno, para determinar si, en efecto, en la exploración del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles, se pudo constatar que, definitivamente, lo ejercen así. Es al partir de este análisis, que fue más fácil entender los resultados. De esta manera, se procedió a la triangulación de la información, la cual nos pudo ayudar a generar alguna relación o inclusive establecer planteamientos a base de las diferentes fuentes y métodos de recolección de información (Hernández & Mendoza, 2018). Además, fue importante resaltar lo planteado por Stake (1995): “La importancia de la triangulación radica en que depende de la intención de ofrecer una comprensión del caso, y del grado en que tal afirmación contribuye a aclarar la historia o a diferenciar significados opuestos” (p. 97). Este estadio analítico pudo aportar aspectos que facilitaron la oportunidad para que se entendieran las situaciones similares. La triangulación de las fuentes de datos, además, trató de ver, si aquello que se observó de lo que se informó, contiene el mismo significado cuando se encuentra en otras circunstancias (Stake, 1995). Es por ello, que luego se procedió a realizar un

análisis detallado de los datos usando matrices, diagramas y esquemas (Hernández et al., 2014), contenido que se compartirá con los participantes antes de hacer pública la investigación.

Por medio de estos procedimientos de recopilación de información y su correspondiente análisis, se conoce cómo los decanos de asuntos estudiantiles ejercen el liderazgo de servicio en la coordinación de los servicios de apoyo y complementarios en las IES públicas en Puerto Rico. A su vez, se pudo conocer cuáles son las prácticas de dicho liderazgo y saber si cumplen con las dimensiones de este liderazgo de servicio.

Resumen

Durante el capítulo, se identificó el diseño de la investigación, la cual trata sobre el ejercicio del liderazgo de servicio en los decanos de asuntos estudiantiles. Y lo que ese liderazgo impacta en el éxito de los estudiantes que ingresan a las IES. Pudo brindar información relevante para conocer las cualidades y los comportamientos necesarios que conllevan coordinar en los servicios de apoyo y complementarios al estudiantado. A través del diseño que se propuso, se trató de viabilizar la recopilación de información relevante para lograr contestar las preguntas que iluminan el perfil y los quehaceres de un decano de asuntos estudiantiles de una IES. Según la información que se recopiló y del análisis que se realizó, se pudieron presentar conclusiones acertadas y bien fundamentadas. Es así como se estableció en la tabla resumen (ver Apéndice K) en la que se detalló el alcance de las preguntas, su fuente de información y el análisis realizado en alineamiento de la investigación.

CAPÍTULO IV

Hallazgos

Introducción

El propósito de este estudio fue explorar el liderazgo de servicio en los decanos de asuntos estudiantiles en las instituciones de educación superior (IES); específicamente, se propuso: (a) analizar las características del liderazgo de servicio que poseen los decanos de asuntos estudiantiles; (b) explorar las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en el descargue de sus funciones; e (c) identificar las dimensiones del liderazgo de servicio que evidencian en las prácticas de los decanos de estudiantes en las IES. A tales efectos, se indagó a través de cinco de estos profesionales sobre cómo ejercen este liderazgo en el descargue de sus funciones, a los que se realizaron entrevistas semiestructuradas. Además, se analizaron varios documentos institucionales correspondientes a las IES a las que pertenecen cada uno de estos profesionales, de los cuales se identificó la información relacionada con el proceso de selección, las cualidades, las responsabilidades y los servicios bajo supervisión. Todo esto se hizo con énfasis en lo que se relacionaba con el beneficio al estudiantado.

Así pues, a través de los hallazgos que se obtuvieron se facilitó la respuesta a las tres preguntas de investigación: (a) ¿Qué características de liderazgo de servicios poseen los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?; (b) ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?; y (c) ¿Qué dimensiones del liderazgo de servicio se

evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?

Estas preguntas permitieron que se cumplieran los tres objetivos que dirigieron esta investigación.

Para alcanzar estos objetivos y contestar las preguntas, se retoma brevemente lo que se presentó en el Capítulo III. En el mismo se estableció que el diseño de investigación que se seleccionó fue el estudio de caso múltiple, siguiendo los pasos del proceso de recopilación de información cualitativas de Creswell (2012). El proceso que Creswell sugirió que consiste en: (a) selección de los participantes del estudio y el escenario; (b) identificación de las diferentes técnicas de recopilación de la información; (c) preparación de los instrumentos de acuerdo con la información útil para el estudio; (d) determinación de los mecanismos para guiar la recopilación de la información; y (e) obtención de los permisos necesarios de las personas y organizaciones concernidas, parte del proceso administrativo. Cumpliendo con estos pasos se recopiló la información que se necesitó sobre las características y los comportamientos que describen al decano de asuntos estudiantiles y que haya ofrecido un retrato del objetivo estudiado.

Por eso, al ser una investigación cualitativa, se identificaron los participantes y los escenarios específicos. Estos se seleccionaron de tal manera que entendieran el problema de forma intencional. Por tanto, para el estudio se identificó a los participantes con características homogéneas, siendo el criterio particular de selección que los sujetos ocuparon el puesto de decanos de asuntos estudiantiles de una IES en Puerto Rico. Sobre estos profesionales

recae la responsabilidad primordial de la coordinación general de los servicios al estudiantado, por lo que también se consideraron sus funciones y preparación académica.

Luego de que se identificaron los participantes, se utilizaron dos técnicas para la recopilación de la información, (a) la entrevista semiestructurada y (b) el análisis de documentos. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los decanos de asuntos estudiantiles de las instituciones previamente identificadas utilizando un protocolo de preguntas diseñado para las entrevistas. A su vez, se analizaron documentos institucionales acerca de la naturaleza y las funciones de estos, utilizando una página de anotación que el investigador organizó.

Para llevar a cabo las entrevistas y que se proveyeran los documentos que se necesitaban, cada participante contestó la invitación a participar. Los participantes seleccionaron las fechas que tuvieron disponibles para llevar a cabo la entrevista de forma virtual haciendo uso de la tecnología. La invitación que se le cursó incluyó una notificación a sus diversos rectores para que tuviesen conocimiento de la entrevista y que se iban a compartir documentos institucionales requeridos. Posteriormente, una vez se implementaron ambas técnicas de recopilación de información, se registró y se estructuró la información que proporcionaron los participantes o la que surgió de los documentos, según lo establecieron Hernández y Mendoza (2018). De esta manera se facilitó el análisis de la información respecto a las respuestas de los participantes a cada pregunta, al igual que de los documentos que se analizaron.

Cabe destacar, que para analizar la información que se recopiló, se utilizaron los pasos que recomendó Stake (1995): (a) agrupación categórica; (b) interpretación directa; (c) generalizaciones naturalistas; y (d) descripción del caso. Fue así cómo se establecieron las distintas categorías de acuerdo con los hallazgos de las entrevistas realizadas, según los perfiles de cada uno de los participantes. Para que se entienda esta categorización, Stake (1995) estableció que se segmente la acción de los participantes, categorizada por las propiedades, y se hacen recuentos para sumarlos de forma intuitiva. Al sumarlas, se espera que surjan significados relevantes para el tema, cargados de mayor significado -tras el análisis y la síntesis- en la interpretación directa. Eventualmente se llega a la conclusión de lo que se investiga.

Por consiguiente, se organizó el presente capítulo permitiendo exponer los hallazgos respecto al liderazgo de servicio en los decanos de asuntos estudiantiles entrevistados, con énfasis en sus funciones y desempeño. Primeramente, se presenta una descripción general de cada participante y las IES que representan. Luego, se detalla el perfil de cada participante a base de lo que corresponde ser decano de asuntos estudiantiles y los servicios que se ofrecen en las distintas IES y que supervisan cada uno de éstos. En relación con esto, se utilizaron varios documentos de cada una de las IES de las que son parte los distintos decanos de asuntos estudiantiles para fortalecer los perfiles desarrollados en la investigación. Entre ellos, se utilizaron leyes y reglamentos, certificaciones y manuales correspondientes a las IES a las que pertenecen los decanos de asuntos estudiantiles entrevistados. Así pues, en el resto del

capítulo se incluye la información acerca de los hallazgos, establecidos en categorías de forma general y específica. Estas a su vez se hace referencia a contestar cada pregunta de investigación. De esta forma, se presentan subtítulos para guiar el pensamiento del lector en cuanto a los hallazgos.

Descripción general

A continuación, se describen los participantes de la investigación haciendo énfasis en lo que es la figura del decano de asuntos estudiantiles y sus responsabilidades en la IES a las que pertenecen. Además, se describen los distintos escenarios en que se desempeña cada decano de asuntos estudiantiles, o sus respectivas IES. Es importante destacar, que esta parte cuenta con información que se recopiló de una serie de documentos de cada IES representada. Estos documentos que se recopilaron de cada institución fueron variados, según la IES.

Inicialmente, la información sobre los procesos de selección como decanos fue extraída de leyes de Puerto Rico y de reglamentos institucionales. Bajo estas leyes es que se fundamenta la creación, el establecimiento y el funcionamiento de cada IES. En cuanto a los reglamentos de las instituciones, en términos generales, se establece cómo es el proceso de nombramiento de los decanos, especificándose con un poco más de información de cómo se llevan a cabo estos. Lamentablemente, no se abundaba sobre características profesionales y personales, deberes, responsabilidades y funciones que se les requiere a los distintos candidatos a decano de asuntos estudiantiles. Parte de la información que se relacionaba con las características profesionales y personales, deberes,

responsabilidades y funciones requeridas se encuentran en manuales de facultad y de estudiantes, certificaciones de los cuerpos de gobernanza institucional y cartas de entidades nominadoras.

Los servicios coordinados por los decanos y la información relevante fueron obtenidos de manuales de estudiantes y listados oficiales de los distintos decanatos. Por lo tanto, dado que la gran mayoría de la información que se interesaba fue provista por dichos documentos, aunque son similares, todos estos variaban de acuerdo con la institución a la que pertenecían las distintas decanas entrevistadas.

Descripción de las participantes

Se realizaron entrevistas a cinco féminas que ocupaban la posición de decanas de asuntos estudiantiles en sus respectivas IES en Puerto Rico. Se establece de forma clara, que este dirigente, un decano o decana de asuntos estudiantiles, es necesario en las IES y se considera responsable de que el estudiantado mantenga una respuesta participativa con los valores de la institución. A su vez, forma parte del equipo administrativo de la institución visualizado desde el organigrama gerencial. Además de formar parte del equipo gerencial, los decanos o las decanas de asuntos estudiantiles deben ser líderes de un grupo de trabajo que maneja y dirige varios programas, políticas y servicios de apoyo al estudiantado (Sandeen, 1991). Por tal razón, de estas participantes se recopiló la información correspondiente que proveyó las contestaciones a las preguntas del estudio, pues su liderazgo debe resultar esencial para la coordinación del ofrecimiento de los servicios de apoyo y

complementarios en las IES. Se tomó en cuenta lo que Sandeen (1991) expresó, que a los decanos de asuntos estudiantiles se les requiere conocer profundamente al estudiantado, que tenga habilidad de establecer relaciones de confianza con estos y es sensible a los problemas de los estudiantes y el personal. Así, que se consideró que las participantes poseían las características homogéneas que fueron necesarias para la selección, esto es, que contaban con al menos dos años de experiencia como decanas y con una preparación académica mínima de maestría.

No obstante, estas decanas se diferenciaban unas de las otras, aunque tenían similitudes en roles y funciones. De estas participantes, cuatro se encontraban desempeñándose en el puesto como decanas en propiedad y una de manera interina. El tiempo que llevan como decanas fluctuaba desde los dos años hasta los diez años; todas poseían un grado doctoral, aunque en diversas áreas académicas. Además, poseían varios años de servicios en instituciones universitarias, aunque, no necesariamente, en el área de servicios al estudiantado.

Hay que mencionar, que todas se desempeñaban en IES, en las que se ofrecen grados en programas académicos diferentes, entre los niveles subgraduado y graduado. Estos grados varían entre generales y especializados. Asimismo, hay que destacar que en tales IES se ofrecen servicios a estudiantes de toda la Isla, aunque en algunas se ofrecen, mayormente, servicios a estudiantes de la región donde se encuentran. Por otro lado, el ofrecimiento de los servicios de apoyo y complementarios varían entre cada IES.

En el perfil de estas participantes se incluyó información que describe su trasfondo tanto académico como profesional en el área de servicio al estudiantado. Igualmente, se describe el proceso de selección y nombramiento, fundamentado en los documentos que establecen dichos procesos como lo son los reglamentos de cada una de las IES correspondientes, los manuales de facultad y las certificaciones emitidas. Además, se incluye la descripción de sus funciones y la ejecución de su liderazgo. Para ser más enfáticos en la descripción de cada participante, se incluyeron frases o palabras que más describen la ejecución de sus funciones y tipo de liderazgo. Ahora bien, para mantener el anonimato de las participantes se hace referencia únicamente a la numeración que se le asignó como seudónimo genérico (e.g., Participante Uno).

Participante Uno

La Participante Uno posee un grado doctoral en Psicología y se ha desempeñado en la misma IES en que trabaja en varios puestos de servicio directo al estudiantado, estos son las oficinas de consejería y de calidad de vida. Así que, siempre su desempeño ha sido en oficinas adscritas dentro del Decanato de Asuntos Estudiantiles. Entre los dos periodos que ha ejercido como decana de asuntos estudiantiles, de manera interina y en propiedad, lleva aproximadamente nueve años. Ella destacó que haber sido decana de asuntos estudiantiles ha sido una experiencia sumamente enriquecedora.

En cuanto al proceso de selección para ser decana de asuntos estudiantiles, pasó inicialmente por un periodo de interinato antes de asumir el puesto en propiedad. En este particular, la Participante Uno mencionó: “tú puedes estar

como interino o puedes estar en propiedad, son dos procesos distintos”. Así que, inicialmente fue identificada y nombrada por el Rector en dicho momento para asumir dicha responsabilidad. Para este proceso, el criterio utilizado para ser decana de asuntos estudiantiles fue el reconocimiento que tenía el Rector de su desempeño como profesional de ayuda al estudiantado desde el Departamento de Servicios de Consejería. Luego, en cuanto al nombramiento en propiedad, este proceso ya está establecido en el reglamento general de la institución de cómo se debe realizar. A la Participante Uno, se le requirió someter su candidatura mencionando el interés en ocupar el puesto al Comité de Búsqueda y Consulta, constituido en el Senado Académico a los efectos de llevar un proceso de identificación, evaluación y recomendación de candidatos a los distintos puestos de decano disponibles. En ese comité al que sometió la candidatura, había facultativos y estudiantes. Al respecto, la Participante Uno indicó: “en ese proceso de evaluación de los candidatos, pues tú presentas tu plan de trabajo, presentas tus credenciales, pasas por entrevistas, [y te sometes a] lo que decida el comité de búsqueda”. Añadió que, en el caso de la decana de asuntos estudiantiles, se trabajó así porque es un decanato de apoyo a la Institución y, entonces, fue el Comité quien determinó cómo va a ser la evaluación.

No obstante, hay un proceso uniforme porque así se establece en el Reglamento General, tal y como fue descrito por la Participante Uno. Aquí la candidata presentó la candidatura mediante carta de intención, que entregó, a su vez, con todas sus credenciales, *curriculum vitae*, diplomas, todo un plan de

trabajo y lo que, además, se establezca en el Comité de Consulta. Al entregarlo, hubo un tiempo determinado, de acuerdo con un calendario, en el cual se realizó la entrevista, y que dio paso al análisis del comité, que recomendó favorablemente la candidata al Rector. Entonces, este pasó a Presidencia la recomendación del rector, quien a su vez sometió a la Junta de Gobierno para su aprobación y ratificación finales.

Debidamente nombrada decana de asuntos estudiantiles en propiedad, la Participante Uno ejecutó sus funciones y responsabilidades en una IES que mantiene ofrecimientos especializados a distintos niveles desde subgraduado, graduado y primeros grados profesionales. Al ser una IES ubicada en el área metropolitana de San Juan, que recibe estudiantes de toda la Isla e internacionales, debe asegurarse de supervisar que los servicios que ofrecen están en función de todo este estudiantado.

De igual manera, en términos de la documentación institucional, en especial en el Reglamento General y el Manual de Estudiantes, que se revisó de la IES donde ejerció la Participante Uno, entre las funciones y responsabilidades establecidas está el responder al rector y tener la responsabilidad de supervisar las oficinas de servicios al estudiantado. En esa dirección esta participante añadió “mantener y fortalecer los servicios de apoyo directo al estudiante”. Esta responsabilidad se menciona en función de dirigir a propiciar el bienestar, la calidad de vida y el desempeño óptimo. Entre otras funciones se incluyó el fortalecer el bienestar de la comunidad estudiantil y su participación en los procedimientos universitarios incluidos la búsqueda de soluciones relacionadas

con la IES y su entorno. Por otro lado, hay que destacar que deben “fortalecer e integrar su gestión en enlace con los distintos decanatos, escuelas y oficinas de los recintos”. En esta dirección se incluyó también el enlace efectivo entre los estudiantes, la institución y comunidad.

De acuerdo con sus funciones y responsabilidades, la Participante Uno, al igual que las demás, destacó lo importante que es el servicio al estudiantado. En esta dirección, mencionó estar a cargo de liderar todas las oficinas que están adscritas al decanato de asuntos estudiantiles. Así, se aseguraban de que se ofrecieran directamente los servicios al estudiantado. Al respecto, destacó: “Estoy a cargo de liderar todas las oficinas que están bajo el Decanato de Estudiantes que son las oficinas de servicios directo a estudiantes”. Por tanto, para poder ejercer esas funciones, indicó contar con una decana asociada y decanos auxiliares. Estos últimos ejercen funciones en las distintas escuelas de la IES sin responder directamente a ella. Aunque viabilizan las gestiones que se les delegan.

Por otra parte, en general, esta Participante Uno indicó que tenía a cargo un decanato de apoyo a la rectoría. De esta manera, fungía como enlace con la rectoría, para que se pudieran tener servicios de apoyo en gestiones estudiantiles que van más allá del aspecto académico. Además, mencionó tener otras responsabilidades que se relacionaban con procesos establecidos mediante políticas, reglamentos y certificaciones entre otras. Al respecto, la Participante Uno destaca que:

Como decana mi oficina también es la que da el apoyo a los consejos de estudiantes, la constitución de los consejos, asambleas, actividades y las organizaciones estudiantiles que se crean y se reconocen oficialmente bajo la Junta de Reconocimiento de Organizaciones Estudiantiles que también la corro yo. Junta de Disciplina, o sea, somos el enlace con la rectora y el apoyo en el servicio directo a estudiantes.

Por otro lado, de acuerdo con lo presentado y, aunque en las convocatorias expresas de los comités de selección de decano no se solicita que tengan dominio alguno o posean cualidades de liderazgo, quedó a que cada participante haya demostrado que posee las cualidades de liderazgo. Esta cualidad está presente en la Participante Uno, quien expresó que tenía un liderazgo facilitador, al expresar lo siguiente:

Yo soy una decana que mi equipo de trabajo son mis compañeros y les reconozco y les respeto el *expertise* que tiene cada uno. Mantengo buenas relaciones con el personal y tengo la disposición de atenderlos, me reúno a menudo, mantengo consenso y los tomo en consideración para la toma de decisiones, han sido importantes en el éxito que pueda tener el decanato en su gestión de servir al estudiantado.

Ahora bien, eso no quita que ella es la responsable de las decisiones que se toman. De igual forma, la Participante Uno entendió que la proactividad es vital para mantener su liderazgo y que así, la respeten. Además, ella estableció que su liderazgo facilitador se da por el consenso que lleva a cabo. Así, indicó que procura, a su vez, tener un liderazgo participativo. No obstante, ella mencionó: “si al final hay que tomar una decisión, la decisión la tomó yo, pero eso es en ocasiones que uno tenga que tomar entre una decisión u otra, pero es un liderazgo bien por consenso, bien participativo”.

Participante Dos

La Participante Dos contaba con un grado doctoral en Educación en el área de Administración y Supervisión Educativa. Se ha desempeñado como decana de asuntos estudiantiles por espacio de tres años, pero inicialmente fungió como decana de asuntos académicos y estudiantil en la misma IES que labora. No obstante, hay que destacar que posee 20 años de experiencia en varias IES, en donde ha fungido como directora de proyectos federales, coordinadora de programas, decana de asuntos académicos y directora de Recinto. De manera que, puede decirse que ha tenido experiencia previa, aunque no directamente, en asuntos de atención y servicios al estudiante.

Actualmente, la IES en la que se desempeña es una de ofrecimientos especializados a nivel subgraduado. Esta se ubica en el área de San Juan y su estudiantado proviene de distintas partes de la Isla. El ofrecimiento de sus servicios es limitado, pues la matrícula es poca y los recursos institucionales son escasos, prácticamente son los servicios básicos que deben ofrecerse en una IES. En el caso de la Participante Dos, el proceso de selección y nombramiento fue realizado debido a que el puesto estaba vacante, y estando ella en la institución, por lo que respondió a una convocatoria. Cerrado el proceso de convocatoria establecido por la rectoría con el aval de la Junta de Directores, pasó por un proceso de entrevista y, eventualmente, fue la persona seleccionada. Dado que la institución es una corporación pública, y este es un puesto de confianza, seleccionada por el rector, antes de su nombramiento sus credenciales tuvieron que ser enviadas a la Fortaleza, y un funcionario de

Fortaleza fue el que autorizó si se admitía a la IES o no, lo que resultó en lo positivo. Este proceso así está establecido en el reglamento institucional

De acuerdo con las funciones y responsabilidades de la decana de asuntos estudiantiles, la Participante Dos destacó lo importante que es el servicio al estudiantado. En esta dirección, añadió que como decana está a cargo de la coordinación de los servicios que se ofrecen al estudiantado y de liderar todas las oficinas que están adscritas al decanato de asuntos estudiantiles. Indicó que se asegura de que se ofrezcan los servicios directo al estudiantado. Al respecto, la Participante Dos comentó:

Yo estoy a cargo de todo lo que se refiere a servicios estudiantiles desde que el estudiante hace una solicitud de admisión, ya sea porque vino o porque fue a la página de la institución y llenó el formulario requerido.

Este aspecto en particular hace ver que se atienden los servicios al estudiantado desde que hace una solicitud de admisión hasta que termina y se gradúa. En este sentido, indicó: “es desde ese inicio o esa intención, verdad, del estudiante venir a la escuela hasta que él se gradúa”. Además, de acuerdo con la información que se obtuvo del reglamento, es responsable de la planificación, la coordinación, la supervisión, la ejecución y la divulgación de información de los servicios directos al estudiante.

Todas las funciones que se destacan a ejercer no están evidenciadas en cuales fueron los requisitos al puesto que se solicitaron. No obstante, la Participante Dos destacó que su liderazgo se dirigía a los resultados, puesto que destacó que se orienta a dar resultados, ya que enfatizó que trabaja en equipo. Al respecto, dijo lo siguiente:

Nosotros trabajamos el plan del decanato en equipo y yo lo único que digo es que cuando yo pida resultados, estén. Por primera vez en la institución existen planes de sucesión. Además, nos reunimos periódicamente para describir por dónde van las gestiones que cada uno tienen a bien ejecutar.

Como parte de su proceso de liderazgo, y para que su equipo de trabajo pueda cumplir, ha adiestrado a los compañeros que laboran en cada una de las áreas adscritas al decanato de manera que, si algún día alguien falta, el servicio no se detenga. Además, expresó que es del tipo de líder que le encanta trabajar en equipo, para que todos conozcan lo que se hace desde el decanato. Así, reforzó esta aseveración indicando que,

Todo el mundo, que nos podamos mover hacia un bien en común y que creo en la capacidad de la gente, en particular cuando se trabaja en este ámbito universitario se debe alcanzar los resultados siempre y cuando se esté trabajando dentro del ámbito que sea ético y moral.

Participante Tres

La Participante Tres tenía una vasta preparación académica y profesional. En efecto, su preparación académica comenzó en el campo de la Educación a nivel subgraduado y graduado, en las áreas de Educación Física y Educación Especial. A nivel doctoral, su preparación se concretó en Ciencias del Deporte y del Ejercicio para poblaciones especiales. La Participante Tres también ha tenido experiencia de servicio al estudiante desde que cursó sus estudios subgraduados y comenzó su experiencia profesional, en especial, al servicio de la comunidad con diversidad funcional. Luego, al comenzar su experiencia profesional en una IES, lo hizo en la academia en el área de Asistencia Tecnológica y, posteriormente, como profesora. En resumen, toda la experiencia

profesional fue una en la cual pasó por instancias diferentes, tales como ser coordinadora académica a nivel departamental, subdirectora y directora de departamento, decana asociada del decanato de estudiantes y decana asociada de administración. Hay que mencionar que todos estos puestos los desempeñó en la misma IES en que trabaja. La Participante Tres expresó que algo que espera volver a hacer con ansias es ser docente, regresar al salón de clases. A pesar de la espera de estos por los pasados 10 años, se ha dedicado a ser decana de asuntos estudiantiles en propiedad.

Es importante destacar que la Participante Tres, comenzó de manera interina, así que, inicialmente, fue seleccionada por el rector y luego fue sometida a un proceso que, al ser un puesto de confianza, se condujo a través de una evaluación de un comité *Ad hoc* del Senado Académico. Este comité organizó el proceso de consulta directa del nombramiento de la decana de asuntos estudiantiles en propiedad, mientras tenía la información profesional de la candidata. A su vez, le solicitó un informe de su gestión como decana interina y un plan de trabajo a llevar a cabo en el decanato de asuntos estudiantiles de la IES. Luego de evaluar su documentación, los miembros del comité hicieron una convocatoria a una vista pública, en la que la Participante Tres expuso su interés en el puesto. Así, pasado dicho proceso, el comité recomendó favorablemente su nombramiento en propiedad al Rector. Luego, fue que se elevó su nombramiento a la Junta de Gobierno de la IES para su ratificación final.

Este proceso de selección y nombramiento de decanos fue llevado a cabo según establece el reglamento general que rige a la institución. En dicho

documento se estableció que se nombra a los decanos con previa consulta con la facultad correspondiente, por medio de los Senados Académicos, y, posteriormente, con simultánea notificación al presidente y a la Junta de Gobierno. Así quedó evidenciado en la certificación del Senado Académico de dicha Institución.

La IES en la que la Participante Tres se ha desempeñado sirve a toda la población puertorriqueña y a una gran población estudiantil extranjera; con ofrecimientos a nivel subgraduado, graduado, prácticamente en todas las áreas académicas (i.e., Ciencias, Administración de Empresas y Artes) y primeros grados profesionales. Por esto, los servicios que se ofrecen al estudiantado son amplios y diversos, de manera que las oportunidades de acceso a los mismos son variadas.

De acuerdo con las funciones y responsabilidades que posee la decana de asuntos estudiantiles, se destacó lo importante que es el estar enfocada en el servicio al estudiantado. Esto debido a que estará en dirección a la coordinación de los servicios que se ofrecen al estudiantado en la institución. Pues es la persona que está a cargo de liderar todas las oficinas que están adscritas al decanato de asuntos estudiantiles, por lo que se debe asegurar de que se ofrezcan los servicios directo al estudiantado. Al respecto, la participante indico: “Dar servicio, lo primero es dar servicio”.

Por lo tanto, para poder ejercer esas funciones, la Participante Tres indicó contar con decanos auxiliares y decanos asociados, quienes viabilizan las gestiones que se les delegan. De esta forma, estos decanos auxiliares y

asociados tienen a su cargo unos servicios en específico de manera que se fortalezcan los servicios correspondientes.

Por otro lado, reforzando lo planteado, información obtenida del reglamento general y el manual de estudiantes coincide con lo presentado por la Participante Tres donde se destacó que entre las funciones y responsabilidades establecidas en que debe responder al rector y tener la responsabilidad de supervisar las oficinas de servicios al estudiantado. Además, resalta la otra responsabilidad que se menciona es en función de dirigir a propiciar el bienestar, la calidad de vida y el desempeño óptimo. Entre otras funciones, se incluyó el fortalecer el bienestar de la comunidad estudiantil y su participación en los procedimientos universitarios incluidos la búsqueda de soluciones relacionadas con la IES y su entorno. En esta dirección se incluyó también el enlace efectivo entre los estudiantes, la institución y la comunidad.

Por último, pero relacionado con lo establecido en los documentos, de acuerdo con la información que se obtuvo de la entrevista, puede resaltarse que es responsable de la planificación, la coordinación, la supervisión, la ejecución y la divulgación de información de los servicios directos al estudiante, lo que se corroboró en los documentos que se analizaron. Estas cualificaciones puede que se presenten, cuando se realizó el proceso de consulta, pero no necesariamente se le solicitó que poseyera cualidades o experiencias de liderazgo. No obstante, la Participante Tres expresó que su estilo de liderazgo es uno que se describe como: “yo soy servicial, pero soy recta a los reglamentos y soy fuerte. Si algo se

sale de los reglamentos no voy y trato de que se cumpla de acuerdo con lo que dice el reglamento”. De esa manera fortalece su desempeño.

Participante Cuatro

La Participante Cuatro ha mantenido una relación profesional con la institución en la que se desempeña como decana de asuntos estudiantiles de manera interina, de sobre 30 años en términos académicos, administrativos y de servicios al momento de realizar esta investigación. La participante ha laborado en diversos puestos, desde no docentes hasta, incluso, ser profesora en el área de Administración de Empresas y ser Decana de Administración. Toda esa experiencia, junto con su formación doctoral en el área de Desarrollo Empresarial y Gerencial en Recursos Humanos, ha sido lo que le brindó la oportunidad de servir desde el decanato de asuntos estudiantiles. Esta función de decana de asuntos estudiantiles la ha ejercido por dos años. La cual catalogó como una experiencia bien gratificante, en la que colaboró de manera integral con todas las oficinas de servicios al estudiantado.

La IES en la que se desempeña la Participante Cuatro se encuentra en el área norte central de la Isla, y mantiene ofrecimientos académicos a nivel subgraduado. Su estudiantado, mayormente, es regional, aunque recibe algunos estudiantes del resto de la Isla en varios programas específicos. Su matrícula es bien poca y sus ofrecimientos de servicios de apoyo son limitados debido a que sus recursos son escasos, aunque se proveen los de mayor demanda del estudiantado universitario.

Al momento de la entrevista, la Participante Cuatro, continuaba con nombramiento de interina. Esta participante comentó: “se iba a proceder con el proceso de consulta para hacerlo en propiedad, pero no se concretó”. Los nombramientos interinos son hechos por los rectores o rectoras y no, necesariamente, se establecen unos requisitos mínimos para la selección del sujeto que los asumirá, según el Reglamento General de la Institución. Además, se menciona en relación con este, que el nombramiento de decano es uno de confianza y responde directamente a la autoridad nominadora, quien será el supervisor inmediato, pues es un decanato de apoyo a la rectoría. En el caso de la Participante Cuatro, el rector la nombró interina por el conocimiento que ella tenía de la institución, debido a sus años de servicio, y de muchas otras áreas, tanto administrativas como de servicio. La Participante Cuatro destacó que:

La autoridad en ese momento y actual, realizó una llamada a esta servidora porque él es mi compañero de departamento, conoce la afinidad que tengo con los estudiantes del departamento *per se*, y la aceptación y la empatía que ellos tienen para conmigo y ese cariño, y él entendía que yo podía tener esa buena relación con todos los estudiantes del recinto, y gracias a Dios, así fue, incluyendo con el Consejo General de Estudiantes y su presidente.

De esta manera, la Participante Cuatro justificó su nombramiento de interina, el cual es conforme a la reglamentación. No obstante, fungía como enlace con la rectoría, para que se puedan tener servicios de apoyo en gestiones estudiantiles que van más allá del aspecto académico. Por otro lado, tenía otras responsabilidades que se relacionan con procesos establecidos mediante políticas, reglamentos y certificaciones, entre otras. Al respecto, cabe destacar:

Otra función del decano de asuntos estudiantiles es como el que sirve de apoyo y respalda al estudiantado en la toma de decisiones, atender cada preocupación que puedan tener como colectivo en muchísimas ocasiones sucedió estando digamos hasta horas de la tarde, lógicamente el Decano de Estudiantes no tiene hora de entrada ni de salida como dicen por ahí tenemos que estar 24/7 ... es una responsabilidad, pero a su vez es una experiencia gratificante porque es el servicio que tenemos que ofrecerle. (Participante Cuatro)

En términos de la documentación institucional que se revisó, la decana es responsable de la planificación, la coordinación, la supervisión, la ejecución y la divulgación de información de los servicios directos al estudiante. Se corroboró en los documentos que se analizaron.

Siguiendo la línea del tipo de liderazgo de las entrevistadas, la Participante Cuatro describió su liderazgo como democrático-participativo. Para argumentar acerca de esto, la participante indicó lo siguiente:

Prefiero ver soluciones en vez de problemas a los asuntos que llegan a mi atención. Primero que nada, no me gusta imponer, hay momentos que hay que tomar decisiones le gusten o no a los compañeros, a quienes supervisas, pero si puedo evitar la imposición, lo voy a hacer. Me gusta que participen, que se involucren, que traigan soluciones en vez de problemas. Y, lógicamente, voy a apoyar esa decisión siempre y cuando sea la más favorable para todas las partes envueltas [sic], sobre todo a favor del estudiantado.

En esta cita se pudo observar que la Participante Cuatro tomó en cuenta el equipo de trabajo para ver las situaciones que le llegan. No obstante, manifestó que no le gustan las imposiciones; así que, ese tipo de liderazgo le ha sido de apoyo a su gestión.

Participante Cinco

La última participante entrevistada poseía preparación doctoral en el área Gerencial de Sistemas de Información. Y es en esta área en la que ha tenido sus

experiencias profesionales en la IES en que ha servido a lo largo de toda su carrera laboral, tanto a nivel no docente como docente. El haber estado en la misma institución es lo que le ha valido de trabajar con los procesos que impactan la vida estudiantil y en lo que se ha dado a conocer. Esta experiencia en la que ha aprendido de los procesos de servicios al estudiantado y ha formado parte importante en estos, es la que le permitió desempeñarse en el ambiente universitario. A su vez, para ella fue importante para que se reconociera su capacidad profesional como decana de asuntos estudiantiles.

La Participante Cinco, se desempeña en una IES del área metropolitana de San Juan en la que se ofrecen grados a nivel subgraduado y que sirve, mayormente, a la región en donde se ubica. Hay que decir que los servicios de apoyo y complementarios que se ofrecen en esta IES son los que, regularmente, se ofrecen en este tipo de institución en la Isla. En la cual le brindan al estudiantado la oportunidad de complementar sus estudios en términos generales.

En cuanto a su proceso de selección y nombramiento, la Participante Cinco pasó por un proceso similar a la Participante Uno, en el que estando como decana de asuntos estudiantiles de manera interina, respondió a la convocatoria hecha por el comité de consulta que el Senado Académico creó. En este se evaluó su solicitud de manera favorable, luego se sometió su recomendación a la autoridad nominadora, quien así elevó su nombramiento a la Junta de Gobierno, en la que, finalmente, se ratificó su nombramiento en propiedad.

En términos de la documentación institucional que se revisó, en especial el Manual de Estudiantes, se destacó, entre las funciones y responsabilidades establecidas a esta decana de asuntos estudiantiles, que responde directamente al rector y tenía la responsabilidad de supervisar las oficinas de servicios al estudiantado. Entre otras funciones, se incluyó el fortalecer el bienestar de la comunidad estudiantil y su participación en los procedimientos universitarios, incluidos la búsqueda de soluciones relacionadas con la IES y su entorno. En esta dirección se incluyó también el enlace efectivo entre los estudiantes, la institución y la comunidad. Al igual que con las demás participantes, de acuerdo con la información que se obtuvo de las entrevistas, puede resaltarse que debe relacionarse con el proceso de planificación, la coordinación, la supervisión, la ejecución y la divulgación de información de los servicios directos al estudiante.

Por tanto, para poder ejercer esas funciones, la Participante Cinco indicó contar con una decana auxiliar quien viabiliza las gestiones que le delega la decana, las cuales, en su mayoría, son de índole administrativa. De esta forma, esta decana auxiliar tenía a su cargo, mayormente, los servicios de actividades deportivas, sociales y culturales. En el ejercicio de sus funciones, aunque no está directamente solicitado como parte de los requisitos para ejercer el cargo, la Participante Cinco expresó que su estilo de liderazgo es uno gerencial. Esto lo argumentó al mencionar lo siguiente:

Manejo los asuntos para lograr la mejor toma de decisiones, ya que mi preparación académica, que es en el área de gerencia y en sistemas de información, enfatizo mucho a que, aunque tenga múltiples tipos de empleados. no puedo utilizar el mismo tipo de liderazgo con cada uno, los llevo a que se produzca lo que se requiere. Por lo tanto, hay diversos

tipos de empleados para los cuales se necesita tener diversas maneras de supervisión. Hay unos que se necesita dar unas instrucciones, otros hacer unas peticiones y confiar porque son personas que por su manera de ser son responsables y cumplen, no necesitan una supervisión directa. De esta manera establezco la forma de liderar más de manera gerencial. Lo importante de esto es que los acompaño en todo proceso.

Es de esta manera que la participante se desenvuelve en el descargue de sus funciones de manera eficiente. Claro está destacó el apoyo que recibe de sus compañeros.

Descripción de los escenarios

Las IES en las que laboran las participantes están localizadas, mayormente, entre el área norte y metropolitana de San Juan. Los ofrecimientos de educación superior son generales en tres de ellas y en dos son especializados. Cada una de estas instituciones tenía características distintas, a su vez únicas. Esto hizo posible que desde cada una se proyectara la función de servicio de sus decanas de asuntos estudiantiles, tal y como se propone en este estudio. Estas instituciones se describen como:

- Unidad Participante Uno: Es una institución especializada en ofrecimientos de áreas relacionada con la salud a todos los niveles (subgraduado y graduado). Está ubicada en el área metropolitana de San Juan. Tiene una matrícula pequeña y los ofrecimientos de servicios de apoyo y complementarios son variados.
- Unidad Participante Dos: Es una institución subgraduada especializada, de poca matrícula ubicada en San Juan y ofrece servicios de apoyo y complementarios básicos.

- Unidad Participante Tres: Es una institución de ofrecimientos subgraduados y graduados en casi toda especialidad académica y es la institución con la mayor matrícula. Está ubicada en el área metropolitana de San Juan. Recibe estudiantado de toda la isla e internacionales. Sus servicios de apoyo y complementarios al estudiantado son amplios y variados.
- Unidad Participante Cuatro: Es una institución subgraduada de ofrecimientos académicos limitados y de baja matrícula ubicada en el área norte de la Isla. Sus servicios de apoyo y complementarios son básicos.
- Unidad Participante Cinco: Es una institución subgraduada. Su matrícula es local y bien regional, ubicada en el área norte de la isla. Sus servicios de apoyo y complementarios de apoyo suelen ser lo más básicos.

Para entender cuáles son los servicios de apoyo y complementarios que se ofrecen en las distintas IES al estudiantado y que las decanas de asuntos estudiantiles supervisan, es importante explicar cada uno de ellos. La próxima sección los describe en detalles.

Descripción de los servicios de apoyo y complementarios al estudiante

Los servicios de apoyo y complementarios forman parte del desarrollo integral del estudiante, y se convierten en parte integral de su proceso educativo para fortalecer los resultados del aprendizaje (MSCHE, 2011). Vale destacar, que estos son los que responden a las expectativas del estudiante de nuevo ingreso cada año académico y son resultado neto en la carrera universitaria (Kuh et al., 2005). Los servicios al estudiantado, de igual manera, deben

conformar un cuerpo de guías, recursos y estrategias operacionales afines a los planes estratégicos. Hay que destacar también que estos han de confirmarse sin duda con los mecanismos de avalúo periódico sobre las metas institucionales, así como sobre la eficacia que sostengan el éxito estudiantil (MSCHE, 2015).

Es por lo que el servicio de apoyo y complementario al estudiantado reviste de tanta importancia; ya que las decanas de asuntos estudiantiles son llamadas a supervisar el ofrecimiento de estos de manera organizada, coordinada con los equipos de trabajo manteniendo la ética en todas sus manifestaciones. Por tanto, los servicios que coordinan y supervisan en cada institución en la que laboraba cada decana de asuntos estudiantiles que se entrevistó, se identificó en detalle el ofrecimiento de una diversidad de servicios al estudiantado. Estos se ofrecían desde la propia oficina de la decana o desde alguna oficina o departamento adscrito al decanato. De igual forma, cada servicio que se ofrece presenta diversas particularidades para las decanas en el descargue de sus funciones. Para corroborar estos servicios, se analizaron documentos institucionales, tales como manuales de facultad o manuales de estudiantes y páginas web de las diversas IES. Sin embargo, además de los servicios de apoyo y complementarios que mencionaron las decanas o aparecían en los documentos oficiales de cada IES, había otros servicios y procesos indirectos que incidían en el estudiantado que, no necesariamente, se mencionaron y están establecidos en los distintos reglamentos de estudiantes de las diversas IES.

Como se indicó con anterioridad, al describir los distintos escenarios, en cada una de las IES el ofrecimiento de estos servicios variaba por institución. Claro está que, mientras más grande era la IES y contar con más recursos se ofrecían servicios; mientras más pequeña era, los recursos eran limitados (ver Tabla 1). Hay que destacar que en la lista se incluyeron los servicios que la *Middle States Commission on Higher Education*, principalmente, verifica que se ofrezcan en las IES. A pesar de esto, no en todas las instituciones que las participantes representan se cuenta con los recursos para ofrecerlos en su totalidad.

Tabla 1

Identificación de los servicios que se ofrecen en cada una de las instituciones a las que representan las participantes

Servicios	P1	P2	P3	P4	P5
Admisiones	X			X	X
Asistencia económica	X	X	X	X	X
Registro					
Orientación			X		
Consejería personal	X	X	X		X
Consejería académica					
Tutoría					
Calidad de vida	X	X	X	X	X
Salud	X		X	X	X
Vivienda	X		X		
Colocación			X		
Organizaciones y actividades estudiantiles	X	X	X	X	X
Programación social y cultural;	X	X		X	
Cuidado de niños			X		
Seguridad					
Actividades atléticas			X	X	X
Otros:					
Centro de estudiantes	X		X		
Promoción y reclutamiento	X		X		
Reclutamiento y retención					
Consejo de estudiantes	X	X	X	X	
Vida y carrera		X			

Servicios	P1	P2	P3	P4	P5
Servicios para estudiantes con impedimentos	X	X	X	X	X
Agrupaciones musicales, artes visuales o teatro			X		X
Estudios internacionales			X		X
Total	12	8	16	9	12

Nota. P1 = Participante Uno; P2 = Participante Dos; P3 = Participante Tres; P4 = Participante Cuatro; P5 = Participante Cinco.

De estos servicios, de acuerdo con las decanas, el servicio que el estudiantado más solicita en cada una de las instituciones es la asistencia económica. Por ejemplo, la Participante Cinco mencionó: “Asistencia económica es el servicio más solicitado. Esto lo baso en que sobre el 70% recibe beca Pell”. Por su parte, la Participante Uno expresó lo siguiente:

Asistencia Económica es para casi todo el mundo porque pues, Asistencia Económica es el que le facilita al estudiante el poder pagar sus estudios. Esto representa que aquí es donde acude un porcentaje alto de los estudiantes a solicitar becas y préstamos para poder costear sus estudios. Más aún que en nuestra institución se trabaja más con los préstamos que becas porque el ochenta por ciento de la población es graduado.

En esta dirección la Participante Uno añadió: “esto la hace distinta, claro hay que trabajar lo que son los préstamos subsidiados, no subsidiados, federales”. No obstante, cada participante resaltó, además, otros servicios que tienden a ser los que los estudiantes solicitan regularmente. En ese sentido la Participante Uno indicó:

Se atienden múltiples becas especiales. Aunque estas becas especiales las atienden directamente comités dentro del decanato y no necesariamente desde asistencia económica pues no están atada únicamente a la necesidad económica del estudiantado. Otros servicios que por su naturaleza lo utiliza la mayor parte de la gente, lo son los Servicios Médicos a estudiantes y los centros de Estudiante. El otro

servicio muy solicitado es el servicio de consejería y psicología. Es importante destacar que mayormente este servicio en las IES lo pueden tener en acuerdos con otras instituciones especializadas. Esto mayormente para atender situaciones en modo de prevención de crisis.

Las demás participantes indicaron lo siguiente:

El servicio muy solicitado es el servicio de consejería y psicología, este servicio lo ofrece en alianza y es importante pues no cuenta con todos los recursos suficientes para atender las situaciones antes mencionadas. Junto con los servicios de consejería se encuentran en como mayor solicitud están los servicios a los estudiantes con impedimentos. (Participante Dos)

El servicio más solicitado lo es el de asistencia económica. Se trabajan las solicitudes de beca y préstamos. A su vez, atienden múltiples becas especiales las cuales atienden por medio de comités establecidos dentro del decanato y no la oficina de asistencia económica pues no están atada únicamente a la necesidad económica del estudiantado. (Participante Tres)

En nuestra institución además de asistencia económica se utiliza el de acomodo razonable. Aunque muchas instituciones las oficinas de consejería están atadas a la solicitud de acomodados razonables por distintas situaciones, quien lo trabaja en mi institución es el del área de Servicios Médicos. (Participante Cuatro)

A su vez, otro de los servicios de apoyo y complementarios al estudiantado en las instituciones de las participantes Uno y Tres se ofrecen desde las oficinas de servicio a estudiantes con impedimentos.

Establecido lo relacionado con las distintas IES y los servicios que ofrecen, el manejo, la coordinación y supervisión de cada servicio, que es coordinado por cada participante en sus respectivas IES, se puede conocer a medida se entre en el detalle del perfil de cada una. Así que, es importante observar estos perfiles y poder entender eventualmente el liderazgo de servicio de cada una de las participantes.

Categorización

Habiendo descrito a las participantes, los escenarios y los servicios que se ofrecen en cada uno de estos de manera detallada se estableció, de acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas y revisión de documentos, una serie de categorías según la codificación obtenida. Esta categorización o agrupación categórica abrió un espacio a entender las respuestas a las preguntas de la investigación.

Las categorías que se establecieron responden a aspectos generales que guían las respuestas a las preguntas de la investigación. En la Tabla 2 se presentan las distintas categorías generales, las cuales respondieron a los códigos y subcódigos que resultaron de los criterios obtenidos de las respuestas a las preguntas y la información de los documentos utilizados.

A partir de las categorías generales, se establecieron categorías específicas, igualmente en correspondencia con las preguntas de las entrevistas. En efecto estas se corresponden con criterios que guían los aspectos principales de las preguntas realizadas a las participantes. En la Figura 2 se presentan las categorías específicas que se lograron y que se relacionan entre sí. Es de estas que posteriormente se detallan las características, prácticas y dimensiones del liderazgo de servicios de las decanas de asuntos estudiantiles participantes de la investigación.

Tabla 2

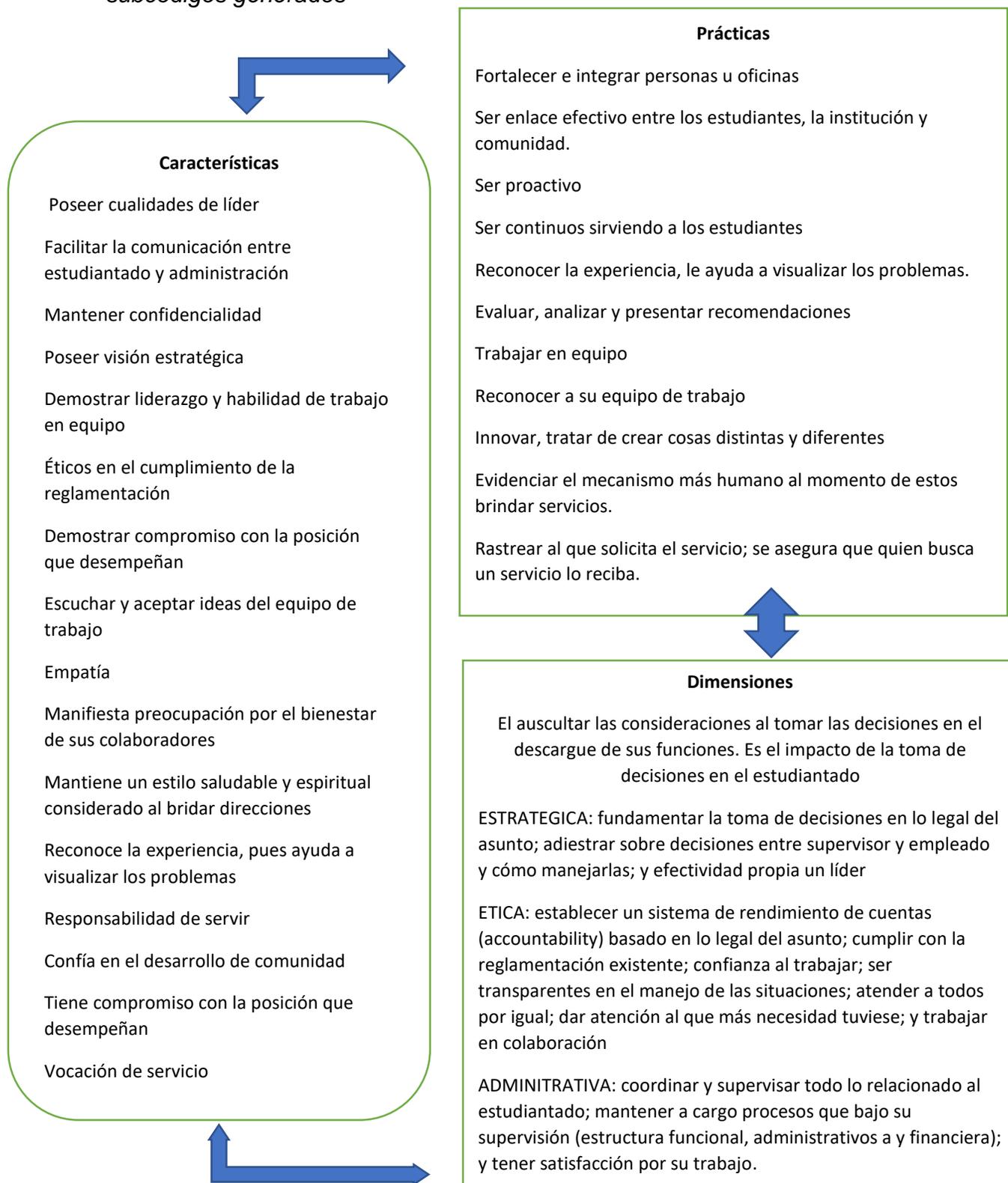
Identificación de las categorías con sus respectivos códigos y subcódigos

generados.

		Categorías			
		Selección y reclutamiento	Funciones y responsabilidades	Liderazgo	Servicios
Códigos y subcódigos	Proceso reglamentado		Equipo gerencial	Facilitador	Fortalecerlos
	Cumplimiento con reglamentación vigente		Enlace con rectorías	Servicial	Reconocer que es importante el servicio al estudiantado
	Interinato		Establecer políticas y reglamentación	Democrático-participativo	El más solicitado lo es asistencia económica: beca, préstamos, becas especiales
	Experiencia en servicio a la IES		Planificación, coordinación, supervisión y ejecución de servicios	Gerencial.	Servicios Médicos, servicio de consejería y psicología. servicio a estudiantes con impedimentos.
	No establecidas las cualificaciones para aspirar a la posición		Asesorar al rector y la divulgación	Importante el <i>expertis</i> que tenía cada uno	
			Ejecutar instrucciones y supervisar al personal	Ser éticos y respetuosos al cumplimiento de la reglamentación institucional	
			Asegurarse que se ofrezcan los servicios al estudiantado.	Recta a los reglamentos	

Figura 2

Identificación de las categorías identificadas con sus respectivos códigos y subcódigos generados



Características de liderazgo de servicios en las decanas de asuntos estudiantiles

De forma más directa, se estableció una categoría de *características de liderazgo*. Esta característica se logró de acuerdo con la forma en que las participantes se expresaron de manera particular sobre su desempeño como decanas de asuntos estudiantiles. De esa manera se obtuvo información que se codificó de forma tal que se pudiera establecer dicha categoría. Así pues, por medio de las respuestas de las participantes sobre las características del liderazgo de servicio, se contesta la pregunta número uno y asunto principal de la investigación. Por tanto, es importante recordar que el liderazgo de servicio se conoce como que el servidor-líder es el servidor primero, una sensación natural de que uno quiere servir, servir primero (Greenleaf, 1970). Además, este concepto, el liderazgo deja claro que la voluntad de servir ha de manifestarse con un estilo de liderazgo más sencillo y humilde. Entonces, la elección consciente lleva a quien lo ejerce, a aspirar a ser líder. Esa persona es muy diferente de la que es líder primero, tal vez por la necesidad de mitigar un impulso de poder inusual o de adquirir posesiones materiales (Greenleaf, 1970). De esta manera, las decanas de asuntos estudiantiles en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades debían poseer características de líder que le ayuden a ejecutar de manera efectiva. Por tanto, fue importante determinar si las participantes cumplían o tenían las características de liderazgo de servicio.

Larry Spears (2002) estableció estas características del liderazgo de servicio, las cuales son: (a) escucha activa; (b) empatía; (c) preocupación por el bienestar

de sus colaboradores; (d) autoconocimiento y consciencia del entorno; (e) capacidad de persuasión; (f) habilidad de conceptualización; (g) capacidad de predecir el futuro; (h) aceptación de la responsabilidad; (i); compromiso con el desarrollo de los profesionales; y (j) desarrollar comunidad. A estas 10 características, Barbuto y Wheeler (2007) propusieron una adicional. Esta característica es la vocación, haciendo énfasis en que es una que no se puede enseñar. Los autores destacan que los líderes servidores tienen un deseo natural de servir a los demás, una vocación de servir. Por tal razón, a las participantes se les preguntó si poseen estas características del liderazgo de servicio antes mencionadas. Cada una reaccionó a la forma en que entendían se manifiesta el desempeño de cada característica en el descargue de sus funciones como decanas de asuntos estudiantiles.

Características de liderazgo identificadas

En relación con la característica de tener destrezas de persuasión, la Participante Cinco indicó que, no solamente lo es con sus compañeros, sino también con los propios estudiantes que tienen estas características y están en comités de trabajo. Así que, ella los persuade y deja que ellos decidan. Dejó saber que a esta generación hoy no le puedes dar por sentado algo, no puedes ser autoritario. En efecto, a este le tienes que mostrar y decir “tú puedes hacerlo”, pero tienes que asumir las consecuencias. Así que debes persuadir y ser fuerte. Por otro lado, la Participante Tres manifestó tener consciencia del entorno y puede crear buen ambiente. Indicó que era bien empática con todas las situaciones y añadió que siempre y cuando se esté bajo los cumplimientos

de la reglamentación ayuda a cumplimentar los asuntos con la aportación de los compañeros.

Respecto a la característica fomenta la conceptualización y genera posibilidades, las participantes, en general, expresaron sus emociones al momento de resaltar una de sus características que sobresalen o que entienden no han desarrollado a capacidad. Ahora bien, la Participante Uno manifestó que continúan sirviendo a los estudiantes, a pesar de que después del huracán María las instalaciones no han vuelto a ser las mismas.

En cuanto a la característica posee capacidad de predecir los resultados, la Participante Dos expresó que, por su experiencia en diferentes IES privadas y públicas, tenía la ventaja de que puede identificar unos problemas antes de que pasen porque los puede prever. De esa manera, trata de atender con los compañeros cuáles son los marcos de referencia que visualiza. Así que, la experiencia le ayuda a visualizar los problemas. Por su parte, la Participante Cuatro indicó que posee esta característica. Lo explicó en términos de que, si una situación crea un poco de controversia, por ejemplo, en la interpretación de certificaciones que crean controversia y anticipan dificultades, ella alerta sobre cómo pudiera manejar la situación y sobre cómo lo hubiese manejado de otra manera.

Para la característica de aceptar la responsabilidad de servir, la Participante Cinco indicó que la responsabilidad es una cualidad importante. Pues, siendo la participante parte de un equipo gerencial en puestos de confianza, tenía que hacer cumplir la reglamentación institucional y aceptar la responsabilidad de

servir; ya que necesita que todo el personal cumpla con lo que se dice en la reglamentación. En relación con la característica comunica compromiso con el desarrollo del equipo, las participantes manifestaron que aprovechaban el proceso de evaluar para que, si los compañeros están dando más allá de lo que le corresponde, hacer análisis y presentar posibles reclasificaciones.

Finalmente, en las características de aceptar la responsabilidad de servir; comunicar compromiso con el desarrollo del equipo, confiar en el desarrollo de comunidad y tener vocación de servicio, las participantes, en general, mencionaron que les gusta servir desde la posición que ocupan.

Específicamente, la Participante Tres dijo que esto se demuestra desde lo que comentaba sobre ella, que vivía en la institución. Al fin y al cabo, todas resumieron su gestión a tener vocación por el servicio. Además, todas demostraron su compromiso con la posición que desempeñan.

Características de liderazgo de servicio que poseen

En la Tabla 3 se demuestran las respuestas de las participantes a las características de liderazgo de servicio que indicaron poseer. De esta manera, se determinó si estas decanas en realidad poseen dichas características. A su vez, se obtuvo alguna reacción sobre cómo ejercen el liderazgo de servicio y ayudó a entender su desempeño. El que cada una de las participantes reaccionara fortaleció el proceso de análisis, y conocer las practicas que utilizan y si dominan las dimensiones estratégicas, éticas y administrativas del liderazgo de servicio. A su vez fortalece la descripción del presente caso.

”.

Tabla 3

Identificación de las características de liderazgo de servicios que poseen las participantes

Características	P1	P2	P3	P4	P5	Expresiones relevantes de las participantes
1. Escucha y acepta ideas del equipo de trabajo	X	X	X	X	X	<p>P3: "Soy muy elocuente al expresarme que yo mantengo mi personal <i>pompia'o</i> todo el tiempo.</p> <p>P5: "No puedo ser autoritario, digo hay unos momentos que si hay una reglamentación que te dice algo y el punto de vista no va acorde con la reglamentación, pues uno tiene que explicar, así que escucho, acepto y ajusto".</p>
2. Empatía, entiende a los miembros de su equipo	X	X	X	X	X	<p>P3: "Soy solidaria y me identifico con el estudiante que viene de un rezago económico donde los padres no tienen los medios para llegar a la universidad que son los elementos más importantes de esta característica para identificarse mucho."</p> <p>P5: "Así que en ese sentido sí, me gusta ser empática, me gusta ser escuchar... Así que esta pandemia nos ha forzado a ser empático y a entender ese tipo de situaciones. [La empatía] es fundamental y hoy día más todavía."</p>
3. Manifiesta preocupación por el bienestar de sus colaboradores y mantiene un estilo saludable y espiritual considerado al bridar direcciones	X	X	X	X	X	<p>P3: "Somos un equipo y tenemos que remar para el mismo lado."</p> <p>P5: "Esa sinergia, a veces es posible y a veces son retos, pero se trata siempre."</p>
4. Consciencia del entorno y puede crear buen ambiente	X	X	X	X	X	<p>P1: Doy mucha participación; entre todos y busco la manera de que el ambiente sea uno y cuando hay que celebrar algo se celebra. Y dice que no, cuando hay que dar el máximo. Los empleados no tienen ningún problema en hacer las tareas el doble o hacer otras tareas para ayudar a sus compañeros porque se han ido quedando sin personal</p> <p>P3: "Somos un equipo y tenemos que remar para el mismo lado."</p>

Características	P1	P2	P3	P4	P5	Expresiones relevantes de las participantes
5. Tiene destrezas de persuasión	X	X	X	X	X	<p>P5: "Tú puedes hacer eso, pero, si haces eso, sabes que estas son las consecuencias que vas a tener."</p> <p>P2: "Esas las tengo bien."</p> <p>P5; "Entiendo que sí. Al tener comunicación directa con el Consejo General de Estudiantes, las organizaciones estudiantiles, al haber diferencias marcadas de edad a esos jóvenes hay que persuadirlos."</p>
6. Fomenta la conceptualización y genera posibilidades	X	X	X	X	X	<p>P1; "[Esto lo hago] siempre con el equipo. Estos últimos cuatro años y medio desde que el Huracán María pasó y nosotros perdimos los espacios y tuvimos que echar el resto mi equipo y yo para poder dar los servicios aún con el Huracán y todavía estamos sin el espacio, todavía estamos en un laboratorio en mesas."</p> <p>P2; "Sí, aquí eso es constante [la forma de trabajar]."</p> <p>P5: "No es decirle no lo hagas, es 'si lo haces estas pudieran ser las consecuencias'."</p>
7. Posee capacidad de predecir los resultados		X	X		X	<p>P1: "No siempre logro eso, pero yo te diría que un por ciento alto sí."</p> <p>P2: "pero de lejos pues, pero es porque ya uno es un zorro viejo y ha ido ocupando otras posiciones."</p> <p>P4: "En ese momento si entendí que hay momentos en que se puede lograr y hay momentos en los que hay que buscar más vueltas al asunto para alcanzar esos objetivos."</p> <p>P5: "Al ser profesional de sistemas de información me gusta hacer análisis de datos y comparar datos que me ayuden a predecir posibles resultados. Así, puedo alertar e indicar las proyecciones lo que les fortalece la toma de decisiones. Este conocimiento me ha brindado en el decanato el sentido de que cuando uno hace esos análisis y se percata de posibles resultados le ayuda a mejorar procesos de en beneficio de la Institución. Es normal, pero si tú estás prediciendo que vas a tener eso, pero no ejecutas para ayudar, pues no haces nada."</p>
8. Acepta la responsabilidad de servir	X	X	X	X	X	<p>P2: "Si no, uno no estuviese ahí."</p>

Características	P1	P2	P3	P4	P5	Expresiones relevantes de las participantes
9. Comunica compromiso con el desarrollo del equipo	X	X	X	X	X	<p>P3: "Cuando una cosa no es como alguien la quiere, le busco alternativas para que se dé. Siempre busco nuevas ideas o maneras para que los estudiantes que participan de muchas organizaciones distintas ya sean religiosas, políticas, <i>gammers</i>, entre otras, que todos se respeten y puedan manejar las situaciones que surjan."</p> <p>P5: "Poseo, aunque a veces es fuerte porque la responsabilidad de servir y no tenerla no a todo el mundo le va a gustar puede ser complicado. Hay una gente que agradece y hay otros que no agradecen, la mayoría sí agradece y servir desde puestos de confianza son retantes [sic]."</p> <p>P2: "Todo el tiempo."</p> <p>P3: "Se le buscan alternativas, pues vienen con distintas ideas para crear otra organización de manera que así se puedan beneficiar de poder prestar el lugar entre otras."</p> <p>P5: "Porque empleado que se esfuerza mucho, que es bien comprometido con la institución, pero no lo premias por ser comprometido, a la larga se te va a cansar, hay un reto porque no pueden hacer contrataciones ahora, pero las reclasificaciones sí las podemos trabajar. Y es en esas reclasificaciones que a veces hay unos trabajitos adicionales que se ha quedado al descubierto porque se me jubiló uno u otro y ahí es que beneficia a esos empleados."</p>
10. Confía en el desarrollo de comunidad	X	X	X	X	X	<p>P3: "Llegan con unas ideas extrañas y se las convertimos en unas ideas saludables que cumplan con la Academia."</p> <p>P5: "No se puede solo ... No es opcional ... No hay manera de hacerlo solito."</p>
11. Vocación de servicio	X	X	X	X	X	<p>P1: "[Mi vocación está] constatada en estos 22 años que llevo aquí."</p> <p>P2: "A mí me encanta mi trabajo."</p> <p>P3: "La gente dice que yo vivo aquí."</p> <p>P4: "¡Ay, me encanta! Me encanta el servicio al público; me encanta servir."</p> <p>P5: "Cuando me lanzaron el reto yo le dije a mi familia porque yo sabía a lo que me estaba enfrentando que lo aceptaba porque era una oportunidad de</p>

Características	P1	P2	P3	P4	P5	Expresiones relevantes de las participantes
						servicio. Eso fue lo que yo le dije a mi familia y literalmente eso ha sido todo el día, todos los días. Que no pensaba en las maneras que uno iba a lograr el servicio.”
<i>Total</i>	10	11	11	10	11	

Nota. P1 = Participante Uno; P2 = Participante Dos; P3 = Participante Tres; P4 = Participante Cuatro; P5 = Participante Cinco.

Evidenciadas las características del liderazgo de servicio que poseen las participantes, de acuerdo con las respuestas provistas, resulta valioso destacar la característica de liderazgo de servicio de *vocación de servicio*. Esta característica, en particular, generó una reacción de cada una de las participantes, destacando el deseo y el gusto de servir, más aún desde la posición que ocupan. Específicamente, la Participante Tres dijo que esto se demuestra desde lo que comentaba sobre ella, que vivía en la institución. Al fin y al cabo, se resume toda la gestión que hacen en la vocación de servicio. Por esto no es extraño reconocer el que poseen la característica de *acepta la responsabilidad de servir*. Fue aquí donde la Participante Cinco indicó que la responsabilidad es una cualidad importante. Pues “siendo la participante parte de un equipo gerencial en puestos de confianza, tienes que hacer cumplir la reglamentación institucional y aceptar la responsabilidad de servir”.

Atado a las características anteriores, es justo mencionar la característica *confía en el desarrollo de comunidad*. Esta característica, en particular, se logra teniendo como base las dos anteriores. La Participante Cinco resaltó que no puede realizar su trabajo sola. Pues para servir desde el puesto de decano de estudiantes no puedes pensar en hacer el trabajo solo, porque es imposible. A lo que añadió que hay que trabajar en equipo por lo que expresó que esto “no es opcional”; tenía que ser labor de toda la comunidad que lo compone. Añadiendo al asunto que presenta la Participante Cinco que no se puede hacer el trabajo sola, no resulta raro que las participantes indicaran que poseen la característica *comunica compromiso con el desarrollo del equipo*. Se observa de manera

hilvanada que, con vocación de servicio, el claro deseo de servir vas a tener impacto en los demás. Esto provoca que se trabaje en equipo y para eso existe la responsabilidad de desarrollarlo. La Participante Tres indicó: “Se le buscan alternativas, pues vienen con distintas ideas para crear otra organización de manera que así se puedan beneficiar de poder prestar el lugar entre otras”. De igual manera, la Participante Cinco manifestó que aprovechaba el proceso de evaluar para que, si los compañeros están dando más allá de lo que le corresponde, hacer análisis y presentar posibles reclasificaciones.

Además, siguiendo la línea del desarrollo de la comunidad, y para ello el trabajo en equipo, se presenta cómo todas las decanas de asuntos estudiantiles participantes poseen las características relacionadas a su compromiso con la posición que desempeñan. *Escucha y acepta ideas del equipo de trabajo*, la Participante Cinco indicó que es fundamental poseerla porque se necesita los otros puntos de vista. También comentó que “No puedo ser autoritario, digo hay unos momentos que si hay una reglamentación que te dice algo y el punto de vista no va acorde con la reglamentación, pues uno tiene que explicar, así que escucho, acepto y ajusto”. Por otro lado, la Participante Cinco fue más práctica y comento que “Soy muy elocuente al expresarme que yo mantengo mi personal *pompia’o* todo el tiempo”.

En cuanto a la característica de *Manifiesta preocupación por el bienestar de sus colaboradores y mantiene un estilo saludable y espiritual considerado al brindar direcciones*, la Participante Cinco expresó que, de acuerdo con el nivel de los empleados, al ser empática encontró que ha infundido en ser empáticos y

flexibilizar. De igual manera, la Participante Tres indicó que era bien empática con todas las situaciones; añadió que, siempre y cuando se esté bajo los cumplimientos de la reglamentación, ayuda a cumplimentar los asuntos con la aportación de los compañeros. Esto lleva a entender porque las participantes respondieron que poseen la característica de *Empatía, entiendes a los miembros de su equipo*. En esta característica se resume el dominio de trabajar en equipo y manifestar la preocupación por el bienestar de este. Es así como la Participante Tres expresó “Soy solidaria y me identifico con el estudiante que viene de un rezago económico donde los padres no tienen los medios para llegar a la universidad que son los elementos más importantes de esta característica para identificarse mucho”. Igualmente, la Participante Cinco mencionó, más directamente, que:

Así que en ese sentido sí, me gusta ser empática, me gusta ser escuchar... Así que esta pandemia nos ha forzado a ser empático y a entender ese tipo de situaciones. [La empatía] es fundamental y hoy día más todavía.

Mencionado que las participantes poseen las características de liderazgo de servicio relacionadas a los grupos de trabajo, es importante resaltar la característica de *Tener conciencia del entorno y creas un buen ambiente*. La Participante Cinco expresó que siempre, en la manera que sea posible, trabaja incansablemente de maneras para lograr la unidad entre las oficinas. De igual manera la Participante Uno dijo que:

Doy mucha participación; entre todos y busco la manera de que el ambiente sea uno y cuando hay que celebrar algo se celebra. Y dice que no, cuando hay que dar el máximo. Los empleados no tienen ningún problema en hacer las tareas el doble o hacer otras tareas para ayudar a sus compañeros porque se han ido quedando sin personal.

Es así que, en cierto modo, se requiere de poder persuadir y sacar el máximo del equipo de trabajo. Por lo que no es ilógico pensar que las participantes no posean la característica del liderazgo de servicio *Tiene destrezas de persuasión*, La Participante Cinco indicó que busca persuadir, no solamente con sus compañeros, sino también con los propios estudiantes que tienen estas características y están en comités de trabajo. Así que, ella los persuade y deja que ellos decidan. Dejó saber que a esta generación hoy no le puedes dar por sentado algo, no puedes ser autoritario. En efecto, a este le tienes que mostrar y decir “tú puedes hacerlo”, pero tienes que asumir las consecuencias. Así que debes persuadir y ser fuerte.

Respecto a la característica *Fomenta la conceptualización y genera posibilidades*, las decanas entrevistadas, en general, expresaron sus emociones al momento de resaltar una de sus características que sobresale o que entienden que han desarrollado a capacidad. Es así como se expresó la Participante Dos quien comentó que “Sí, aquí eso es constante [la forma de trabajar].” Ahora bien, la Participante Uno manifestó que continúan sirviendo a los estudiantes, a pesar de que después del huracán María las instalaciones no han vuelto a ser las mismas. Esto lo destacó resaltando que, anteriormente, estaban en una oficina totalmente remodelada, cada uno con sus oficinas, su salón de conferencia, su privacidad.

Por último, la característica *Posee capacidad de predecir los resultados*, fue una en la que dos participantes mencionaron no poseerla o que no ha sido desarrollada al máximo. En particular, la Participante Uno expresó: “No siempre

logro eso, pero yo te diría que un por ciento alto sí". Y la Participante Cuatro cuando mencionó que siente, en ocasiones, que posee esta característica. Lo explicó en términos de que, si una situación crea un poco de controversia, por ejemplo, en la interpretación de certificaciones que crean controversia y anticipan dificultades, ella alerta sobre cómo pudiera manejar la situación y sobre cómo lo hubiese manejado de otra manera.

No obstante, la Participante Dos expresó que, por su experiencia en diferentes IES privadas y públicas, tenía la ventaja de que puede identificar unos problemas antes de que pasen porque los puede prever. De esa manera, trata de atender con los compañeros cuáles son los marcos de referencia que visualiza. Así que, la experiencia, le ayuda a visualizar los problemas.

Prácticas del liderazgo de servicio de las decanas de asuntos estudiantiles en las IES

En relación con el proceso de análisis se identificó la categoría de prácticas de liderazgo, la cual responde a una de las preguntas de investigación. Como aspecto fundamental, las participantes, en el descargue de sus funciones como decanas de asuntos estudiantiles, dejaron ver ciertas acciones las cuales consideraron como prácticas de liderazgo. Estas sirvieron para establecerse en la categoría correspondiente. Parte importante de estas fueron las injerencias directas que tienen en la coordinación de los servicios al estudiantado, pues visualizan el ser enlace efectivo entre los estudiantes, la institución y comunidad. Esta es una de las principales prácticas que mencionan ejercer. Junto con esto, fueron enfáticas en la importancia que tienen en fortalecer e integrar personas u oficinas para colaborar en su desempeño. Es así como se reflejan las cualidades

de líder. Además, destacaron la importancia de ser proactivas logrando así ejecutar más efectivamente la coordinación de los servicios y la supervisión del personal en las tareas afines.

Por consiguiente, fue medular entre las participantes el reconocimiento que establecen a su equipo de trabajo. Lo describieron como un proceso fundamental para ejercer el liderazgo. Para lograrlo fue importante estar disponibles y accesibles, pues son los que hacen viables el desempeño de sus funciones. Al respecto, la Participante Uno resaltó:

Mantengo reuniones frecuentes con mi equipo y la puerta de la oficina siempre está abierta. Cuando sucede algo mantengo a mi equipo informado, pero cuando es una decisión que yo sé que va a repercutir en la responsabilidad y mi liderazgo, la decisión la tomo yo.

Por otro lado, las participantes mencionaron que la práctica de la innovación dentro de un decanato de asuntos estudiantiles ayuda a destacarse de manera particular, pues ayuda a que cumpla con lo correspondiente. Es por lo que la Participante Dos mencionó relacionado con la práctica de la innovación dentro de un decanato de estudiantes como:

La innovación, tratar de crear cosas distintas y diferentes que fortalece mi liderazgo. Considero que se pueden mejorar las cosas teniendo como base la experiencia, en términos de conocimiento y de aprendizaje de las personas

De igual manera la Participante Tres dijo: “hacer las cosas distintas y ser creativos todo el tiempo ayudan a desarrollar prácticas de liderazgo”. Para esto, desde el punto de vista del análisis de cada situación antes de actuar, la Participante Cinco detalló “El líder tiene que aprender, que debe aprender a

desarrollar mucho control emocional y templanza, de manera que haya mucho crecimiento”.

Luego de establecidas las prácticas de innovación corresponde, según las participantes, reconocer la experiencia que tiene su personal, pues esta le ayuda a visualizar los problemas. Por lo que también destacó “que el liderazgo a nivel del decanato de estudiantes es bien diverso y es retador porque te planteas unas situaciones que jamás pensaste vivir y entonces ese liderazgo tuyo se moldea, se va moldeando”. Más aún, enfatizó que ha tenido que moldear su carácter y ver cómo manejar situaciones delicadas y cómo en su posición de líder tiene que ayudar, canalizar, pero no permitir que eso le haga daño.

Por medio de las respuestas de las decanas de asuntos estudiantiles a las preguntas relacionadas con las prácticas del liderazgo de servicio, se obtuvo información relevante para responder, a su vez, la segunda pregunta de investigación. Estas prácticas de liderazgo de servicio se conocen en general como: (a) aclarar y reforzar la necesidad de servicio a los demás; (b) escuchar y observar con atención; (c) actuar como mentores desinteresados; (d) mostrar constancia; y (e) responsabilizarte tú mismo y a los demás de sus compromisos (Adriana, 2020). Dichas prácticas mencionadas hacen que los líderes de servicios se enfoquen en llevar a cabo acciones que los hagan responsables del entorno y del comportamiento sobre las gestiones que tienen a su haber. Además, de las decanas de asuntos estudiantiles poseerlas, les corresponden ser más productivas y eficientes. En definitiva, son prácticas que le apuestan a invertir en el desarrollo de los equipos de trabajo y la gestión correspondiente en

la medida que son consideradas y utilizadas para alcanzar así la excelencia y el éxito profesional de los miembros del equipo de trabajo.

Prácticas de liderazgo utilizadas

Como asunto medular para determinar las prácticas de liderazgo que las decanas de asuntos estudiantiles utilizaban resultó ser que para todas las participantes reconocer a su equipo de trabajo era fundamental para ejercer el liderazgo. Por otro lado, el estar disponible y accesible es importante en el desempeño de sus funciones, demostrando que es necesario trabajar en equipo. Además, que se reúnan constantemente para conocer lo que se hace, es otro apoyo y muestra de liderazgo igualmente utilizado. Lo que se relaciona a las prácticas del liderazgo de servicio que se citaron.

Argumentó también que va reconociendo las destrezas que va adquiriendo para resolver situaciones. Para esto entiende relevante ir las desarrollando. Por su parte, la Participante Dos mencionó otra práctica: “la innovación, tratar de crear cosas distintas y diferentes que fortalece mi liderazgo. Considero que se pueden mejorar las cosas teniendo como base la experiencia, en términos de conocimiento y de aprendizaje de las personas”. Esta participante manifestó tener la creencia de que hay que buscar más allá para mejorar las cosas y poder ejecutar adecuadamente. Desde otra perspectiva, la Participante Tres dijo: “hacer las cosas distintas y ser creativos todo el tiempo ayudan a desarrollar prácticas de liderazgo”. Asimismo, la Participante Cuatro añadió lo siguiente:

Hay que ir más allá, el servicio es lo que nos hace más grande, el conocimiento y aprendizaje de la personalidad en el equipo de trabajo puede ayudar a no quedarse con una percepción sino, ir más allá de eso para poder ejecutar adecuadamente.

Desde el punto de vista del análisis de cada situación antes de actuar, la Participante Cinco detalló:

Estar en el Decanato me ha ayudado mucho que sí lo practicaba, pero lo practicaba a nivel de iglesia, a nivel de comunidad, pero no a nivel, uno siempre ha tenido contacto con los estudiantes, siempre, pero no es lo mismo jamás. Son retos grandes.

No obstante, para lograr innovar se requiere destacar entre las prácticas el moldear el carácter y manejar situaciones delicadas cómo líder, de manera que se pueda ayudar, canalizar sin que se haga daño. En efecto, la Participante Cinco resumió su evolución al expresar que hay responsabilidades inherentes al puesto, pero hay otras donde te toca delegar y dejar que esa persona se encargue.

Estas prácticas del liderazgo, y otras que manifestaron hacer las decanas de asuntos estudiantiles, son unas que suelen evolucionar. Es por tal razón que las participantes mencionaron cómo evolucionan dichas prácticas.

Evolución de la práctica del liderazgo

En la medida que las decanas de asuntos estudiantiles ejercían sus funciones, ellas entendían que su liderazgo evoluciona. Esto se observó con cada una de las participantes. De esta manera, es imprescindible documentar cómo su práctica del liderazgo evolucionó con el tiempo. Pues, precisamente, ha sido con el tiempo que todas han logrado percatarse de que sus prácticas de liderazgo se han desarrollado. Al respecto, la Participante Uno mencionó que “sí, definitivamente los años de experiencia te van enseñando y te van trabajando

unas áreas que a lo mejor no eran tan buenas y mejorando aquellas que eran buenas”. Argumentó también que:

Por medio del reconocimiento de poseer ciertas características del liderazgo de servicio, las prácticas se van puliendo. Es en la medida que se empiezan a adquirir destrezas y mirando las distintas perspectivas que no importa lo malo sino mantenerse positivas de manera que logren resolver las situaciones.

Por su parte la Participante Dos estableció: “hay situaciones que me hacen validar el tipo de liderazgo en la medida que tengo que trabajar dando dirección, es que las situaciones son las que hacen que tú te muevas de un estilo de liderazgo a otro”. La Participante Tres Indicó que:

La base para que evolucione el liderazgo es el grupo, el trabajo en equipo eso es lo primero, la innovación, el tratar de crear cosas distintas que no está haciendo otra gente, es lo que hace que las prácticas de liderazgo evolucionen.

El otro aspecto que las participantes tomaron en consideración para evidenciar la evolución del liderazgo fue la experiencia de atender asuntos cuando estás frente a un grupo y tienes que liderar para llegar a acuerdos al respecto. Esto lo consideraron porque va a tener un impacto directo. En relación con este aspecto, la Participante Cuatro expresó: “Sí, fui evolucionando en ese sentido, porque anterior a eso era simplemente ejecutar, hacer el trabajo y ya, no había otros elementos que uno tiene que tomar en consideración, más cuando tienes posiciones de líder dentro de una organización”. Por su parte, la Participante Cinco destacó que su liderazgo ha evolucionado, por su gestión en la IES que fungía como decana de asuntos estudiantiles:

Siempre he estado trabajando en múltiples cosas simultáneas, no solo a nivel de universidad he estado practicando lo que es liderazgo también a

nivel personal en la iglesia, en la comunidad hasta, en distintas cosas, el liderazgo no solamente se plantea dentro de la universidad.

Además, esta participante fue enfática en que en el tiempo que lleva como decana de asuntos estudiantiles, las cosas en las cuales no había participado anteriormente son de mayor reto y siente más su evolución dada la cantidad de asuntos imprevistos que, debido a su trabajo anterior, que era más técnico, no le requería. También destacó “que el liderazgo a nivel del decanato de estudiantes es bien diverso y es retador porque te planteas unas situaciones que jamás pensaste vivir y entonces ese liderazgo tuyo se moldea, se va moldeando”. Más aún, enfatizó que ha tenido que moldear su carácter y ver cómo manejar situaciones delicadas y cómo en su posición de líder tiene que ayudar, canalizar, pero no permitir que eso le haga daño. En efecto, la Participante Cinco resumió su evolución al expresar lo siguiente:

Tú salud emocional tienes que mantenerla, saber que tú tienes que ayudar, pero tienes hasta un punto donde te toca a ti y hay otro punto donde te toca a ti, pero hay otro punto donde te toca delegar y dejar a esa persona.

A medida en que se presentó como fue la evolución de la práctica de liderazgo de las participantes, se pudieron identificar otras prácticas que ellas utilizaron que fueron importantes sobre cómo estas garantizan el bienestar del estudiantado. Por consiguiente, fue de provecho conocer las medidas que las participantes mencionaron que llevaron a cabo para lograr dicho bienestar.

Medidas tomadas para garantizar el bienestar estudiantil

Habiendo presentado varias prácticas propias de un líder y cómo ese líder evoluciona su liderazgo a partir del uso de dichas prácticas, junto con las

características de liderazgo de servicio que poseen, se auscultó entre las participantes si las prácticas llevadas a cabo impactaban el bienestar del estudiantado. En esta situación particular, las decanas establecieron, según sus respuestas a las preguntas, un mecanismo para asegurarse de que el estudiantado tenga su bienestar. Claro, esto se puede considerar dentro de las prácticas del liderazgo. Así pues, se evidenció en cada una un mecanismo más humano para lograr la colaboración de su personal al momento de estos brindar servicios. Específicamente, hay que resaltar que para las decanas el rastreo, como estrategia que utilizan para mantener el control, es importante. Asegurarse de que quien busca recibir un servicio lo reciba y sea bien atendido. Al respecto, la Participante Uno indicó que está en constante contacto revisando que los servicios se están ofreciendo al estudiantado como debe ser. Este es un mecanismo para garantizar el bienestar, no dejar ir al estudiante sin haber sido atendido. En efecto, puso énfasis en los siguiente:

Es que cuando el estudiante llega aquí o llama porque tiene alguna situación o alguna queja porque siente, a lo mejor no se le dio el servicio como era, la filosofía mía es que el estudiante no sale de mi oficina hasta que no se haya resuelto el problema o no se haya sentido, tal vez no le puedo resolver el problema al momento, pero ese estudiante debe sentirse que se atendió y que se les buscó las alternativas.

Por su parte, la Participante Dos manifestó que manejaba la informalidad en el proceso, solicitando que, de manera particular, la llamen por su nombre. En esta dirección mencionó:

Trato de que ellos siempre me vean, no como una igual, porque obviamente yo los estoy tratando de ayudar, pero que vean en mí alguien con toda la confianza del mundo que puedan venir porque saben que yo los voy a ayudar.

La Participante Cuatro enfatizó en que para lograr el bienestar del estudiantado debe haber un seguimiento, el rastreo, ya que saber lo que le pasa al estudiantado es importante. En relación con esto, mencionó:

Ver qué pasó con ese estudiante. ¿Pudo terminar? ¿Cómo lo hacía? Pues, a través del correo electrónico o contactándolo... Y le decía a mi secretaria: “vamos a conseguir el teléfono de fulano o de fulana, yo quiero saber qué pasó con él, qué hizo”. Ese rastreo es indispensable.

Desde una perspectiva similar, la Participante Cinco aseguró que procura verificar que todos los servicios se están ofreciendo. Destacó a manera de ejemplo:

Asegurarme de servicios médicos, quiero asegurarme que tengo la doctora que no la puedo pagar *full*, pero la tengo por lo menos por contrato, que me da servicio a ciertas horas durante el día, y tener en todo momento enfermera. Quiero asegurarme de que si van a haber exámenes el servicio se dé.

La Participante Tres resaltó que iba más allá de lo que incluye brindar un buen servicio; específicamente, ella incitaba a que se desvivían por brindar lo mejor.

De acuerdo con los temas destacados, se observaron las prácticas del liderazgo de servicio que poseen las decanas de estudiantes participantes. Esto se complementa con las características del liderazgo de servicio que poseen estas. Por eso, para obtener la información correspondiente para contestar las preguntas de investigación, corresponde detallar las dimensiones del liderazgo de servicio que se evidencian en el desempeño de las decanas de asuntos estudiantiles que participaron de la investigación.

Dimensiones del liderazgo de servicio que se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles

De las respuestas que las participantes ofrecieron a las preguntas que se relacionaban con las dimensiones del liderazgo de servicio, se pudo identificar si estas dominan o no dichas dimensiones. Las dimensiones que se relacionan con el liderazgo de servicio lo son: (a) ética, (b) administrativa y (c) estratégica. Estas se fundamentan en los procesos que llevan a cabo las decanas de asuntos estudiantiles. Junto con las respuestas de las participantes a las preguntas relacionadas a las tres dimensiones se obtuvo información del análisis de documentos institucionales identificados.

Correspondencia entre las dimensiones ética, administrativa y estratégica

Según comentado anteriormente, la dimensión ética es fundamento del liderazgo de servicio, pues se centra en valores. Hay varios investigadores que sostienen que la dimensión ética genera transparencia dentro del poder local, o sea transparencia en la gestión dentro del decanato de asuntos estudiantiles (Ferrer & Clemenza, 2006). Además, Dirk van Dierendok (2011) expresó que el liderazgo ético es un enfoque más normativo, y que se basa en el comportamiento apropiado en las organizaciones. Desde el punto de vista ético, algunos de estos procedimientos aplicarían a los decanos de asuntos estudiantiles.

En cuanto a la dimensión administrativa del liderazgo, se puede resaltar lo que estableció el *National Policy Board For Educational Administration* (2011) por medio de los estándares del *Educational Leadership Constituent Council*, los cuales promueven el éxito del estudiantado, garantizado por una administración

de la organización, las operaciones y los recursos que fomenten un ambiente de aprendizaje seguro, eficiente y efectivo. Entonces, las dimensiones administrativas dirigen evidentemente y muy importante, a un corpus teórico y de experiencias prácticas sobre el liderazgo en servicio. Por lo cual, al examinar los efectos del liderazgo de servicio, en la dimensión administrativa queda claro, que las cualidades personales aisladas adquieren aquí una “rentabilidad” o un “beneficio añadido”. No obstante, como resultado se reproduce un compromiso, lealtad o devoción en el interior de una cultura organizacional. Y son, precisamente, esos atributos los que deben estar presentes en el accionar de los decanos de asuntos estudiantiles.

Pero estos funcionarios, junto con la dimensión ética y administrativa deben desarrollar otra dimensión que le ayude en el proceso del cual son responsables de traducir, planificar y coordinar los propósitos estratégicos de una IES, que es la dimensión estratégica. Esta constituye, desde lo más elemental a lo mucho más complejo, la tarea más importante de todo decano de asuntos estudiantiles: la de ejercer su liderazgo en lo estratégico y servir en lo operativo. Considerado desde este nuevo crisol, la primera tarea de los decanos de asuntos estudiantiles consistirá en proponer unos imperativos estratégicos basados en el liderazgo de servicio. Esto se relaciona con el interés continuo por el rendimiento y la evolución de la organización como un todo, incluyendo sus objetivos y capacidades (Marín & Páez, 2017). A contraluz, ¿cómo enfrentarse, entonces, a los imperativos estratégicos de una cultura organizacional? Zigarmi et al. (2009) lo definieron como aquella secuencia de acciones que permiten comunicar una

visión de futuro. Esta ha de incluir el desarrollo de estructuras, procesos y controles que permitan evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas institucionales.

Para demostrar cómo se manifiestan estas tres dimensiones del liderazgo de servicio en las decanas de asuntos estudiantiles entrevistadas, se analizaron las respuestas a unas preguntas en particular. Estas fueron las que se relacionan con cada dimensión. Es así como se presenta el detalle para cada dimensión en particular.

Dimensión ética

En cuanto a la dimensión ética del liderazgo de servicio, se trata de que las IES deben asegurar un sistema de rendimiento de cuentas (*accountability*) para el éxito académico y social de todos los estudiantes. Además, las participantes entendieron que se debe modelar el comportamiento según los principios de autoconsciencia, práctica reflexiva, transparencia y ética. De esta manera, las participantes coincidieron en que se deben garantizar los valores de la democracia, equidad y diversidad. Así, la toma de decisiones se atiende desde el marco moral y legal; y deben promover la justicia social y asegurar que todos los aspectos de la institución estén informados a base de las necesidades individuales de los estudiantes. Tomando en consideración estos aspectos se puede evaluar la misma desde las consideraciones tomadas en el descargue de las funciones y sus implicaciones con el estudiantado, en especial en la toma de decisiones.

Consideraciones al tomar las decisiones

Al igual que en la dimensión estratégica, auscultar las consideraciones al tomar las decisiones en el descargue de sus funciones es importante para la dimensión ética. No obstante, es importante resaltar que se fundamente dicha toma de decisiones en lo legal del asunto. Además, el impacto de la toma de decisiones en el estudiantado debe tener grandes consecuencias. Estos planteamientos se deben basar en el bienestar del estudiantado, aunque esto resulte en retar la cultura organizacional.

Reto a la cultura organizacional

Aunque, a pesar de establecer sus prácticas de liderazgo y los aspectos que toman en consideración para sus decisiones se basaban en el cumplimiento con los aspectos legales, esto no es sinónimo de que hayan podido retar a la cultura organizacional prevaleciente en beneficio del estudiantado. Las decanas entrevistadas, en gran medida, han tenido situaciones que han retado la cultura institucional. Sin embargo, estas dejaron saber que todo lo hecho se ha enmarcado en el cumplimiento de la reglamentación existente. No obstante, recalcaron que dichas acciones han sido en beneficio del estudiantado. Las expresiones que reflejan dicha acción se presentan a continuación:

Se trabajó un proyecto de subasta y de una política institucional para lograr que los fondos de ganancias de las máquinas expendedoras llegaran al Decanato y los administrara solamente el Decanato en beneficio de los estudiantes. Eso fue un proyecto que sí, tuvo un impacto bien grande en los estudiantes porque siempre yo tenía unos fondos para poderlos ayudar. (Participante Uno)

Por eso, yo las decisiones que tomo siempre he acostumbrado y acostumbro ahora a que la rectora lo sepa y antes de implementarla ya voy con el visto bueno del rector o la rectora porque yo lo que quiero es

que todos estemos alineados a lo mismo y le explico mira yo tomé esta decisión por esto, por esto y por esto; no se toma al vacío. (Participante Dos)

Respecto a estos asuntos las decanas también destacaron que esto ha sido un asunto de servir bien al estudiantado. Así pues, la Participante Cinco indicó que ha experimentado las siguientes situaciones:

Basándome en la reglamentación en la universidad he retado la cultura de lo que se hace por uso y costumbre. En estos casos recorro a la búsqueda de la reglamentación para cambiar dicha cultura, pero me ha funcionado y he tenido buena bendición, aunque a veces he tenido resistencia. Como Decana de Asuntos Estudiantiles, no es que siempre voy a estar halando para los estudiantes, porque uno trata de ser lo más justo de ambos lados, porque como yo le digo a mis compañeros, yo soy un híbrido yo soy no docente, pero también soy docente sin plaza ... El no docente, por lo tanto, en ocasiones he tenido que levantar la voz para explicar cosas para que se tomen en consideración y ahí, en cierto modo, uno está retando lo que, normalmente, por uso y costumbre, hace la Organización.

Esto refleja varios criterios de la dimensión ética del liderazgo de manera detallada con situaciones específicas. Pero no cierra las puertas a que las participantes puedan haber estado seguras de sus habilidades, sin que puedan haber dudado de las mismas. Aunque no quita que se mantengan de acuerdo con la dimensión ética.

Momentos que estuvo confiado en sus habilidades de liderazgo

Es por esto por lo que, de acuerdo con las experiencias de las participantes, las mismas demostraron un manejo de situaciones delicadas con amplio dominio de dimensiones de liderazgo, en especial de manera ética. Cabe destacar a la Participante Cinco, quién, al preguntarle al respecto dijo: “me pusiste difícil la pregunta porque uno no es perfecto, uno siempre tiene mucho espacio para mejorar”. Por su parte, la Participante Dos indicó: “Siempre que he llegado a

otros puestos he tenido la habilidad de cambiar cosas bien rápido. He realizado cambios antes de 60 días en procesos que normalmente es bien difícil, pero mi experiencia me ha ayudado a salir adelante”. Ahora bien, respecto a la confianza al trabajar, las participantes se expresaron de la siguiente manera:

Mis habilidades de líder se destacaron luego de haber manejado los asuntos del decanato tras el paso del huracán María. En este caso en particular tuve que reagrupar los equipos de trabajo de cada oficina a cargo en otros lugares de la institución debido a que los espacios fueron afectados en su totalidad. Mi equipo de trabajo yo entiendo que me aprecia mucho y reconoce la manera en cómo yo trabajo ese liderazgo y han sido bien solidarios. (Participante Uno)

Mis experiencias personales me han podido servir para ayudar al estudiantado en diferentes situaciones y estos me lo reconocen. Especialmente en casos en que he demostrado todas las alternativas para que sean exitosos y rompan con el ciclo del rezago y a no ser conformes con lo que tienen, aunque puedan aspirar a más. Por otro lado, al ver los logros de los estudiantes al graduarse es lo que me inspira a mencionar con satisfacción que mi función aquí es romper los ciclos. Esos ciclos que yo digo que he roto en otras casas, te estoy dando un ejemplo y esos días son los días que yo me emociono igual que el día que uno se me cae, se cuelga y yo le meto presión y me entran ganas como las mamás de darle y después los gradúo y los papás vienen a decirme gracias porque usted terminó con mi hijo. Esos son los momentos que yo siento que tengo que, que mi trabajo valió la pena. (Participante Tres)

Me siento confiada de mi liderazgo al sentir el agradecimiento, el cariño que me demuestran los estudiantes. El atender las situaciones particulares de estudiantes que los lleven a ser exitosos en sus vidas a largo plazo me inspiran a seguir manejando dichas situaciones. (Participante Cuatro)

Ese momento en que me sentí bien confiada de mis habilidades fueron los asuntos en que tienen que ver con hacer mejoras a los servicios haciendo uso de la tecnología o de los sistemas, esto porque es mi fuerte. De esa manera puedo mejorar muchos de los servicios que se dan en el decanato o que se dan en la universidad. (Participante Cinco)

No obstante, puede haber momentos en que las participantes duden de sus habilidades.

Momentos que ha dudado de sus habilidades de liderazgo

De esta manera, las decanas de asuntos estudiantiles presentaron momentos que han dudado de sus habilidades de liderazgo. Cada una de ellas presentó una situación particular de su confianza, una situación en especial de haber dudado de sus cualidades de líder. Estas experiencias le han servido para reflexionar sobre cómo han sido sus acciones y analizar cómo manejaron estas situaciones en particular. Así pues, las decanas participantes presentaron sus experiencias de la siguiente manera:

El haber tardado en lograr que el equipo de trabajo fuera movilizadada a un área adecuada para brindar sus servicios, hizo que dudara de mí misma. No obstante, aprendí que no tenía nada que ver conmigo sino por el proceso burocrático de la institución. Claro ahora con el tiempo voy viendo el apoyo que estoy teniendo de la nueva rectora pues me doy cuenta que, tal vez, no tenía nada que ver con mi liderazgo, sino que no necesariamente las prioridades de una gente son las mías. (Participante Uno)

El manejo de proyectos está en contra del tiempo y no se cuenta con todos los recursos necesarios me hace dudar. Peor aún es cuando trato de empujar una solución que sabe que no llega me embarga la frustración. (Participante Dos)

Las situaciones de impotencia me causan que todo lo que no están al alcance y cuesta mucho manejar. Esto hace desesperar y me hace dudar del liderazgo. El asunto particular de la impotencia fueron momentos en que tras el paso del huracán María se quedó al descubierto el manejo de estudiantes extranjeros que son su responsabilidad. Esa misma impotencia me causó un momento de ansiedad, el cual tuvo que controlar mis emociones para así comenzar a canalizar las situaciones. (Participante Tres)

Enfrenté resistencia de personas en particulares, y el no conseguir resultados esperados me causó dudar del liderazgo. Cuando impartía unas instrucciones y las personas le resistían y no las seguía intentó varios mecanismos y al no ver resultados entonces requerí ir donde el rector para manejar lo que me hacía dudar de mí mismas. (Participante Cuatro)

Retos que me sentí terriblemente, fueron momentos en los que uno piensa que personas que tienen a cargo ciertas responsabilidades en el recinto que tú quisieras delegar en esas personas y ver como se derrumba y uno dice cómo va a ser. (Participante Cinco)

A manera de cierre o resumen acerca de este aspecto, cabe destacar que la Participante Cuatro llegó a pensar que estaba fallando o que no estaba llevando el mensaje, hasta que se dio cuenta que eran las actitudes de las personas, que era su comportamiento normal. Por su parte, la Participante Cinco indicó que, en cierto modo, el tener situaciones fuertes que trabajar con estudiantes, querer canalizarlas y ver cómo personas que se supone que las hubieran trabajado no pudieron hacerlo, la condujo a realizar las tareas correspondientes por sí misma.

Es la dimensión ética la que sobresale en estos momentos en que puede haber duda entre las participantes, aunque se destaque el liderazgo entre ellas. No obstante, eso hay que contrapesarlo de acuerdo con el manejo de asuntos de diversidad entre el estudiantado.

Manejo de la diversidad

En este tema del manejo de asuntos que se relacionan con la diversidad, las decanas entrevistadas destacaron que eran bien transparentes en el manejo de las situaciones con el estudiantado. Específicamente, expresaron que, desde los procesos de admisión hasta el manejo de las asambleas estudiantiles, es en los que se aseguran la participación de todos por igual. Además, expresaron la disponibilidad de atender al estudiantado, asegurando que eran servidoras de puertas abiertas y buscan atender a todos por igual. No obstante, recalcaron que mantenían informado a su personal acerca de cómo están funcionando las cosas.

Las participantes concurren en que, en cuanto al estudiantado, se le atendía a todos por igual y se le daba la oportunidad al que más necesidad tuviese. De esta forma, pudieron argumentar acerca de cómo atendían a todos los estudiantes en términos de diversidad de género, diversidad funcional, necesidades socioeconómicas; en fin, todas las necesidades incluyendo el cómo se había trabajado con las organizaciones estudiantiles. Además, las decanas mencionaron que trabajaban en colaboración con otras organizaciones u oficinas que ofrecían servicios, incluyendo los de tipo académico como Título IX, departamento de consejería y oficinas de calidad de vida. De esta manera, se aseguraban de manejar a las distintas personas que pudieran sentirse diferentes, los internacionales, entre otros. En relación con estos planteamientos, la Participante Cinco, en particular, manifestó:

Sí, tienes que ayudar. No solamente por asuntos de diversidad de género, diversidad a nivel económico. El asunto de diversidad de género que se ve bien marcado..., pero sí hemos tratado de hacer lo propio para respetarlos a todos asegurándonos de que, la procuradora nos ayuda muchísimo, la persona que trabaja Título IX también nos ayuda muchísimo en buscar de que esos jóvenes sean respetados.

Es así como se observaron varios ángulos de esta dimensión ética entre las decanas de asuntos estudiantiles.

Dimensión administrativa

Para efectos de entender la dimensión administrativa del liderazgo de servicio hay que conocer las implicaciones, no solo el perfil de los decanos de asuntos estudiantiles, sino también sobre la planificación de la oferta de servicios. Marín y Páez (2014) afirmaron que contar con administradores que posean las cualidades de liderazgo de servicio, en dichas organizaciones se

observa la relación existente entre dicho liderazgo y diversas variables relacionadas con el comportamiento de las personas al interior de la organización. Por tanto, es necesario conocer las implicaciones, no solo el perfil de los decanos de asuntos estudiantiles, sino también sobre la planificación de la oferta de servicios. Es así como las participantes, por medio de sus respuestas, trataron de demostrar que se requiere el dominio de esta dimensión administrativa, pues se refleja en su gestión de coordinación de servicios y la supervisión de su equipo de trabajo. En cuanto a la coordinación de servicios que se ofrecen en las respectivas IES de las decanas de asuntos estudiantiles participantes, se pudo observar si dominan la dimensión administrativa.

Todos los servicios que las participantes mencionaron requieren, en la mayoría de los casos, de algún personal, ya sea un director, coordinador o supervisor, y demás personal. Un dato relevante acerca de esto es que pudo notarse que mientras más grande la institución, tiene más recursos y, a su vez, con más oficinas. Es así como cada participante tenía a su cargo la supervisión de un equipo de trabajo adscrito al decanato de asuntos estudiantiles. Por lo que requieren de conocimiento y manejo de los asuntos administrativos, de finanzas y los recursos humanos que se realizan desde la oficina de la decana. Es importante destacar que en las IES más grandes y con más recursos, las decanas participantes, además de la supervisión a los directores, coordinadores o supervisores de departamentos u oficinas se incluyen el mantenerse en comunicación con decanos asociados y auxiliares de estudiantes adscritos a los decanatos de asuntos estudiantiles. Además, hay decanos auxiliares de

estudiantes que responden a facultades o escuelas académicas. Aunque responden a su decano de facultad o escuela, les corresponde mantenerse informados y dirigidos con las políticas institucionales establecidas que le ofrecen los decanos de asuntos estudiantiles, en este caso las participantes.

Entonces, debido a lo que Marín y Páez (2014) plantearon en términos de la dimensión administrativa del liderazgo, en el cual los estándares del *Educational Leadership Constituent Council* (2011) destacan el promover el éxito del estudiantado. Esto garantizado por una administración efectiva de la organización, las operaciones y los recursos que fomenten un ambiente de aprendizaje seguro, eficiente y efectivo. Es así como las participantes, por medio de sus respuestas trataron de demostrar que para este liderazgo de servicio se requiere el dominio de esta dimensión administrativa que se refleja en su gestión de coordinación de servicios y la supervisión de su equipo de trabajo.

Servicios que coordina

Por tanto, la coordinación de los servicios que se ofrecen en las respectivas IES de las decanas de asuntos estudiantiles participantes se pudo ver por medio de sus respuestas a las preguntas relacionadas si dominan la dimensión administrativa. Así que se detalla para cada participante la coordinación de estos servicios de apoyo y complementarios.

Participante Uno. La Participante Uno, desde su posición, lo vio en orden de servicios, desde la solicitud que presentan para ser admitidos en su institución hasta su graduación. Así es que, desde la Oficina de Admisiones que ofrece servicios por cada estudiante, ya se provee la lista de los estudiantes para que

sean admitidos al resto de oficinas institucionales. De este modo, pueden insertar los correos electrónicos dentro del sistema del Registrador, la Oficina de Sistemas de Información, los servicios médicos y la asistencia económica. Esta participante añadió que tenía adscrita la Oficina de Servicios Médicos. Pues, a través de esta se ofrece un servicio primario de salud para todos los estudiantes matriculados. Este servicio es libre de costo y se trabaja con atención, emergencia, referidos y evaluaciones. Por otro lado, también existe el Centro Estudiantil de Consejería y Psicología, en el que se ofrecen los servicios de consejería y psicología, ya sea a nivel individual o grupal. En dicho centro se atienden procesos de terapia para ayudar al estudiante a manejar situaciones, ya sean de la escuela o situaciones de su vida emocional, personal o familiar que inciden en su ejecutoria en la universidad.

Por otro lado, está la Oficina de Promoción y Reclutamiento, que es la que se encarga de promover todos los servicios. Asimismo, la Participante Uno añadió que cuenta con la Oficina de Actividades Culturales, que se encarga de trabajar actividades que son socioculturales o artísticas para toda la comunidad universitaria y, además de eso, les da apoyo a los consejos de estudiantes y a las organizaciones estudiantiles en cualquier actividad que ellos quieran hacer. En términos del consejo de estudiantes, cada escuela posee uno y se organizan en un consejo general. Además, destacó que poseen la oficina de administración, la cual se encarga de administrar todo lo interno del decanato y, a su vez, se encarga del centro de acondicionamiento físico, que es el apoyo administrativo a los consejos de estudiantes.

También describió la Oficina de Servicios a Estudiantes con Impedimentos, que es la que trabaja todo lo que es orientación a esta población y trabaja el trámite para que se operacionalicen los acomodos razonables de los estudiantes con impedimentos físico o mentales. Por último, detalló que la Oficina de la Decana es el enlace con el estudiantado, así que, tenía que crear, participar de todos los comités y los distintos foros institucionales del recinto en donde se trabajan procesos que son de o para los estudiantes.

Al final, indicó que en la institución tenía a su cargo la Junta de Disciplina, la Junta de Reconocimiento de Organizaciones Estudiantiles. Igualmente, desde el decanato se canalizan las asambleas y convocatorias de los consejos, se reconocen todas las organizaciones estudiantiles y se atienden las solicitudes de prórrogas extraordinarias y ordinarias. Además, la decana es el enlace para situaciones de conflicto con estudiantes. Como asunto particular, la Participante Uno detalló que, aunque mantiene la oficina de admisiones bajo su estructura operacional y organizacional, pues es la oficina que está a cargo de recibir, completar los expedientes y evaluarlos cada vez tenga el expediente completo, las solicitudes deben pasarlas a los comités de cada escuela que existe en la institución. Una vez estos comités de las escuelas reciben los expedientes, los evalúan y recomiendan sus candidatos, nuevamente, a la oficina de admisiones para completar el proceso de admisión. De esta manera, se pueden ver los criterios de la dimensión administrativa en esta participante.

Participante Dos. En el caso de la Participante Dos, esta describió que desde la Oficina de la Decana se coordinan varios servicios para los que la

institución tiene unas guías. Asimismo, se incluye la coordinación de los servicios de consejería y servicios de acomodo razonable. La participante indicó que en la Oficina de Consejería posee un consejero en rehabilitación. El consejero trabaja los acomodados, escribe la carta y, desde la oficina del decanato se les envía a los profesores. Además, desde la oficina de la decana de asuntos estudiantiles se ofrecen talleres a la comunidad universitaria, tanto a los administradores como a los estudiantes de diferentes temas. De igual forma, se coordina el Área de Admisión, la cual se encarga de las actividades de promoción en las que se va a las escuelas superiores como parte de la función de mercadeo.

A su vez, la Participante Dos añadió que desde su oficina se ofrecen otros servicios que funcionan como enlace del estudiante con la academia, para trabajar así mano a mano. Otra gestión que se realiza desde el decanato de asuntos estudiantiles es junto al decanato académico y el decanato de administración. Entre estos decanatos se coordina todo lo que se relacione con seguridad en el campus. Además, la participante indicó que coordinan todo lo que involucre a las organizaciones estudiantiles. Apoyan al estudiantado en el proceso de matrícula junto con los directores de departamentos.

Al mismo tiempo, tenía a cargo parte del personal responsable de las orientaciones académicas, la asesoría académica, por lo que, desde el decanato se aseguran de que los estudiantes, cuando seleccionan los cursos para un próximo término, son los que le corresponden para que puedan cumplir con las disposiciones de ley de la Asistencia Económica. De esta manera, podrán

terminar en el tiempo requerido para que cualifiquen para las ayudas. Explicó, además, que, aunque la Oficina de Asistencia Económica se encuentra bajo su estructura operacional organizacional, esta se supervisa desde Rectoría, junto con Recaudaciones, bajo el personal del Área de Finanzas. En fin, destacó la decana que apoyan todo lo que es el ambiente universitario no académico. Por último, dejó claro que manejan las querellas por medio de un comité de disciplina conforme al reglamento para dar la recomendación al rector.

Participante Tres. En cuanto a la Participante Tres, que es la decana de la IES más grande, destacó que poseía 16 unidades de servicio directo al estudiantado. Resaltó que bajo el decanato estaba todo el departamento de servicios de consejería, trabajadores sociales y psicólogos. También se supervisa el programa de asistencia económica, el cual incluye el manejo de becas, préstamos y las ayudas canalizadas por medio de la FASFA y las becas privadas de donantes en particular. Además, en la estructura organizacional del decanato está la Oficina de Servicios al Estudiante con Impedimentos, en la que se maneja todo lo que se relaciona con el acomodo razonable, respecto a lo cual destacó que servía a muchos estudiantes. Por otro lado, bajo el decanato también se encontraba el Departamento Atlético, que es uno muy complejo, pues se participa en todas las disciplinas de acción deportiva universitaria, tanto dentro como fuera del País, en las ramas masculinas y femeninas.

Por otro lado, la Participante Tres destacó que tenía a su cargo la supervisión de la agrupación de los Estudiantes Orientadores, la cual es una de las más grande en el País y que no en toda IES existe. Como decana, mencionó que

supervisaba, además, la coordinación y los procesos de todas las organizaciones estudiantiles y todos los consejos de estudiantes de escuelas y facultades, y el consejo general, el cual posee sus oficinas y se rige por todo un proceso reglamentario. Así pues, resaltó que, a su vez, desde el decanato se coordina la unidad de eventos del recinto, la cual incluye la administración del centro de estudiantes completo, el cual posee concesionarios y oficinas diversas.

Asimismo, la Participante Tres mencionó, de manera especial, la supervisión del laboratorio de infantes y maternales, que atiende a los bebés de cero a los dos años, que son hijos de estudiantes o empleados. En términos de servicios médicos, la participante indicó que en las instalaciones físicas hay un Centro de Diagnóstico y Tratamiento con doctores, enfermeras y equipo directivo. A su vez, mantiene a su cargo el Programa de Vivienda que se encuentra en proceso de reestructuración. Muy importante está, la supervisión y la colaboración al Decanato Auxiliar de Asuntos Internacionales, quienes están a cargo de los intercambios, internados y manejo de visas. Esto debido a que se tramitan las visas en el recinto del estudiantado que sale, se maneja y se da seguimiento a los que llegan. También se añaden las organizaciones estudiantiles del recinto que son aproximadamente 100.

En cuanto a los procesos que se corren desde la oficina de la decana está el Progreso Académico, la atención a la Junta de Disciplina, y el manejo de la Junta de Reconocimiento de Organizaciones Estudiantiles. Todos estos procesos reglamentarios inciden en los decanatos de asuntos estudiantiles.

Además, lleva a cabo las asambleas y convocatorias de los consejos, el reconocimiento de todas las organizaciones, atender las solicitudes de prórrogas extraordinarias y ordinarias. A esto añadió, que la decana es el enlace para situaciones de conflicto con el estudiante.

Participante Cuatro. La Participante Cuatro forma parte de la institución con menos recursos, por lo que la coordinación de servicios se ofrece desde el Decanato de Asuntos Estudiantiles y se circunscribe a la Oficina de Servicios de Médicos y a los servicios de actividades atléticas. A estos, se añaden los servicios que se ofrecen en el área de asistencia económica, así como el Área de Asuntos Culturales, que es la que lleva a cabo todas las actividades de la Institución. Precisamente, desde esta tenía que llevar a cabo, incluso, el enriquecimiento cultural en el campus. También, según la Participante Cuatro, desde el decanato se acoge el Área de Calidad de Vida, que se encarga de velar por la calidad de vida del estudiantado. Finalmente, se supervisaba la Oficina de Admisiones, aunque en el momento que se realizó la investigación, esta estaba bajo el Decanato de Asuntos Académicos.

Participante Cinco. La Participante Cinco expresó que, como decana, tenía a su cargo la Oficina de Admisiones, en la que se corría el proceso que tiene que ver con dirigir cómo son admitidos los estudiantes a la Institución. También la participante mencionó que tenía a su cargo el proceso de servicios médicos, a través de los que se manejaba la documentación que se requiere a los estudiantes que son admitidos. Por otro lado, se trabajaba en la supervisión de la Oficina de Asistencia Económica. En esta se tenían a cargo las tareas un

poco divididas, ya que la decana, al ser afín con el área de sistemas de información, colaboraba mucho en los análisis correspondientes. De acuerdo con la Participante Cinco, la parte de revisión de progreso académico de los estudiantes también se atendía desde el decanato. Esta destacó que tenían, además, a cargo el servicio de apoyo a los estudiantes a través del Departamento de Consejería y Servicios Psicológicos. Igualmente, desde el decanato se observaba la gestión de la Oficina de Estudiantes con Impedimentos, en la cual hay una licenciada que es la que colabora con el asunto de brindar servicios a la comunidad con diversidad funcional. Asimismo, se dirigían los servicios de la Oficina de Calidad de Vida, en la que se trabajaba con la prevención. Añadió que también supervisaba la Oficina de Intercambio con otras universidades en España, Estados Unidos o Canadá.

Finalmente, la Participante Cinco declaró que colaboraba mano a mano con el Consejo General de Estudiantes. Así, destacó que junto con los procesos del Consejo se trabajaba con las organizaciones estudiantiles. De la misma forma, mencionó, de manera especial, que contaban con el Departamento Atlético, desde el que se participaba en una gran variedad de deportes a nivel nacional e internacional. Por otro lado, desde el decanato se atendían las actividades sociales y culturales, aunque, al momento en el que se realizó la investigación, no estaba funcionando, porque no tenían personal; por lo cual los asuntos se trabajaban directamente desde el decanato. Para cerrar las tareas, la Participante Cinco afirmó que como decana se mantenía a cargo de los procesos estudiantiles que surgen y que le competen, tales como asesorar en

los asuntos estudiantiles al rector, a la Junta de Disciplina, a la Junta de Reconocimiento de Organizaciones Estudiantiles y al Consejo de Estudiantes, además de atender las solicitudes de prórrogas.

Con este desglose por participante de sus gestiones como decanas de asuntos estudiantiles se evidencia, en gran medida, cómo desarrollaron una administración de la organización. Además de cómo la operan fomentando un ambiente de aprendizaje y promoviendo el éxito del estudiantado.

Personal que supervisa

Todos los servicios que fueron mencionados por las participantes requieren, en la mayoría de los casos, de algún personal, y están bajo la supervisión de las decanas de asuntos estudiantiles. Es por tanto que, a través de las entrevistas a las decanas de asuntos estudiantiles, se identificó que en cada una de las IES los departamentos, las oficinas o los programas adscritos a los decanatos de asuntos estudiantiles cuentan con un director, coordinador o supervisor. Esto depende de la jerarquía que tenga, de acuerdo con su organigrama, y la responsabilidad que recae en cada uno. Asimismo, en las oficinas de las decanas, el personal que trabaja en cada una de ellas depende del tipo de IES. Un dato relevante acerca de esto es que pudo notarse que mientras más grande la institución tiene más recursos y, a su vez, más oficinas. A esos efectos, el personal bajo supervisión varía desde contar con decanos asociados y auxiliares hasta tener solo un personal de apoyo administrativo.

En el caso de la Institución correspondiente a la Participante Tres, que es la decana que más dependencias tenía bajo su supervisión, se contaba con una

decana asociada y tres decanos auxiliares. Cada uno tenía a su cargo la supervisión de un aspecto particular del decanato. Por ejemplo, la decana asociada tenía a su cargo los asuntos administrativos, de finanzas y los recursos humanos que se realizan desde la oficina de la decana. Uno de los decanos auxiliares tenía a su cargo la supervisión de los asuntos de servicios, en especial las viviendas, la asistencia económica, los servicios médicos, las agrupaciones y las organizaciones estudiantiles. La otra decana auxiliar atiende la unidad de reclutamiento y éxito estudiantil. Esta se encarga, entre otras cosas, de reclutar a estudiantes embajadores. Además, atiende la sección de empleo en lo que se incluye la coordinación constante con las compañías que buscan estudiantes de la universidad. Para esto, mayormente, organiza las ferias de empleo con personal del área de reclutamiento. El otro decano auxiliar tenía a cargo los asuntos de internacionalización.

Por otro lado, la Participante Tres abundó que en cada facultad o escuelas académicas existen decanos auxiliares de estudiantes, pero que estos responden a su decano de facultad o escuela. No obstante, añadió: “Middle States le ha insistido a la Institución, cada vez que viene en el proceso de acreditación, que este personal, los decanos auxiliares de escuelas y facultades deben responder al decanato de estudiantes”. No obstante, la decana comunicó que mantiene reuniones con ellos constantemente durante el semestre. En particular comentó: “ellos corren conmigo, o sea, la parte de progreso”.

En el caso de la Participante Uno, esta contaba en la oficina de la decana con una decana asociada y una secretaria. La decana asociada colabora con la

decana de asuntos estudiantiles en lo que ella le encomiende, mayormente en la parte administrativa. Al igual que en la institución que se describió con la Participante Tres, los decanos auxiliares responden a los decanos de escuelas. Aunque la Participante Uno resaltó que las cosas del decanato las trabajaban en colaboración y que había un comité, que ella como decana preside, en el que se llevaban a cabo reuniones mensuales de decanos auxiliares para atender asuntos estudiantiles. En cuanto a las oficinas a su cargo, la Participante Uno indicó que cada oficina tenía su director.

En el caso de la Participante Cinco, esta comunicó que con ella colaboraban cuatro personas, una secretaria, una secretaria ejecutiva, un asistente administrativo y la decana auxiliar. En los demás departamentos y oficinas se contaba con un coordinador o un director. Sin embargo, la participante comentó que la única dependencia sin supervisión al momento de la entrevista era la Oficina de Actividades Sociales y Culturales. Por otro lado, notificó que la oficina de Organizaciones Estudiantiles no contaba con personal necesario, así que los procesos se corren desde el decanato a lo que comentó: “ese es un reto grande”.

En cuanto a la Participante Dos, esta contaba con nueve personas bajo su supervisión, entre las que se distribuyen todas las áreas de servicio al estudiantado. En efecto, estas dirigen o coordinan algún servicio, aunque mayormente eran personas únicas en cada área. De necesitar algún apoyo administrativo, utilizaban el personal administrativo del decanato. Este personal se distribuía entre dos personas en registraduría, dos personas en el área de

consejería, el oficial de admisiones y un oficial de servicios al estudiante. Este último es el que se encargaba de la matrícula activa. También se cuenta con la persona de actividades culturales porque eso es parte del decanato y es bien importante dada la particularidad de la Institución.

Finalmente, la Participante Cuatro, que es la IES de menor matrícula en las que trabajaban las entrevistadas, manifestó que solamente contaba con una secretaria administrativa. No obstante, cada oficina adscrita tenía su personal, usualmente una sola persona. Así, cada participante mantiene una experiencia basada en el tiempo en que se han desempeñado como decanas de asuntos estudiantiles y los servicios que tenían a cargo. Es como esas experiencias inciden en múltiples situaciones que implican la dimensión administrativa del liderazgo de servicio según explicado.

Según la experiencia

Por tanto, la experiencia de las participantes puede determinar el manejo de situaciones respecto a las dimensiones del liderazgo de servicio. Así que, se les hicieron varias preguntas a las participantes en relación con su experiencia como decanas. Estas preguntas hicieron referencia a su desempeño en diversos asuntos puntuales que tienen que ver con el liderazgo de servicio. Dejando claro que las respuestas que presentaron recaen en la dimensión administrativa.

Alguna situación que no esperaba. Aunque las decanas no necesariamente sintieron que habían tenido alguna situación no esperada en el descargo de sus funciones, en particular, destacaron que esto se debe a las experiencias previas que habían tenido en otros puestos de liderazgo. En efecto,

el tener conocimiento de la estructura funcional de los decanatos, les ayudó a poder manejar los asuntos de la mejor manera posible. Solo la Participante Cuatro mencionó que le sorprendió una actitud en su contra que manifestó un estudiante dado a una decisión tomada en una reunión de un cuerpo de gobernanza. De todas maneras, esta señaló que recopiló toda la evidencia para demostrar que los planteamientos del estudiante estaban incorrectos. Así, logró mantenerse segura de su desempeño administrativo. Ella entendió que fue un proceso de aprendizaje e indicó: “la experiencia me dio crecimiento profesional, crecimiento espiritual, me fortaleció y tuve aprendizaje y eso es lo que yo saco lo bueno, lo que haya pasado nada que ver”. En el caso de la Participante Cinco, esta destacó sorprenderle el cariño que le han manifestado tanto estudiantes como exalumnos. En particular la participante expresó:

No necesariamente solo en el Decanato el cariño de los exalumnos que, a veces, uno piensa que uno les sirvió, los ayudó, canalizó ciertas peticiones que tenían y uno lo da por sentado porque es mi deber hacerlo porque aquel tuvo aquella necesidad y es mi deber atenderlo.

En fin, puede desprenderse de estas experiencias que el sentir que las gestiones que se realizan se transforman en cambios significativos en otros, lo que pueden considerarse como grandes sorpresas por hacer lo que le corresponde según la dimensión administrativa.

Oportunidades surgidas. Por otro lado, desde su posición como decanas de asuntos estudiantiles de una IES, las participantes expresaron que son muchísimas las oportunidades que les causa la satisfacción que sienten por su trabajo. En particular, la Participante Cinco afirmó: “Al trabajar en otras organizaciones fuera de la UPR me ha permitido, reconocer el problema, es que

a veces no tendría tiempo para reconocerlo. Esta experiencia me ha dado oportunidades profesionales adicionales”. Igualmente, la Participante Uno para demostrar las oportunidades que ha tenido, se basó en la gran satisfacción que le ha causado esta experiencia: “Me ha brindado mucho crecimiento profesional como personal. Me ha ayudado a desarrollar más capacidades de lo que pensé que tenían antes de empezar este proceso y asumir dicha función”. Además, en términos personales clarificó:

Me ha ayudado a ampliar mis horizontes en cuanto a hacer otros trabajos que me encantan. A mí me encanta la labor que yo hago aquí. Me ha ayudado a conectarme todo el tiempo con los estudiantes, yo les digo a ellos que ellos me mantienen joven porque como uno trabaja con estudiantes todo el tiempo. Ha sido de mucho crecimiento en términos profesionales y personales.

Por su parte, la Participante Dos manifestó que le encantaba relacionarse con los estudiantes e involucrarse más con ellos. Por eso destacó:

Le ha dado la oportunidad de estar más cerca a sus necesidades, entonces poderlos ayudar más desde la posición que ocupa y tratar de llevar el mensaje y que cualquier situación obviamente siguiendo los canales, ser portavoz de ellos y asegurarme de que el trato y de que ellos se sientan a gusto en la escuela.

Asimismo, la Participante Tres resaltó su total satisfacción por lo que hacía al afirmar lo siguiente:

Las oportunidades que le dan otras personas a mí yo se las quiero dar a los demás, los que me ayudaron. Hay tanta gente que me ayudaron en el camino, que me enseñaron por donde era el caminito y eso es lo que yo quiero.

Finalmente, la Participante Cuatro mencionó que ha tenido diversas satisfacciones desde el puesto que ocupa. Específicamente, dijo: “la oportunidad de conocer todas las necesidades de los estudiantes, ver tanta necesidad

emocional, tanta necesidad económica, a veces tanta necesidad de un abrazo que atenderlo pueden hacer la diferencia”. Es por ello, por lo que enfatizó que la aportación que uno pueda dar es muy importante. Ella mencionó, además: “Decirle qué bien te ves hoy, ayuda a su autoestima, esa parte emocional que es una de las de tú conocer cómo es tu estudiantado. Cuán difícil o fuerte puede ser”.

En resumen, todos los planteamientos hechos por las decanas de asuntos estudiantiles que participaron de la investigación, en especial sobre las dimensiones del liderazgo de servicio, demuestran la labor que realizan. Estas a su vez, se relacionan con la dimensión ética y la dimensión estratégica. Estas dimensiones reflejan, en gran medida, la relación de su gestión con las prácticas del liderazgo de servicio y que se fundamentan en poseer las características del liderazgo de servicio.

Dimensión estratégica

En el caso de la dimensión estratégica, está se relaciona con planificar y coordinar los propósitos estratégicos que se llevan a cabo en la institución, para alcanzar un mejor nivel. En este caso de decanas de asuntos estudiantiles, se trata de supervisar servicios al estudiantado de la mejor manera posible; por medio de una toma de decisiones correcta. Cuando las participantes se expresaron sobre auscultar las consideraciones al tomar las decisiones en el descargo de sus funciones, su impacto directo es en el estudiantado y cuán efectivos fueron los servicios recibidos es lo más que consideraron las decanas entrevistadas. Así que, las participantes mencionaron que es indispensable que

se fundamenta dicha toma de decisiones en lo legal del asunto. Esta se convierte en una estrategia para asegurarse el servicio al estudiantado. Para fortalecer este planteamiento, la Participante Dos expresó lo siguiente:

Una forma de ayudarse es no tomar decisiones pasionales, así que siempre son decisiones pensadas, y lo primero que veo es el componente legal. Tomo en consideración las disposiciones que nos rigen de Ley, todo lo que es de personal y con los estudiantes lo que dice el manual. Trato siempre de que lo que se escribió en algún momento dado que es una política o un procedimiento dejarme llevar por ella porque esa es la base que nos va a defender.

Por otro lado, la Participante Cuatro presentó lo importante que es solicitar que las instituciones ofrezcan algún tipo de taller entre el personal en el que se trabajen situaciones conflictivas simuladas que puedan darse entre supervisor y empleado y cómo manejarlas. A su vez, las participantes Uno y Tres indicaron que al momento de tomar una decisión pensaban en el impacto que pudiera tener en ellas, y en la otra persona que está involucrada en las decisiones y, bien importante, el impacto que puede tener en el decanato. De esta forma, es como estas consideraciones para la toma de decisiones se convierten en estrategias que inciden en los servicios solicitados. Esto trae consigo ciertos desafíos que atender. Así, que de las entrevistas resultó que las participantes, en su mayoría, se relacionaban con la responsabilidad para con el personal. El manejo de estas situaciones requiere de ciertas estrategias efectivas propias de un líder. Estas estrategias fueron ejecutadas tanto con el personal que se supervisa directamente, como al personal de las distintas oficinas y departamentos del decanato de asuntos estudiantiles.

Consideraciones al tomar las decisiones

Inicialmente, se deben auscultar las consideraciones al tomar las decisiones en el descargue de sus funciones. El impacto de la toma de decisiones en el estudiantado es lo más que consideraron las decanas entrevistadas. Para esto las participantes mencionaron que es indispensable que se fundamente dicha toma de decisiones en lo legal del asunto. Esta se convierte una estrategia para asegurar que el servicio al estudiantado cumpla con las estipulaciones correspondientes y satisfagan sus necesidades. Para fortalecer este planteamiento dos de las participantes expresaron lo siguiente:

Una forma de ayudarse es no tomar decisiones pasionales, así que siempre son decisiones pensadas, y lo primero que veo es el componente legal. Tomo en consideración las disposiciones que nos rigen de Ley, todo lo que es de personal y con los estudiantes lo que dice el manual. Trato siempre de que lo que se escribió en algún momento dado que es una política o un procedimiento dejarme llevar por ella porque esa es la base que nos va a defender. (Participante Dos)

Cuando hacen cambios que sea primero en cumplimiento, tomo en consideración cómo puedo hacer más con menos. Me aseguro leer las certificaciones, el reglamento y buscar qué cosas debo hacer para ser más eficiente, pero siempre que sea legal. (Participante Cinco)

Por otro lado, la Participante Cuatro presentó lo importante que es solicitar que las instituciones ofrezcan algún tipo de taller al personal en el que se trabajen situaciones conflictivas simuladas que puedan darse entre supervisor y empleado y cómo manejarlas. A su vez, las participantes Uno y Tres indicaron que al momento de tomar una decisión pensaban en el impacto que pudiera tener en ellas, y en la otra persona que está involucrada en la decisión y, bien importante, el impacto que puede tener en el decanato. En particular, la Participante Uno reafirmó: “sea si yo tomo esta determinación o hago esto que

puede pasar con mi decanato, qué impacto puede tener, el impacto adverso que pueda tener”. Es como estas consideraciones para la toma de decisiones se convierten en estrategias que inciden en los servicios solicitados. Esto trae consigo ciertos desafíos que atender.

Desafíos existentes

Cuando se les preguntó a las participantes sobre los desafíos que han tenido como decanas de asuntos estudiantiles, de las entrevistas resultó que los desafíos, en su mayoría, se relacionaban con la responsabilidad para con el personal. El manejo de estas situaciones requiere de ciertas estrategias efectivas propias de un líder que van a depender de cada caso en particular. Esto no solo con el que se supervisa directamente, sino también de otros. Sin embargo, las decanas entrevistadas manifestaron que hay situaciones particulares que conllevan una toma de decisiones que puede afectar al personal, pero que debe ser transparente para el estudiantado. Las participantes Uno, Dos y Tres manifestaron que esto ocurría cuando las decisiones venían de arriba hacia abajo y debían ejecutarlas.

Por otro lado, la Participante Cuatro añadió: “en ocasiones hay que explicar los procesos de toma de decisiones porque se tienen que llevar a cabo particularmente basado en la reglamentación existente”. Asimismo, la Participante Dos manifestó: “ellos [refiriéndose a los estudiantes] no entienden por qué nosotros nos regimos por alguien que nos envía y nos dice cómo tenemos que hacer las cosas, es difícil”. Finalmente, la Participante Cinco entendió que su desafío más grande en el decanato fue el presupuestario. Al

respecto, expresó: “resulta bien difícil lograr hacer todo lo que es necesario que se hagan un reto bien grande yo creo que el reto mayor que tenemos ahora mismo es el asunto presupuestario y la dificultad que estamos teniendo en reclutamiento”.

Resumen

Al momento, se presentaron los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas a las participantes, cinco decanas de asuntos estudiantiles de IES de Puerto Rico e información obtenida de la revisión de documentos oficiales de cada una de ellas, que representan a las participantes. Por medio de la descripción general que se hizo, se pudieron conocer los aspectos profesionales de cada una de las participantes y las instituciones donde se desempeñan, incluyendo los servicios de apoyo y complementarios que se ofrecen al estudiantado en cada una de ellas.

Al describir el perfil de las participantes, se pudo reconocer que tienen preparación doctoral y experiencia en las instituciones de educación superior y en el servicio al estudiantado. Estas a su vez, se destacaban como decanas en propiedad excepto una. Las participantes pasaron por procesos de reclutamiento similares, según la reglamentación vigente. No obstante, no necesariamente este proceso requiere de requisitos o experiencia en particular.

En términos específicos, las participantes demostraron que utilizan una serie de prácticas de liderazgo de servicio para coordinar y supervisar los servicios al estudiantado. Estas a su vez, se fundamentan en las dimensiones del liderazgo de servicio, las cuales son la estratégica, ética y administrativa. Más importante, es que esto lo han hecho según poseen las características de liderazgo de

servicio. En especial, se destacó la característica de vocación y el deseo de servir. Junto con esto sobresalieron las características relacionadas al trabajo en equipo.

En fin, es importante resaltar que las participantes recalcaron que la experiencia de tener el puesto de decana de asuntos estudiantiles ha sido enriquecedora. La oportunidad de servir, la oportunidad de trabajar con el servicio al estudiante y apoyar esas gestiones son muy gratificantes. Además, dejaron claro que, como administradoras, ha sido la mejor experiencia que han tenido. Esto, lo resume la Participante Tres al explicar que: “Lógicamente, como te dije, me apasiona el servicio público, me apasiona la educación en el salón de clases, pero esta experiencia como es una interacción directa con el estudiante ha sido especial”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

Introducción

En este capítulo se incluyen las conclusiones a base de la interpretación de los hallazgos de la presente investigación, a la luz de la revisión de la literatura. A su vez, se obtuvieron las respuestas a las tres preguntas de la investigación: (a) ¿Qué características de liderazgo de servicio poseen los decanos de asuntos estudiantiles en las instituciones de educación superior (IES)?; (b) ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?; y (c) ¿Qué dimensiones del liderazgo de servicio se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES? A raíz de esto se presentan las implicaciones de los hallazgos y las recomendaciones específicas para diversos asuntos de interés.

Así, que se organizó el capítulo en tres secciones. En primer lugar, se discuten las conclusiones del estudio mientras se responden las preguntas de investigación. En segundo lugar, se analizan las implicaciones que tiene la presente investigación para el liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles desde las dimensiones éticas, administrativas y estratégicas. Finalmente, se ofrecen recomendaciones para los decanos de asuntos estudiantiles, las Instituciones de Educación Superior (IES) y para futuros estudios sobre el tema.

Conclusiones

De acuerdo con uno de los propósitos del estudio, se logró explorar sobre el liderazgo de servicio que presentaron cinco decanas de asuntos estudiantiles de diversas IES en Puerto Rico. El estudio se fundamentó en las características del liderazgo de servicio que las decanas de asuntos estudiantiles participantes indicaron poseer al responder las preguntas que se les formularon a esos efectos. Según sus respuestas a las preguntas sobre las características, las participantes demostraron que las poseen; y las características se ejemplificaron en la forma en que describieron situaciones o instancias en el destaque de sus funciones.

De la descripción del perfil de las participantes, y del escenario en que se desempeñaba cada una de las decanas participantes en la investigación, se concluyó que estas pasaron por procesos de reclutamiento según establecidos en la reglamentación de sus instituciones. Además, llevaron a cabo funciones como decanas de asuntos estudiantiles similares y respondieron a estructuras administrativas y de gobernanza similares, de acuerdo con la reglamentación vigente en cada uno de los escenarios. Claro está, las funciones variaron en cuanto a los tipos de estructura que cada decanato de asuntos estudiantiles posee y de acuerdo con la IES a la que pertenecían. Mientras más grande la IES, más recursos y más servicios se ofrecían en cada una.

No obstante, las características del liderazgo de servicio que poseen las decanas participantes se identificaron mediante las respuestas a cada una de las características del liderazgo de servicio según Larry Spears (1998) y Barbuto y Wheeler (2007) las describieron. De acuerdo con las respuestas, las

participantes concluyeron poseer todas las características. Aquí, añadieron alguna reacción sobre cómo fue que demostraron poseerlas. Esto ayudó a determinar cómo fue que cada decana demostró que posee el liderazgo de servicio, y que es afín al modelo conceptual de liderazgo de servicio acorde con Dirk van Dierendonck (2011), descrito en el capítulo II de esta disertación.

De igual forma, cada participante indicó alguna práctica vinculada al liderazgo de servicio en el desempeño de sus funciones como decana de asuntos estudiantiles. Esto demostró, a su vez, que dichas prácticas responden a la cultura institucional y otras de índole individual. De tal manera, están de acuerdo con el modelo conceptual del liderazgo de servicio según van Dierendonck (2011), pues responden a unas características que vienen dentro de su ser como individuo y que forman parte del liderazgo de servicio.

Es así, cómo este ejercicio es parte de la exploración sobre el liderazgo de servicio; liderazgo que poseen las decanas de asuntos estudiantiles que participaron del estudio. Por tanto, se concluye que estas participantes poseían las características del liderazgo de servicio. Estas participantes lo demostraron a través de las prácticas que ejecutaron y el evidenciar que dominan las dimensiones de dicho liderazgo, tanto la estratégica, la ética y la administrativa.

Luego de interpretar los aspectos principales de la investigación en la que se presentó cómo se exploró que las decanas de asuntos estudiantiles participantes poseen las características del liderazgo de servicio, discutidos en el Capítulo IV, se presentan las respuestas a las tres preguntas específicas que guiaron esta investigación. Por consiguiente, esto da paso a cómo se cumplió

con el propósito de la investigación. Claro está, esto se hizo basado en los hallazgos de la investigación y tomando en consideración los asuntos relevantes de la revisión de la literatura. De esta manera, se fundamentan las respuestas a cada una de las preguntas, extendiéndose así, las conclusiones.

¿Qué características de liderazgo de servicios poseen los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?

El liderazgo de servicio, según Robert Greenleaf (1977), es uno en el que, el líder servidor, lidera sirviendo a los demás. En otras palabras, los líderes de servicio antepone los intereses y las necesidades de sus seguidores a sus propios intereses y necesidades. Generalmente, estos valoran el desarrollo de sus seguidores construyendo sus comunidades, actuando con autenticidad y compartiendo el poder. Además, Greenleaf destacó que, el liderazgo deja claro que la voluntad de servir ha de manifestarse con un estilo de liderazgo más sencillo y humilde. Desde esa perspectiva es que se evidenció la respuesta a la primera pregunta de investigación. Pues, por medio de las contestaciones de las decanas de asuntos estudiantiles participantes en la investigación se identificó información respecto a las características del liderazgo de servicio.

Inicialmente, hay que establecer que durante el proceso por el cual las participantes fueron reclutadas, según el análisis de sus documentos que se realizó, las cualidades de liderazgo no fueron tomadas en consideración. No obstante, fueron seleccionadas y nombradas decanas de asuntos estudiantiles de acuerdo con la reglamentación vigente en cada IES en la que se desempeñaban. Así que, aunque pasaron por un proceso reglamentario, no tomaron en consideración si poseen las características de liderazgo, en especial

el liderazgo de servicio. O sea, que los aspectos relacionados con las funciones y responsabilidades de las decanas de asuntos estudiantiles, de acuerdo con las respuestas brindadas en las entrevistas y a los documentos analizados, el poseer unas características en particular, o sea las características de liderazgo de servicio, no se consideraron importantes para que fueran consideradas a ocupar el puesto. Por lo que, el que las participantes posean el liderazgo de servicio puede deberse al deseo de ellas de servir. Esto lo demostró la Participante Dos cuando contestó, “Si no, uno no estuviese ahí”, como respuesta a la característica de que *acepta la responsabilidad de servir*. Otro aspecto que sobresale de las características del liderazgo de servicio que indicaron las participantes, y que no necesariamente se determina en los documentos institucionales, es el de *comunicar compromiso con el desarrollo del equipo*. Fue en este aspecto que todas las participantes mencionaron poseer dicha característica sobresaliendo entre ellas el comentario de la Participante Tres: “Se le buscan alternativas, pues vienen con distintas ideas para crear otros mecanismos de servir de manera que así se puedan beneficiar”.

Otro elemento importante que se debe resaltar es la característica de *vocación de servicio*. Esta es una característica que todas las participantes mencionaron que poseen, y que fue descrita de manera jovial y con mucho agrado. En particular, la Participante Cuatro abundó: “¡Ay, me encanta! Me encanta el servicio al público; me encanta servir”. Esta característica, en particular, no es una de las establecidas por Spears (1998), pero que otros precursores de la teoría del liderazgo de servicio sí la mencionaron. Por su

parte, Barbuto y Wheeler (2007) propusieron esta característica de vocación por servir, pues según ellos, es algo que no se puede enseñar. Los autores destacaron que los líderes servidores tienen un deseo natural de servir a los demás, aspecto que se reflejó entre las participantes, por lo que esta noción de tener una vocación de servir está profundamente arraigada y basada en valores. Por otro lado, van Dierendonck (2011), en su modelo conceptual, no lo estableció como característica, más bien la relacionó con sus seis características con la necesidad de servir y la motivación a liderar.

Ahora bien, puede deshacerse que, Northhouse (2016, p. 231) subrayó el acierto de van Dierendonck en el sentido de que en el modelo se aclara el fenómeno del liderazgo de servicio y se proporciona un marco para comprender sus complejidades. De esta manera, es que se pudo describir que las participantes sí poseían las características del liderazgo de servicio. Particularmente, esto se evidenció cuando estas decanas mencionaron estar de acuerdo con lo que se establece el modelo de liderazgo de servicio, puesto que lograron tomar medidas para garantizar el bienestar estudiantil.

En esta dirección, sobre el poseer las características y la importancia de tomar medidas para buscar el bienestar del estudiantado, se evidenció en cada una de las participantes mecanismos humanos para lograr la colaboración de su personal al momento de estos brindar servicios. Esto en gran medida cumplió con lo que Sandeen (1991) planteó sobre el decano de asuntos estudiantiles de conocer profundamente al estudiantado, que tenga habilidad de establecer relaciones de confianza con estos y es sensible a los problemas de los

estudiantes y el personal (p. 37). Sobre esto fue que estas decanas describieron estrategias que utilizaron para mantener el ofrecimiento de los servicios en vías de lograr el bienestar del estudiantado. Aquí se destaca el planteamiento de la Participante Uno: “me aseguro de estar en constante contacto, que los servicios se den al estudiantado como debe ser, es un mecanismo de garantizar el bienestar, no dejarlo ir si el estudiante no ha sido atendido”.

Basado en lo anterior, las participantes en claro conocimiento de que poseen las características del liderazgo de servicio concurren con lo planteado por Albarrán et al. (2014), que los resultados del aprendizaje puedan darse según el nivel de éxito previsto dado la colaboración y el trabajo en equipo que conjugan sobre el compromiso asumido con el esfuerzo realizado. De esta manera construyeron y aportaron al bienestar del estudiantado. Aportando al sentido de pertenencia de los estudiantes con las instituciones, basados en el modelo del liderazgo de servicio que se demostró que poseen las decanas de asuntos estudiantiles.

¿Cuáles son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?

En cuanto a las prácticas de liderazgo de servicio de las decanas de asuntos estudiantiles, según las respuestas a las preguntas relacionadas con cuáles eran las practicas que utilizaban en el descargue de sus funciones, se pudo determinar que son varias las que se utilizan. Sí, se pudieron identificar unas prácticas afines con el liderazgo de servicio más comúnmente que otras. En especial, se tomaron en consideración varios aspectos de las preguntas utilizadas en las entrevistas para determinar las prácticas de liderazgo de

servicio. Entre los aspectos considerados se encuentran: las prácticas de liderazgo utilizadas en su gestión; la evolución de la práctica del liderazgo; las consideraciones al tomar las decisiones y el reto a la cultura organizacional. Todos estos aspectos fueron directa o indirectamente identificadores de las prácticas relacionadas al liderazgo de servicio que usaron las decanas de asuntos estudiantiles participantes del estudio.

Como práctica principal de liderazgo de servicio llevadas a cabo por las cinco decanas de asuntos estudiantiles participantes del estudio resultó ser, el que reconocieron a su equipo de trabajo, y dejar establecido que fue fundamental para ejercer el liderazgo. Esta práctica, en particular, se relaciona con las que estableció Adriana (2020), quien resaltó como prácticas del liderazgo de servicio el aclarar y reforzar la necesidad de servicio a los demás, escuchar y observar con atención y actuar como mentores desinteresados. O sea, que las prácticas mencionadas por las participantes, además de relacionarse con las prácticas del liderazgo de servicio, a su vez, son parte de la característica de este liderazgo que poseen. A su vez, se concluyó que las participantes resaltaron que también comunican compromiso con el desarrollo del equipo; manifiestan preocupación por el bienestar de sus colaboradores y mantienen un estilo saludable y espiritual al brindar direcciones al equipo. Estas prácticas que ejercen las decanas son las que reafirman que poseen liderazgo de servicio.

Debo añadir que, sobre la práctica principal mencionada, se relacionan otras que dejaron saber. Entre estas últimas, se encuentran: la de estar disponible y accesible para el desempeño de sus funciones; demostrar que es necesario

trabajar en equipo; reunirse constantemente para conocer lo que se hace y poder brindar el mejor servicio posible. Es así como estas incidieron en otra práctica de liderazgo que ejecutan, y que van más allá para mejorar las cosas y poder ejecutar adecuadamente. Es así como la innovación en el desempeño de sus funciones para mejorar los servicios al estudiantado y así lograr su bienestar, fue otra de las practicas del liderazgo que llevaron a cabo.

Relacionado con esto fue que la Participante Dos mencionó sobre esta práctica que, “la innovación, tratar de crear cosas distintas y diferentes que fortalece mi liderazgo”. En esa misma dirección, la Participante Tres abundó que “hacer las cosas distintas y ser creativos todo el tiempo ayudan a desarrollar prácticas de liderazgo”. Estas prácticas propias del trabajo en equipo son, claramente, parte de las practicas del liderazgo de servicio que mencionó Adriana (2020) y que se añaden a las características del liderazgo de servicio establecidas por Spears (1998). Algo así lo resumió la Participante Tres: “Soy muy elocuente al expresarme que yo mantengo mi personal pompia’o todo el tiempo”.

Otro aspecto importante que se concluyó de la investigación, en relación con las practicas mencionadas, fue que las participantes aseguraron que su liderazgo evolucionó con el tiempo mientras ejercían sus funciones. Al respecto, la Participante Uno mencionó que, “sí, definitivamente los años de experiencia te van enseñando”. Esto lo puede relacionar con la característica de liderazgo de servicio de confiar en el desarrollo de comunidad, característica que refleja acciones a largo plazo. Bajo estas, es importante que la característica de capacidad de predecir el futuro fortalece el que las participantes hayan

evolucionado su liderazgo con el tiempo y la experiencia. Así que, viendo lo importante del líder de servicio, aplicado a las IES, y que radica en tratar al estudiantado como es, y considerar que todos los estudiantes tienen un máximo potencial de desempeño, se evidencian las ideas de Cabezas Guerra (2016, p. 25) quien indicó que “este liderazgo produjo un cambio en su comportamiento y les condujo a convertirse en personas más solidarias y entregadas al bienestar de los demás”.

O sea, en la medida que se relacionan las prácticas del liderazgo de servicio que han mencionado las participantes, se observó que todas están en función de lograr el bienestar del estudiantado por medio de la coordinación de los servicios en las IES. El liderazgo de las participantes evolucionó en la medida que reconocieron lo valioso que es el trabajo en equipo. Además, atendieron asuntos de importancia para el estudiantado, estando al frente a un grupo, pudieron liderar para llegar a acuerdos al respecto. Lograron así tener un impacto directo. En especial, la Participante Cinco destacó “que el liderazgo a nivel del decanato de estudiantes es bien diverso y es retador porque te planteas unas situaciones que jamás pensaste vivir y entonces ese liderazgo tuyo se moldea, se va moldeando”. De igual manera, se hace evidente el planteamiento de Greenleaf, que Larry Spears editó en 1998, en el que se destacó que el liderazgo de servicio es un enfoque transformador a largo plazo en la vida y en el trabajo. Bajo esta premisa, los autores entienden que este liderazgo es una forma de crear un cambio positivo en toda nuestra sociedad.

Por lo que se pudo determinar, que las decanas participantes fueron más allá de la gestión profesional con su equipo de trabajo, para impactar en gran medida al estudiantado. Esto motivó a desarrollar prácticas de liderazgo, como la de darle seguimiento al estudiantado, o rastrearlos como ellas mencionaron. De esta manera lograron mantener el control y asegurarse que quien busca recibir un servicio lo reciba y sea bien atendido. Fue así como aseguraron que, al ser bien atendido, se garantiza el bienestar al estudiantado. Sobre este particular, la Participante Cuatro enfatizó que, para lograr que el estudiante obtenga su bienestar, se daba un seguimiento. En relación con esto mencionó:

Ver qué pasó con ese estudiante. ¿Pudo terminar? ¿Cómo lo hacía? Pues, a través del correo electrónico o contactándolo... Y le decía a mi secretaria: “vamos a conseguir el teléfono de fulano o de fulana, yo quiero saber qué pasó con él, qué hizo”. Ese rastreo es indispensable.

De acuerdo con los temas destacados, se observaron las prácticas del liderazgo de servicio que poseen las decanas de asuntos estudiantiles participantes. Se evidenció que dichas prácticas se complementaron con las características del liderazgo de servicio que poseen las participantes de la investigación. A su vez, se destacó que en este proceso se logró que se resaltara el bienestar estudiantil. De esta manera, se fomentó el compromiso estudiantil con la institución, junto con el desarrollo personal y académico. Por lo que las prácticas de liderazgo de servicio impulsadas por las decanas de asuntos estudiantiles participantes de la investigación promovieron, a nivel institucional, estrategias de efectividad académica. Es así, cómo las participantes en su gestión cumplieron, a su vez, con los indicadores de compromiso estudiantil, los cuales Chickering y Gamscom (1987) explicaron

como los siete principios de buenas prácticas en la educación subgraduada. Entre ellos están: (a) contacto facultad – estudiante; (b) cooperación entre estudiantes; (c) aprendizaje activo; (d) retroalimentación; (e) tiempo para tareas; (f) altas expectativas; y (g) respeto por la diversidad de talentos. Por tanto, cuando se observó con detenimiento estos principios de buenas prácticas en la educación subgraduada en las IES donde se desempeñaban las participantes, se entendió que las prácticas de liderazgo de servicio antes mencionadas están fundamentadas en las características de liderazgo que poseen.

Por otro lado, dentro de la ejecución del liderazgo de servicio de las participantes, se puede considerar como una práctica el que se fundamente la toma de decisión en lo legal del asunto. Todas las participantes fueron muy vocales en que las decisiones que toman se basan en la reglamentación existente, de manera que las acciones velen el bienestar del estudiantado. Bajo este planteamiento, se establece que las participantes, en gran medida, manejan la práctica antes mencionada de acuerdo con los comportamientos del líder servidor que, según Joan M. Arrington (2015), son aquellos que incluyen una conceptualización, atención emocional, poner a los seguidores primero, ayudar a los seguidores a crecer y tener éxito, comportarse éticamente, empoderamiento, y creación de valor para la comunidad. A su vez, se puede fundamentar en la característica de aceptación de servir, lo que tomar decisiones fundamentadas y reglamentadas en el bienestar de la comunidad habla sobre la responsabilidad al momento de servir del líder. Además, hay que destacar que, entre las participantes, se utilizó la toma de decisiones fundamentada en la

reglamentación para crear y generar cambio. Así que las decanas de asuntos estudiantiles Dejaron atrás el uso y la costumbre para encaminar cambios basado en la reglamentación y corregir procesos.

Con lo presentado, se demostró que, para tener la información correspondiente sobre las prácticas de liderazgo de servicio, según las decanas de asuntos estudiantiles participantes, se contestó la pregunta de investigación. Por lo cual, corresponde detallar las dimensiones del liderazgo de servicio que se evidencian en el desempeño de las decanas de asuntos estudiantiles que participaron de la investigación.

¿Qué dimensiones del liderazgo de servicio se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?

De acuerdo con las prácticas del liderazgo de servicio que se presentaron, es importante mencionar cómo se evidenciaron las dimensiones de liderazgo que hay en las participantes. Así, las dimensiones del liderazgo de servicio evidenciadas en las decanas de asuntos estudiantiles que participaron en el estudio se pudieron identificar por medio de los aspectos que, en efecto, están relacionados con sus prácticas. Los aspectos relacionados con el desempeño de sus gestiones como decanas fueron los siguientes: servicios que coordina, junto con los documentos que evidencian los servicios ofrecidos en cada institución junto con el personal que supervisa; los servicios más solicitados; el indicar cuales fueron los momentos que estuvo confiado en sus habilidades de liderazgo y los que ha dudado de sus habilidades de liderazgo; el que según su experiencia como decana alguna sorpresa que no esperaba, algunas oportunidades surgidas, desafíos existentes y el manejo de la diversidad.

Por tal razón, se presentaron de manera individual cómo fue que se evidenciaron que, en gran medida, fue por medio del dominio por parte de las participantes de acuerdo con las prácticas de servicio utilizadas. Las dimensiones de aplicabilidad al liderazgo de servicio son: (a) ética, (b) administrativa y (c) estratégica. De estas tres dimensiones se obtuvo información del análisis de documentos institucionales identificados y de las entrevistas. Es así como se presentaron los detalles para cada dimensión en particular, pudiéndose contestar la pregunta tres de la investigación.

Dimensión administrativa

En cuanto la dimensión administrativa del liderazgo se puede resaltar lo que estableció el *National Policy Board For Educational Administration* (2011) por medio de los estándares del *Educational Leadership Constituent Council*, los cuales consisten en promover el éxito del estudiantado, garantizando por una administración de la organización, las operaciones y los recursos que fomenten un ambiente de aprendizaje seguro, eficiente y efectivo. Además, sobre la dimensión administrativa apuntan, evidentemente, y muy importante, a un corpus teórico y de experiencias prácticas sobre el liderazgo en servicio. Pero como resultado, se reproduce un compromiso, una lealtad o devoción en el interior de una cultura organizacional. Y son, precisamente, esos atributos los que deben estar presentes en el accionar de los decanos de asuntos estudiantiles. Entonces, debido a lo que fue planteado por esta organización, las participantes por medio de sus respuestas trataron de demostrar que para este liderazgo de servicio se requiere el dominio de esta dimensión administrativa, la

cual se reflejó en su gestión de coordinación de servicios y la supervisión de su equipo de trabajo.

Para comenzar, entre las decanas participantes del estudio se concluyó que cada una tuvo una serie de servicios de apoyo y complementarios al estudiantado bajo su coordinación en sus respectivas IES. En cada institución de la que fue entrevistada la decana de asuntos estudiantiles, para efectos de la investigación, se identificó el ofrecimiento de una diversidad de servicios al estudiantado. La coordinación de dichos servicios fue desde la propia oficina de la decana o desde alguna oficina o departamento adscrito a los decanatos. Se concluyó, además, que la coordinación varió con el tipo de institución en que se desempeñó cada participante. Mientras más grande y más recursos en la IES, se ofrece una mayor cantidad de servicios; mientras más pequeña y menos recursos, pues los servicios son limitados.

En especial, se resaltaron los servicios de asistencia económica, los servicios de consejería y psicología, los servicios médicos, las actividades atléticas, la ayuda a los estudiantes con impedimento y el acomodo razonable. Para estos servicios, las participantes mencionaron que hay personal destacado para cada departamento u oficina. Así, que mantienen en su coordinación el supervisar personal directivo o de coordinación. En fin, estos servicios en particular son los que están presentes en cada IES y son requeridos por las agencias acreditadoras como *la Middle States Commission on Higher Education*. Estos servicios, a su vez, son parte de la gestión administrativa que requiere de un buen liderazgo que los ejecute. En gran medida, dicha gestión administrativa del

liderazgo es la que resaltan y quedó establecido en los estándares del *Educational Leadership Constituent Council* (2011). Así fue como las participantes, en la medida que continuaron con dichos ofrecimientos, se mantuvieron dirigidas a promover el éxito del estudiantado por medio de la dimensión administrativa.

Además de los servicios al estudiantado mencionados, en los documentos oficiales de cada IES se reflejó que hubo otros servicios y procesos indirectos que inciden en el estudiantado. A su vez, sobresalieron en discusiones sobre la gestión de la dimensión administrativa. Entre ellos, se destacaron asesorar en los asuntos estudiantiles al rector, ser parte de la Junta de Disciplina, coordinar el proceso de Progreso Académico, coordinar la Junta de Reconocimiento de Organizaciones Estudiantiles y manejar el funcionamiento del Consejo de Estudiantes. Esto último, debido a que desde el decanato se canalizan las asambleas y convocatorias de los consejos. Además, se resaltó por las participantes que son enlace para situaciones de conflicto con estudiantes.

Para efectos de entender la dimensión administrativa del liderazgo de servicio, se deben conocer las implicaciones, no solo el perfil de los decanos de asuntos estudiantiles, sino también sobre la planificación de la oferta de servicios. Por lo que, se refleja lo que Marín y Páez (2014) afirmaron, que al contar con administradores que posean las cualidades de liderazgo de servicio, en las organizaciones se observa la relación existente entre dicho liderazgo y diversas variables relacionadas con el comportamiento de las personas en el interior de la organización. En esa dirección, al cada servicio ofrecerse desde un

departamento, oficina o programa adscrita al decanato hay un personal bajo supervisión de las decanas de asuntos estudiantiles que varía, desde decanos asociados y auxiliares, un director, coordinador o supervisor o, solamente, tener personal de apoyo administrativo.

Por esto, la Participante Tres, que es la participante que representa la IES más grande y de mayores recursos de entre las entrevistadas, abundó que en cada facultad o escuelas académicas existen decanos auxiliares de estudiantes, pero que estos responden a su decano de facultad o escuela. No obstante, añadió: “*Middle States* le ha insistido a la Institución cada vez que viene en el proceso de acreditación que este personal, los decanos auxiliares de escuelas y facultades deben responder al decanato de estudiantes”. Sin embargo, la decana comunicó que mantiene reuniones con ellos, constantemente, durante el semestre. En particular comentó: “ellos corren conmigo, o sea, la parte de progreso”.

Por tanto, se concluyó que cada participante valora su experiencia como decana de asuntos estudiantiles. Esta experiencia les ha permitido coordinar los servicios de apoyo y complementarios que tiene a su cargo. Es así como la Participante Cinco entendió que ha sido un proceso de aprendizaje e indicó: “la experiencia me dio crecimiento profesional, crecimiento espiritual, me fortaleció y tuve aprendizaje y eso es lo que yo saco lo bueno, lo que haya pasado nada que ver”.

A su vez, las participantes expresaron que esta experiencia les ha causado satisfacción por su trabajo. En particular, la Participante Uno manifestó la gran

satisfacción que le ha causado esta experiencia: “me ha brindado mucho crecimiento profesional como personal. Me ha ayudado a desarrollar más capacidades de lo que pensé que tenían antes de empezar este proceso y asumir dicha función”. El concluir que las participantes de la investigación con su desempeño como decanas de asuntos estudiantiles evidenciaron manejar la dimensión administrativa del liderazgo de servicio fue un buen indicio sobre lo que sería evidenciar las otras dos dimensiones, la dimensión ética y la dimensión estratégica.

Dimensión ética

Según se comentó anteriormente, la dimensión ética, es fundamento del liderazgo de servicio, pues se centra en valores, y hay varios investigadores que sostienen que ello genera transparencia dentro del poder local (Ferrer & Clemenza, 2006). Asimismo, Dirk van Dierendok (2011) expresó que el liderazgo ético es un enfoque más normativo y que se basa en el comportamiento apropiado en las organizaciones. Desde el punto de vista ético, algunos de estos procedimientos aplicarían a los decanos de asuntos estudiantiles.

En cuanto a la dimensión ética del liderazgo de servicio, se trata de que las IES deben asegurar un sistema de rendimiento de cuentas (*accountability*) para el éxito académico y social de todos los estudiantes en la medida que el ofrecimiento de los servicios se incrementa. Por lo que, las participantes entendieron que se debe modelar el comportamiento según los principios de autoconsciencia, práctica reflexiva, transparencia y ética. Igualmente, coincidieron en que se deben garantizar los valores de la democracia, equidad y

diversidad. Así, la toma de decisiones se atiende desde el marco moral y legal; deben promover la justicia social y asegurar que todos los aspectos de la institución estén informados a base de las necesidades individuales de los estudiantes. Basándonos en estos aspectos, se puede evaluar desde las consideraciones tomadas en el descargue de las funciones de las participantes y sus implicaciones con el estudiantado, que son esenciales en la toma de decisiones.

Dicho esto, al igual que en la dimensión estratégica, las consideraciones al tomar las decisiones en el descargue de sus funciones fueron importantes para la dimensión ética, según las participantes. Desde este aspecto se concluyó que fundamentaban la toma de decisiones en lo legal del asunto. Además, el impacto de la toma de decisiones que realizaron las participantes fue en bienestar del estudiantado, por lo que debe tener grandes consecuencias, aunque esto resulte en retar la cultura organizacional. Y es sobre este aspecto en particular, en el que las participantes utilizan la reglamentación a favor del éxito estudiantil. No obstante, al momento de establecer las prácticas de liderazgo y los aspectos que toman en consideración para sus decisiones siempre se basaban en el cumplimiento con los aspectos legales y no en el uso y la costumbre. Por eso es por lo que las participantes dejaron saber que todo lo hecho fue enmarcado en el cumplimiento de la reglamentación existente. Las expresiones se reflejan en la acción que presenta a continuación la Participante Cinco:

Basándome en la reglamentación en la universidad he retado la cultura de lo que se hace por uso y costumbre. En estos casos recurro a la búsqueda de la reglamentación para cambiar dicha cultura, pero me ha

funcionado y he tenido buena bendición, aunque a veces he tenido resistencia.

Así se reflejaron varios criterios de la dimensión ética del liderazgo de servicio. Pero no cierra las puertas a que las participantes puedan haber estado seguras de sus habilidades, sin que puedan haber dudado de las mismas. Con todo, el planteamiento anterior no quita que se mantengan de acuerdo con la dimensión ética. Aunque, de acuerdo con las experiencias de las participantes, se demostró el manejo de situaciones delicadas con amplio dominio de dimensiones de liderazgo, en especial de manera ética. Cabe destacar a la Participante Dos quien indicó: “siempre que he llegado a otros puestos he tenido la habilidad de cambiar cosas bien rápido. He realizado cambios antes de 60 días en procesos que normalmente es bien difícil, pero mi experiencia me ha ayudado a salir adelante”.

Otra situación en la que se evidenció la dimensión ética, y que sobresalió, fue en el manejo de asuntos de diversidad entre el estudiantado. En este tema las decanas entrevistadas destacaron que fueron bien transparentes en el manejo de las situaciones con el estudiantado. Específicamente, expresaron que, desde los procesos de admisión hasta el manejo de la graduación, aseguraron la participación de todos por igual. En este aspecto las participantes concurrieron en que, en cuanto al estudiantado, se le atendían a todos por igual y se le daba la oportunidad al que más necesidad tuviese. Por lo que pudieron argumentar de manera acertada sobre cómo atendían a todos los estudiantes en términos de diversidad de género, diversidad funcional, necesidades socioeconómicas; en fin, todas las necesidades incluyendo el cómo se había trabajado con las

organizaciones estudiantiles. Además, mencionaron que trabajaban en colaboración con otras organizaciones u oficinas que ofrecían servicios, incluyendo los de tipo académico, Título IX, departamento de consejería y oficinas de calidad de vida. De esta manera, se aseguraron de trabajar con las distintas personas que pudieran sentirse diferentes, los internacionales entre otros. Fue así, cómo se observaron varios ángulos de esta dimensión ética entre las decanas de asuntos estudiantiles que participaron de la presente investigación.

Dimensión estratégica

La dimensión estratégica se evidenció en el proceso de ser las responsables de traducir, planificar y coordinar los propósitos estratégicos de una IES, en especial, sobre los servicios al estudiantado. Que, desde lo más elemental a lo más complejo, constituye la tarea más importante de todo decano de asuntos estudiantiles; es la de ejercer su liderazgo en lo estratégico y servir en lo operativo. Considerado desde este punto de vista, la primera tarea de los decanos de asuntos estudiantiles consiste en proponer unos imperativos estratégicos basados en el liderazgo de servicio que se relacione con el interés continuo por el rendimiento y la evolución de la organización como un todo, incluyendo sus objetivos y capacidades (Marín & Páez, 2017), en especial, en los servicios de apoyo y complementarios al estudiantado. Fue así como las participantes ejecutaron sus funciones, más aún, cuando son asesores de la Rectoría para los asuntos estudiantiles. Así que, las participantes coincidieron con Zigarmi et al. (2009), acerca de cómo enfrentarse a los imperativos

estratégicos de una cultura organizacional, pues esto incluye las de acciones que le permitieron comunicar una visión de futuro. Entonces, las decanas de asuntos estudiantiles incluyeron el desarrollo de estructuras, procesos y controles que permitieron evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas institucionales.

Lo anteriormente planteado, fue algo muy personal lo que planteó cada una de las decanas entrevistadas, pues salieron a relucir las dimensiones de líder que poseen, aunque son evidentes. En especial, la Participante Tres se expresó de la siguiente manera:

Narró que mis experiencias personales me han podido servir para ayudar al estudiantado en diferentes situaciones y estos me lo reconocen. Especialmente en casos en que he demostrado todas las alternativas para que sean exitosos y rompan con el ciclo del rezago y la ser conformes con lo que tienen, aunque puedan aspirar a más. Por otro lado, al ver los logros de los estudiantes al graduarse es lo que me inspira a mencionar con satisfacción que mi función aquí es romper los ciclos. Esos ciclos que yo digo que he roto en otras casas, te estoy dando un ejemplo y esos días son los días que yo me emociono igual que el día que uno se me cae, se cuelga y yo le meto presión y me entran ganas como las mamás de darle y después los gradúo y los papás vienen a decirme gracias porque usted terminó con mi hijo. Esos son los momentos que yo siento que tengo que, que mi trabajo valió la pena.

Abundando sobre la dimensión estratégica en el liderazgo de servicio que se requiere para desempeñarse en una IES para alcanzar un mejor nivel en el bienestar del estudiantado, las decanas de asuntos estudiantiles supervisaron los servicios al estudiantado de la mejor manera posible. Las participantes plantearon que lo lograron tomando decisiones correctas, como parte del descargo de sus funciones. Fue entonces que esta toma de decisiones estuvo basada en lo legal del asunto, convirtiéndose en una estrategia para asegurar

que el servicio al estudiantado cumpla con las estipulaciones correspondientes y satisfagan sus necesidades. Esto, en cierto modo, es lo que Marín y Páez (2017) enfatizaron que fuese el interés continuo por el rendimiento. Además, fueron importantes en la evolución de la organización como un todo.

Por otro lado, las participantes destacaron que el manejo de situaciones relacionadas con la responsabilidad para con el personal requirió de ciertas estrategias efectivas propias de un líder de servicios. En particular, las participantes afirmaron una supervisión efectiva al personal que ejerce responsabilidades de servicios directos al estudiantado. Esto incluyó, no solo a los supervisados directamente en las oficinas de las decanas, sino también de otros en sus respectivas oficinas o departamentos. De esta forma, se logró evidenciar acciones en relación con cada una de las dimensiones del liderazgo de servicio de las decanas de asuntos estudiantiles. A su vez, ayudó a contestar la pregunta tres del estudio.

¿Cómo las decanas de asuntos estudiantiles ejercen el liderazgo de servicio en diversas IES de Puerto Rico?

En esta pregunta, es oportuno presentar cómo las decanas de asuntos estudiantiles ejercieron el liderazgo de servicio en diversas IES de Puerto Rico. Primero, se identificó que las participantes poseían las características de liderazgo de servicio. Se debe destacar que la característica de tener vocación por el servicio fue una de las más importantes. Claro está, las participantes cumplieron con todas las características que Spears (1998) presentó, que, a su vez estuvieron influenciadas por Greenleaf (1977). En efecto, la identificación de dichas características, en gran medida, fue por la forma en que influenciaron el

manejar los equipos de trabajo, ya que fueron esenciales en el desempeño de sus funciones. Claro está, todo esto fue basado en el deseo continuo por servir.

A su vez, sirvió para identificar las prácticas de liderazgo de servicio concretas. Estas, igualmente, estuvieron siempre en beneficio de la comunidad, los estudiantes y compañeros. Así que, lo fundamentaron en que su práctica principal fue el que reconocieron a su equipo de trabajo. El saber manejar a su equipo de trabajo fue fundamental para ejercer el liderazgo. Así fue como sus prácticas se relacionaron con las que Adriana (2020) estableció. Más aún, cuando en la ejecución de sus funciones, dichas la práctica le sirvieron para sentir que su liderazgo evolucionó.

Por otro lado, se evidenciaron las dimensiones del liderazgo de servicio. Estas fueron las que viabilizaron que las decanas de asuntos estudiantiles ejecutaran de forma efectiva tanto en lo ético, lo administrativo y lo estratégico. De esta manera, se conjugaron sus acciones basadas en el liderazgo de servicio. Lo más importante fue que las participantes apoyaron su gestión en el cumplimiento con la reglamentación vigente en cada una de las IES. Esto tanto para la coordinación de los servicios de apoyo y complementarios al estudiantado como en la implantación de los planes institucionales mediante estrategias específicas.

En resumen, las decanas de asuntos estudiantiles participantes en la presente investigación, evidentemente, poseen las características de liderazgo de servicio las cuales son fundamentales para ejecutar prácticas efectivas en el descargue de sus funciones. Claro está, todo ello por medio del manejo de sus

dimensiones del liderazgo de servicio. En particular, las dimensiones administrativas, éticas y estratégicas. Todas ellas las cuales viabilizaron las cualidades en beneficio del estudiantado. No obstante, vale destacar que, las participantes no se les requirió el que tuvieran experiencias de servicio al estudiantado y mucho menos cualidades de liderazgo.

Implicaciones para el liderazgo

Ahora se presentan las implicaciones que tiene esta investigación sobre cómo las decanas de asuntos estudiantiles ejercieron el liderazgo de servicio en las IES, en especial en sus dimensiones del liderazgo de servicio, el servicio al estudiantado, y en las mismas instituciones.

Implicación en el decano de asuntos estudiantiles

Partiendo del planteamiento del problema de la investigación, se presentó que el decano reviste un particular interés, porque responde a la administración central, a la facultad y al estudiantado (Morales Alejandro, 2001). A su vez, se le considera en las IES como un líder vigoroso, serio y previsor de la educación universitaria (Austin et al., 1997; Gould, 1967). No obstante, el decano tiene que luchar contra fuerzas ideológicas externas que con frecuencia interfieren con el ejercicio del liderazgo de servicio en los decanatos (Morales Alejandro, 2001). Por tanto, el decano de asuntos estudiantiles, ya que es el personal responsable de coordinar los servicios de apoyo y complementarios al estudiantado y llevarlo a alcanzar el éxito, requiere poseer cualidades de liderazgo y, específicamente, el liderazgo de servicio debe ser evidente.

Por consiguiente, el decano de asuntos estudiantiles, que además de lo mencionado es el encargado de evaluar, planificar y ejecutar estos servicios en

el ámbito universitario, es requerido en todas las IES (Sandeen, 1991). Así que, con todas las características y responsabilidades que este funcionario debe asumir, la investigación presentó unos hallazgos que evidencian tales acciones. Las participantes del estudio detallaron las gestiones que hacen como decanas de asuntos estudiantiles y cómo fue su ejecución basada en el liderazgo de servicio que poseen. Fue entonces que las dimensiones de dicho liderazgo de servicio fueran importantes en las decanas de asuntos estudiantiles en sus funciones de administradora, mediadora y educadora para garantizar el éxito del estudiantado.

Fue entonces, que por medio de las prácticas que ejecutaron las participantes, se demostró que hay que ser un verdadero líder, capaz de transformar y potenciar las capacidades del estudiantado. De igual manera, tal como lo presentaron Albarrán et al. (2014), el ejercicio del liderazgo de servicio que presentaron estas participantes trata al estudiantado como un ser en formación y considera que todos los estudiantes tienen un máximo potencial de desempeño provocando que las operaciones de la IES se enfoquen en obtener una mayor productividad.

Todas estas manifestaciones inciden en la importancia de este funcionario en cada IES, que ejecute desde el liderazgo de servicio. Es importante que tenga vocación de servicio y que esté en función de los demás. En la medida que las decanas de asuntos estudiantiles lo trabajen, podrán estar innovando en su gestión y lograrán que su liderazgo evolucione con el tiempo. Estas acciones, validadas por la investigación, tienen una gran implicación sobre lo que debe ser

un decano de asuntos estudiantiles y la necesidad de que posean las cualidades de líder de servicio para su desempeño en función de la comunidad estudiantil. Pues, se le debe solicitar experiencia no solo administrativa, sino también el servicio al estudiantado.

En resumen, el liderazgo que ejerza el decano de asuntos estudiantiles y que fundamente en la dirección, el entrenamiento, el apoyo y la delegación incidirá en la productividad de las organizaciones universitarias. De esta forma, las participantes enfocaron su liderazgo de servicio al demostrar que poseen las características de este liderazgo, fortalecido por su deseo de servir y que le llega por vocación. Así lo reflejaron, al describir sus gestiones con sus equipos de trabajo, lo cual ellas reconocieron; dando paso de esa forma a aumentar la productividad.

Dimensiones del liderazgo de servicio

Presentadas las implicaciones para los decanos, estas se fortalecen con las dimensiones del liderazgo de servicio, en particular las dimensiones: ética, administrativa y la estratégica. Desde la *dimensión ética*, el liderazgo de las decanas de asuntos estudiantiles se fortalece con los valores que cada una tiene. Esto hace que las decisiones que toman están fundamentadas en el bienestar, no solo del estudiantado, sino también en el de su equipo de trabajo. Así manifiestan y se reflejan las características de dicho liderazgo. De esa manera es que Ferrer y Clemenza (2006) mencionaron que esta dimensión ética genera transparencia dentro del poder local. De esta manera hace que la dimensión ética actúe sobre el liderazgo de servicio en las decanas de asuntos estudiantiles. Dicho esto, es que, en la ejecución de este liderazgo, deben tener

en consideración la reglamentación institucional. Así se mantienen en cumplimiento la coordinación de servicios y de ofrecimientos que beneficien al estudiantado.

Desde la *dimensión administrativa*, el liderazgo de servicio de las decanas de asuntos estudiantiles radica en desempeñar una gestión de coordinación de servicios y supervisión de su equipo de trabajo. Así fue cómo las participantes promovieron el éxito del estudiantado, por medio de ejecutar una administración de la organización, de las operaciones y los recursos que fomente un ambiente de aprendizaje seguro, eficiente y efectivo, según establecido en los estándares del *Educational Leadership Constituent Council* (2011). De tal forma, fue que las participantes que concluyeron que por medio de los servicios de apoyo y complementarios al estudiantado bajo su coordinación en sus respectivas IES evidenciaron poseer esta dimensión administrativa del liderazgo de servicio. Estos variaron según el tipo de institución en que se desempeñaron, aunque fueron importantes para que el estudiante fuese exitoso, tal como presentaron Kuh et al. (2003). Para desempeñarse con un liderazgo de servicios desde una dimensión administrativa se requiere ejecutar bien y buenas prácticas. En esta dirección, Marín y Páez (2014) afirmaron que se debe contar con administradores que posean las cualidades de liderazgo de servicio. En organizaciones como las IES, hay que observar la relación existente entre dicho liderazgo y diversas variables relacionadas con el comportamiento de las personas en el interior de la organización. Por consiguiente, a las participantes contar con las características de liderazgo de servicio, el proceso de manejar

efectivamente el equipo de trabajo requirió de destrezas para supervisar al personal a varios niveles. El personal incluye a decanos asociados y auxiliares, directores, coordinadores o supervisores y personal de apoyo administrativo. Es, por tanto, que manejar los asuntos administrativos de forma efectiva lleva a dominar la dimensión administrativa.

Desde la *dimensión estratégica*, el liderazgo de las decanas de asuntos estudiantiles es uno que se hace evidente por la forma de ejecutar sus funciones originar, planificar y coordinar los asuntos relacionados a los servicios al estudiantado en las distintas IES. Las responsabilidades que tienen y las que desempeñan velando el bienestar del estudiantado, articulan una dirección del equipo de trabajo poniendo en evidencia lo estratégico de la puesta en práctica de su liderazgo. En cierto modo, las decanas de asuntos estudiantiles participantes de la investigación ejecutan según lo establecieron Marín y Páez (2017), a relacionar el interés continuo por el rendimiento y la evolución de la organización como un todo, incluyendo sus objetivos y las capacidades de todos sus miembros. De esta manera, es importante mencionar que esta dimensión estratégica responde, grandemente, a las características del liderazgo de servicio que poseen y que fueron evidenciadas en los procesos de los cuales son responsables. Importante para esta dimensión, que las participantes lo ejecutaron al ejercer su liderazgo en lo estratégico y servir en lo operativo, así lograban estar conscientes de su ejecución. Por tal razón, esta dimensión estratégica les implica a las decanas de asuntos estudiantiles, desarrollar

estructuras, procesos y controles que permitan evaluar periódicamente el cumplimiento de las metas institucionales.

Implicación en los servicios de apoyo y complementarios al estudiantado

Habiéndose presentado las conclusiones de la investigación, y presentando las implicaciones de esta en los decanos de asuntos estudiantiles, queda claro que las dimensiones del liderazgo de servicio revisten una importancia en estos funcionarios. Ya que en, gran medida, estos son los responsables de coordinar los servicios de apoyo y complementarios al estudiantado. Al mismo tiempo, los decanos de asuntos estudiantiles deben manejar la eficacia de estos servicios de manera que se dirijan sobre el éxito estudiantil (*Middle States Commission on Higher Education, 2015*). Además, puesto que los servicios forman parte del desarrollo integral del estudiante, se convierten en parte integral de su proceso educativo para fortalecer los resultados del aprendizaje (*Middle States Commission on Higher Education, 2011*). Así que, evidenciada la importancia del servicio de apoyo en el estudiantado, estos requieren de la ejecución coordinada con los equipos de trabajo, que se replique la ética de servicios en todas sus manifestaciones basada en liderazgo de servicios. Y esto se demostró en la investigación.

O sea, que estos servicios de apoyo y complementarios que se le ofrecen al estudiantado, además de ser importantes, deben ser coordinados por parte de los decanos de asuntos estudiantiles con cualidades de líder de servicio. Estos responderán a las expectativas del estudiante de nuevo ingreso cada año académico, y no menos importante, al resultado neto de los servicios de apoyo de la institución en la carrera universitaria (Kuh et al., 2005). Visto en la

investigación, los servicios además de requeridos deben ser coordinados eficientemente, como se ha evidenciado en las IES en las que se desempeñan las participantes de la investigación. Esto, al fin, tiene sus implicaciones en las IES.

Implicaciones en las IES

Las IES enfrentan retos en la implementación de los servicios debido a los cambios sociales, tecnológicos y económicos de las últimas décadas.

Asimismo, se pueden añadir los cambios que Rodríguez Varela et al. (2015) han mencionado, tales como: la formación de profesionales integrales, competentes y valores éticos; el fortalecimiento de la internalización y movilidad académica; la participación de la comunidad universitaria, entre otros. Por consiguiente, surge la necesidad de renovar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Para esto, se puede entender que se le dedica poca rigurosidad a la identificación de cualidades, destrezas y mecanismos de supervisión de los funcionarios universitarios capaces de atender estos retos; como lo pueden ser los decanos de asuntos estudiantiles.

Existen circunstancias que deben considerarse como procesos de gestión universitaria, de manera que puedan anticipar estos retos, según Rodríguez Varela et al. (2015). Por eso, la creación de mecanismos institucionales que propicien la inserción de las personas en dichos procesos para lograr resultados que impacten favorablemente al estudiantado en lo individual, lo colectivo, lo institucional y lo social, esta investigación le presenta algunas implicaciones para atenderlo. En especial, atender la selección de administradores a base de su preparación, experiencia administrativa, pero en particular, sus capacidades de

liderazgo; específicamente, el liderazgo de servicio para los decanos de asuntos estudiantiles.

Por tanto, ante los hallazgos de la investigación, se deben atemperar los mecanismos y las metodologías de los funcionarios universitarios para que puedan realizar efectivamente su liderazgo de servicio. Evidenciado quedó lo viable que es este liderazgo para generar cambio en las IES. Así, que este funcionario, dado su liderazgo, está consciente de los retos que tiene ante sí, y mantiene cualidades para que pueda llevar a cabo los procesos de cambio requeridos en beneficio del estudiantado de la IES. Más aún, cuando es un funcionario con deseos de servir y que, para ello, fomenta crear equipos de trabajos comprometidos con el bienestar del estudiantado, en particular, con lo innovador, y respetuoso de la reglamentación universitaria.

Recomendaciones

Desde los hallazgos y las conclusiones del estudio se han permitido conocer aspectos relacionados con el liderazgo de servicio en varias decanas de asuntos estudiantiles. Este tipo de liderazgo se ha visto como un mecanismo de importancia en el desarrollo del estudiantado en las IES. Además, se comprendió que este liderazgo es una gestión que está intrínsecamente relacionado con los procesos de administración y supervisión efectiva, y que es viable para la educación superior en Puerto Rico. Así, que el liderazgo de servicio en las decanas de asuntos estudiantiles ofrece muchas herramientas para impactar positivamente dentro y fuera de una institución educativa, indistintamente del tipo de organización.

Por lo tanto, las recomendaciones que se presentan a continuación se basan en lo discutido en el estudio. Estas recomendaciones las presenta el investigador para los decanos de asuntos estudiantiles, para las instituciones de educación superior y para futuras investigaciones.

Recomendaciones para los decanos de asuntos estudiantiles

1. Se recomienda que se constituyan en una agrupación de decanos de asuntos estudiantiles para que, entre otros aspectos, les sirva para:
 - a. reunir a este grupo de administradores universitarios con experiencias y necesidades similares, bajo un clima de respeto, colaboración y colegialidad, en un proceso compartido de reflexión y evaluación de sus prácticas administrativas y de servicios;
 - b. desarrollar actividades educativas y sociales que nutran sus conocimientos y competencias administrativas y de servicio;
 - c. crear conciencia de la importancia de su rol en el proceso educativo y transformador en las IES en Puerto Rico de manera que con el conocimiento que adquieran puedan aportar más ampliamente a la solución de los problemas y necesidades del estudiantado.
2. Fomentar la importancia del liderazgo de servicio en el desempeño de sus funciones y la importancia que tiene en el éxito estudiantil.

Recomendaciones IES

1. Establecer un mecanismo de selección de decanos de asuntos estudiantiles en el que se identifiquen las cualidades de liderazgo de servicio como uno de los requisitos para ser considerado a ocupar el puesto.

2. Se recomienda que la institución universitaria desarrolle un plan de adiestramiento para todos los decanos nuevos y que se incluya el desarrollo del liderazgo de servicio.

3. Dado que los decanatos de asuntos estudiantiles no tienen regulado un proceso de transición a su llegada o salida del puesto, sería muy recomendable desarrollar a nivel institucional un programa de transición a través del que se promueva el traspaso de información vital para el seguimiento de las acciones requeridas. Aquí el liderazgo de servicio puede facilitar que se ejerzan las acciones correspondientes.

Recomendaciones para futuras investigaciones

1. Como el estudio se limitó al liderazgo de servicio en los decanos de asuntos estudiantiles y viendo la importancia de este puesto en la IES, se recomienda realizar una investigación sobre:

- a. el rol de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES; desde su selección hasta su impacto en el estudiantado;
- b. el desempeño del decano de asuntos estudiantiles en función del éxito estudiantil; y
- c. comparación de los decanos de asuntos estudiantiles de las instituciones universitarias (i.e., entre IES públicas y privadas) en términos de conocer y descubrir las tendencias, similitudes, diferencias y relaciones interpersonales en que se desempeñan, dentro del contexto institucional.

2. Por medio de la enseñanza sobre el liderazgo en las IES, se abren las posibilidades de investigación a los estudiantes doctorales en los siguientes aspectos:
 - a. análisis de la importancia del liderazgo de servicio en el ofrecimiento de los servicios de apoyo y complementarios al estudiante universitario; y
 - b. el liderazgo de servicio en los gerentes principales de instituciones de educación superior.
3. En la ampliación de este estudio, se recomienda realizar un estudio etnográfico en el cual se incluyan los diferentes sectores con los que los decanos interactúan, tales como: facultad, estudiantes, otros administradores, organizaciones y agrupaciones estudiantiles.
4. Ampliar las oportunidades para participar en investigaciones, y estudios institucionales sobre la importancia del liderazgo de servicio en las IES para el éxito del estudiantado.

REFERENCIAS

- Adriana, M. (27/05/2020). Liderazgo de servicio: Lo interesante es invertir en la vida de las personas. *HRTRENDS by Infoempleos*.
<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/liderazgo-de-servicio-lo-interesante-es-invertir-en-la-vida-de-las-personas>
- Albarrán, M., de Pelekais, C., & Aguirre, R. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. *Telos*, 16(2), 315-326.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99331125008>
- Arocha Rangel, J. (2016) *Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos*. Editorial Inver-e-Group Venezuela.
- Arrington, J. M. (2015). *Academic support staff as servant leaders and the relationship to student satisfaction* [Disertación doctoral, University of Southern Mississippi]. <https://aquila.usm.edu/dissertations/181/>
- Audin, K. & Davy, J. (2003). University quality of life and learning (UNiQoLL): an approach to student well-being, satisfaction, and institutional change. *Journal of Further and Higher Education*, 27(4) pp.365 – 382.
- Austin, M. J., Ahearn, F. L., & English, R. A. (1997). *The professional school dean: Meeting the leadership challenges*. Jossey-Bass Publishers.
- Barbutto, J., & Wheeler, D. (2007). Becoming a servant leader: Do you have what it takes? *NebGuide, Leadership and Policy Issues General*. University of Nebraska. <https://extensionpublications.unl.edu/assets/pdf/g1481.pdf>

- Beavers, J. (2016). *Leadership perspectives of chief student affairs officers: An exploratory study* [Disertación doctoral, University of Nebraska].
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1285&context=cehsedaddiss>
- Cabezas Guerra, C. (2016). El liderazgo de servicio y su efecto transformador: el caso del centro del muchacho trabajador. *Revista PUCE*, 103, 3-31.
<https://doi.org/10.26807/revpuce.v0i103.32>
- Caple, R. B., & Newton, F. B. (1991). Leadership in student affairs. En T. K. Miller & R. B. Winston (Eds.), *Administration and leadership student affairs*, (pp.111-134). Accelerated Development.
- Chickering, A., & Gamscom, Z. (1987). Seven principles for good practice in undergraduate education. *American Association for Higher Education Bulletin*, 39(7), 3-7. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED282491.pdf>
- Ciobanu, A. (2013). The role of student services in the improving of student: experience in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, 169-173. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.654>
- Consejo de Redacción. (2014). Editorial, Universidad y liderazgo de servicio. *Revista de Fomento Social*, 69(275), 223–245.
<https://revistadefomentosocial.es/rfs/issue/view/181/RFS%20275>
- Constitución Estado Libre Asociado de Puerto Rico. (1952). Artículo II de la Sec. 5, Carta de Derechos. L.P.R.A., Tomo 1.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (4a ed.). Pearson.

- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3a ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018) *Qualitative inquiry and research Design: Choosing among five approaches* (4a ed.). SAGE Publications.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61–94.
- Ferrer, J., & Clemenza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metal mecánica venezolana. *Revista Tendencias*, 7(1), 81-100.
<http://sired.udenar.edu.co/id/eprint/1532>
- García-Sanchis, M., Gil-Saura, I., & Berenguer-Contrí, G. (2015). Dimensionalidad del servicio universitario: una aproximación desde un enfoque de marketing. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15), 26-49. [http://doi.org/10.1016/S2007-2872\(15\)30002-0](http://doi.org/10.1016/S2007-2872(15)30002-0)
- Gould, J. W. (1967). *The academic deanship*. Institute of Higher Education, Columbia University, Teachers College Press.
- Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2, 105–119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant-leader within*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw Hill, Interamericana Editores.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C.P. (2018). *Metodología de la investigación, Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixtas*. McGraw Hill, Interamericana Editores.
- Kuh, G., Kinzie, J., Schuh, J., & Whitt, E. (2005). *Student success in college*. Jossey-Bass.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument* (Num. 99219220) [Disertación doctoral, Florida Atlantic University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Ley de la Universidad de Puerto Rico, Ley núm. 1 de 20 de enero de 1966, 18 L.P.R.A. §§ 602-614. <https://www.uprrp.edu/wp-content/uploads/2018/11/Ley-UPR-1-1966-seg%c3%ban-enmendado.pdf>
- Marín, C. W., & Páez, D. Y. (2014). Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones. *Sotavento MBA*, (23), 108-129. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2539245
- McCormick, A. (2008). *Director message, NSSE Annual Report*. <https://nsse.indiana.edu/research/annual-results/past-annual-results/nsse-annual-results-2019/message-from-the-director.html>
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2005). *Investigación educativa* (5a ed.). Pearson.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4a ed.). Jossey-Bass.

Middle States Commission on Higher Education; (2011). *Standards for accreditation and requirements of affiliation*.

Middle States Commission on Higher Education. (2015). *Characteristics of excellence in higher education: Requirements of affiliation and standards for accreditation*.

Morales-Alejandro, L. (2001). *Desde la silla del decano* (UMI Núm.3015829). [Disertación doctoral, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

National Policy Board for Educational Administration. (2011). *Educational leadership program recognition standards: Building level*.
<http://www.npbea.org/wp-content/uploads/2018/01/ELCC-Building-Level-Standards-2011.pdf>

National Survey of Student Engagement. (2008). *Promoting engagement for all students: The imperative to look within*. Indiana University Center for Postsecondary Research. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED512621.pdf>

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (6a ed.). Sage Publications.

Okuda Benavides, M. & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: Triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. <http://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>

- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Num. 3082719) [Disertación doctoral, Regent University]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1999). *The one to one fieldbook*. Currency Doubleday.
- Rachmawatia, A. W., & Lantub, D. C. (2014). Servant leadership theory development & measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115, 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Reybold, L. E., Halx, M. D., & Jimenez, A. L. (2008). Professional integrity in higher education: A study of administrative staff ethics in student affairs. *Journal of College Student Development*, 49(2), 110–124. <https://doi.org/10.1353/csd.2008.0013>
- Rivera-Serrano, V. (2011). *El liderazgo académico y liderazgo administrativo: Competencias del director de departamento* (UMI Núm. 3493833) [Disertación doctoral, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras]. ProQuest Dissertations & Theses Global.
- Rodríguez Díaz, L. V. (2016). *Estilo de liderazgo de decanas y decanos de universidades privadas y acreditadas de Colombia desde una perspectiva social y demográfica*. [Tesis de maestría, Universidad Militar, Bogotá Colombia]. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14299/LAURA%20VANESSA%20RODRIGUEZ%20DIAZ%202016.pdf;sequence=3>

Rodríguez-Varela, D., de León-Lafuente, L., & Galarza-López J. (2015). Los retos actuales de las instituciones de educación superior en el área de la gestión. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(2).

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/258>

Russell, R. F., & Stone, A. G. 2002. A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3),145-157. doi:10.1108/01437730210424

Smith, M.A. (2013). *Senior-level student affairs' administrators' self-reported leadership practices, behaviors, and strategies* (UMI Num. 1434728). [Disertación doctoral]. ProQuest Dissertations & Theses Global.

Dissertations and Theses database.

Sandeen, A. (1991). *The chief student affairs officer*. Jossey Bass Publishers.

Sendjaya, S., & Sarros, J.C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9, 57-64.

<https://doi.org/10.1177/107179190200900205>

Spears, L. C. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. John Wiley.

Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.

Spears, L. C. (2005). *The understanding and practice of servant-leadership*. Paper presented at Servant Leadership Research Roundtable, Regent

University, Virginia Beach, VA. https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/spears_practice.pdf

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tamulienė, R. (2014). Adjusting college student's support services to students' type: Lithuania's case. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 141, 438–446. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.077>

Tucker, A., & Bryan, R. A. (1999). *The academic dean: Dove, dragon and diplomat*. The Oryx Press.

Tumino, M., & Poitevin, E. (2014). Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes: Caso de estudio. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(2), 63-84. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/661496>

van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Whitt, E. J., Nesheim, B. E., Guentzel, M. J., Kellogg, A. H., McDonald, W. M., & Wells, C. A. (2008). "Principles of good practice" for academic and student affairs partnership programs. *Journal of College Student Development*, 49(3), 235–249. <https://doi.org/10.1353/csd.0.0007>

Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517–529.

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Sage.

Zigarmi, D., Blanchard, S., & Essary, V. (2009). The leadership-purpose chain in government agencies. *Perspective Volume 3*

<https://studyres.com/doc/15070020/the-leadership-purpose-chain-in-government-agencies>

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009). Employee work passion: *Perspective Volume 3*. [https://engageforsuccess.org/wp-](https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Employee_Passion_Vol.311.pdf)

[content/uploads/2015/10/Employee_Passion_Vol.311.pdf](https://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/10/Employee_Passion_Vol.311.pdf)

APENDICE

APÉNDICE A

Guía de preguntas de los decanos de estudiantes

Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras
Facultad de Educación
Departamento de Estudios Graduados
Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas

EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

José A. Baldañez Matos MS, MP, PPL

Guía de preguntas a decanos de asuntos estudiantiles

Me gustaría comenzar pidiéndole que describa su experiencia profesional previo a asumir el cargo de decano de estudiantes.

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades establecidas por su institución para los decanos de asuntos estudiantiles?
2. Explique el proceso de reclutamiento al que fue sometido para ser seleccionado como decano de asuntos estudiantiles.
3. ¿Cuáles son los servicios que ofrece el Decanato de Asuntos Estudiantiles y como son coordinados?
4. ¿Con qué otro personal cuenta el decanato para ofrecer los servicios al estudiantado?

5. ¿Cuáles son los servicios más solicitados por los estudiantes?

6. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?

7. ¿Cuáles de estas características describen su liderazgo, en el descargue de las funciones y coordinación de los servicios de apoyo?
 - a. Tienes vocación de servicio
 - b. Escuchas y aceptas ideas del equipo de trabajo
 - c. Tiene empatía, entiendes a los miembros de tu equipo
 - d. Preocupación por el bienestar de sus colaboradores, mantienes un estilo saludable y espiritual brindando dirección
 - e. Tiene consciencia del entorno y puede crear buen ambiente
 - f. Capacidad de persuasión y ellos responden a los llamados
 - g. Fomenta la conceptualización y genera posibilidades
 - h. Capacidad de predecir los resultados
 - i. Acepta la responsabilidad de servir
 - j. Compromiso con el desarrollo del equipo
 - k. Confía en el desarrollo de comunidad

8. ¿Cómo ha evolucionado su práctica del liderazgo a lo largo de su carrera?

9. Mencione algún momento en el que se sintió muy confiado en sus habilidades de liderazgo y otro que haya dudado de sí mismo.
10. Al tomar decisiones, ¿qué elementos toma en consideración?
11. ¿Hay algún cambio que usted ha tenido que hacer que haya retado la cultura organizacional prevaleciente?
12. Desde su experiencia como Decano o Decana,
 - a. ¿Ha habido alguna sorpresa sobre esta posición que usted no esperaba?
 - b. ¿Qué oportunidades le ha dado esta posición?
 - c. ¿Qué desafíos existen que la mayoría de la gente no ve?
 - d. ¿Cómo ha manejado los asuntos de diversidad?
13. Como decano de estudiantes, ¿qué medidas ha tomado para garantizar el bienestar de cada estudiante?
14. ¿Desea hacer un comentario final?

APÉNDICE B

Carta de invitación para participar de la entrevista a decanos de asuntos
estudiantiles y rectores

Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras
Facultad de Educación
Departamento de Estudios Graduados

XX de mayo de 2021

Dr/a. XXX
Rector
Universidad de Puerto Rico
Recinto XXX

Estimado Dr/a. XXX

Como parte de la formación del grado Doctoral en Educación de Liderazgo en Organizaciones Educativas, se requiere que se realice un trabajo de investigación. El mismo va dirigido a explorar el liderazgo de los decanos de asuntos estudiantiles en la coordinación de los servicios estudiantiles. Así que el tema que he elegido para realizar mi investigación lleva como título EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. Autorización CIPSHI #2021-153.

Muy respetuosamente le solicito autorización para realizarle una entrevista como Decana de Asuntos Estudiantiles de la institución que representa. Esta entrevista será una virtual asistida por tecnología en línea, en específico el uso de la aplicación Google Meet. La misma tiene un tiempo de duración aproximado de 60 minutos. La información que se obtenga de esta se mantendrá bajo estricta confidencialidad y no se divulgará la identidad de la institución para la cual trabaja. Para coordinar la misma puede indicarme el día y la hora que seleccione vía correo electrónico a jose.baldaquez@upr.edu. Posterior se le enviará el vínculo para el acceso a la reunión junto con el consentimiento informado. Es preferible realizar la misma antes del 30 de noviembre de 2021.

Además, la investigación incluye un análisis de documentos institucionales por lo que se le solicita los provea en o antes de la entrevista de manera electrónica a la dirección antes indicada. Los documentos son los siguientes: Proceso de selección del decano de asuntos estudiantiles; las características profesionales y personales, los deberes, responsabilidades y

funciones que debe realizar el decano de asuntos estudiantiles; y lista de los servicios que coordina desde el Decanato.

La investigación se realiza bajo la supervisión de la Dra. Alicia Montañez García, presidenta del Comité de Disertación.

Agradezco su disposición y colaboración para el éxito de la investigación.

Cordialmente,

José A. Baldaguez Matos MS, MP, PPL
Estudiante Doctoral
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Río Piedras

APÉNDICE C

Tabla de congruencias para guía de preguntas

Universidad de Puerto Rico
 Recinto de Río Piedras
 Facultad de Educación
 Departamento de Estudios Graduados
 Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas

EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

José A. Baldañez Matos MS, MP, PPL

Tabla de Congruencias para Guía de Preguntas

Preguntas de investigación	Guía de preguntas
1. ¿Qué características de liderazgo de servicios poseen los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?	1- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades establecidas por su institución para los decanos de asuntos estudiantiles? 2- Explique el proceso de reclutamiento al que fue sometido para ser seleccionado como decano de asuntos estudiantiles. 6- ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo? 7- ¿Cuáles de estas características describen su liderazgo, en el descargue de las funciones y coordinación de los servicios de apoyo? a. Tienes vocación de servicio b. Escuchas y aceptas ideas del equipo de trabajo c. Tiene empatía, entiendes a los miembros de tu equipo d. Preocupación por el bienestar de sus colaboradores, mantienes un estilo saludable y espiritual brindando dirección e. Tiene consciencia del entorno y puede crear buen ambiente f. Capacidad de persuasión y ellos responden a los llamados g. Fomenta la conceptualización y genera posibilidades h. Capacidad de predecir los resultados

	<ul style="list-style-type: none"> i. Acepta la responsabilidad de servir j. Compromiso con el desarrollo del equipo k. Confía en el desarrollo de comunidad <p>13. Como decano de asuntos estudiantiles, ¿qué medidas ha tomado para garantizar el bienestar de cada estudiante?</p>
<p>2. ¿Qué son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?</p>	<p>8- ¿Cómo ha evolucionado su práctica del liderazgo a lo largo de su carrera?</p> <p>10. Al tomar decisiones, ¿qué elementos toma en consideración?</p> <p>11. ¿Hay algún cambio que usted ha tenido que hacer que haya retado la cultura organizacional prevaleciente?</p>
<p>3. ¿Qué dimensiones del liderazgo de servicio se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?</p>	<p>3- ¿Cuáles son los servicios que ofrece el Decanato de Asuntos Estudiantiles y como son coordinados?</p> <p>4- ¿Con qué otro personal cuenta el decanato para ofrecer los servicios al estudiantado?</p> <p>5- ¿Cuáles son los servicios más solicitados por los estudiantes?</p> <p>9- Mencione algún momento en el que se sintió muy confiado en sus habilidades de liderazgo y otro que haya dudado de sí mismo.</p> <p>12. Desde su experiencia como Decano o Decana,</p> <ul style="list-style-type: none"> a. ¿Ha habido alguna sorpresa sobre esta posición que usted no esperaba? b. ¿Qué oportunidades le ha dado esta posición? c. ¿Qué desafíos existen que la mayoría de la gente no ve? d. ¿Cómo ha manejado los asuntos de diversidad?

APÉNDICE D

Carta a experto solicitando colaboración con la planilla de validación del
contenido de la entrevista

Guía de preguntas

Página de anotaciones

Facultad de Educación
Departamento de Estudios Graduados
Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas

__ de mayo de 2021

Dra: _____
Universidad de Puerto Rico

Estimado profesor _____:

Como parte de la formación del grado Doctoral en Educación de Liderazgo en Organizaciones Educativas, se requiere realizar un trabajo de investigación. El tema que he elegido para la investigación lleva como título *EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. De manera que muy respetuosamente le solicito su colaboración para que revise el Protocolo de Preguntas del estudio y la Página de Anotaciones para en análisis de documentos institucionales desde su perspectiva y como experto en el área como pasado decano de asuntos estudiantiles.

La revisión de la Guía de Preguntas será a base de la Tabla de Congruencia que le incluyo según las preguntas de investigación. Este protocolo de preguntas será utilizado en las entrevistas que se harán a los decanos o decanas de asuntos estudiantiles sobre las características del liderazgo de servicios que poseen o deben poseer cada uno de estos profesionales en el desempeño de sus funciones relacionadas al servicio al estudiantado desde las oficinas y programas que tiene a su cargo. Revisará el documento utilizando la Tabla de Congruencia, desde su perspectiva profesional, para recomendar si las preguntas del protocolo están redactadas de la manera correcta y si contestan la pregunta de la investigación identificada.

Por otro lado, la revisión de la Página de Anotaciones será a base de la Tabla de Congruencia que le incluyo, igualmente, según las preguntas de investigación. Esta hoja será utilizada para analizar los documentos de las distintas instituciones en las que ejercen funciones los decanos o decanas de asuntos estudiantiles a ser entrevistados que forman parte de la investigación. Los documentos serán solicitados a estos antes de la coordinación de la entrevista. Y están relacionados a la coordinación de servicios de apoyo al estudiantado por parte de los decanos o decanas de asuntos estudiantiles, las cualidades y funciones que poseen dichos funcionarios. Aquí, igualmente

utilizando la Tabla de Congruencia, debe recomendar si la hoja puede evidenciar si de los documentos se obtienen los conceptos de interés. Además, identificar si los documentos a solicitar están en función de las preguntas de la investigación.

Esta investigación se realiza bajo la supervisión de la Dra. Alicia Montañez García, presidenta del Comité de Disertación. Desde ya agradecemos su disposición y colaboración para el éxito de mi investigación.

Cordialmente,

José A. Baldaguez Matos MS, MP, PPL
Estudiante Doctoral
Universidad de Puerto Rico
Recinto de Rio Piedras

787-446-2448
jose.baldaguez@upr.edu

Universidad de Puerto Rico
 Recinto de Río Piedras
 Facultad de Educación
 Departamento de Estudios Graduados
 Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas

EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

José A. Baldañez Matos MS, MP, PPL

Planilla de validación del contenido de la entrevista
 Tabla de Congruencias para Guía de Preguntas

Preguntas de investigación	Guía de preguntas	Observación
1. ¿Qué características de liderazgo de servicios poseen los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?	1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades establecidas por su institución para los decanos de asuntos estudiantiles? 2. Explique el proceso de reclutamiento al que fue sometido para ser seleccionado como decano de asuntos estudiantiles. 6. ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo? 7. ¿Cuáles de estas características describen su liderazgo, en el descargue de las funciones y coordinación de los servicios de apoyo? a. Tienes vocación de servicio b. Escuchas y aceptas ideas del equipo de trabajo	

	<p>c. Tiene empatía, entiendes a los miembros de tu equipo</p> <p>d. Preocupación por el bienestar de sus colaboradores, mantienes un estilo saludable y espiritual brindando dirección</p> <p>e. Tiene consciencia del entorno y puede crear buen ambiente</p> <p>f. Capacidad de persuasión y ellos responden a los llamados</p> <p>g. Fomenta la conceptualización y genera posibilidades</p> <p>h. Capacidad de predecir los resultados</p> <p>i. Acepta la responsabilidad de servir</p> <p>j. Compromiso con el desarrollo del equipo</p> <p>k. Confía en el desarrollo de comunidad</p> <p>13. Como decano de asuntos estudiantiles, ¿qué medidas ha tomado para garantizar el bienestar de cada estudiante?</p>	
<p>2. ¿Qué son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?</p>	<p>8. ¿Cómo ha evolucionado su práctica del liderazgo a lo largo de su carrera?</p> <p>10. Al tomar decisiones, ¿qué elementos toma en consideración?</p> <p>11. ¿Hay algún cambio que usted ha tenido que hacer que haya retado la cultura organizacional prevaleciente?</p>	

<p>3. ¿Qué dimensiones del liderazgo de servicio se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?</p>	<p>3. ¿Cuáles son los servicios que ofrece el Decanato de Asuntos Estudiantiles y como son coordinados?</p> <p>4. ¿Con qué otro personal cuenta el decanato para ofrecer los servicios al estudiantado?</p> <p>5. ¿Cuáles son los servicios más solicitados por los estudiantes?</p> <p>9- Mencione algún momento en el que se sintió muy confiado en sus habilidades de liderazgo y otro que haya dudado de sí mismo.</p> <p>12. Desde su experiencia como Decano o Decana,</p> <p>a. ¿Ha habido alguna sorpresa sobre esta posición que usted no esperaba?</p> <p>b. ¿Qué oportunidades le ha dado esta posición?</p> <p>c. ¿Qué desafíos existen que la mayoría de la gente no ve?</p> <p>d. ¿Cómo ha manejado los asuntos de diversidad?</p>	
--	--	--

Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras
 Facultad de Educación
 Departamento de Estudios Graduados
 Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas

**EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS
 ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

José A. Baldañez Matos MS, MP, PPL
 Mayo 2021

Tabla de Congruencias para Página de Anotaciones

Preguntas de investigación	Aseveración	Observación
1. ¿Qué características de liderazgo de servicios poseen los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?	Características profesionales y personales, deberes, responsabilidades y funciones <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir • Planificar y coordinar servicios • Asesorar al Rector • Cualidades de líder • Facilita la comunicación entre estudiantado y administración • Confidencialidad, visión estratégica, liderazgo y trabajo en equipo • Saber ejecutar instrucciones • Supervisión de personal 	
2. ¿Qué son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?	Servicio coordinado <ul style="list-style-type: none"> • admisiones • asistencia económica • registro • orientación 	

	<ul style="list-style-type: none"> • consejería personal • consejería académica • tutoría • calidad de vida • salud • vivienda • colocación • organizaciones y actividades estudiantiles • programación cultural • cuidado de niños • seguridad • actividades atléticas • Otro _____ 	
<p>3. ¿Qué dimensiones del liderazgo de servicio se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?</p>	<p>Proceso de selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación Académica • Experiencia administrativa previa • presentación de propuesta • Consulta por sectores • Aprobación Senado académico • Aprobación Junta de Gobierno 	

APÉNDICE E
Solicitud CIPSHI

Protocolo #: _____

**UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
DECANATO DE ESTUDIOS GRADUADOS E INVESTIGACIÓN
COMITÉ INSTITUCIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS
SERES HUMANOS EN LA INVESTIGACIÓN
(CIPSHI)**

**SOLICITUD PARA EFECTUAR INVESTIGACIÓN CON
PARTICIPANTES HUMANOS**

I. INFORMACIÓN GENERAL**I-A. Título de la investigación:**

(El campo se extiende para acomodar el texto)

Ejercicio del liderazgo de servicio de decanos de asuntos estudiantiles en instituciones de educación superior
--

I-B. Tipo de revisión solicitada:

<input checked="" type="checkbox"/>	Comité en pleno		
<input type="checkbox"/>		Núm. de categoría(s):	
<input type="checkbox"/>		Núm. de categoría(s):	
<input type="checkbox"/>	Favor de marcar si requiere que se emita una autorización en inglés.		

I-C. Investigador principal:**Nombre:**

José Antonio Baldaguez Matos

	Departamento: Estudios Graduados - LOE		
Facultad:	Educación	Fax:	
Teléfono:	787-446-2448	E-mail:	jose.baldaguez@u
Dirección:	102 Calle Adela Sanchez,		pr.edu
Postal:	Paseo Artesanos Las Piedras, PR 00771		

Último grado académico obtenido: (B.A., M.A., Ph.D., Ed.D., J.D., M.D., R.N., etc.):

M.P. _____

Estatus en la UPR-RP:

Personal docente
 Personal no docente
 Estudiante:

Subgraduado Doctoral
 Maestría Otro, especifique: _____

No pertenece a la UPR-RP, especifique: _____

Núm. estudiante: 804-86-0724

I-D. Co-Investigador, director de tesis o disertación o supervisor de la investigación:

Nombre:

Co-Investigador
 Director de tesis o disertación
 Supervisor de la investigación

Facultad: _____ Departamento: _____
 Teléfono: _____ Fax: _____
 Dirección: _____ E-mail: _____
 Postal: _____

Último grado académico obtenido: (B.A., M.A., Ph.D., Ed.D., J.D., M.D., R.N., etc.): _____

Estatus en la UPR-RP:

Personal docente
 Personal no docente
 Estudiante:

Subgraduado Doctoral
 Maestría Otro, especifique: _____

No pertenece a la UPR-RP, especifique: _____

Núm. estudiante: _____

I-E. Personal adscrito a la investigación y fechas de aprobación del adiestramiento sobre la protección de los sujetos en la investigación:

Nombre	Relación con la investigación	Fecha de haber completado el adiestramiento (mes/día/año)
Jose Antonio Baldaquez Matos	Investigador Principal	11/10/2015

(Si la cantidad de personas es mayor, utilice un mismo encasillado para la información de varias personas.)

I-F. Relación con algún miembro del CIPSHI:

No

Sí, señale el nombre del miembro del CIPSHI e indique la relación:

I-G. Naturaleza de la investigación:

Tesina o proyecto a nivel subgraduado

Tesis o proyecto de maestría conducente a grado académico

Fecha de aprobación de propuesta de tesis

Mes	Día	Año

Disertación o proyecto doctoral conducente a grado académico

Fecha de aprobación de propuesta de disertación

Mes	Día	Año

Proyecto Post-doctoral

Proyecto con fondos institucionales

Proyecto con fondos externos

Otro, especifique:

I-H. Fondos para la investigación:

N/A

I-I. Duración estimada del proyecto:

I-H(1) Investigación total (desde la propuesta hasta el primer informe que incluya resultados finales):

Desde:

04	15	2020
Mes	Día	Año

Hasta:

04	15	2021
Mes	Día	Año

I-H(2) Participación de los voluntarios o participantes (desde el contacto inicial hasta completar la recopilación de los datos):

Desde:

<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

 Inmediatamente a partir de la aprobación del CIPSHI
 Otra fecha, especifique:

Mes	Día	Año

Hasta:

12	31	2020
Mes	Día	Año

II. RESUMEN DEL PROTOCOLO

II-A. Descripción general de la investigación (1,000 palabras o menos):

La investigación consiste en explorar como los decanos de asuntos estudiantiles de las instituciones de educación superior públicas de Puerto Rico ejercen el liderazgo en la coordinación de los servicios de apoyo y complementarios al estudiantado. Partiendo de que los decanos de asuntos estudiantiles son parte de la administración universitaria y que por consiguiente son responsables de ejecutar políticas y normativa en el descargue de sus funciones. Esto requiere que estos tengan cualidades de liderazgo, en especial el liderazgo de servicio. Este basado en la teoría de Robert K. Greenleaf quien fue el precursor de dicho liderazgo. Para lograr identificar como estos funcionarios ejercen su liderazgo se propone una metodología cualitativa de estudio de caso exploratorio. Se propone entrevistar seis decanos de asuntos estudiantiles de IES de manera provean información relacionada a su desempeño según las cualidades de liderazgo que posean. A su vez se realizará un análisis de contenido de documentos institucionales sobre el ofrecimiento de servicios que ofrecen las instituciones y que son coordinados por los decanos. También se solicitarán la hoja de funciones y deberes de estos con los requisitos para su selección. Con esta información se desarrollará un análisis de la información debidamente organizada y codificada de manera se puedan establecer las conclusiones del estudio.

II-B. Métodos o técnicas para obtener o recopilar la información o datos:

Encuesta o cuestionario autoadministrado o completado por el participante

Encuesta o cuestionario completado por el investigador o persona designada

Talleres o adiestramientos

Experimento cognoscitivo o de percepción

Terapia psicológica

Terapia física

<input type="checkbox"/>	Cuestionarios por correo electrónico o Internet	<input type="checkbox"/>	Evaluación de un programa o servicio
<input type="checkbox"/>	Cuestionarios por correo regular	<input type="checkbox"/>	Prueba de sabores
<input checked="" type="checkbox"/>	Entrevista presencial	<input type="checkbox"/>	Programa de ejercicios físicos
<input type="checkbox"/>	Entrevista o encuesta telefónica	<input type="checkbox"/>	Prueba o medida física no invasiva
<input type="checkbox"/>	Entrevista grupal, grupo focal o de discusión	<input type="checkbox"/>	Tratamiento o terapia médica
<input checked="" type="checkbox"/>	Grabación en audio	<input type="checkbox"/>	Toma de muestra de sangre
<input type="checkbox"/>	Grabación en video	<input type="checkbox"/>	Toma de muestra de tejidos
<input type="checkbox"/>	Fotografías	<input type="checkbox"/>	Análisis de muestras biológicas existentes
<input type="checkbox"/>	Observación de conducta pública		
<input type="checkbox"/>	Observación de conducta no pública		
<input type="checkbox"/>	Datos existentes sin identificadores directos o indirectos de los participantes. Incluya una descripción de los datos y, si aplica, anexe a la solicitud la lista de las variables a las que tendrá acceso.		
<input type="checkbox"/>	Datos existentes que identifican a los participantes directa o indirectamente. Incluya una descripción de los datos y, si aplica, anexe a la solicitud la lista de las variables a las que tendrá acceso.		
<input type="checkbox"/>	Otro; especifique: _____		

II-C. Análisis genético de muestras biológicas:

- No aplica, no utilizará muestras o especímenes biológicos, ni hará análisis genético.
- Sí, hará análisis genético.
- Explique el propósito y uso y si la información será o no compartida con los participantes.

II-D. Procedimientos a los que serán sometidos los participantes:

Los participantes, luego de solicitarle de manera formal la entrevista por conducto de su rector se coordinará la misma en la fecha, hora y lugar que el participante determine. La misma será un semiestructurada la cual tendrá una guía, pero el entrevistador podrá añadir alguna para obtener mejor información. Esta será grabada y posteriormente se compartirá el resultado de la investigación.

III. DESCRIPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

III-A. Número anticipado de participantes:

Hombres o
niños:

Mujeres o niñas:	
Total:	5

III-B. Grupos poblacionales a los que pertenecen los participantes:

Adultos competentes para dar el consentimiento (21 años o más)

Poblaciones vulnerables o especiales:

- Menores de 21 años, especifique edades:
- Personas con impedimentos cognoscitivos que **necesiten** consentimiento de un representante legal
- Personas con impedimentos cognoscitivos que **no necesiten** consentimiento de un representante legal
- Personas con impedimentos médicos que **necesiten** consentimiento de un representante legal
- Personas con impedimentos médicos que **no necesiten** consentimiento de un representante legal
- Mujeres embarazadas, fetos o neonatos
- Privados de libertad o personas bajo la custodia de una institución correccional o en programa de desvío
- Pacientes de hospitales o clínicas ambulatorias

Estatus en la UPR-RP:

- Estudiantes
- Personal docente
- Personal no docente

Otros grupos,
especifique: _____

III-C. Criterios de inclusión o exclusión de los participantes:

III-D. Poblaciones vulnerables o especiales incluidas en la investigación:

IV. RECLUTAMIENTO

IV-A. Identificación, contacto y reclutamiento de los participantes:

IV-B. Incentivos para los participantes:

No dará incentivos.

<input type="checkbox"/>	Sí dará incentivos, especifique:

IV-C. Compensaciones por reclutar participantes:

<input checked="" type="checkbox"/>	No compensará por reclutar participantes.
<input type="checkbox"/>	Sí compensará reclutar participantes, explique:

IV-D. Relación con los participantes:

<input checked="" type="checkbox"/>	No existe relación entre el investigador y los participantes.
<input type="checkbox"/>	Sí, existe relación entre el investigador y los participantes. Explique y describa las medidas que tomará:

IV-E. Relación con la institución realizará la investigación:

<input checked="" type="checkbox"/>	No existe ni existió relación entre el investigador y la institución.
<input type="checkbox"/>	Sí, existe o existió relación. Explique y describa la relación.

V. LUGARES DONDE SE REALIZARÁ LA INVESTIGACIÓN

V-A. Lugares donde realizará la investigación y sus etapas:

Lugar	Etapas de la investigación
UPR Río Piedras	Entrevista con decano de estudiantes para recolección de datos
UPR Recinto de Ciencias Médicas	Entrevista con decano de estudiantes para recolección de datos
UPR Cayey	Entrevista con decano de estudiantes para recolección de datos
UPR Utuado	Entrevista con decano de estudiantes para recolección de datos
Escuela de Artes Plásticas y Diseño de Puerto Rico	Entrevista con decano de estudiantes para recolección de datos

V-B. Otras con Juntas Institucionales de Revisión o IRBs:

<input type="checkbox"/>	No aplica, la investigación solo se llevará a cabo en el Recinto de Río Piedras.
--------------------------	--

Investigación en otras instituciones:

<input type="checkbox"/>	Ninguno de estos lugares tiene IRB u otro comité de ética equivalente.
--------------------------	--

<input checked="" type="checkbox"/>	Algunos de estos lugares tienen IRB u otro comité equivalente. Especifique:
	Varias de estas instituciones tienen IRB

VI. RIESGOS Y BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN

VI-A. Riesgos de la investigación:

Ninguno

VI-B. Medidas para minimizar los riesgos:

N/A

VI-C. Beneficios directos para el participante:

<input checked="" type="checkbox"/>	No.
<input type="checkbox"/>	Sí, explique:

--

VI-D. Beneficios o rendimientos esperados de la investigación:

Conocer sobre el liderazgo de los decanos de asuntos estudiantiles. Realizar un perfil de estos funcionarios y que ayude a crear un formulario de funciones y deberes. Además, crear una estructura sobre los requisitos de este personal que ayude a su reclutamiento.

VI-E. Seguimiento a participantes:

<input checked="" type="checkbox"/>	No.
<input type="checkbox"/>	Sí, describa el procedimiento:

--

VII. PRIVACIDAD, CONFIDENCIALIDAD Y MANEJO DE LOS DATOS

VII-A. Privacidad de los participantes:

Se someterá un consentimiento informado. La misma será grabada para efectos de análisis de la información. Las grabaciones estarán almacenadas tendrán contraseñas de seguridad.

VII-B. Uso de fotos y grabaciones de audio o video:

<input type="checkbox"/>	No aplica, no utilizará fotos, ni grabaciones de audio o video.
<input checked="" type="checkbox"/>	Sí, utilizará fotos o grabaciones de audio o video. Explique su propósito y uso.

Se grabarán las entrevistas para luego transcribirlas y utilizarse para el análisis.

VII-C. Publicación de los resultados:

Luego que se termine la investigación se divulgará la misma y se le enviará una copia a cada uno de los participantes.

VII-D. Uso, almacenamiento de los documentos, materiales y datos:

- **Documentos, materiales o datos que conservará por tiempo limitado:**

Persona responsable o custodia:

Investigador principal

⇒ Documento, material o datos ⇒ Con/sin identificadores	Tipo: impreso (papel), digital, biológico, etc.	⇒ Personas que tendrán acceso.	⇒ Tiempo de conservación ⇒ Lugar de almacenamiento ⇒ Disposición/desecho
Grabaciones de las entrevistas. Cada una será individual	digital	Jose Antonio Baldaquez Matos, investigador principal	Serán guardadas hasta que termine la investigación, Como estarán guardadas en la computadora personal del investigador, las cuales tendrán una contraseña de acceso al momento de terminar las mismas serán borradas.
Si es necesario, indique algún otro detalle relacionado:			

- **Documentos, materiales o datos que conservará permanentemente:**

Persona responsable o custodia:

Investigador principal

⇒ Documento, material o datos ⇒ Con/sin identificadores	Tipo: impreso (papel), digital, biológico, etc.	Serán o no compartidos con otros investigadores	Serán compartidos con o sin identificadores
Informe final, disertación.	Digital		
Si es necesario, indique algún otro detalle relacionado:			

VIII. PROCESO DE TOMA DE CONSENTIMIENTO/ASENTIMIENTO INFORMADO

VIII-A. Capacidad de los adultos para consentir:

- No aplica, todos los adultos están capacitados para consentir.
- Alguno o todos los adultos no están capacitados para dar su consentimiento. Explique:

VIII-B. Información que ofrecerá a los participantes para explicar el protocolo:

Documento escrito, consentimiento informado.

VIII-C. Comprensión de los participantes:

Persona capacitada para consentir

VIII-D. Lugar y momento para obtener el consentimiento informado:

Al momento de comenzar la entrevista

VIII-E. Persona que tomará el consentimiento informado:

Investigador principal con el entrevistado

VIII-F. Hojas de consentimiento o asentimiento informado:

Cantidad:

Hojas de consentimiento o asentimiento	Fase o etapa de la investigación o población a la cual va dirigida
Consentimiento	Recolección de datos

IX. SOLICITUD DE DISPENSA EN EL CONSENTIMIENTO INFORMADO ESTÁNDAR

- No (Pase a la sección X.)
 Sí

IX-A. Elementos que se interesa eliminar o modificar:

IX-B. Justificación de la dispensa:

a. Necesidad de la dispensa:

b. Exención de la firma en la hoja de consentimiento o asentimiento:

c. Restricción de información al participante:

X. FIRMAS Y CERTIFICACIONES

X-A. Firma del Directora del Departamento o Unidad (investigaciones del personal docente o no docente):

Certifico el mérito académico de esta investigación, la competencia del investigador principal para llevar a cabo este estudio y que el investigador cuenta con los recursos y apoyo para conducir esta investigación.

Nombre	Firma
Departamento	Fecha

X-B. Firma del director o supervisor de tesis, disertación o investigación (investigaciones de estudiantes):

Certifico que la propuesta de esta investigación (tesis, disertación, etc.) fue aprobada y que revisé la información contenida en esta solicitud y en sus anejos. Certifico el mérito académico de este estudio y la competencia del investigador para llevar a cabo esta investigación. Me comprometo a revisar los cambios que el investigador realice en el protocolo como resultado del proceso de revisión del CIPSHI. Además, me comprometo a constatar que el investigador cumpla con el protocolo autorizado por el CIPSHI, que no efectúe cambios a la investigación sin la previa autorización del CIPSHI y que mantenga vigente la autorización de este comité.

Nombre	Firma
--------	-------

 Departamento

 Fecha
X-C. Certificación y firma del investigador principal:

Certifico que la información provista en este documento es completa y correcta. Entiendo que como investigador principal, soy el principal responsable por la protección de los derechos y el bienestar de los participantes o sujetos y por la administración y el desempeño ético de la investigación.

Me comprometo a cumplir con todos los reglamentos y políticas del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico y con todas las leyes estatales y federales aplicables a la protección de los seres humanos que participan en la investigación y a obtener el permiso de las autoridades correspondientes del lugar donde realizaré mi investigación y reclutaré o recopilaré datos de los sujetos.

También me comprometo a:

- 1. Notificar al CIPSHI todo cambio al protocolo (incluyendo las hojas de consentimiento, instrumentos, etc.) para su revisión y autorización.**
- 2. Obtener el consentimiento informado legal de cada participante, cuando sea necesario.**
- 3. Notificar la ocurrencia de cualquier problema no anticipado o incidente adverso que afecte o pudiera afectar a los participantes o a terceras personas.**
- 4. Mantener notificado al consejero, director o supervisor de tesis, disertación o investigación de los cambios que realice en el protocolo como resultado del proceso de revisión del CIPSHI. (Solamente para estudiantes.)**

Certifico que completé el adiestramiento sobre la protección de seres humanos en la investigación que requiere el CIPSHI, que la fase de la investigación que involucra la participación de seres humanos no ha comenzado y que no comenzará hasta que el protocolo sea autorizado.

 Firma

 Fecha

APÉNDICE F

Página de anotaciones para análisis de contenido

Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras
 Facultad de Educación
 Departamento de Estudios Graduados
 Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas

**EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS
 ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

José A. Baldañez Matos MS, MP, PPL
 Mayo 2021

Página de Anotaciones para análisis de documentos

Criterio	Si	No	Observación
Servicio coordinado			
Admisiones			
Asistencia económica			
Registro			
Orientación			
Consejería personal			
Consejería académica			
Tutoría			
Calidad de vida			
Salud			
Vivienda			
Colocación			
Organizaciones y actividades estudiantiles			

programación cultural			
Cuidado de niños			
Seguridad			
Actividades atléticas			
Otro			
Características profesionales y personales, deberes, responsabilidades y funciones			
Dirigir, planificar y coordinar servicios			
Asesorar al Rector			
Cualidades de líder			
Facilita la comunicación entre estudiantado y administración			
Confidencialidad, visión estratégica, liderazgo y trabajo en equipo			
Saber ejecutar instrucciones			
Supervisión de personal			
Proceso de selección			
Preparación Académica			
Experiencia administrativa previa			
Presentación de propuesta			
Consulta por sectores			
Aprobación Senado académico			
Aprobación Junta de Gobierno			

APÉNDICE G

Tabla de Congruencias para página de anotaciones

Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras
 Facultad de Educación
 Departamento de Estudios Graduados
 Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas

**EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS
 ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

José A. Baldañez Matos MS, MP, PPL
 Mayo 2021

Tabla de Congruencias para Página de Anotaciones

Preguntas de investigación	Aseveración
1. ¿Qué características de liderazgo de servicios poseen los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?	Características profesionales y personales, deberes, responsabilidades y funciones <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir • Planificar y coordinar servicios • Asesorar al Rector • Cualidades de líder • Facilita la comunicación entre estudiantado y administración • Confidencialidad, visión estratégica, liderazgo y trabajo en equipo • Saber ejecutar instrucciones • Supervisión de personal
2. ¿Qué son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?	Servicio coordinado <ul style="list-style-type: none"> • admisiones • asistencia económica • registro • orientación • consejería personal • consejería académica • tutoría • calidad de vida • salud • vivienda • colocación • organizaciones y actividades estudiantiles • programación cultural • cuidado de niños • seguridad

	<ul style="list-style-type: none">• actividades atléticas• Otro _____
3. ¿Qué dimensiones del liderazgo de servicio se evidencian en las prácticas de los decanos de asuntos estudiantiles en las IES?	Proceso de selección <ul style="list-style-type: none">• Preparación Académica• Experiencia administrativa previa• presentación de propuesta• Consulta por sectores• Aprobación Senado académico• Aprobación Junta de Gobierno

APENDICE H

Consentimiento informado para participar en la investigación

**CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UNA
INVESTIGACIÓN Ejercicio del Liderazgo de Servicio de los Decanos de
Asuntos Estudiantiles**

Estimado participante, yo soy José Antonio Baldaguez Matos estudiante del programa de Doctorado en Educación de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. Actualmente me encuentro llevando a cabo la disertación la cual tiene como objetivo (explicar brevemente el propósito del estudio).

Usted ha sido invitado a participar de este estudio por su rol como Decano de Asuntos Estudiantiles de una institución de educación superior pública en Puerto Rico. A continuación, se entrega la información necesaria para tomar la decisión de participar voluntariamente. Utilice el tiempo que desee para estudiar el contenido de este documento antes de decidir si va a participar del mismo.

- Si usted accede a estar en este estudio, su participación consistirá en responder preguntas en una entrevista, la cual tomará aproximadamente 30 minutos de su tiempo. Unos seis decanos de asuntos estudiantiles estarán participando en el estudio.
- Lo que conversemos durante esta sesión será grabado, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.
- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria y completamente anónima. El investigador mantendrá su confidencialidad en todos los documentos. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación, para garantizar el anonimato. Una vez transcrita la entrevista, las grabaciones serán borradas. La información que se recoja no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en la entrevista. Igualmente, puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin que esto lo perjudique en ninguna forma. Si algunas de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.
- La participación en este estudio no conlleva costo para usted, y tampoco será compensado económicamente.

- Usted podrá pedir información sobre los resultados de esta investigación cuando la misma haya concluido. Para esto, deberá contactar a _____ al teléfono (xxx) xxx-xxxx.
- Los resultados de este estudio serán utilizados para fines estrictamente académicos y serán publicados en revistas académicas arbitradas.
- Si usted tiene preguntas sobre su participación en este estudio puede comunicarse con el investigador responsable José Antonio Baldaguez Matos, estudiante del Programa Doctoral de Educación en Liderazgo de Organizaciones Educativas a través del teléfono celular (787) 446-2448, correo electrónico jose.baldaguez@upr.edu. También puede contactar al _____, profesor preceptor de ésta investigación y académico del Departamento de Estudios Graduados de la Facultad de Educación de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras.
- Si usted tiene preguntas sobre sus derechos como participante o para reportar algún problema relacionado a la investigación puede comunicarse con _____ al teléfono anteriormente mencionado

ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo

.....
 acepto participar libre y voluntariamente en la investigación **Ejercicio del Liderazgo de Servicio de los Decanos de Asuntos Estudiantiles**, dirigida por el Sr. José Antonio Baldaguez Matos, estudiante del Programa Doctoral de Educación en Liderazgo de Organizaciones Educativas, del Departamento de Estudios Graduados de la Facultad de Educación de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Rio Piedras.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. Con relación a ello, acepto responder a una entrevista, la cual será grabada con el propósito de poder transcribir las ideas que se discutan durante el transcurso de la misma.

Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información ofrecida será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por el investigador principal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada participante de modo personal. La información que se obtenga será guardada por el investigador responsable bajo llave y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

Nombre Participante	Firma	Fecha
Nombre Investigador	Firma	Fecha
Responsable		

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar al Sr. José Baldaguez, teléfono 787 446-2448, Correo electrónico: jose.baldaguez@upr.edu

APÉNDICE I

Certificación de Protección Seres Humanos CITI



Completion Date 22-Mar-2021
Expiration Date 21-Mar-2025
Record ID 41160500

This is to certify that:

José A. Baldaguez Matos

Has completed the following CITI Program course:

Human Subject
(Curriculum Group)
Research with Human Subjects (Spanish)
(Course Learner Group)
1 - Stage 1
(Stage)

Under requirements set by:

University of Puerto Rico at Cayey

Not valid for renewal of certification through CME.

CITI
Collaborative Institutional Training Initiative

Verify at www.citiprogram.org/verify/?w9b554c75-53c6-4649-8c12-370544204111-41160500



Completion Date 22-Mar-2021
Expiration Date 21-Mar-2025
Record ID 41160500

This is to certify that:

José A. Baldaguez Matos

Has completed the following CITI Program course:

Human Subject
(Curriculum Group)
Research with Human Subjects (Spanish)
(Course Learner Group)
1 - Stage 1
(Stage)

Under requirements set by:

University of Puerto Rico at Cayey

Not valid for renewal of certification through CME.

CITI
Collaborative Institutional Training Initiative

Verify at www.citiprogram.org/verify/?w9b554c75-53c6-4649-8c12-370544204111-41160500

APÉNDICE J
Aprobación CIPSHI

Universidad de
Puerto Rico

COMITÉ INSTITUCIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS SERES HUMANOS
EN LA INVESTIGACIÓN (CIPSHI)
IRB 00000944

cipshi.degi@upr.edu ~ <http://graduados.uprr.edu/cipshi>

AUTORIZACIÓN DEL PROTOCOLO

Número del protocolo: 2021-153

Título del protocolo: Ejercicio del liderazgo de servicio de decanos de asuntos estudiantiles en instituciones de educación superior

Investigador: José Antonio Baldaguez Matos

Tipo de revisión: Inicial Renovación

Evaluación: Comité en pleno
 Revisión expedita:
Categoría(s) de exención 45 CFR §46.104(d): 2 (iii)

Fecha de la autorización: 6 de octubre de 2021

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, envíe el formulario de Notificación de Terminación de Protocolo.



Margarita Moscoso Álvarez, Ph.D.
Presidenta del CIPSHI o
representante autorizado



Recinto de
Río Piedras

Decanato de
Estudios Graduados
e Investigación

18 Ave. Universidad STE 1801
San Juan PR 00925-2512

787-764-0000
Ext. 86700
Fax 787-763-6011

Página electrónica:
<http://graduados.uprr.edu>

Patrón con Igualdad de Oportunidades en el Empleo MM/VI

APÉNDICE K

Tabla resumen de alineamiento de preguntas

Universidad de Puerto Rico
 Recinto de Río Piedras
 Facultad de Educación
 Departamento de Estudios Graduados
 Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas

EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO DE DECANOS DE ASUNTOS ESTUDIANTILES EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

José A. Baldañez Matos MS, MP, PPL

Tabla resumen de alineamiento de preguntas

Preguntas	Cómo se recogen los datos	Cómo se analizan los datos
1. ¿Cuáles características de los líderes de servicio poseen los decanos de estudiantes en las IES?	Entrevista semiestructurada	Se realizó una transcripción de la entrevista y se categorizaron en archivos de información para establecer la descripción de los casos en su contexto y así varios patrones. Luego se generó las relaciones y se establecieron planteamientos a base de la literatura.
2. ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo de servicio de los decanos de estudiantes en las IES?	Entrevista semiestructurada Análisis de documentos	Se realizó una transcripción de la entrevista y se categorizaron en archivos de información para establecer la descripción de los casos en su contexto y así varios patrones. Se realizó otra categorización de los datos recopilados por medio de las planillas para reducirlos a lo esencial. Por lo que se

Preguntas	Cómo se recogen los datos	Cómo se analizan los datos
		<p>generaron las interpretaciones directas. Así estas interpretaciones dieron paso a que se realizara una triangulación de la información para generar alguna relación o inclusive establecer los planteamientos a base de la literatura.</p>
<p>3. ¿Cuáles dimensiones del liderazgo de servicio se evidencian en las prácticas de los decanos de estudiantes en las IES? ¿Cómo los decanos de asuntos estudiantiles experimentan el ejercicio de su liderazgo de servicio en una IES?</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p> <p>Análisis de documentos</p>	<p>Se realizó una transcripción de la entrevista y se categorizaron en archivos de información para establecer la descripción de los casos en su contexto y así varios patrones. Se realizó otra categorización de los datos recopilados por medio de las planillas para reducirlos a lo esencial. Por lo que se generaron las interpretaciones directas. Así estas interpretaciones dieron paso a que se realizara una triangulación de la información para generar alguna relación o inclusive establecer los planteamientos a base de la literatura.</p>

RESUMEN BIOGRÁFICO DEL AUTOR

José Antonio Baldaguez Matos, nació el 3 de junio de 1968 en Caguas, Puerto Rico. Producto del sistema público de enseñanza del país desde sus grados primarios hasta su preparación doctoral. Luego de culminar sus estudios primarios y secundarios en su natal Caguas, procedió a culminar Bachillerato en Artes con concentración en Economía de la Universidad de Puerto Rico en Cayey, concedido en el 1991. Luego obtuvo una Maestría en Ciencias en Demografía de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Ciencias Médicas en el 1997. Posteriormente, en el 2007 culminó la segunda maestría de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. En diciembre del 2022 completó los requisitos para el grado de Doctor en Educación, en el programa de Liderazgo de Organizaciones Educativas en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Por más de 20 años ha sido parte de la facultad de la Universidad de Puerto Rico en Humacao donde ha laborado en la Oficina de Planificación, Acreditación e Investigación Institucional en las que entre otras responsabilidades fungió como director de la Oficina. Luego se trasladó al Decanato de Asuntos Estudiantiles donde llegó a tener el honor de ser Decano de Asuntos Estudiantiles de forma Interina. Además, ha sido profesor colaborador en el Departamento de Administración de Empresas

Para contactarlo, pueden hacerlo a través del correo electrónico:
jose.baldaguez@gmail.com.