

**EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN  
COORDINADORES Y DIRECTORES DE DEPARTAMENTOS DE  
EDUCACIÓN FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**

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

Por  
Bryan O. Rivera Pérez  
© Derechos reservados, 2024  
mayo de 2024

**EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN  
COORDINADORES Y DIRECTORES DE DEPARTAMENTOS DE  
EDUCACIÓN FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**

**BRYAN OMAR RIVERA PÉREZ**

Maestría en Artes en Kinesiología, Universidad de Puerto Rico en Mayagüez, 2017  
Bachillerato en Enseñanza en Educación Física, Universidad de Puerto Rico en  
Mayagüez, 2012

Aprobado el 15 de mayo de 2024 por el Comité de Disertación

---

María de los Ángeles Ortiz Reyes, Ph.D.  
Directora de Disertación

---

Alicia M. Castillo Ortiz, Ed.D.  
Miembro Comité de Disertación

---

Efrank Mendoza Martínez, Ph.D.  
Miembro Comité de Disertación

## DEDICATORIA

“Humillaos, pues, bajo la poderosa mano de Dios, para que él os exalte cuando fuere tiempo; echando toda vuestra ansiedad sobre él, porque él tiene cuidado de vosotros”

### **1 Pedro 5:6-7**

Todos los logros que pueda alcanzar en el plano terrenal solamente tienen un factor en común y es la compañía de la presencia de Dios en cada uno de los momentos. Por su misericordia, puedo alcanzar un logro que por mucho tiempo anhelé en mi corazón y puedo decir con certeza que Dios tuvo cuidado de cada detalle del proceso.

A mi esposa Melisa Rivera Santiago y a mi hija Kamila Rivera Rivera, las amo con la vida y agradezco por su apoyo incondicional en medio del proceso. Hoy puedo afirmar que cada uno de los sacrificios valieron la pena, esto lo hago por ustedes. Hija mía, espero que algún día puedas leer esto y que de alguna manera pueda ser una inspiración para alcanzar cada cosa que te propongas. Lo logrado no fue por mis fuerzas, sino por las de Dios, y ese es el legado que deseo inculcar en ti. ¡Te amo!

A mi madre, Ana C. Pérez Cabán, la que sacrificó muchos de sus sueños por los de sus hijos. A mi padre, Prudencio Rivera Rivera, que aunque en el proceso partiste hacia la eternidad, inculcaste el valor del sacrificio en mi vida y sin duda esto es fruto de lo que una vez sembraste.

A todos mis familiares y amistades, que de alguna manera aportaron en el proceso, les agradezco infinitamente.

¡Muchas gracias!

## RECONOCIMIENTOS

Quiero reconocer el trabajo arduo de cada uno de los miembros del comité, por cada una de las recomendaciones y correcciones que me brindaron en el proceso de disertación. Un agradecimiento especial a la Dra. María de los Ángeles Ortiz Reyes, por su paciencia, esmero, disponibilidad y por creer en mí.

Al Dr. Efrank Mendoza Martínez, le agradezco por su disposición rápidamente que le hice el acercamiento para pertenecer a mi comité de disertación. También quiero agradecer por compartir sus conocimientos y experiencias en el campo de la administración para aportar significativamente a la investigación.

A la Dra. Alicia M. Castillo Ortiz, le agradezco porque su vocación la lleva a continuar aportando al desarrollo de la educación del país. Es impresionante su amor por la universidad y por la docencia, se puede percibir en su excelencia al trabajar. En general, fue un placer contar con un grupo de profesionales y expertos en el área, que me encaminaron en cada ocasión en que me pude sentir desorientado.

Les agradezco a las distintas personas del sistema de biblioteca de la UPR, que me asistieron con talleres, recursos y herramientas esenciales para lograr completar este trabajo. A mis compañeros de la universidad, fue un placer conocerlos y poder ser parte de su viaje universitario, qué bueno poder contar con personas de tan alto calibre en nuestro país. ¡Dios bendiga a cada uno y espero coincidir con ustedes pronto!

## RESUMEN DE LA DISERTACIÓN

### **EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN COORDINADORES Y DIRECTORES DE DEPARTAMENTOS DE EDUCACIÓN FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**

Los problemas sociales, políticos y económicos que han afectado a Puerto Rico, han llevado a la administración de la Universidad de Puerto Rico a implementar una cultura de costo-efectividad para obtener mayor eficiencia con menos recursos. Para poder liderar con este tipo de situaciones es indispensable que la universidad pueda contar con líderes transformacionales capacitados para generar cambios positivos y un crecimiento significativo de las organizaciones (Pérez & Moreno, 2017). A través de la implementación de un liderazgo transformacional (Guarín, 2014; Mendoza et al., 2012), se facilitaría la gerencia educacional en situaciones organizacionales apremiantes.

Para lograr la implementación de la gerencia educacional efectivamente es necesaria la integración de la capacitación profesional (López, 2005). Por lo que hay una gran relevancia en la indagación sobre el liderazgo transformacional como recurso de apoyo en la gerencia educacional, por la articulación de recursos que debe lograr el líder organizacional y el conocimiento que debe poseer para un manejo efectivo de los recursos disponibles. Además, se deben resignificar los procesos de capacitación para los gerentes educativos y proveer una preparación especializada para una administración de recursos, sustentada con evidencia empírica.

Es importante mencionar que, como dificultad principal, la mayoría de los coordinadores o directores departamentales en universidades son docentes. Esto significa que, no necesariamente, estos poseen preparación académica en gerencia educacional y esto acarrea una limitación a la hora de encarar dificultades tan apremiantes como las que se viven en la universidad. El liderazgo transformacional, como recurso de apoyo en gerencia educacional, puede impulsar la relevancia de la

universidad y liderar propuestas de cambio auténticas, que promuevan la transformación en la preparación de los coordinadores o directores.

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso y la selección de participantes se realizó de manera intencional y el método de selección fue el de caso típico, ya que se requirieron coordinadores o directores de Departamentos de Educación Física de la UPR. Para el diseño de la investigación se utilizaron las entrevistas individuales y el análisis de documentos, tal que permitió alcanzar un rigor explicativo más profundo. Como parte del análisis de información se utilizó el modelo Wolcott (1994).

En los hallazgos de la investigación, emergieron cinco categorías y una categoría emergente. En total, emergieron cinco categorías de análisis, las cuales se mencionan a continuación: 1) estrategias de liderazgo y financieras; 2) preparación académica; 3) desafíos en la administración; 4) liderazgo transformacional y 5) educación en servicio. En el proceso de análisis se utilizaron las citas directas de las entrevistas de los participantes y la revisión de diversos documentos, lo que le añade una fiabilidad mayor al proceso. En conjunto, estos hallazgos ofrecen una comprensión profunda del panorama actual de la gestión administrativa en la Universidad de Puerto Rico y proporcionan recomendaciones para mejorar el desempeño de los líderes en este ámbito.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Página</b>
Resumen de la disertación.....	ii
Lista de tablas.....	vii
Lista de figuras.....	viii
<b>CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN</b>	
Trasfondo.....	1
Planteamiento del problema.....	5
Antecedentes.....	6
Problema.....	7
Cómo afecta el problema.....	9
Propósitos.....	10
Preguntas de investigación.....	10
Justificación de investigación.....	11
Definiciones operacionales.....	15
<b>CAPÍTULO II – REVISIÓN DE LITERATURA</b>	
Introducción.....	18
Liderazgo transformacional.....	19
Fundamentos de la teoría.....	21
Influencia idealizada.....	22
Motivación inspiracional.....	22
Estimulación intelectual.....	23
Consideración individualizada.....	23
Tolerancia psicológica.....	23
Aplicabilidad de la teoría al contexto de la investigación.....	24

Instituciones de Educación Superior.....	26
Modelo de gerencia educativa.....	27
Funciones.....	28
Aplicabilidad de la teoría al contexto de la investigación.....	30
Recapitulación en torno a la sustentación de la investigación desde el marco teórico.....	31
Liderazgo transformacional como recurso para la gerencia universitaria de la actualidad.....	31
Concepto de liderazgo transformacional.....	33
Características.....	33
Efectividad del liderazgo transformacional.....	34
Gerencia organizacional en la universidad pública.....	35
Problemas frecuentes en torno a la gerencia organizacional.....	35
Preparación de los líderes educativos en relación con la gerencia organizacional.....	36
Educación en servicio para líderes universitarios en gerencia organizacional.....	36
Investigaciones acerca del liderazgo transformacional como recurso de apoyo en la gerencia organizacional en líderes universitarios.....	37
Investigaciones cuantitativas.....	37
Investigaciones cualitativas.....	38
Investigaciones mixtas.....	39
Resumen.....	39

## CAPÍTULO III – MÉTODO

Introducción.....	41
Metodología.....	43
Diseño .....	44
Selección de participantes.....	46
Características de los participantes.....	48
Escenario.....	48
Procedimiento.....	49
Aspectos administrativos.....	49
Permisos.....	50
Aspectos éticos.....	51
Contacto inicial.....	52
Recopilación de información.....	53
Entrevista.....	53
Descripción.....	54
Evidencia de la calidad.....	54
Análisis de documentos.....	55
Descripción.....	55
Evidencia de la calidad.....	56
Análisis de información.....	56
Resumen.....	60
Referencias.....	121
Apéndice A. Guía de preguntas entrevista.....	134
Apéndice B. Planilla de evaluación de expertos.....	137

Apéndice C. Matriz de análisis de documentos.....	144
Apéndice D. Consentimiento informado.....	145
Apéndice E. Manejo de Plataforma Zoom.....	147
Apéndice F. Carta de Reclutamiento.....	148
Apéndice G. Adiestramientos CITI Program.....	150
Apéndice H. Copia de la carta de autorización de CIPSHI UPR Río Piedras.....	152
Apéndice I. Copia de la carta de autorización de IRB Mayagüez.....	153
Apéndice J. Copia de la carta de autorización de IRB Aguadilla.....	154
Apéndice K. Copia de la carta de autorización de IRB Ponce.....	155
Apéndice L. Copia de la carta de autorización de IRB Bayamón.....	156
<b>CAPÍTULO IV – PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS</b>	
Introducción.....	61
Procedimiento para presentar los hallazgos.....	63
Descripción de la recopilación de información.....	64
Análisis de la información.....	66
Contestación de preguntas de investigación.....	69
Explicación de categorías de investigación.....	78
Categoría 1: Estrategias de liderazgo y financieras.....	78
Subcategoría: Estrategias de liderazgo frente a recortes presupuestarios.....	79
Subcategoría: Gestión de motivación y recursos fiscales.....	80
Categoría 2: Preparación académica.....	83
Subcategoría: Preparación en gerencia organizacional.....	83
Categoría 3: Desafíos en la administración.....	87
Subcategoría: Retos en la gestión administrativa departamental.....	87
Categoría 4: Acciones administrativas.....	91

Subcategoría: Actividades y prácticas administrativas.....	91
Categoría 5: Liderazgo transformacional.....	96
Subcategoría: Prácticas transformacionales.....	96
Subcategoría: Dimensiones del liderazgo transformacional.....	97
Categoría 6: Categoría emergente.....	99
Subcategoría: Educación en servicio.....	99
Subcategoría: Importancia de la preparación académica.....	102
Resumen.....	104
CAPÍTULO V – DISCUSIÓN, CONCLUSIÓN, IMPLICACIONES Y	
RECOMENDACIONES	
Discusión.....	106
Propósito.....	106
Preguntas de investigación.....	107
Conclusiones.....	108
Implicaciones para el liderazgo transformacional.....	115
Recomendaciones.....	116
Recomendaciones para la Universidad de Puerto Rico.....	116
Recomendaciones para futuras investigaciones.....	117
Limitaciones y delimitaciones del estudio.....	118
A modo de cierre.....	119

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de gerencia educativa con delimitación de funciones.....	28
Tabla 2. Perfil de los participantes.....	65
Tabla 3. Relación entre conductas transformacionales y estrategias.....	73
Tabla 4. Relación entre conductas transformacionales y estrategias.....	76
Tabla 5. Relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y respuestas de participantes.....	94
Tabla 6. Temas de interés.....	102

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Liderazgo transformacional.....	24
Figura 2. Método de Wolcott.....	60
Figura 3. Categorías de investigación.....	73
Figura 4. Categoría 1: Estrategias de liderazgo y financieras.....	78
Figura 5. Categoría 2: Preparación académica.....	83
Figura 6. Categoría 3: Desafíos en la administración.....	87
Figura 7. Categoría 4: Acciones administrativas.....	91
Figura 8. Categoría 5: Liderazgo transformacional.....	96
Figura 9. Categoría 6: Categoría emergente.....	99

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### Trasfondo

En los pasados veinte años, Puerto Rico ha experimentado serios problemas sociales, políticos y económicos, que han producido un efecto negativo en la Universidad de Puerto Rico (UPR). Estos problemas se han generado mayormente por los cambios demográficos, la mala administración gubernamental y emergencias naturales, que han provocado una gran emigración hacia Estados Unidos. Estas situaciones provocan un efecto dominó, debido a que cada una de estas variables guardan relación entre ellas mismas y tienen un resultado directo en la disminución de la población del país. El efecto demográfico y la mala administración gubernamental generan problemas directos a la economía de la Universidad de Puerto Rico (Rivera & Santiago, 1996).

El Instituto de Estadística de Puerto Rico (2020), indicó que entre la década del 2010 al 2020, la población en Puerto Rico se redujo en un 11.8%. Esto representó un decrecimiento de más de 440 mil personas en una década, lo que significó una de las reducciones más drásticas en un censo decenal en la historia de la Isla. Según Ibarra (2022), a partir del 2016 hay más defunciones que nacimientos en el país, y menos mujeres en edad reproductiva, situando la tasa de hijos por mujer menor a uno (Dávila, 2022). Por medio de estas tendencias, los expertos estiman que para el 2030 la población de Puerto Rico sea de 2.7 millones y para el 2050, esté cerca de los 2 millones de habitantes (Torres, 2022).

La reducción poblacional se reflejó en una merma en la tasa de solicitudes y admisiones a la Universidad de Puerto Rico, entre los años 2019 y 2020, lo que se unió

con el alza en el costo por crédito que se mencionó antes. Según la Vicepresidencia de Asuntos Académicos e Investigación, la UPR presentó una disminución de un 4.53% de estudiantes durante el periodo de 2019 a 2020. Esto representó 2,360 estudiantes menos, siendo los recintos de Río Piedras y Utuado los más afectados, con 503 y 121 alumnos menos respectivamente. Entre el año 2016 y 2022 la matrícula de la UPR se ha reducido de 62 mil a 40 mil estudiantes, lo que representa entre un 3% a 6% de reducción anual. Además, la aportación gubernamental a la universidad ha disminuido en un 30%, lo que representa \$384 millones menos en el fondo general. Las tendencias en Puerto Rico apuntan a una reducción sostenida en población estudiantil universitaria y en aportaciones del gobierno a la UPR.

En efecto, en años recientes la UPR ha enfrentado recortes presupuestarios significativos, que la Junta de Control Fiscal impuso y que se prevé que continuarán hasta el año 2026, según el Plan Fiscal para la Universidad de Puerto Rico, publicado el 27 de mayo de 2021. Estos recortes, a su vez, propiciaron una disminución en el presupuesto de los distintos departamentos de la UPR. Además, en los años recientes se ha aumentado el costo del crédito significativamente en el sistema universitario público de enseñanza, lo que representa un reto mayor para el reclutamiento de estudiantes. En el 2018, la Junta de Control Fiscal impuso un aumento escalonado del crédito hasta el 2025, el cual se prevé que alcance la cifra de \$157 el crédito (Vega, 2020).

Es por estas razones que los administradores de la universidad se han visto en la obligación de implementar una cultura de costo-efectividad, para la obtención de una mayor eficiencia con menos recursos. La cultura de costo-efectividad se logra con la

adopción de prácticas que permitan una gestión eficiente de los recursos disponibles. Esto se puede lograr realizando un análisis de costos, estableciendo las prioridades de la organización, evaluaciones periódicas de los programas y el uso eficiente de la tecnología (Drummond, 2015). El establecimiento de este tipo de cultura no debe comprometer la calidad y los servicios que la universidad ofrece.

Por todas las situaciones expuestas anteriormente, es indispensable que la universidad pueda contar con líderes transformacionales capacitados para generar cambios positivos y para un crecimiento significativo de las organizaciones (Pérez & Moreno, 2017). Según Kouze y Posner (2005), el líder transformacional debe poseer cinco características que lo identificarán: (a) voluntad de asumir riesgos, (b) inspiración por medio de una visión compartida, (c) permitir que otros se involucren, (d) servir como modelo y (e) alentar a las personas a su cargo en tiempos difíciles. Por otro lado, Zahira y Pérez (2019) afirmaron que la gerencia organizacional permite la articulación de lo social con lo académico y entornos culturales, para la obtención de calidad en la educación superior. Por último, Pérez y Moreno (2017) relacionaron la gerencia organizacional con procesos de planificación, previsión, actividades de control, aprovechamiento de los recursos humanos y económicos, para el logro de los objetivos universitarios.

En relación con esto, cabe destacar que, en siete de los 11 recintos, la UPR cuenta con un Departamento de Educación Física, los cuales tienen un coordinador o director departamental docente y que, por lo general, este no completó, necesariamente, una formación gerencial que le facilitará el manejo de un presupuesto reducido significativamente. Esta falta de formación hace que la gestión que tienen a su cargo los

coordinadores y directivos sea una más limitada, provocando que su adaptabilidad a las situaciones propias de la gerencia moderna no se maneje con las prácticas correctas. Por lo que, a través de la implementación de un liderazgo transformacional, que se vincula con satisfacción del personal, la efectividad organizacional y con los procesos de transformación (Guarín, 2014; Mendoza et al., 2012), se facilitaría la gerencia organizacional en situaciones organizacionales apremiantes.

La gerencia organizacional trasciende el manejo de recursos fiscales, ya que se deben atender necesidades propias de los seres humanos. Según López (2005), para lograr la implementación de la gerencia organizacional efectivamente es necesaria la integración de la capacitación profesional. Por lo que hay una gran relevancia en la indagación sobre el liderazgo transformacional como recurso de apoyo en la gerencia organizacional, por la articulación de recursos que debe lograr el líder organizacional y el conocimiento que debe poseer para un manejo efectivo de los recursos disponibles. Además, se deben resignificar los procesos de capacitación para los gerentes educativos y proveer una preparación especializada para una administración de recursos, sustentada con evidencia adquirida a través de la investigación.

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso, ya que hay factores que se indagaron de manera profunda e inductiva, lo que permitirá una mayor flexibilidad en la implementación de estos métodos. Además, la investigación cualitativa se centra en comprender e interpretar fenómenos desde la experiencia y el contexto del participante. El estudio de caso se utilizó para proporcionar una descripción detallada de una situación o un fenómeno en particular. La selección de participantes se realizó de

manera intencional y el método de selección fue el de caso típico, ya que se requirieron coordinadores o directores de Departamentos de Educación Física de la UPR. Para el diseño de la investigación se utilizaron las entrevistas individuales y el análisis de documentos, tal que permitió alcanzar un rigor explicativo más profundo. Por medio de los hallazgos que se obtuvieron, facilitaron la identificación de las áreas de oportunidad en la gerencia organizacional, entre los coordinadores o directores de Departamento de Educación Física de la UPR y cómo desarrollar cualidades de las dimensiones del liderazgo transformacional, como recurso de apoyo para una mayor eficiencia en el manejo de recursos. En efecto, desde la investigación y los hallazgos, se hicieron recomendaciones para el establecimiento de estilos de liderazgo emergentes y se identificaron las características esenciales en los líderes de organizaciones educativas actuales.

### **Planteamiento del problema**

Para plantear el problema que se profundizará en esta investigación, se pondrá énfasis en tres elementos: (a) Antecedentes, (b) Problema y (c) Cómo afecta el problema. En los antecedentes se mencionarán los asuntos que se relacionan con la crisis social, política y fiscal de Puerto Rico y su efecto directo en el sistema de la UPR. En el problema, se auscultará la preparación de docentes universitarios en la gerencia organizacional. Finalmente, en el epígrafe de cómo afecta el problema, se expondrán las consecuencias negativas que acarrea el problema, poniendo énfasis en las dificultades que se relacionan con el manejo de recursos.

## **Antecedentes**

Según Caraballo y Lara (2016), Puerto Rico se encuentra en la depresión más severa de los últimos cien años. Para subsanar el colapso económico que produjo el déficit fiscal, se emitieron préstamos en el mercado de bonos de Estados Unidos (Cueto, 2017). La deuda del país continuó creciendo, mientras que el gobierno continuaba tomando prestado para refinanciar las deudas vencidas. En el 2015 el gobierno de Puerto Rico acudió al congreso estadounidense, para poder acceder a algún mecanismo legal que le permitiera reestructurar la deuda. A finales del 2015, el Congreso realizó un último intento para proveer mecanismos de desarrollo económico, lo cual trajo la oposición de sectores conservadores.

Para el año 2016, el presidente Obama aprobó en Puerto Rico la Ley de Supervisión, Administración y Estabilidad Económica de Puerto Rico (PROMESA), a través de la cual se haría frente a la crisis económica del país y se facultaba la reestructuración de la deuda (Rivera, 2016). En mayo de 2017, el gobierno de Puerto Rico se declaró en bancarrota por insolvencia y por la incapacidad de realizar pagos por la deuda de bonos municipales (Bernal & Sánchez, 2018). Unos meses más tarde, Puerto Rico fue azotado por los huracanes Irma y María, siendo este último uno catastrófico para una economía ya maltrecha. Estos eventos consecutivos, aceleraron la migración de cerca de 500,000 personas hacia los Estados Unidos, en un periodo de dos años (Meléndez & Hinojosa, 2018). El teórico sobre la migración, Jorge Duany, indicó que gran parte de los migrantes son niños y adolescentes, población que supone ser los que compondrán la universidad del futuro (Estades, 2015). Por lo que el efecto de la migración masiva se traduce en una

disminución significativa en los estudiantes matriculados en los recintos de la Universidad de Puerto Rico.

Para enero de 2020 se registró un terremoto al sur de Puerto Rico. Esto trajo consigo la incertidumbre que desembocó en consecuencias nefastas en la salud mental ya maltrecha de gran parte de la población puertorriqueña. El terremoto ocasionó que aproximadamente ocho mil personas quedaran sin hogar y sin los servicios esenciales que se vieron interrumpidos. Más tarde, en marzo del mismo año, mediante Orden Ejecutiva, se decretó un cierre total del país por la llegada de la pandemia del Covid-19. Estas situaciones alteraron grandemente las dinámicas académicas, lo que obligó a las instituciones de educación superior a realizar un cambio abrupto en las modalidades de enseñanza y esto tuvo como consecuencia la disminución en la matrícula de estudiantes en las universidades (Martínez et al. 2020).

### **Problema**

En consecuencia, de lo que se narró en los antecedentes, cabe destacar que en la gestión administrativa de la UPR, se ha tenido que lidiar con recortes presupuestarios, problemas demográficos y flujos migratorios. Específicamente, esto se fue desplazando a través de cada recinto de la UPR, hasta llegar a los departamentos. Respecto a este asunto, hay que decir que, como dificultad principal, la mayoría de los coordinadores o directores departamentales en universidades son docentes. Esto significa que, no necesariamente, estos poseen preparación académica en gerencia de organizaciones educativas o académicas. Esto acarrea una limitación a la hora de encarar dificultades tan apremiantes como las que se viven en el país, las cuales fueron teniendo un efecto directo

en la UPR. En efecto, la falta de preparación de docentes universitarios en la gerencia organizacional puede generar dificultades mayores en el manejo de recursos (e.g., económicos, humanos, físicos), lo que se afectó previamente desde la crisis social, política y fiscal de Puerto Rico. Pues, esta redundó en un efecto directo en la UPR.

Precisamente, asignar tareas gerenciales a un director departamental, con poca o ninguna preparación en el área administrativa, puede acrecentarse cuando no existe una visión de liderazgo transformacional, que ayude a generar cambios en medio de las situaciones de crisis. Entre los aspectos que comprenden la gerencia organizacional se encuentran los procesos de planificación, organización, dirección y evaluación de programas y actividades para lograr objetivos educativos. Según Gines (2014), nos encontramos ante una universidad distinta, que debe adoptar mecanismos flexibles que hagan posible una adaptación continua, ante los constantes cambios en la forma de atender la educación superior. El proceso transformador de la universidad debe darse desde el interior, ya que no se reforma la universidad sin reformar el pensamiento (Morin, 2009).

Lo antes mencionado es una limitación para los líderes organizacionales a la hora de encarar dificultades tan apremiantes como las vividas en el país, las cuales han tenido un efecto directo en la Universidad de Puerto Rico y en medio de las dificultades debe considerarse el liderazgo transformacional. Según Zahira y Pérez (2019), se demostró una relación entre el liderazgo transformacional y la gerencia organizacional, las cuales aumentan simultáneamente mientras se implementan. Es por esto que cuando se realiza una consolidación del liderazgo transformacional y la gerencia organizacional, permite

una mejor gestión de funciones con la integración activa de todos los elementos tomando en consideración la realidad social (Pesante et al., 2009).

### **Cómo afecta el problema**

En caso de que el problema presentado no se indague, para proponer posibles soluciones, puede desembocar en: (a) gestión administrativa de recursos de parte de los coordinadores o directores departamentales; (b) la limitación del crecimiento de los departamentos bajo estudio; (c) el estancamiento por estrategias obsoletas o inadecuadas, que no generarán transformación organizacional; y (d) podrían generarse cierres de departamentos por la inacción e incapacidad de manejo de recursos, de parte de los administradores.

Los recursos disponibles en la Universidad de Puerto Rico cada vez son más limitados, por lo que un manejo erróneo pondría en evidencia la ineficiencia en la gerencia organizacional de los coordinadores o directores de departamentos de Educación Física. Por consiguiente, existen demasiadas variables que inciden en el crecimiento de los programas departamentales y las limitaciones gerenciales pueden ser trascendentales en este aspecto. El liderazgo transformacional, como recurso de apoyo en gerencia organizacional, puede impulsar la relevancia de la universidad y liderar propuestas de cambio auténticas, que promuevan la transformación de los servicios. La incapacidad de manejo de recursos trae repercusiones hasta cierto punto irreversibles, que pueden atajarse con programas de educación en servicio en gerencia educacional.

## **Propósitos**

A través de esta investigación se logró:

- explorar cómo los coordinadores o directores de departamento de Educación Física han gestionado su labor ante los recortes presupuestarios de la UPR, con énfasis en la optimización de recursos disponibles;
- identificar retos o dificultades que han experimentado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en la gestión de su labor administrativa ante los recortes presupuestarios de la UPR;
- auscultar qué acciones en la labor de los coordinadores o directores de departamento de Educación Física evidencian las diversas dimensiones del liderazgo y cómo transformaron su entorno; y
- proponer prácticas eficaces, desde las diversas dimensiones del liderazgo, de manera que los coordinadores o directores de departamento de Educación Física propongan maneras creativas para manejar los recursos cada vez más escasos en el contexto actual de la UPR.

## **Preguntas de investigación**

Dado a que la investigación es una de metodología cualitativa y un diseño de estudio de caso, se siguieron las recomendaciones Creswell y Guetterman (2019), de utilizar una pregunta central y cuatro a seis específicas. La pregunta base fue la siguiente:

¿Cómo los coordinadores o directores de departamento de Educación Física han ejercido su liderazgo para llevar a cabo su labor, ante los recortes presupuestarios de la UPR?

En consecuencia, a partir de la pregunta central de investigación, se presentan las preguntas específicas, a saber:

1. ¿Qué estrategias han utilizado para mantener la motivación y encarar la escasez de recursos fiscales en la UPR?
2. ¿Qué preparación de gerencia organizacional poseen los coordinadores o directores de departamento de Educación Física, y cómo les sirven para gestionar su labor administrativa?
3. ¿Qué retos o dificultades han experimentado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en la gestión de su labor administrativa?
4. ¿Qué acciones en la labor administrativa de los coordinadores o directores de departamento de Educación Física llevan a cabo en la gerencia educacional?
5. ¿Qué prácticas transformacionales, han utilizado o pueden proponerse, tal que los coordinadores o directores de departamento de Educación Física manejen los recursos disponibles en el contexto actual de la UPR?

### **Justificación de la investigación**

La presente investigación surgió del interés del investigador de fomentar el liderazgo como recurso de apoyo en la gerencia organizacional, en docentes que fungen como coordinadores o directores de Departamentos de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. Entendiendo que el liderazgo es un atributo que se demuestra al ejercer procesos de influencia, para lograr las transformaciones deseadas. La finalidad es potenciar el manejo de recursos institucionales reducidos y producir las transformaciones que deben perseguir las instituciones universitarias, en diversas áreas de la organización.

Esto exige cambios significativos en el sistema educativo en diversas áreas y, por consiguiente, que los líderes educativos respondan con eficiencia a los diversos retos a los que se enfrentan. Según Parra (2011), el ámbito educacional en Latinoamérica está viviendo una crisis sin precedentes, que se acentúa por la falta de pertinencia de liderazgo que asumen los coordinadores o directores en los centros educativos. Así pues, para argumentar acerca de esta pertinencia, siguiendo las recomendaciones de Hernández y Mendoza (2018), se profundizó en torno a cinco elementos: (a) conveniencia, (b) relevancia social, (c) implicaciones prácticas, (d) valor teórico y (e) utilidad metodológica.

Respecto a la conveniencia, puede afirmarse que es necesario realizar esta investigación porque se aporta al campo de Liderazgo en Organizaciones Educativas, ya que aborda temas medulares en la gerencia de recursos en un contexto universitario. Haciendo la distinción de que el liderazgo es un ejercicio de influencia del cual se espera un compromiso, mientras que el gerente tiene la finalidad de potenciar los recursos disponibles y lograr el cumplimiento de los objetivos. Esto también brindará un contexto para resaltar la importancia de la gerencia organizacional, ya que es una disciplina que aplica procesos administrativos en organizaciones educativas para su funcionamiento estructural efectivo y el uso de los recursos con eficiencia, con la intención de obtener resultados de excelencia (Hernández, 2020). Por otra parte, hasta el momento, no se ha encontrado una investigación en Puerto Rico en la que se aborde el problema aquí presentado desde una perspectiva del liderazgo transformacional como recurso de apoyo a la gerencia organizacional. Por lo que, por medio de los hallazgos, se fomentará el

liderazgo transformacional como un medio de reformulación del ámbito gerencial, para una posterior contextualización a las exigencias educativas del presente. Pues, una buena gerencia y un liderazgo efectivo no solamente impactan de manera positiva la administración universitaria, sino que generan un buen clima organizacional y esto a su vez impacta el rendimiento académico de los estudiantes (González & Cubillan, 2014).

En relación con la relevancia social, cabe mencionar que desde los hallazgos de esta investigación se obtuvieron como beneficios el comprender las dificultades por las cuales atraviesan los líderes departamentales, como administradores de recursos limitados, en una universidad con grandes retos. Esos retos se pueden superar con la implantación de un liderazgo transformacional, que permita generar un impacto tanto en la cultura organizacional como en la eficiencia de la institución (Torres & Riago, 2006). Los hallazgos que se obtuvieron tienen la posibilidad de generar un impacto en los líderes departamentales, en la plantilla de empleados del departamento, en los estudiantes y en la universidad en general. Según Pestana et al. (2009), el liderazgo transformacional transfigura a las organizaciones y el pensamiento de las personas que la componen, logrando una innovación permanente. Además, la transformación gerencial de una organización genera procesos de planificación, organización, dirección y control de recursos más eficientes (Ortega & Freitas, 2017), lo que le permitirá ajustarse a la realidad del contexto actual. De esta forma, se redundaría en saber hacer más con menos, lo cual es la realidad de la mayoría de las organizaciones como la UPR.

En lo que se refiere a las implicaciones prácticas, debe decirse que, a través de esta investigación, se intentó resolver el problema de los retos que enfrentan los

coordinadores o directores departamentales de Educación Física de la UPR, en la optimización de recursos limitados, debido a la falta de formación en gerencia organizacional, por ejemplo, en la implementación del liderazgo transformacional como recurso. Precisamente, se identificaron los retos presupuestarios mayores que se han encarado y cómo se enfrentaron, con las limitaciones gerenciales que se hayan tendido. Esto ayudó a identificar recursos y prácticas eficaces, desde las cinco dimensiones del liderazgo transformacional, tal que se propicie una mejor gestión de los coordinadores o directores departamentales en el área administrativa. Finalmente, se propusieron soluciones a las dificultades gerenciales y de liderazgo que se encontraron para el logro de una mayor eficiencia en el manejo de recursos en la UPR.

En torno al valor teórico, debe afirmarse que, desde los hallazgos de esta investigación, se aportó al área de Liderazgo en Organizaciones Educativas, con un énfasis particular en el liderazgo transformacional. La investigación y los hallazgos sientan un precedente en el establecimiento de un estilo de liderazgo emergente en concatenación con la gerencia organizacional. Esto permitirá una preparación más específica para los líderes departamentales, que por lo general son educadores y no cuentan con experiencias administrativas previas. También puede ayudar a la identificación de características esenciales para un liderazgo eficiente, ante las realidades organizacionales actuales. Esto puede generar investigaciones con enfoques similares en otros departamentos de la UPR o, incluso, en universidades privadas, en las que se tenga interés por auscultar el nivel de preparación gerencial de los líderes organizacionales. Puesto que, tendrá pertinencia saber cómo los líderes organizacionales han administrado

los recursos que tienen disponibles, partiendo de todos los retos que han enfrentado recientemente en el país.

Finalmente, respecto a la utilidad metodológica, cabe indicar que, a partir de los hallazgos de esta investigación, se pueden sentar las bases para continuar indagando en torno al liderazgo transformacional como recurso de apoyo de la gerencia organizacional. Adicionalmente, se pueden determinar las características de un líder transformacional que puede incidir en una gerencia efectiva y en la transformación organizacional, por medio de métodos cuantitativos o mixtos. Esta investigación genera un beneficio directo a los coordinadores o directores departamentales y otros líderes organizacionales, ya que les brinda un contexto claro de algunas técnicas efectivas que pueden emplear para una mejor administración. Además, por medio de las soluciones del problema se les brindan recursos para futuros retos gerenciales que puedan enfrentar en su liderazgo. Por otra parte, se pueden generar planificaciones estratégicas como contingencia ante eventualidades inesperadas, desde la perspectiva de un líder transformacional en concatenación con la gerencia organizacional, las cuales podrían ser objeto de investigación. Incluso, se podrían desarrollar procesos de educación en servicio para los coordinadores o directores departamentales, con el fin de atender las deficiencias gerenciales y administrativas que puedan tener.

### **Definiciones**

Para facilitar el entendimiento de los planteamientos que se hagan a lo largo de la investigación, se ofrecen las definiciones de los conceptos clave a los que se hace referencia. El sentido de ofrecer estas definiciones es guiar al lector hacia el uso que se

hace de cada concepto, de forma particular, en esta investigación. Cabe resaltar, que puede haber conceptos que tienen distintas acepciones, por lo que debe dejarse claro cuál acepción se utiliza y su aplicabilidad. Así pues, los conceptos que a juicio del investigador, necesitan definirse, son los siguientes:

1. **director departamental:** Es el principal funcionario ejecutivo y administrativo de cada departamento, funge como el representante oficial del departamento ante la facultad y otras autoridades (Sánchez et al. 2015).
2. **liderazgo:** Es la capacidad de una persona para influenciar las acciones de otros con el fin de lograr las metas que el equipo de trabajo ha planificado en consenso en una organización (Benítez, 2011)
3. **liderazgo transformacional:** estilo de liderazgo que está centrado en el papel del líder como un agente del cambio, que promueve el compromiso y motiva al equipo; concentrándose en las cualidades intangibles (Varela, 2010).
4. **gerencia:** conducir la empresa hacia su objetivo, intentando sacar el mejor provecho a todos los recursos de que dispone (Fayol, 1916).
5. **gerencia educacional:** Se puede definir como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la organización educativa y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, el cual debe responder a las necesidades del entorno (Cabeza & Valdez, 2017).
6. **gerencia organizacional:** es la manera en que las organizaciones integran los procesos de planificación, organización, dirección y control de uso de los recursos

disponibles, para alcanzar los objetivos propuestos de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, 2004).

7. **coordinador de programa docente:** es un profesional encargado de supervisar y coordinar las actividades académicas de un programa educativo en específico (De la Cruz, 2015).

## **CAPÍTULO II**

### **REVISIÓN DE LITERATURA**

#### **Introducción**

Para una mejor comprensión sobre el fenómeno bajo estudio, es de gran importancia presentar referentes teóricos relacionados con liderazgo transformacional y la gerencia educacional. La revisión de literatura es fundamental para comprender las limitaciones y desafíos fiscales que enfrentan las personas con puestos administrativos en la UPR. Para abordar adecuadamente la importancia del liderazgo transformacional, la gerencia organizacional y el manejo de presupuesto por parte de docentes en posiciones de liderazgo en organizaciones educativas, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura. A través de esta revisión, se exploraron en detalle estos temas, y se analizó cómo la falta de preparación en la gerencia organizacional puede tener un impacto negativo en los departamentos u organizaciones que se dirigen.

Primeramente, se presentaron los marcos teóricos que sirvieron como base de apoyo para la sustentación del proyecto de investigación. Como primera teórica se utilizó el Liderazgo Transformacional, en la que se resaltarán su fundamento teórico y la aplicabilidad al contexto de la investigación. Además, se consideró el Modelo de Gerencia Educativa, en el que se exponen sus funciones, áreas de trabajo, características y su aplicabilidad al problema investigado. Por otra parte, se estableció cómo el liderazgo transformacional sirve de apoyo en la gerencia organizacional en líderes universitarios. Finalmente, se exponen las investigaciones utilizadas en la revisión de literatura y su clasificación metodológica.

## **Liderazgo transformacional**

En medio de los retos recientes que le ha tocado enfrentar a la Universidad de Puerto Rico, se recomienda un estilo de liderazgo que sea más proactivo que reactivo. Además, se debe evitar la improvisación a la que muchos gerentes educacionales tienden a acudir para lograr que sus departamentos subsistan. Es por esto que se hace la recomendación de implementar un estilo de liderazgo que ayude a transformar a la organización y a los miembros que la componen, como lo es liderazgo transformacional. Según Bass (1985), el estilo de liderazgo transformacional aumenta la influencia que el líder consigue de estilos como el transaccional o el laissez- faire, haciéndole más conscientes de la importancia de los hallazgos obtenidos. Como resultado, esto genera una transformación en la cultura organizacional, resultando en una mayor influencia del líder, respeto hacia el líder y mayor confianza de parte de los seguidores.

Según Bass y Avolio (2006), definen el liderazgo transformacional como un proceso enfocado en la estimulación de la conciencia de los trabajadores, con la intención de transformarlos en empleados productivos, los cuales se comprometen con el cumplimiento de la misión organizacional por encima de los intereses personales. Por otra parte, Velázquez (2006), expone que el liderazgo transformacional es un proceso de cambio positivo en los seguidores, lo cual les ayuda a aumentar la motivación, la moral y el rendimiento. Asimismo, Lerma (2007), indica que el liderazgo transformacional presenta diversos lineamientos que establecen que las personas seguirán a quien los inspire. Leithwood, Mascal y Strauss (2009) indican que el liderazgo transformacional

incentiva a que los seguidores puedan participar activamente en la otorgación de significado a la tarea. Esto nos permite entender que el liderazgo transformacional es un proceso de dirección, que logra una transformación del entorno, que se posibilita por medio de las acciones inspiradoras y motivadoras del líder. Es por esto que este tipo de liderazgo sensibiliza a cada uno de los seguidores para que se empoderen de la misión y la visión de la organización, propiciando un clima laboral adecuado.

Para lograr ser un líder transformacional, se requiere ciertas características, las cuales son objeto de un amplio debate de parte de los expertos. Según Maxwell (2007), es esencial que un líder transformador debe ser una persona competente en la comunicación y dirección de sus acciones para lograr la eficiencia y la eficacia. De acuerdo con Bass y Avolio (2006), el líder transformacional debe estimular el cambio de visión de una individualista a una colectiva. Para esto, existen siete características personales, imprescindibles en el líder transformacional, las cuales se traducen en el desarrollo de cada individuo y la transformación colectiva de la organización. Estas características son las siguientes: (a) carisma, (b) creatividad, (c) interactividad, (d) visión, (e) ética, (f) orientación a las personas y (g) coherencia (Bass & Avolio, 2006; Bass & Riggio, 2006; Conger & Riggio, 2007; Velázquez, 2006). Por lo que estos autores exponen las variables de resultado del liderazgo transformacional, las cuales pueden ser utilizadas como referencia para conocer la efectividad de los cambios implementados. Estas variables son: (a) satisfacción, (b) esfuerzo extra y (c) efectividad. En conclusión, el liderazgo transformacional es uno que implica un proceso de dirección donde el entorno es modificado y el líder es el principal actor en la motivación a ese cambio organizacional.

Por otra parte, Alec McKensey establece el proceso gerencial (Mackenzie, 1972) y la gestión transformacional, como herramientas para la gestión efectiva de las organizaciones. En el proceso gerencial, establece cinco etapas, que permiten una planificación efectiva y posteriormente el logro de los objetivos de la organización. Las cinco etapas son el análisis FODA de la organización, la planificación, la organización, la dirección y el control. Este proceso permite el progreso de la organización y poder alcanzar las metas propuestas por los líderes organizacionales. La gestión transformacional se centra en que el liderazgo sirva de inspiración y que los miembros de la organización tengan una participación en los procesos de cambio. Entre los enfoques propuestos se encuentran el establecer objetivos desafiantes, motivar a los miembros de la organización al desarrollo de nuevas habilidades y una comunicación clara de la visión organizacional (Rasiel et al, 2001).

### ***Fundamentos de la teoría***

Hay numerosos estudios que emplean el liderazgo transformacional en contextos educativos y han demostrado su efectividad (Bass, 1998; Bass & Avolio, 2006; Castro, 2006; Castro & Benatuil, 2007; Wong, Bliese & McGurk, 2003). Es por esto que, para entender cómo el liderazgo transformacional puede utilizarse como recurso de apoyo para la gerencia organizacional en directores de programas de Educación Física en la Universidad de Puerto Rico, se examinó desde el lente de la base teórica seleccionada. En la teoría se exponen los diversos componentes que posee, como las tres variables de resultado: la eficacia del líder, la satisfacción y el esfuerzo de los subordinados, y el aumento de los efectos. Estos aspectos responden a nuevas realidades organizacionales y

sociales, que permiten generar los cambios necesarios para superar posibles contratiempos que los gerentes educacionales suelen enfrentar. Los elementos constitutivos del liderazgo transformacional son cinco conductas fundamentales, las cuales son la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la tolerancia psicológica.

### **Influencia idealizada.**

La influencia idealizada es cuando los líderes organizacionales se convierten en modelos de sus subordinados, ganando su respeto y admiración. Además, los subordinados pueden percibir capacidades extraordinarias, persistencia y determinación, en las ejecutorias del líder. Por lo que se entiende que las acciones del líder están guiadas por hacer las cosas correctas, por una conducta ética y moral.

### **Motivación inspiracional.**

Mediante la motivación inspiracional, los líderes buscan la manera de motivar, proporcionar significados y retos a cada uno de sus subalternos diariamente. Con esto se desea potenciar el espíritu de equipo, para atraer a cada uno de los actores organizacionales a que puedan insertarse en la visión de la organización. Por lo que esto ayuda a crear expectativas sobre cada objetivo que los subordinados desean alcanzar por medio de una comunicación clara, compromiso con la organización y una visión compartida.

**Estimulación intelectual.**

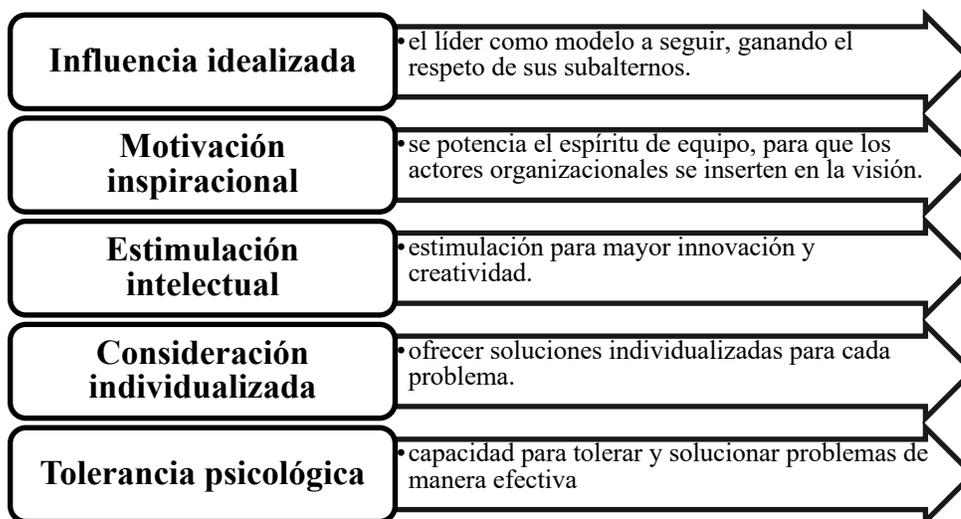
Por medio de la estimulación intelectual, los líderes estimulan a los actores organizacionales a que se esfuercen a ser innovadores y creativos, redefiniendo problemas y afrontando situaciones pasadas con nuevos procesos. Los señalamientos o críticas de errores individuales se deben realizar de manera privada, para que no se genere un clima de hostilidad. Además de que se aceptan las buenas ideas de los subalternos, sin ser criticadas o eliminadas, aunque estas puedan diferir de las del líder.

**Consideración individualizada.**

La consideración individualizada permite que se genere un clima de apoyo en la organización, en el que se presta atención especial a cada situación individual que se genere. Los líderes deben aceptar las diferencias individuales de las situaciones, para crear una solución única al problema que se enfrenta en el momento. Por lo que se fomenta la comunicación bidireccional con los subalternos, para propiciar soluciones más efectivas.

**Tolerancia psicológica.**

Estimula a los trabajadores a ventilar de forma abierta los conflictos y críticas. El líder utiliza el sentido del humor para resolver situaciones laborales conflictivas. Además, por este medio, el líder transformacional debe tener la capacidad para tolerar los errores de los demás, tratar sin dramas los problemas complejos y lograr un abordaje efectivo, para lograr un ambiente laboral agradable.

**Figura 1***Elementos constitutivos del liderazgo transformacional*

*Nota.* Adaptado de Bass y Avolio (2006)

***Aplicabilidad de la teoría al contexto de la investigación***

Para fomentar el liderazgo transformacional como recurso de apoyo en la gerencia organizacional en docentes que fungen como líderes departamentales, es necesario aplicar teorías que brinden procesos aplicables al problema y se puedan fundamentar las acciones a realizarse. El liderazgo transformacional, contiene esos pasos esenciales que ayudan a que se pueda forjar un liderazgo más efectivo. Esto, tomando en consideración las condiciones actuales de la Universidad de Puerto Rico, los cambios constantes en posiciones de liderazgo y la inestabilidad fiscal del sistema, por lo que los líderes actuales deben tener una visión que se ajuste a los cambios constantes que deben manejar. Entre los cambios de mayor reto se pueden mencionar los recortes presupuestarios, que obligan a los gerentes educacionales a reinventarse o simplemente tomar decisiones difíciles, donde por lo general se afectan sus subalternos.

El liderazgo transformacional se ha utilizado en diversos contextos, incluyendo el educativo. En los últimos años, la concepción del liderazgo transformacional ha recibido la mayor atención y se ha considerado como una teoría emergente (Solarte, 2014). El liderazgo transformacional se genera cuando los líderes y seguidores se elevan unos a otros a los niveles más altos de valores y la motivación (Burns, 1978). En la actualidad, las organizaciones tienen un nivel de exigencia mayor en las personas que ejercen liderazgo, debido a que son los que conducen a los demás a alcanzar la visión organizacional. Según Bass (1981), el liderazgo transformacional puede aplicarse a situaciones en las cuales los resultados no son positivos.

El escenario actual de la Universidad de Puerto Rico es el ideal para que los directores puedan ejercer un liderazgo transformacional, que les permita ganar la confianza de sus subalternos por medio de sus ejecutorias y generar soluciones puntuales a los diversos problemas que enfrentan. Esto es precisamente lo que se plantea en los elementos constitutivos del liderazgo transformacional, por medio de las cinco conductas fundamentales que establece. En la que inicialmente hay una influencia idealizada, en la que puede ayudar a que los directores departamentales puedan ganar el respeto de sus subalternos aún con las decisiones difíciles que deban tomar. Luego el director con su ejemplo motiva a los actores para que sean parte de esas decisiones organizacionales y se inserten a la visión de esta. Por medio de la estimulación intelectual se pueden generar ideas innovadoras, que ayuden a los directores departamentales a una gerencia organizacional más efectiva. Finalmente, para cada problema que los programas de Educación Física pueden enfrentar se pueda ofrecer una solución puntual.

## **Instituciones de Educación Superior**

Los líderes que dirigen una institución de educación superior (IES), deben entender que las organizaciones deben moldearse a un cambio de sistema y de los procesos que se llevan a cabo en estas. Estos cambios repercuten directamente en la figura de los rectores, líderes y directores, los cuales realizan funciones de mayor complejidad debido a que se fusionan la dirección, la administración, la gestión y el liderazgo (Rodríguez et al, 2018). Es importante tomar en consideración que a las IES se les percibe con entidades más gerenciales, debido a que tienen un enfoque que gira en torno a los resultados y los estándares de calidad (Cuevas et al, 2008). Hoy día, la función de los rectores y directores tiene una connotación más empresarial (Balwant, 2016), por lo que de esto se fusiona la dirección de programas y administración de recursos (Figueroa, 2012).

Para entender las características necesarias en un líder, es importante identificar el contexto organizacional en el que se desempeña. Por lo general, estas características son las que crean la identidad de los líderes y a su vez, los componentes humanos son los que hacen única cada institución. A esto se le conoce como la identidad creada, que no es otra cosa que los rasgos que necesita el líder en el sistema de gobierno, autoridad y liderazgo (Badillo et al, 2014). Por lo que el líder es quien estructura las relaciones que crean el ambiente de las IES, creando vínculos con los miembros de su organización. Estas figuras por lo general trabajan en espacios diversos, en los que hay interacción con los distintos grupos que componen la organización. Esto nos lleva a concluir que el estilo de liderazgo del director

departamental se define en gran medida por el tipo de institución que lidera y, sobre todo, se debe tomar en consideración el contexto organizacional tan cambiante.

Las instituciones de educación superior (IES) enfrentan desafíos y cambios constantes, lo cual demanda un liderazgo dispuesto a promover la transformación organizacional. Los administradores que influyen por medio del liderazgo transformacional tienen una visión atractiva del futuro de la institución y desafían el estatus quo, que en muchas ocasiones permea en estas. Por lo general, las IES son organizaciones complejas y requieren la colaboración de todos sus integrantes. El liderazgo transformacional puede ser ejercido por líderes que ocupan diferentes roles en la institución, como los rectores, decanos, directores de departamento y otros líderes organizacionales.

### **Modelo de gerencia educativa**

Es importante reconocer que liderar una institución educativa no solo implica la solución de problemas o seguimientos de trámites administrativos (Ríos, 2011), sino que supone la gerencia de la organización. Los constantes cambios enmarcados en la globalización han provocado que los directivos se deban desempeñar como gerentes educativos, asumiendo un rol que va más allá del área docente. Aunque se supone que la gerencia organizacional se asuma únicamente cuando se cuente con preparación en ciencias administrativas (Burbano, 2017) y se conozcan ampliamente políticas educativas para la toma de decisiones efectivas (Santizo & Ortega, 2018). Según Chiavenato (2014), todo el que ejerce la gerencia debe poseer habilidades técnicas (utilizar métodos), humanas (trabajar en equipo) y conceptuales (soluciones de problemas). La gerencia

organizacional busca diseñar un servicio que le permita afianzar su compromiso social y le permita cumplir con su fin principal, la educación. Por lo general, la gerencia organizacional ha estado relegada a las Ciencias Pedagógicas, debido a que siempre ha estado ligado estrechamente a factores que inciden en el presupuesto educativo (Méndez, 2012).

### ***Funciones***

Los términos de administración y gerencia suelen ser confundidos en diversas investigaciones, cuando en realidad no son sinónimos. Es por esto que Garzón (2011) establece que la administración es un proceso de planificación inherente a cualquier tipo de institución, mientras que la gerencia consiste en el uso eficiente de recursos disponibles, de diversa naturaleza. Esto es un tema que supone un análisis más profundo, es por esto que Rîşnoveanu (2016) nos brinda varios elementos esenciales del gerente como el actuar estratégicamente, constante actualización, involucra a las personas, delega, y tiene un rol activo, con la intención de influenciar su ambiente externo. Por otra parte, Galarza (2010) manifestó que la gerencia educativa se caracteriza por el cumplimiento de cinco funciones, las cuales son detalladas en su Modelo de gerencia educativa (ver tabla 1).

**Tabla 1**

*Modelo de gerencia educativa con delimitación de funciones*

<b>Funciones</b>	<b>Áreas de trabajo</b>	<b>Características</b>
Perfil organizacional	Visión Misión	Se debe procurar cumplir con la misión institucional formulada.

	Orientación	Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.
Dimensión comunicacional	Flujo Manejo de conflictos Retroalimentación	Los flujos de comunicación deben ser horizontales. El gerente educativo debe desarrollar una conducta asertiva.
Dimensión técnica	Planificación Organización Coordinación Evaluación Seguimiento	El monitoreo de las actividades debe realizarse de manera integral. Conformación de equipos de trabajo participativos.
Dimensión de participación	Toma de decisiones Trabajo en equipo Aprendizaje organizacional Concepción	El personal docente y demás colaboradores deben participar en la toma de decisiones.
Dimensión de desarrollo del personal	gerencial Promoción Satisfacción	Establecimiento de políticas que favorezcan e incentiven el desarrollo del personal docente y demás colaboradores.
Perfil socio-personal de quien ejerce como autoridad	Investigador Innovador Promotor social	La labor del gerente educativo debe proyectarse hacia la sociedad, realizando esfuerzos que permitan mejorar la calidad educativa.

*Nota.* Galarza (2010)

### *Aplicabilidad de la teoría al contexto de la investigación*

Es de gran importancia para aquellos que ejercen la gerencia organizacional, que tengan una preparación que les permita manejar todos los recursos disponibles en la organización educativa que lideran. Pero en ocasiones las personas que ejercen un puesto de liderazgo educativo, aunque tengan la mejor intención, no cuentan con la preparación adecuada. Es por esto que Galarza (2010), estableció las funciones, las áreas de trabajo y las características que deben ejercerse en un puesto de gerencia organizacional. Por medio del Modelo de gerencia educativa, se pueden aprender y aplicar técnicas que ayuden a que el liderato sea más efectivo.

Lo primero que el director departamental en su rol como gerente educacional debe conocer son los enunciados empoderadores que rigen a la organización que lidera, para poder establecer objetivos y metas que se ajusten a la realidad de la organización. También debe establecer una comunicación efectiva con todos los actores organizacionales, para desarrollar una conducta asertiva y que permita un manejo de conflictos. Además, ante todos los retos que se enfrenta en la Universidad de Puerto Rico, los gerentes educacionales deben tener presente el componente técnico en su gestión y monitoreo de los métodos implementados. Un aspecto de gran importancia es integrar al personal docente y otros colaboradores, a la toma de decisiones del departamento y velar por sus intereses, estableciendo políticas que favorezcan su desarrollo. Finalmente, el gerente educacional debe realizar todos los esfuerzos para tener una preparación adecuada para su labor y cumplir con su finalidad, mejorar la calidad educativa.

## **Recapitulación en torno a la sustentación de la investigación desde el marco teórico**

El liderazgo transformacional, ha sido ampliamente aplicado a contextos educativos y se ha demostrado su efectividad en los diversos escenarios. Es por esto que para esta investigación se utilizará la teoría, con la intención de implementar las cinco conductas fundamentales que sugiere el autor. Por otra parte, se implementará el modelo de gerencia organizacional, debido a la importancia que supone el manejo de los recursos organizacionales de una manera efectiva. Los directores departamentales y demás líderes de la Universidad de Puerto Rico han tenido que liderar recientemente con la crisis fiscal y los recortes que esto supone al presupuesto de la universidad. Por lo que, además del enfoque de liderazgo, es de gran importancia que los líderes estén preparados para tomar las mejores decisiones fiscales y gerenciales, que abonen al bienestar de estas.

### **Liderazgo transformacional como recurso para la gerencia organizacional universitaria de la actualidad**

Cuando se habla de liderazgo transformacional, se refiere a los cambios en la organización y las personas que la componen. Es un proceso de cambio de cultura, en el cual hay una innovación en cómo se piensa y en la toma de decisiones. Aun en medio de ese cambio radical, se deben tener en consideración los valores organizacionales y establecer cambios que sean permanentes. Por lo tanto, para que un líder transformacional pueda consolidarse de manera efectiva, debe tener una visión clara de las diversas situaciones que pueda enfrentar y asumir su rol, con el fin de tomar las decisiones más acertadas que le permitan una mejor gestión. Se ha evidenciado por medio de diversas investigaciones en organizaciones educativas, cómo el liderazgo

transformacional tiene un impacto positivo en el clima de la organización, los empleados y hasta en los estudiantes, estos últimos con una mayor interacción con los docentes (Sepúlveda, 2009; Sierra, Ortiz, Rangel & Alvarado, 2010; Cortés, 2012).

Las dinámicas homogeneizadoras de la globalización han obligado a las organizaciones de educación superior a adaptarse y responder a los procesos de cambio, debido a que tales dinámicas ponen a prueba su vigencia. La universidad es una institución que surgió a finales del siglo XI y principios del siglo XII, la cual está inmersa en las dinámicas de cambio social, lo que supone un alto reto de adaptación (Mora & Rama, 2011). Es por esto que las universidades requieren contar con directivos dotados de capacidades para ajustarse a los cambios tan acelerados, para alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en la administración de los recursos disponibles (Sporn, 1999). Según Jiménez (2016), las tareas administrativas en las universidades han sido asumidas por profesionales que no necesariamente cuentan con la formación recomendada para un puesto administrativo. Es precisamente en este punto donde el liderazgo transformacional cobra mayor relevancia, debido a que se comienza un proceso de transformación en el entorno (Bracho & García, 2013) y la preparación para ejercer una función es parte de ese cambio.

Es por esto que, tomando en consideración el problema medular presentado en la disertación, el liderazgo transformacional puede ser efectivo para que las instituciones universitarias puedan superar las dificultades y desafíos. En un contexto educativo tan cambiante y dinámico, es trascendental la figura de un líder que se atreva a asumir riesgos, por medio de la promoción de cambios. Estos cambios son parte importante de la

visión transformacional de un líder, que a su vez se convierte en un proceso de empoderamiento por parte de los miembros de la organización educativa. Por medio del proceso de influencia de liderazgo transformacional, se puede crear una visión compartida, se fomenta la innovación y el crecimiento, lo que puede ayudar a las instituciones educativas a superar los problemas actuales que enfrentan.

### **Concepto de liderazgo transformacional**

El concepto de liderazgo transformacional se define como la trascendencia del intercambio entre los integrantes de la organización y el líder (Pérez, 2006). En este proceso, el líder invita a sus subalternos a que se inserten en la visión general de la organización y no estén tan enfocados en los intereses individuales. El liderazgo transformacional, proviene de la noción del liderazgo transformador, una concepción que fue originada en el campo de administración de empresas y posteriormente trasladada al ámbito de la educación (Salazar, 2006). Este tipo de liderazgo se enfoca en el desarrollo de las personas que tiene a su cargo, en la búsqueda de trascender en las personas para provocar cambios organizacionales. Por medio del liderazgo transformacional se busca que tanto el líder como el subordinado, se integren a una visión compartida del futuro y que puedan trascender con la obtención de logros (Mendoza, 2005).

### ***Características***

Según (Bass & Riggio, 2006), el líder transformacional se caracteriza por ser admirados, respetados y confiables, al punto de que sus subalternos desean imitarlos. Además, suelen ser personas que motivan e inspiran a las personas que los rodean, logrando de esa manera estimular las capacidades de innovación y creatividad. Los

líderes transformacionales deben ser personas plenas, capaces, inspiradoras, maduros, confiables, motivadoras, reflexivas, dinámicas y persuasivas, que les ayuden a alcanzar resultados notables (Contreras & Barbosa, 2013; Cruz, Salanova, & Martínez, 2013; Ganga & Navarrete, 2014; Hermosilla, Amutio, Da costa, & Páez, 2016). Por otra parte, Salazar (2006) indicó que el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar las capacidades de los miembros de la organización y se orienta hacia la transformación de creencias y actitudes, que permitan el cambio de la cultura organizacional. Es por esto que el líder deberá promover y cultivar una visión que dé sentido a la manera en la que la organización se maneja.

### **Efectividad del liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional ha sido comparado ampliamente con el liderazgo transaccional y con el instructivo, pero desde el campo educativo el transformacional ha desarrollado una imagen de cambios más trascendentales (Burns, 1978; Bass, 1985; Leithwood, 1999). La efectividad del liderazgo transformacional lo ha llevado a ser reconocido como el más adecuado para impulsar procesos de cambio e innovaciones en organizaciones de diversa naturaleza, por su gran validez para enfrentar retos (Almirón et al., 2015; García et al., 2011). Según Leithwood (1994), afirmó que el liderazgo transformacional es potencialmente más poderoso y eficiente en el contexto de la reestructuración de las organizaciones educativas. Sosik (2002) sostuvo, que el liderazgo transaccional es superado por el transformacional en cuanto a la productividad y las herramientas que se brindan a los subalternos, para su mejoramiento profesional. El

liderazgo transformacional supera al liderazgo de premio contingente, el cual promueve una mayor motivación, eficacia y efectividad (Torres & Riaga, 2006).

### **Gerencia organizacional en la universidad pública**

La educación universitaria actual exige una práctica de gerencia organizacional participativa, en la que el líder funja como un impulsador de la innovación y de cambios permanentes de manera activa, aprovechando los recursos disponibles para lograrlo. Es importante destacar que las instituciones educativas, deben tener gerentes educacionales que posean habilidades vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de relaciones interpersonales. El proceso gerencial es uno que se compone de subprocesos que deben cumplirse taxonómicamente de forma secuencial, que sea adaptable a diversos escenarios con situaciones propias de la era moderna (Hernández, 2020). Según Zamora (2009), es impostergable el cambio de paradigmas para los gerentes educacionales en la educación superior, que induzca al cambio de cultura en su estructura y en su metodología de trabajo.

### **Problemas frecuentes en torno a la gerencia organizacional**

Las instituciones educativas, son organizaciones vivas y dinámicas, inmersas en procesos de cambio que garantizan su sostenibilidad. Uno de los principales problemas en la gerencia organizacional es cómo las limitaciones económicas se contraponen a las metas propuestas por los líderes (Ramírez, 2004). Otro de los problemas frecuentes, son los problemas que se llevan trabajando por años y no logran solucionarse, ya que estos se han convertido en parte de la cultura organizacional. El ritmo tan acelerado en el surgimiento del conocimiento es otro de los problemas que enfrentan los gerentes

educativos, debido a que deben intentar adaptarse a estos cambios y trabajar para que los subalternos no se queden rezagados. Según la UNESCO, para el año 2050 el conocimiento acumulado desde el año 2000, aumentará 32 veces y el 97 % será absolutamente nuevo. Pero sin duda, el reto mayor que enfrentan es la poca preparación en el área gerencial, por lo que se recomienda el desarrollo de técnicas y herramientas administrativas para lograr resultados más efectivos (Capurro & Carhuaz, 2019).

### **Preparación de los líderes educativos en relación con la gerencia organizacional**

Los profesionales de la educación que ejercen puestos gerenciales deben afrontar y prepararse cada vez más para asumir los cambios de entorno y los desafíos que esto supone (Ramírez, 2010). Según Chiavenato (2002), la sociedad del conocimiento demanda que los líderes encargados de su educación estén debidamente preparados y más aún cuando son los que dirigen las organizaciones educativas. Es por esto que las organizaciones educativas se exponen frecuentemente a requerimientos locales, nacionales e internacionales, que los obligan a someterse a un proceso de modernización (Ramírez, et al., 2017). Estas disposiciones generan una responsabilidad mayor en los gerentes educativos, que de no estar preparados y poseer las competencias necesarias, tendrán demasiadas dificultades para lograr las metas organizacionales.

### ***Educación en servicio para líderes universitarios en gerencia organizacional***

Sin duda, los puestos de liderazgo demandan una preparación constante por medio de la educación en servicio. Según Batlle (2013), la educación en servicio en organizaciones educativas de educación superior es una revolución silenciosa, por su gran efectividad. Para el año 2019, el Departamento de Educación de Puerto Rico realizó un

evento de desarrollo profesional para capacitar a los directores y gerentes escolares, en su Primera Convención de Directores. En dicha actividad se abordaron temas sobre ordenamientos jurídicos, presentación de nuevos modelos educativos y gerencia de proyectos, entre otros temas. Sin embargo, en la Universidad de Puerto Rico, a pesar de que se cuenta con líderes educativos que por lo general no tienen una preparación gerencial, no se efectúan actividades que provean las herramientas a los docentes que ocupan la gerencia organizacional. Es por esto que es necesario el desarrollo de un taller dirigido a esta población de líderes, para una mayor efectividad y eficiencia en sus ejecutorias, que beneficie a todos los actores universitarios.

### **Investigaciones acerca del liderazgo transformacional como recurso de apoyo en la gerencia organizacional en líderes universitarios**

#### **Investigaciones cuantitativas**

La investigación llevada a cabo por Jiménez (2016) destacó la importancia del liderazgo transformacional en la gerencia universitaria mediante un estudio cuantitativo que teóricamente fundamentó esta relevancia para abordar los desafíos del cambio. Utilizando un paradigma cualitativo, se empleó la medición numérica de variables para caracterizar al directivo universitario como un líder transformacional, concluyendo que la gerencia universitaria demanda comportamientos y conductas propias de este tipo de liderazgo. Por otro lado, Mendoza (2005) examinó el perfil de los líderes en una empresa agroindustrial mediante un enfoque cualitativo que involucró la aplicación del Core Self-Evaluation Scale (CSES) y un análisis estadístico de Alpha de

Cronbach. Los hallazgos obtenidos indicaron la prevalencia del liderazgo transformacional entre los directivos de la empresa, lo que sugiere la relevancia de este estilo de liderazgo en diferentes contextos organizacionales.

### **Investigaciones cualitativas**

La investigación cualitativa ha sido fundamental en el análisis del liderazgo y la gerencia organizacional en diversos contextos. Álvarez, Lila, y Castillo (2012) llevaron a cabo un estudio con métodos cualitativos que revelaron cómo los jefes policiales ejercen predominantemente conductas de liderazgo transformacional. Por otro lado, Bracho y García (2013) profundizaron en las características del liderazgo transformacional a través de una revisión literaria, destacando cómo el modelaje del líder puede impulsar y motivar a sus subalternos. Capurro y Carhuaz (2019) realizaron una revisión exhaustiva sobre la gerencia en instituciones educativas, resaltando la importancia de esta práctica en el ámbito educativo. Además, Ramírez (2010) destacó la relevancia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la gerencia educativa, considerándolas herramientas estratégicas y ventajas competitivas. Por último, Ramírez, Laitón y Ruiz (2017) reflexionaron sobre la relación entre la gerencia organizacional y la gestión del cambio en instituciones educativas, identificando implicaciones prácticas en las prácticas pedagógicas a través de una revisión documental. Estos estudios cualitativos ofrecen una comprensión profunda de cómo el liderazgo y la gerencia impactan en diferentes ámbitos organizacionales.

## **Investigaciones mixtas**

La investigación llevada a cabo por Hernández (2020) adoptó una metodología mixta para abordar de manera integral el estudio en cuestión. En el ámbito cualitativo, se empleó la triangulación de autores y el análisis de contenido como estrategias para validar teóricamente las variables objeto de estudio. Por otro lado, en el enfoque cuantitativo, se utilizó un instrumento de recolección de datos compuesto por preguntas cerradas. Para el análisis de los datos obtenidos, se recurrió a técnicas como la estadística descriptiva, la diagramación circular y la interpretación por parte del investigador. La muestra, seleccionada de manera no probabilística y de tipo intencional, estuvo conformada por 12 gerentes educativos, lo que permitió obtener una perspectiva rica y detallada sobre el tema investigado.

### **Resumen**

Los líderes y gerentes educativos de la Universidad de Puerto Rico, enfrentan retos sociales y económicos que se pueden considerar históricos, por su complejidad. Es por esto que deben tener un enfoque de liderazgo transformacional, en el que puedan implementar las conductas teóricas fundamentales y de esa manera promover el cambio de la cultura organizacional, que permita el alcance de las metas que se establezcan. Un aspecto de gran importancia en este asunto es la gerencia organizacional y la preparación especializada que necesita cada uno de los líderes de los Departamentos de Educación Física en la

Universidad de Puerto Rico. Para esto es necesario que los líderes conozcan sus funciones, áreas de trabajo y las características, en las que debe enfocarse el gerente educacional.

A través de la revisión de literatura se profundizó en los temas centrales de la investigación, cómo el liderazgo transformacional como recurso de apoyo para la gerencia organizacional. En donde se aborda como la modalidad de liderazgo transformacional, promueve la innovación y que la organización pueda adaptarse a los cambios tan acelerados tras la globalización de la educación. Además, se indagó sobre el concepto de liderazgo transformacional, sus características y la efectividad al implementarse. Por otra parte, se abordó el tema de la gerencia organizacional en la universidad pública y cómo el líder puede maximizar los recursos disponibles. También se presentaron los problemas frecuentes que afrontan los gerentes educacionales y la importancia de que cada líder educativo tenga una preparación en el área gerencial.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

#### **Introducción**

En la presente investigación se auscultó, de manera exhaustiva, sobre la implementación del liderazgo transformacional como recurso de apoyo a la gerencia organizacional de los coordinadores o directores de programas de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. Esto responde a los problemas fiscales que enfrenta la Universidad de Puerto Rico y como por lo general los coordinadores o directores no cuentan con la preparación gerencial adecuada. Es por esto que, a través de esta investigación, se desea:

- explorar cómo los coordinadores o directores de departamento de Educación Física han gestionado su labor administrativa ante los recortes presupuestarios de la UPR, con énfasis en la optimización de recursos disponibles;
- identificar retos o dificultades que han experimentado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en la gestión de su labor administrativa ante los recortes presupuestarios de la UPR;
- auscultar qué acciones en la labor administrativa de los coordinadores o directores de departamento de Educación Física evidencian las cinco dimensiones del liderazgo transformacional, tal que se evidencie la eficacia de este en la gerencia organizacional;

y

- proponer prácticas eficaces, desde las cinco dimensiones del liderazgo transformacional, tal que los coordinadores o directores de departamento de Educación Física manejen los recursos disponibles en el contexto actual de la UPR.

Para guiar esta investigación se identificó una pregunta central y cinco preguntas específicas (Creswell & Guetterman, 2019), que se presentan a continuación:

¿Cómo los coordinadores o directores de departamento de Educación Física han ejercido su liderazgo para llevar a cabo su labor, ante los recortes presupuestarios de la UPR?

En consecuencia, a partir de la pregunta central de investigación, se presentan las preguntas específicas, a saber:

1. ¿Qué estrategias han utilizado para mantener la motivación y encarar la escasez de recursos fiscales en la UPR?
2. ¿Qué estrategias de gerencia organizacional poseen los coordinadores o directores de departamento de Educación Física, y cómo les sirven para gestionar su labor administrativa?
3. ¿Qué retos o dificultades han experimentado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en la gestión de su labor administrativa?
4. ¿Qué acciones en la labor administrativa de los coordinadores o directores de departamento de Educación Física llevan a cabo en la gerencia educacional?
5. ¿Qué prácticas transformacionales, han utilizado o pueden proponerse, tal que los coordinadores o directores de departamento de Educación Física manejen los recursos disponibles en el contexto actual de la UPR?

Los constitutivos que se presentarán a continuación responden a los aspectos metodológicos de la investigación. En donde se describe el (a) diseño, (b) la selección de participantes, (c) procedimientos, (d) aspectos administrativos, (e) recopilación de la información y (f) análisis de la información. Cada uno de estos aspectos se detalla con la intención de que se perciban las técnicas y procedimientos que se utilizaron en la investigación, las cuales tienen la intención de profundizar extensiva y exhaustivamente.

### **Metodología**

En este capítulo se presentan los métodos utilizados para la recopilación de información relevante y profunda, como supone una investigación cualitativa. Según Sánchez y Nube (2003), definen metodología como el camino a seguir para alcanzar conocimientos seguros y confiables. Este proceso involucra la información extensiva y exhaustiva, de tal manera que se profundice en el estudio (Creswell & Guetterman, 2019; Gay et al., 2012; Hernández et al., 2014). Por lo que las técnicas utilizadas permitieron la facilidad en la recopilación de información diversa desde los participantes, lo que fundamentó en los propósitos y las preguntas de investigación, previamente establecidas.

En relación con el paradigma de investigación cualitativa, se establece que es un campo que tiene como propósito inquirir en las ciencias sociales y humanidades (Lucca & Berríos, 2009). Además, añaden que el foco de atención de la investigación cualitativa es la cualidad de las acciones, las relaciones con la causalidad y los fenómenos que son abordados con profundidad. Según Creswell (2005), la investigación cualitativa es interpretativa e inductiva, es por esto que se recomienda la continuidad con el fin de

alcanzar el criterio de saturación de la información. Creswel y Guetterman (2019) indicaron que la investigación cualitativa se utiliza cuando se requiere una exploración o entendimiento de un fenómeno. Esta se caracteriza por tener un diseño flexible y un proceso inductivo, distinto a una secuencia de pasos que se derivan de una decisión inicial (Maxwell, 2013).

Partiendo de lo que se mencionó anteriormente, se puede sustentar el uso del paradigma cualitativo para el desarrollo de la investigación y la selección de los diseños de investigación apropiados. Esta selección se hizo para examinar de manera extensiva y exhaustiva la información obtenida de parte de los coordinadores y directores de departamento, de los programas de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. En caso de que se cumpliera con el criterio de saturación, la información recopilada fue triangulada, con la intención de garantizar la validez, la credibilidad y la calidad de la información obtenida. Los aspectos mencionados anteriormente, disminuyeron la posibilidad de sesgos de parte del investigador en el análisis de la información recopilada.

### **Diseño**

La investigación es una de metodología cualitativa y un diseño de estudio de caso, se seguirán las recomendaciones Creswell y Guetterman (2019). Para la recopilación de información se utilizó como primer método la entrevista individual, a un grupo de participantes seleccionados intencionalmente. Estos participantes fueron los coordinadores y directores de departamento, de los programas de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. La entrevista es un método ideal para inquirir, debido al intercambio de ideas que se da entre dos personas por medio de una conversación

(Creswell & Guetterman, 2019; Lucca & Berríos, 2009; Merriam & Tisdell, 2016). El tipo de entrevista que se utilizó fue la semiestructurada, en la que a pesar de que había una guía de preguntas, se pudieron elaborar preguntas adicionales de las respuestas dadas.

La modalidad de las entrevistas fue a través de videollamadas, lo que propició un ambiente cuasipresencial y contrario a la vía telefónica, permitió ver las expresiones de los entrevistados e incluso grabarla. El programa de software de videoconferencia utilizado fue Zoom, el cual permitió una interacción abarcadora con los participantes. Para recopilar los datos se utilizó un protocolo de veintitrés preguntas (Apéndice A), con el objetivo de medir la capacidad de liderazgo transformacional de los coordinadores y directores de departamento de programas de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. Las preguntas de la entrevista se fundamentaron en las teorías utilizadas para sustentar la investigación y toman como punto de partida el rol dual que debe desempeñar un gerente educacional.

Para la evaluación del protocolo de preguntas, se elaboró una planilla de expertos (Apéndice B), en la que se evaluó cada pregunta de manera individual por tres expertos en el área de administración y métodos de investigación. En la evaluación de la planilla se tuvo en cuenta la relevancia de las preguntas, tomando en consideración el concepto que se busca medir. El segundo criterio tomado en consideración es la claridad de cada una de las preguntas, en términos de redacción y utilidad para obtener la información necesaria. La planilla cuenta con tres niveles de ejecución en cada uno de los renglones evaluados, por lo que el evaluador hizo una marca de cotejo en la categoría apropiada según su juicio. En la columna final de la planilla se proporcionó un espacio para

comentarios adicionales o sugerencias, acerca de cada una de las preguntas. Las recomendaciones de los expertos se integraron de manera directa en la guía de preguntas, conforme al análisis realizado por los expertos y la correlación de estas sugerencias con el propósito de la investigación.

Como método alternativo de recopilación de información, se utilizó el análisis de documentos, relacionado con las dificultades presupuestarias que han tenido que manejar los coordinadores y directores de departamento, de los programas de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. Por medio de este análisis, se recopilaron documentos públicos o privados, tanto de los participantes o lugares que se relacionen con el fenómeno bajo estudio (Creswell & Guetterman, 2019; Lucca & Berríos, 2009; Merriam & Tisdell, 2016). Con el fin de hacer un uso adecuado de los documentos, se sugirió el siguiente proceso: (a) identificar documento que pueda responder a las preguntas de investigación, (b) considerar documentos públicos y privados, (c) indicar el uso específico del documento, (d) luego de otorgado el permiso de uso, profundizar en el documento y (e) seleccionar la información del documento útil para la investigación.

Para el análisis de documento se utilizó una matriz documental, que provee espacios para identificar los indicadores, criterios y dimensiones de la evaluación documental realizada. La matriz documental de Fabrina Anyelit Aburto Garcés (2022), es una versión adaptada para recopilar información que aportó a responder las preguntas de investigación. El encabezado del instrumento requería ser completado con la información general del nombre del documento revisado, fecha de revisión y persona que realiza el análisis. Los aspectos de dimensión, criterio y preguntas orientadoras están atados

estrictamente con la información recuperada que se relaciona con las preguntas de investigación. Finalmente, en los hallazgos se realizó una descripción en la que se obtuvieron respuestas a las preguntas orientadoras.

### **Selección de Participantes**

En esta investigación con enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso, se realizó la selección de las unidades de análisis de manera intencional y con un método de selección de caso típico, debido a que se requirieron coordinadores o directores de Departamentos de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. La selección intencional es todo sujeto, caso o elemento, que aportará información necesaria para contestar las preguntas de investigación (Creswell & Guetterman, 2019; Creswell & Poth, 2018; Hernández et al., 2014; McMillan, 2016). Esta selección se realizó subjetivamente, teniendo en consideración qué fuente puede proveer una mejor información que contribuya a dar respuesta a las preguntas de investigación.

La Universidad de Puerto Rico cuenta con 11 recintos, de los cuales 7 de ellos tienen un Programa o Departamento de Educación Física y a su vez estos programas disponen de coordinadores o directores departamentales docentes. Al ser una selección intencional con método de selección de caso típico, se identificaron siete coordinadores o directores de departamento, encargados de la gerencia organizacional en sus organizaciones y con al menos 2 años de experiencia en el cargo. A estos se les envió una carta de invitación formal para participar en la investigación, con una descripción breve del estudio (Apéndice F). Los recintos de la Universidad de Puerto Rico que cuentan con directores de Departamento de Educación Física son Mayagüez, Río Piedras, Ponce,

Bayamón y Arecibo, mientras que los recintos de Aguadilla y Cayey cuentan con coordinadores de programa. Esto se debe a que estos sujetos representan una posición de trabajo específica para brindarle riqueza, profundidad y calidad a la información (Creswell & Guetterman, 2019; Creswell & Poth, 2018; Hernández et al., 2014; McMillan, 2016). Estos autores recomendaron la selección de entre cinco a diez participantes, lo que cumpliría con el tamaño mínimo de participantes para un estudio de caso (Creswell & Guetterman, 2019; Creswell & Poth, 2018; Hernández et al., 2014; McMillan, 2016).

### **Características de los participantes**

Los participantes debían ser coordinadores o directores de departamento de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. Para esto se contactaron los sujetos de interés para la investigación y se indagó sobre su disponibilidad para participar del estudio. Por lo que, por medio del muestreo intencional, se auscultó sobre la preparación en el ámbito de la gerencia organizacional que poseen los líderes y los retos que enfrentan al momento de tomar decisiones fiscales, en una universidad tan inestable. Además, se entrevistaron a cada uno de los participantes y se le requirieron documentos de interés para realizar el análisis.

### **Escenario**

La Universidad de Puerto Rico, se ha distinguido por más de cien años por una enseñanza de calidad y por el gran impacto social que ha logrado en sus años de existencia, graduando a miles de estudiantes. Esa trayectoria le ha permitido expandirse a diversas especialidades académicas, siendo la educación física una de estas. Es por esto

que la investigación se llevó a cabo en los diversos programas o departamentos de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico, con la intención de auscultar la influencia de liderazgo transformacional en la gerencia organizacional. El escenario es propicio debido a que todas las unidades pertenecen a un mismo sistema, por lo que han enfrentado retos similares y tienen características más homogéneas, lo que permitió realizar una comparación más justa en los hallazgos.

### **Procedimiento**

Por lo general, se sugieren procesos específicos para llevar a cabo investigaciones con un diseño de estudio de caso. La recopilación de información es un proceso amplio, el cual requiere rigurosidad y diversas fases que permitan una mayor calidad. El proceso de recopilación implica: (a) la identificación de fuentes de información, (b) localización de las fuentes, (c) medio para la recopilación y (d) la organización de la información para su análisis (Creswell & Guetterman, 2019; Gay et al., 2012; Hernández et al., 2014).

### **Aspectos Administrativos**

A continuación, se presentan los procesos administrativos utilizados para llevar a cabo la investigación. Luego de que se identificaron las fuentes de información, se continuó con la localización de las fuentes y es ahí donde se completaron los aspectos administrativos sobre la permisología y el contacto inicial (Creswell & Guetterman, 2019; Gay et al., 2012; Hernández et al., 2014, McMillan, 2016). Esto permitió seguir las fases sugeridas en la literatura y a su vez, se informó a los participantes los posibles riesgos y beneficios que pueden obtener al participar en la investigación.

### *Permisos*

Una vez se identificaron las fuentes, se auscultó la posibilidad de acceso y los permisos que se debían solicitar. Por lo que inicialmente se completó la permisología institucional en la oficina del Comité Institucional Para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI). Una vez se completaron estos permisos, se gestionaron los permisos pertinentes con la junta de revisión institucional propia. Por último, se entregó el consentimiento informado a cada participante (Apéndice D), en el que se contempló: (a) el propósito del estudio, (b) en qué consistía la participación, (c) riesgos y beneficios, (d) voluntariedad y retirada en cualquier momento, (e) confidencialidad y (f) cómo se utilizarían y archivarían los datos. El proceso de consentimiento informado es uno riguroso, por lo tanto, se leyó el documento junto con los participantes de manera detallada y se contestaron todas las interrogantes que surgieron en el proceso. Para culminar el proceso del consentimiento informado, se solicitó a los participantes una firma digital del documento o una grabación del consentimiento de la persona, en la que aceptó participar en la investigación.

Con el fin de realizar las entrevistas individuales, se tomaron en consideración las recomendaciones establecidas por CIPSHI y se informó a los participantes cada una de estas normativas. Por lo que se indicó que únicamente el investigador tendría acceso a la información recopilada por medio de las entrevistas y se informó que se grabaría el audio, con el fin de transcribir antes de ser borradas. Las entrevistas fueron subidas a la plataforma de almacenamiento institucional, Microsoft OneDrive, y fueron protegidas con una contraseña robusta. Además, se instruyó a los participantes con anticipación

sobre el procedimiento para el uso del programa de software de videoconferencia Zoom (Apéndice E). También se le indicó al participante sobre los gastos incurridos relacionados a la conexión de internet o consumo de datos móviles.

Por otra parte, se les informó a los participantes las acciones a tomar en caso de interrupción del proceso de entrevista y el establecimiento de llamada telefónica como el medio de comunicación alternativo. Se contactó a los participantes de manera individual con la intención de discutir el consentimiento informado, las instrucciones para el manejo de la plataforma de Zoom y la interacción de la entrevista individual. El consentimiento informado y las instrucciones de todo el protocolo fueron enviados a través de correo electrónico.

### *Aspectos éticos*

Existen algunas pautas generales relacionadas con los aspectos éticos, las cuales deben seguirse por todos los investigadores. Respondiendo a esto, el CIPSHI se ha dado a la tarea de proponer una guía con la finalidad de lograr investigaciones éticas y responsables. Entre los aspectos de mayor importancia se deben destacar el respeto por la dignidad y privacidad de los participantes. Además, se debe completar el consentimiento informado antes del inicio de la investigación y asegurar la protección de la privacidad de los participantes. Otro aspecto de gran importancia es no tratar a los participantes de manera discriminatoria, garantizar que no habrá sesgos en el análisis y presentación de los hallazgos y finalmente ser transparente en los demás procedimientos de investigación. Por lo que el investigador se familiarizó con estas pautas éticas, con el fin de garantizar la realización responsable de la investigación.

Entre los aspectos éticos se destaca el protocolo de la destrucción de la información recopilada, luego de concluida la investigación. La información recopilada se retendrá por un periodo de entre 3 a 5 años tras la publicación de los hallazgos de la investigación. La información fue almacenada en la plataforma institucional de Microsoft OneDrive y en el programa NVivo 14, el investigador principal es la única persona con acceso. Una vez se concluya con el periodo estipulado, la información será borrada de la plataforma, utilizando el programa Eraser, esto provee una mayor seguridad en el proceso. Para completar el borrado, se mantendrá un registro detallado de la destrucción de la información, incluyendo la fecha, el método utilizado y la información específica que se eliminó. Se les informará al asesor académico y al comité de disertación sobre la finalización del protocolo establecido.

### ***Contacto inicial***

Para el inicio de la investigación, se contactaron los participantes por medio de los decanatos a los cuales pertenecen y luego de esto se continuó con una comunicación directa con los participantes correspondientes, en los programas o departamentos a los cuales dirigen. En cada uno de los pasos anteriores se presentó y completó la documentación necesaria, para poder comenzar con la investigación. Para esto se identificó una lista de correos electrónicos, con la intención de establecer un contacto inicial y enviar la invitación a participar del estudio formalmente. Una vez aglutinado el paquete de contactos, se procedió a enviar la primera ronda de correos electrónicos a los posibles participantes. Una vez se logró el contacto directo con los coordinadores o directores de los programas y el departamento de Educación Física de la Universidad de

Puerto Rico, se inició con el proceso de entrevistas y la solicitud de documentos relevantes que puedan aportar al estudio. Luego de dos semanas de haberse emitido la primera ronda de invitaciones, en los casos que fue necesario, se realizó una segunda ronda por medio del correo electrónico y se incluyó toda la información pertinente a la investigación.

### **Recopilación de información**

Como se describe en el procedimiento, se inició con la identificación de las fuentes, para determinar quién ofrecería la información. Luego se localizaron las fuentes, en específico la ubicación y se auscultó la posibilidad de acceso, a esa fuente en específico. Es de gran importancia considerar los medios para utilizado, específicamente qué medios se necesitaron para poder recopilar la información. Además, se debe conocer cómo se organiza la información, debido a que esto ayudó a facilitar el análisis. Una vez se alcanzó el número de participantes requeridos para el estudio de caso, se procedió a realizar el análisis de la información. Esta estructura permite demostrar la calidad interpretativa de la información recopilada.

### ***Entrevista***

La entrevista es un método para inquirir, en el que se propicia el intercambio de ideas a través de una conversación (Creswell & Guetterman, 2019; Lucca & Berríos, 2009; Merriam & Tisdell, 2016). Por lo general, las respuestas que se brindan suelen facilitar la profundización y de las respuestas pueden surgir nuevas interrogantes. Un aspecto importante de las entrevistas es determinar el momento en el que no se aporta información nueva o el punto de saturación, lo que representa un indicio de que se debe

desistir de continuar con estas. Es importante resaltar todas las ventajas que provee la entrevista, como la oportunidad de que haya una interacción directa con los sujetos de interés, la flexibilidad que brinda para obtener respuestas precisas y la oportunidad de hacer una indagación profunda en torno al tema investigado. Para el cumplimiento cabal del procedimiento correcto, se profundizó por medio de una entrevista semiestructurada que contiene veintitrés preguntas y brindó el espacio para formular preguntas adicionales en medio de la entrevista. La guía de preguntas contiene unas cerradas y otras abiertas, estas últimas permitieron una mayor elaboración en la respuesta de los participantes.

### **Descripción.**

Para implementar el método de recopilación de información de entrevistas de manera correcta, se siguió un proceso con un orden lógico. Por lo que inicialmente: (a) se deben identificar a los entrevistados, (b) determinar el tipo de entrevista seleccionada, (c) indagar sobre la posibilidad de grabar la entrevista, (d) tomar notas de aspectos relevantes, (e) buscar un lugar adecuado para llevar a cabo la entrevista, (f) obtener el consentimiento informado del participante, (f) tener un plan que permita la fluidez y flexibilidad del proceso, (g) formular nuevas preguntas desde las respuestas dadas, (h) mantener la cordialidad y el profesionalismo en todo el proceso de la entrevista y (i) discutir las respuestas con el entrevistado (Creswell & Guetterman, 2019; Lucca & Berríos, 2009; Merriam & Tisdell, 2016).

### **Evidencias para la calidad interpretativa.**

Según Sandín (2000), por las pasadas décadas los investigadores cualitativos lucharon por la legitimación de sus investigaciones. Es por esto que mientras se

realice un proceso transparente, la comprensión se facilitará y esto redundará en calidad interpretativa. Por lo tanto, las preguntas de la entrevista fueron evaluadas por expertos, antes de ser utilizadas formalmente. El grupo de análisis de las preguntas de investigación fue realizado por expertos del área de Liderazgo en Organizaciones Educativas, de Métodos de Investigación y de Administración y Supervisión, con la intención de que pudieran ofrecer recomendaciones sobre cada uno de los reactivos del instrumento. Esto les brindó mayor precisión a las preguntas demasiado generales y que cada contestación dada fuera más relevante para los propósitos de la investigación.

### ***Análisis de documentos***

El análisis de documentos es un recurso valioso en la investigación cualitativa, que permite obtener evidencias adicionales a la de la entrevista. Es importante identificar documentos que se relacionen directamente con el fenómeno bajo estudio (Creswell & Guetterman, 2019; Lucca & Berríos, 2009; Merriam & Tisdell, 2016). Un aspecto de gran importancia es autenticar la completitud y veracidad del documento, lo cual añade rigurosidad al proceso. Los documentos contemplados para realizar el análisis fueron publicaciones, récords, diarios, cartas, minutas, actas u otros documentos relacionados con el estatus fiscal de la Universidad de Puerto Rico.

### **Descripción.**

Al igual que la entrevista, para el análisis de documento siguieron una serie de fases que permiten un mejor resultado. El proceso para realizar el análisis de documentos es el siguiente: (a) identificar los tipos de documentos que ayudan a contestar las

preguntas de investigación, (b) considerar los documentos públicos como los privados, (c) comunicar sobre el uso que se dará a la información del documento, (d) luego de obtenido el permiso de uso, se debe examinar la completitud, autenticidad y utilidad y (e) seleccionar y registrar información del documento (Creswell & Guetterman, 2019; Lucca & Berríos, 2009; Merriam & Tisdell, 2016). Entre los documentos revisados se encuentran los informes de logros, informes presupuestarios, informes anuales por departamento, entre otros. Además, se identificaron documentos de cada uno de los programas de cada unidad de manera individual.

### **Evidencias para la calidad interpretativa.**

En relación con la calidad interpretativa, en el análisis de documentos se debe asegurar la completitud, la veracidad y autenticidad, para cuidar la calidad del proceso. El análisis de documentos en una herramienta informática en el que se pueden identificar múltiples opciones que facilitan la investigación. Este proceso es uno analítico que incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, por lo que es necesario realizar una revisión amplia de diversas fuentes documentales. El análisis puede proporcionar información relevante, como tendencias que pueden dar una idea de posibles proyecciones para el futuro y proporcionar diferentes indicadores económicos.

### **Análisis de la información**

Según Creswell y Guetterman (2019), el análisis cualitativo busca dar sentido a la información que se recopiló y luego se pasa al proceso de categorización, de tal manera que emerjan los temas relacionados con el tema central. Por lo general, el análisis de

información cualitativa implica: (a) organización de la información, (b) entrada de la información, (c) aplicación del análisis y (d) la interpretación en contexto (Creswell & Guetterman, 2019; Gay et al., 2012). El análisis se realiza desde el momento en el que se comienza a recopilar la información, ya que en la investigación cualitativa se perciben como procesos simultáneos. Aunque existen diversos modelos para realizar el análisis de la información, no existe un método singular. La investigación cualitativa es interpretativa, por lo que se debe realizar un proceso riguroso que propicie el surgimiento de los temas para presentar los hallazgos.

Para el análisis de la información recopilada por medio de las entrevistas estructuradas, se utilizó el programa de análisis cualitativo NVivo 14 para Mac. El programa se utiliza en investigaciones con metodologías cualitativas o mixtas. Entre las funciones del programa se encuentra la organización de información, codificación, etiquetado, anotaciones, comentarios, evaluar fenómenos y presentación de hallazgos. La herramienta es ideal considerando la naturaleza del estudio cualitativo y los métodos utilizados para inquirir. El programa NVivo 14, nos permite mostrar los hallazgos por medio de tablas y gráficas para responder las preguntas de investigación. Esta herramienta permitió obtener comprensiones significativas y una visión más profunda de los temas abordados en la investigación.

En el análisis, es importante resaltar la triangulación de fuentes de información para validar los hallazgos de la investigación y asegurar la confiabilidad. Las fuentes de información utilizadas fueron las entrevistas semiestructuradas y el análisis de documentos, provistos por los participantes. En el caso del análisis de documentos, se

revisaron diversos documentos de la misma fuente, lo que nos ayuda a lograr la triangulación. Los documentos revisados fueron los reglamentos internos del departamento y los informes relacionados al funcionamiento del departamento. Esto brindó perspectivas variadas sobre el tema de investigación y ayudó a garantizar a que no haya sesgos hacia una sola fuente de datos. Además, nos brindó una visión más amplia del tema bajo investigación.

Para el análisis de la información de la investigación se utilizó el método Wolcott (1994), el cual consta de tres etapas: (a) descripción, (b) análisis e (c) interpretación. En la descripción se muestra un relato de lo que ocurrió y se observó la objetividad narrativa. Wolcott (1994) estableció diez modos para organizar la descripción: (a) orden cronológico, (b) orden del investigador, (c) focalización progresiva, (d) un día en la vida, (e) sucesos críticos o medulares, (f) tramas y personajes, (g) grupos de interacción, (h) adopción de un marco analítico, (i) efecto Rashomon y (j) redactar un misterio. Para propósitos de esta investigación, se utilizó para organizar la información, la opción de sucesos críticos o medulares, en la que se hace una descripción en torno a acontecimientos importantes seleccionados. Por lo que recae en el investigador la responsabilidad de elegir, los eventos que reflejan mayor pertinencia para cumplir con los propósitos de la investigación. El implementar alguno de estos aspectos permite que el relato del investigador sea uno que resulte interesante, ameno y, sobre todo, un relato creíble.

El análisis se relaciona de forma sistemática con los diversos elementos de lo que se estudia de un fenómeno. Según Wolcott (1994), esta etapa es utilizada para

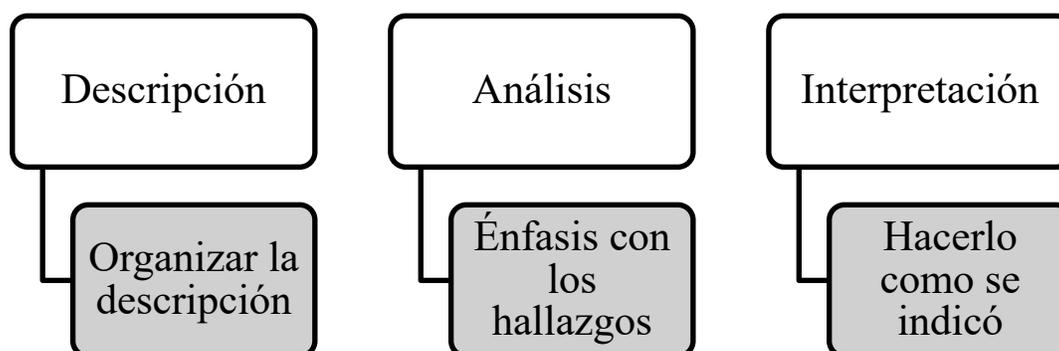
transformar la información recopilada; en otras palabras, para reducirla y expresarla, en otros términos. Es importante reconocer que la información recopilada no se analiza por sí sola y si no se maneja de la manera adecuada se puede echar a perder. Para esto, Wolcott (1994) sugiere diversas estrategias para el análisis, como: (a) énfasis en los hallazgos, (b) despliegue de los hallazgos, (c) énfasis en los procedimientos de campo, (d) adhesión a un marco analítico, (e) patrones, (f) comparaciones con otros casos, (g) evaluar y comparar contra un estándar, (h) contextualizar en marco analítico, (i) crítica a los procedimientos y (j) rediseñar el estudio. En la estrategia para enfocar el análisis, se utilizó el énfasis con los hallazgos, que permitió destacar los hallazgos sobresalientes por medio de un narrativo.

Finalmente, la interpretación buscó dar sentido, significado y utilidad en el contexto de lo que se investigó. En este proceso, el investigador tiene la libertad de profundizar y extenderse en las interpretaciones, con la precaución de no desvincularse del análisis. Por lo que estas interpretaciones se deben fundamentar en hallazgos reales, no debe ser una especulación caprichosa del investigador. Algunas recomendaciones de Wolcott (1994) para la precaución en la interpretación de los hallazgos: (a) extender el análisis, (b) marcar y luego hacer el salto, (c) hacerlo como se indicó, (d) hacerlo como se sugirió, (e) referirse a la teoría, (f) reenfocar la interpretación, (g) conectar con la experiencia personal, (h) analizar el proceso interpretativo, (i) interpretar el proceso analítico y (j) explorar alternativas de formato. Para evitar complicaciones con la interpretación de los hallazgos, se utilizó la modalidad de hacerlo como se indicó. Esta modalidad permite que se cumpla con los propósitos preestablecidos en la investigación,

aunque no tiene que sobrepasar las expectativas de lo que se describió en los propósitos. Es importante resaltar que el investigador es quien decidió a cuál de los tres componentes otorgará mayor énfasis.

**Figura 2**

*Método de Wolcott*



*Nota.* Adaptado de Wolcott (2014)

### **Resumen**

Es de gran importancia el establecimiento de métodos apropiados, para lograr identificar los problemas de gerencia organizacional de los coordinadores o directores de programas de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. Por medio de los métodos se establecen los procedimientos utilizados por el investigador para la selección de los participantes, las características de los participantes, el escenario y se describen los aspectos administrativos, necesarios para llevar a cabo la investigación. Además, se identificaron los medios utilizados para la recopilación de la información y cómo esta se organiza, para un posterior análisis. Para el análisis de información se presenta el método de análisis de información, que permitirá cumplir con los propósitos y contestar las preguntas de investigación.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS HALLAZGOS

#### Introducción

En este capítulo, se presentan y analizan los hallazgos derivados de la investigación cualitativa llevada a cabo. Los propósitos establecidos en la investigación fueron: explorar cómo los coordinadores o directores de departamento de Educación Física han gestionado su labor ante los recortes presupuestarios de la UPR, con énfasis en la optimización de recursos disponibles; identificar retos o dificultades que han experimentado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en la gestión de su labor administrativa ante los recortes presupuestarios de la UPR; auscultar qué acciones en la labor de los coordinadores o directores de departamento de Educación Física evidencian las diversas dimensiones del liderazgo y como transformaron su entorno; y proponer prácticas eficaces, desde las diversas dimensiones del liderazgo, de manera que los coordinadores o directores de departamento de Educación Física propongan maneras creativas para manejar los recurso cada vez más escasos en el contexto actual de la UPR.

En este capítulo, se detallaron los descubrimientos vinculados a cómo los coordinadores y directores de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico han desempeñado un papel de liderazgo transformacional, a pesar de la crisis fiscal. Los hallazgos expuestos en este capítulo se derivan de entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo con los coordinadores y directores de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico, quienes consintieron en participar en la investigación. Adicional a las

entrevistas, se utilizaron otros recursos para respaldar y verificar la información proporcionada por parte de los coordinadores y directores departamentales. Esto incluyó la revisión de documentos oficiales como publicaciones, récords, diarios, cartas, minutas, actas u otros documentos relacionados con el estatus fiscal de la Universidad de Puerto Rico. Por medio de esto se logró la triangulación de fuentes, con el fin de validar los hallazgos de la investigación y garantizar la confiabilidad de los datos.

Los hallazgos fueron presentados en este capítulo en el mismo orden en que se presentaron las preguntas de investigación. Debido a que la investigación adoptó una metodología cualitativa y presenta un diseño de caso múltiple, se siguió la orientación propuesta por Creswell y Guetterman (2019). Los cuales plantean que se debe desarrollar una pregunta central acompañada de entre cuatro a seis preguntas específicas. La pregunta principal planteada fue la siguiente: ¿Cómo los coordinadores o directores de departamento de Educación Física han ejercido su liderazgo para llevar a cabo su labor, ante los recortes presupuestarios de la UPR?

A partir de la pregunta central de investigación, se presentan las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Qué estrategias han utilizado para mantener la motivación y encarar la escasez de recursos fiscales en la UPR?
2. ¿Qué preparación de gerencia organizacional poseen los coordinadores o directores de departamento de Educación Física, y cómo les sirven para gestionar su labor administrativa?

3. ¿Qué retos o dificultades han experimentado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en la gestión de su labor administrativa?
4. ¿Qué acciones en la labor administrativa de los coordinadores o directores de departamento de Educación Física llevan a cabo en la gerencia educacional?
5. ¿Qué prácticas transformacionales, han utilizado o pueden proponerse, tal que los coordinadores o directores de departamento de Educación Física manejen los recursos disponibles en el contexto actual de la UPR?

Los hallazgos obtenidos de las entrevistas semiestructuradas con los coordinadores y directores departamentales, junto a la revisión de documentos de cada organización, se categorizaron. Esta categorización facilitó al investigador ordenar efectivamente la información, permitiendo una mejor representación visual de estos. La organización de la información permitió: 1) establecer las diversas dimensiones del liderazgo transformacional ejercidas por los coordinadores y directores departamentales, 2) respuestas de su liderazgo ante la crisis fiscal, 3) el impacto de la crisis en su gestión administrativa y 4) la innovación que han implementado con la finalidad de optimizar los recursos.

### **Procedimiento Para Presentar los Hallazgos**

Este capítulo está estructurado de la siguiente manera, siguiendo el método de Wolcott (1994): (a) descripción, (b) análisis, y (c) interpretación. En la etapa de descripción, se presenta un relato de los sucesos con una observación narrativa objetiva. El análisis se vincula de manera sistemática con los diversos elementos del fenómeno estudiado, según Wolcott (1994), esta fase tiene como propósito transformar la

información recopilada, es decir, reducirla y expresarla de otras maneras. Por último, la interpretación tiene como objetivo proporcionar sentido, significado y utilidad en el contexto de la investigación. Durante este proceso, el investigador tiene la libertad de profundizar y expandir las interpretaciones, con la precaución de mantener una conexión con el análisis. Es crucial que estas interpretaciones estén fundamentadas en hallazgos reales y no se conviertan en especulaciones arbitrarias por parte del investigador.

Conforme a las ideas de Wolcott (1994), la fase de descripción se enfoca en responder a la pregunta: ¿Qué está sucediendo? La etapa de análisis, por su parte, se ocupa de explorar las interrelaciones presentes en la información recopilada para abordar la siguiente interrogante: ¿Cómo operan las diferentes facetas de este fenómeno? Por último, la fase de interpretación se adentra en aspectos procesales y proporciona respuestas a cuestionamientos como: ¿Qué significado tiene todo esto? ¿Cuál es el sentido subyacente en estos hallazgos?

### **Descripción de la Recopilación de Información**

A continuación, se detalla el perfil de los participantes que fueron parte de la investigación. Como parte de la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cinco participantes, que cumplieran con los siguientes criterios de selección: 1) ser coordinadores o directores de los departamentos de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico; 2) así como contar con al menos 2 años de experiencia en el cargo.

Las entrevistas fueron realizadas entre los meses de enero-marzo de 2024, a través de la plataforma de videoconferencia Zoom. El protocolo de la entrevista semiestructurada contó con una cantidad de 23 preguntas, alineadas a las preguntas de

investigación. Como método alternativo para recopilar información, se utilizó la revisión de documentos oficiales como publicaciones, récords, diarios, cartas, minutas, actas u otros documentos relacionados con el estatus fiscal de la Universidad de Puerto Rico. Es de gran importancia proteger la confidencialidad de los participantes, por lo que se les asignó un código en sustitución a sus nombres reales. El código asignado a cada uno de los participantes es DC, en referencia a director (D) o coordinador (C), junto con un número. Es de gran importancia hacer una distinción entre las responsabilidades de los directores y los coordinadores de departamentos en la Universidad de Puerto Rico. A continuación, se presentan las características de las participantes en relación con su género, rango de edad, semestres de experiencia en la posición.

**Tabla 2**

*Perfil de los participantes*

Participantes	Género	Rango de edad	Semestres de experiencia	Grado máximo de estudios
DC 1	M	60-70	16	Doctorado
DC 2	M	60-70	4	Doctorado
DC 3	F	50-60	6	Doctorado
DC 4	F	50-60	5	Doctorado
DC 5	M	50-60	6	Doctorado

Tomando en consideración el perfil de los participantes resumido en la tabla anterior, se puede constatar que tres de los participantes se identifican con el género masculino y dos con el femenino. Además, tres participantes se sitúan en un rango de

edad de 50-60 años y los restantes dos se encuentran en el rango de 60-70 años. En relación con los semestres de experiencia ocupando la posición, los cinco participantes cumplieron con el criterio mínimo de inclusión, de dos años. En términos de grado máximo de estudios, todos los directores o coordinadores cuentan con un grado doctoral.

### **Análisis de la Información**

Uno de los métodos utilizados para el análisis de la información fue la revisión de documentos oficiales como publicaciones, récords, diarios, cartas, minutas, actas u otros documentos relacionados con el estatus fiscal de la Universidad de Puerto Rico. Entre los documentos revisados se encuentra el plan estratégico de la UPR, el cual corresponde al periodo del 2023-28, que incluye las estrategias y metas que impactarán a los once recintos de la UPR. Entre estos se encuentran los cinco recintos que fueron parte de la muestra utilizada en esta investigación.

El plan estratégico cuenta con doce metas, divididas en cuatro secciones, las cuales son: a) Innovación académica para el éxito de las futuras generaciones estudiantiles; b) Innovación administrativa para el bienestar de la comunidad universitaria y el mejoramiento de los servicios y la capacidad de la institución para la generación de nuevos fondos; c) Innovación en la investigación con compromiso social y d) Promoción de los valores éticos y del arte y la cultura. Para propósitos de la investigación, es pertinente el asunto estratégico número dos, relacionado a la innovación administrativa del sistema universitario. En estas estrategias se exponen tres metas, que abordan las necesidades expuestas en esta investigación, tanto de la institución en general como de los directores y administradores.

Uno de los problemas identificados en la situación fiscal de la UPR es la reducción de presupuesto como parte del plan establecido por la junta de control fiscal. En la meta cuatro se establece la optimización de las operaciones de la universidad en respuesta a los cambios fiscales, mejorando las prácticas administrativas. Otro de los elementos de importancia expuestos en la investigación, es la falta de educación en servicio para los directores o coordinadores de Departamentos de Educación Física de la UPR. En la meta cinco se atiende la situación, el fomentar el crecimiento profesional de los empleados del sistema universitario. Finalmente, en la meta número cinco se atiende el tema de la sostenibilidad fiscal del sistema universitario por medio de alianzas estratégicas. Todos estos aspectos brindan una respuesta a los temas de necesidad, identificados en la investigación.

Tomando en consideración los planes estratégicos institucionales, por facultad o departamentales, se constataron los aspectos administrativos de cada uno de los recintos incluidos en la investigación. En el caso del recinto de Río Piedras, se pudo identificar la misión y visión en su página oficial, pero no tienen publicado el plan estratégico departamental. Es por esto que se revisó el plan estratégico de la facultad de educación, en el cual se plantean aspectos fiscales y administrativos. En el plan se contemplan los efectos exacerbados por las medidas de austeridad que responden a los ajustes fiscales impuestos por la Junta de Supervisión Fiscal durante los pasados cinco años; situación que se acrecentó por el impacto socioeconómico causado por la pandemia de COVID-19. Además, en la meta uno se establece el optimizar las operaciones de la universidad en respuesta a los cambios fiscales mediante las mejores prácticas administrativas y de

reingeniería de procesos para simplificar, agilizar y uniformar los procesos administrativos a través del sistema universitario. En el plan, hacen referencia al compromiso de la Administración Central de asignar un presupuesto adecuado a cada una de las unidades institucionales.

El plan estratégico del Departamento de Kinesiología de la UPR en Mayagüez está contenido en su página oficial, en el que se exponen varios aspectos presupuestarios no muy detallados. En el plan destacan la disminución en el presupuesto operacional, los retos por desastres naturales y la limitación en el personal departamental. A lo largo del documento se establecen metas administrativas claras, aunque no se establece un énfasis en los aspectos principales auscultados en esta investigación. En el caso de la UPR de Ponce, cuentan con un plan institucional titulado “Visión UPR Ponce 2026”. En esta se contempla la sustentabilidad del recinto en la estrategia tres y la administración en la estrategia número cuatro. Entre los objetivos establecidos se encuentran poseer el personal adecuado, propiciar el mejoramiento profesional de los recursos humanos, valorar los logros de los recursos humanos, fortalecer los procesos de diálogos, reducción de la burocracia, alinear planes operacionales al presupuesto asignado y contar con personal capacitado.

En el caso del plan estratégico de la UPR de Aguadilla, se establecen el contexto institucional, metas y proyecciones presupuestarias. En la meta número cinco se contempla el uso responsable de recursos financieros, en la meta número seis se establecen estrategias para eficiencia operacional y en la meta siete se establece la importancia de mantener un alto nivel de satisfacción. La sección IV sobre proyecciones

presupuestarias no contiene ningún tipo de información. Finalmente, el plan estratégico actualizado de la UPR de Bayamón no se encuentra disponible en las páginas oficiales. Únicamente se ofrecen algunos informes en categorías particulares, no relacionadas con el plan estratégico institucional.

En términos generales, solo la UPR de Mayagüez tiene el plan estratégico departamental publicado en su página oficial. La UPR de Río Piedras cuenta con un plan estratégico de la facultad de educación, publicado en la página oficial. Las instituciones de la UPR de Ponce y Aguadilla cuentan con planes estratégicos institucionales publicados. Finalmente, la UPR de Bayamón no cuenta con ningún plan estratégico actualizado en su página oficial, por lo que no se pudo realizar la evaluación pertinente de dicha institución. En términos de la evaluación de los planes estratégicos disponibles, es importante resaltar el de la UPR de Ponce, el cual toma en consideración los temas centrales de esta investigación. Finalmente, el análisis de documentos no abonó lo suficiente en respuesta a las preguntas de investigación.

### **Contestación de Preguntas de Investigación**

A continuación, se presentan las categorías y subcategorías que surgieron a partir de las preguntas de investigación y los hallazgos. En total, se identificaron cinco categorías de análisis, las cuales se mencionan a continuación: 1) estrategias de liderazgo y financieras; 2) preparación académica; 3) desafíos en la administración; 4) liderazgo transformacional y 5) educación en servicio. En el proceso de análisis se utilizaron las citas directas de los participantes de las entrevistas, lo que le añade una fiabilidad mayor al proceso. En la figura 3 se muestran las categorías de esta investigación, en un

flujograma para una mejor comprensión. Adicional, esta sección tiene como objetivo dar respuesta a la pregunta central de investigación y las cinco preguntas específicas, las cuales sirvieron de guía en el proceso de investigación. Las respuestas a las preguntas se fundamentan en la revisión de literatura realizada y en los hallazgos a partir de las fuentes revisadas.

### Figura 3

#### *Categorías de la investigación*



### **¿Cómo los coordinadores o directores de departamento de Educación Física han ejercido su liderazgo para llevar a cabo su labor, ante los recortes presupuestarios de la UPR?**

Las personas a cargo de la gestión administrativa de la UPR han tenido que lidiar con recortes presupuestarios, problemas demográficos y flujos migratorios, que han afectado de manera significativa a la institución. Sin duda, uno de los aspectos de mayor preocupación han sido los constantes recortes por parte de la Junta de Control Fiscal, lo que hace imposible cubrir los costos operacionales del sistema. En los reportes más recientes, la Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico, intenta que la legislatura apruebe enmendar la Ley 53-2021, conocida como “Ley para poner fin a la quiebra de Puerto Rico”. Esto con la intención de evitar un recorte de \$59 millones en el

presupuesto para la operación de la institución universitaria. Aunque el presupuesto de la UPR para los años 2023 al 2027, legalmente están consignados por un total de \$500 millones, la interpretación de la Junta de Control Fiscal de la ley ha resultado en un recorte presupuestario (Metro Puerto Rico, 2024).

Esta problemática es una que repercute directamente en cada uno de los departamentos y a todos los componentes de la universidad. Según Robbins y Coulter (2017), la gerencia organizacional abarca el proceso de planificación, organización, dirección y el uso de todos los recursos disponibles. Con respecto a este asunto, la mayoría de los directores o coordinadores son docentes y no necesariamente poseen preparación académica en gerencia organizacional. La gerencia organizacional requiere tanto habilidad técnica como habilidad conceptual, Mintzberg (2009), por lo que la preparación se convierte en un aspecto fundamental. Esto acarrea una limitación a la hora de encarar dificultades tan apremiantes como las que se viven en el país y pudiera extrapolar las dificultades en el manejo de recursos.

Asignar tareas administrativas a un director departamental, con poca o ninguna preparación en el área administrativa, puede acrecentar los problemas organizacionales. Esto se debe a la carencia de una visión de liderazgo transformacional que promueva cambios, en medio de situaciones de crisis. Entre los aspectos que comprenden la gerencia organizacional se encuentran los procesos de planificación, organización, dirigir, evaluación de programas y actividades para lograr objetivos educativos. Según Gines (2014), nos encontramos ante una universidad distinta, que debe adoptar mecanismos flexibles que hagan posible una adaptación continua, ante los constantes cambios en la

forma de atender la educación superior. Es por esto que el proceso transformador de la universidad debe darse desde el interior, ya que no se reforma la universidad, sin reformar el pensamiento (Morin, 2009).

Todos los retos presentes en las organizaciones educativas se convierten en limitaciones para los líderes organizacionales a la hora de encarar dificultades. Según Zahira y Pérez (2019) , se demostró una relación entre el liderazgo transformacional y la gerencia organizacional, las cuales aumentan simultáneamente mientras se implementan. Es por esto que cuando se realiza una consolidación del liderazgo transformacional y la gerencia organizacional, permite una mejor gestión de funciones con la integración activa de todos los elementos tomando en consideración la realidad social (Pesante et al., 2009).

Los testimonios de los directores o coordinadores proporcionan una visión detallada de las estrategias de liderazgo empleadas para hacer frente a los recortes presupuestarios en la Universidad de Puerto Rico. Esta población son los administradores más cercanos a los estudiantes y los cuales pueden identificar la realidad que se vive en la institución. Es por lo antes mencionado, que los directores y coordinadores expusieron la manera en la que han ejercido un liderazgo transformacional, para encarar las dificultades fiscales.

### **¿Qué estrategias han utilizado para mantener la motivación y encarar la escasez de recursos fiscales en la UPR?**

El liderazgo transformacional cuenta cinco conductas fundamentales, los cuales son la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la tolerancia psicológica. Estas conductas permiten

generar los cambios necesarios para superar posibles contratiempos que los gerentes educacionales suelen enfrentar. Algunas de las estrategias utilizadas por los directores o coordinadores departamentales, se relacionan con las cinco conductas fundamentales del liderazgo transformacional. A continuación, se muestra la relación entre las conductas del liderazgo transformacional y las estrategias utilizadas por los participantes, basada en las respuestas proporcionadas.

**Tabla 3**

*Relación entre conductas transformacionales y estrategias*

<b>Estrategia de Liderazgo Transformacional</b>	<b>Descripción de la Estrategia</b>	<b>Relación con las Respuestas</b>
Influencia Idealizada	Inspira y motiva a otros a través del ejemplo y la visión compartida.	DC 2: Revisión de la misión y visión del departamento para alinearla con la situación actual.
Motivación Inspiracional	Proporcionar inspiración y motivación a través de metas desafiantes y perspectivas positivas.	DC 3: Establecimiento de metas durante la planificación estratégica anual para priorizar las acciones a tomar.
Estimulación Intelectual	Fomentar la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico entre los miembros del equipo.	No directamente reflejada en las respuestas proporcionadas.

Consideración Individualizada	Brindar atención y apoyo individualizado a las necesidades, preocupaciones y desarrollo personal de cada miembro del equipo.	No directamente reflejada en las respuestas proporcionadas.
Tolerancia Psicológica	Fomentar un ambiente de apertura, confianza y respeto donde los errores sean vistos como oportunidades de aprendizaje.	DC 1: Dependencia de fondos externos mediante la renta de instalaciones para programas. DC 4: Mantenimiento de una comunicación efectiva y adaptación de la visión del departamento a pesar de los recortes presupuestarios.

La pregunta de investigación sobre las estrategias utilizadas para mantener la motivación y enfrentar la escasez de recursos fiscales en la Universidad de Puerto Rico ha sido abordada mediante múltiples enfoques por los directores. En primer lugar, se recurrió a la dependencia de fondos externos mediante la renta de instalaciones para programas, como indicó el DC 1 al expresar: “tuvimos que depender demasiado de fondos externos” y “rentaban las instalaciones para el uso de programas”, con la intención de recaudar fondos para el departamento. Además, se llevó a cabo una revisión de la misión y visión del departamento, adaptándola a las circunstancias actuales, como

mencionó el DC 2: “revisar la misión y la visión, para atemperarlo con lo que estamos viviendo”. Asimismo, se destacó la importancia de la planificación estratégica anual y el establecimiento de metas específicas, como señaló el DC 3: “hacemos el plan estratégico, establecemos unas metas y establecemos las prioridades”. Además, se enfatizó el impacto con la visión del departamento ante los recortes presupuestarios, como afirmó el DC 4: “yo podía impartir con la visión de nuestro departamento”.

Con el fin de abordar la pregunta de investigación desde la segunda subcategoría que emergió, la gestión de motivación y de recursos fiscales, los directores implementaron diversas acciones. En primer lugar, se destacó la importancia de conseguir el compromiso de todos los empleados como clave para el éxito, como lo expresó el DC 1: “El éxito fue conseguir el compromiso de todos nuestros empleados”. Además, se subrayó el papel crucial de la comunicación en el mantenimiento de la motivación y el apoyo al personal, como indicó el DC 2: “La comunicación fue la clave”. Asimismo, se hizo hincapié en la búsqueda activa de fondos externos para proyectos específicos que beneficiaran al departamento, como mencionó el DC 3: “me he movido porque ya no encuentro recursos”. También se resaltó la efectividad de la comunicación directa con la facultad y los estudiantes para mantener la motivación y el compromiso, como señaló el DC 4: “aquí la comunicación era muy efectiva y era más directa”. Por último, se mencionó la colaboración con entidades externas y la búsqueda de acuerdos colaborativos como estrategia para promover los objetivos del departamento a pesar de las limitaciones presupuestarias, como expresó el DC 5: “He optado por trabajar mucho en lo que se conoce como acuerdos colaborativos”. Estas estrategias reflejan la diversidad de

enfoques adoptados por los directores para afrontar los desafíos económicos y mantener la motivación en la UPR.

A continuación, se muestra una tabla que resume la gestión de motivación y de recursos fiscales de cada uno de los directores o coordinadores. En esta tabla, se observa que algunas estrategias para generar recursos fiscales, no se mencionaron, por lo que no hay una entrada correspondiente en la columna de "Estrategia de Recursos Fiscales". Además, se identifica que las estrategias de mantener una comunicación abierta y efectiva, así como la de mantener una comunicación directa con la facultad y los estudiantes, fueron ejecutadas por los DC 2 y DC 4.

**Tabla 4**

*Relación entre conductas transformacionales y estrategias*

<b>DC</b>	<b>Estrategia de Motivación</b>	<b>Estrategias de Recurso Fiscal</b>
1	Conseguir el compromiso de todos los empleados.	N/A
2, 4	Mantener una comunicación abierta y efectiva	N/A
3	Buscar oportunidades de financiamiento externo	Fondos externos
4	Mantener una comunicación directa con la facultad y los estudiantes	N/A

5	Colaborar con entidades externas mediante acuerdos colaborativos	N/A
---	---	-----

---

Para abordar la pregunta de investigación sobre las estrategias utilizadas para mantener la motivación y enfrentar la escasez de recursos fiscales de la UPR, es fundamental comprender cómo los líderes organizacionales han respondido a estos desafíos. En la subcategoría de estrategias de liderazgo frente a recortes presupuestarios, se destaca la dependencia de fondos externos como una medida adoptada por algunos directores o coordinadores. Estos líderes han buscado alternativas viables, como la renta de instalaciones para programas, revisión de planes estratégicos, establecimiento de metas anuales y optimización de recursos disponibles.

En la subcategoría de gestión de motivación y recursos fiscales, se aprecia que los líderes han implementado estrategias para motivar a su equipo de trabajo en tiempos de recesión económica. Algunos de los directores hicieron énfasis en mantener el compromiso de los empleados, para mantener la cohesión y la productividad del equipo. Además, la comunicación abierta y el apoyo emocional también se destacan como estrategias efectivas para mantener la moral del equipo. En el aspecto de recursos fiscales, se resaltan las oportunidades de financiamiento externo y la colaboración con otras entidades, para maximizar el impacto de los recursos limitados.

Las estrategias antes mencionadas demuestran la capacidad de los líderes organizacionales para adaptarse a los desafíos financieros y mantener la motivación del equipo a pesar de la escasez de recursos fiscales. Reforzar estas estrategias con

investigaciones y teorías contemporáneas sobre el liderazgo pueden proporcionar un marco sólido para comprender de una mejor manera cómo los líderes deben encarar los retos actuales de la universidad. Por ejemplo, la teoría del liderazgo transformacional puede promover la motivación y la adaptabilidad en tiempos de crisis (Avolio et al., 2009). Estudios de liderazgo transformacional han demostrado la capacidad de este estilo para motivar y aumentar el rendimiento del equipo, particularmente en situaciones de adversidad (Bass & Riggio, 2006). El desarrollo de destrezas de liderazgo a lo largo del tiempo puede influir en la efectividad de las estrategias utilizadas (Day et al., 2014), esto puede generar una mejor adaptación de los líderes a entornos desafiantes como lo es el contexto de la UPR.

### **Explicación de Categorías de Investigación**

**Categoría 1: Estrategias de liderazgo y financieras.** En esta categoría se toman en consideración las estrategias de los líderes organizacionales, frente a los recortes presupuestarios. Además, se exploraron las diversas estrategias de motivación que los directores o coordinadores utilizaron con sus empleados, por encima de las dificultades fiscales de los departamentos. En la primera categoría se pudieron identificar dos subcategorías, las cuales se muestran en la figura 4, por medio de un flujograma.

### **Figura 4**

*Categoría 1: Estrategias de liderazgo y financieras*



**Subcategoría: Estrategias de liderazgo frente a recortes presupuestarios.** En esta subcategoría, los directores o coordinadores afirmaron las estrategias utilizadas ante la administración para enfrentar recortes presupuestarios. Además, se aprecia la capacidad del líder para buscar alternativas viables que permitan al departamento adaptarse a la reducción de recursos.

DC 1: *“Pues mira, se hizo bastante difícil porque tuvimos que depender demasiado de fondos externos. Como era propuestas en las que se rentaban las instalaciones para el uso de programas”*

DC 2: *“Mira, lo primero que hice como director fue revisar la misión y la visión, del departamento de educación física de nosotros, para atemperarlo con lo que estamos viviendo.”*

DC 3: *“Todos los finales de año cuando hacemos el plan estratégico para el próximo año, establecemos unas metas de cuáles pueden ser las puertas a tocar, cuando retomamos en agosto que establecemos las prioridades.”*

DC 4: *“La comunicación era muy efectiva, pero más allá de lo que yo podía impartir con la visión de nuestro departamento, siempre se veía afectado por lo del recorte presupuestario.”*

**Subcategoría: Gestión de motivación y recursos fiscales.** En esta subcategoría, los directores ofrecieron respuestas vinculadas a las estrategias de motivación utilizadas para alentar a su equipo de trabajo en tiempos de austeridad. Además, mencionaron la manera en que lograron sus objetivos a pesar de las limitaciones económicas.

DC 1: *“Siempre, en todo momento tuvimos que estar adaptando, pero nada, el éxito fue conseguir el compromiso de todos nuestros empleados”*

DC 2: *“La comunicación fue la clave, el dejarle saber a los empleados que la puerta de mi oficina siempre va a estar abierta cuando ellos quisieran discutir o traer alguna situación o preocupación que tuviese.”*

DC 3: *“Actualmente estoy a través de fondos externos, identifique una oportunidad, que lo estamos finiquitando esta semana para ver si tenemos la oportunidad de trabajar una propuesta con fondos federales que pueda beneficiar al departamento, o sea que me he movido porque ya no encuentro recursos de cómo nos ayudan para específicamente el área de educación física.”*

DC 4: *“Estoy trabajando con ambas posiciones, en lo que es la UPR, si nos vamos por la posición del departamento académico, ya aquí la comunicación era muy efectiva y era más directa con lo que es la facultad, los profesores y profesoras del departamento y con los estudiantes, que son nuestra razón de ser.”*

DC 5: *“He optado por trabajar mucho en lo que se conoce como acuerdos colaborativos, donde identifique diferentes entidades y trato de aunar esfuerzos con ellos para que me ayuden a yo seguir promulgando el beneficio de preparar estudiantes o profesionales competentes dentro del área de educación física. Pero*

*poder decisional en cuestión de un presupuesto que yo pueda manejar y distribuir a base de necesidades, la verdad es que no tengo."*

**¿Qué preparación de gerencia organizacional poseen los coordinadores o directores de departamento de Educación Física, y cómo les sirven para gestionar su labor administrativa?**

Para abordar la pregunta de investigación sobre la preparación en gerencia organizacional de los coordinadores o directores del departamento de Educación Física, se examinaron las respuestas proporcionadas por los participantes. El DC 1 reconoció la carencia de preparación formal en gerencia organizacional y destacó que su aprendizaje administrativo se basó mayormente en la experiencia: "No cuento con preparación en gerencia". Por otro lado, el DC 2 señaló haber cursado un doctorado en administración educativa: "El doctorado mío decía administración de programa de educación especial". En contraste, el DC 3 mencionó estar en proceso de obtener una certificación en Liderazgo Educativo: "estoy haciendo una certificación en Liderazgo Educativo". Similarmente, el Director 4 reveló haber cursado créditos específicos en gerencia organizacional durante sus estudios de maestría y doctorado: "hice dentro de mi maestría un total de 12 créditos en la gerencia organizacional" y "nueve créditos en gerencia, supervisión y administración". Por último, el DC 5 indicó haber tomado cursos relacionados con la administración o gerencia tanto a nivel de maestría como de bachillerato: "inicialmente, que conllevaran algún punto de administración o gerencia". Estas declaraciones ilustran la diversidad de antecedentes educativos y experiencias profesionales entre los directores coordinadores. Esto evidencia que algunos cuentan con

una formación más específica en gerencia organizacional que otros, lo que puede influir en su capacidad para gestionar eficazmente su labor administrativa.

La carencia de una formación académica formal en gerencia organizacional entre los coordinadores o directores de departamentos de Educación Física es notable, lo que puede representar una desventaja para sus labores administrativas, a pesar de que algunos cuenten con cursos aislados relacionados con esta área. Como mencionó uno de los participantes, una manera en la que han adquirido su conocimiento administrativo es a través de la experiencia práctica de campo. Aunque algunos han completado programas académicos con orientación administrativa, la mayoría han tenido una formación limitada o ninguna formación en gerencia organizacional. Las experiencias mencionadas por los participantes subrayan la necesidad de una capacitación más sólida en gerencia organizacional para mejorar la eficiencia en la gestión de los departamentos.

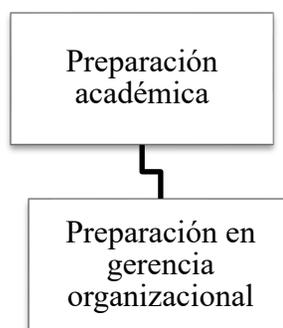
En apoyo a esta perspectiva, es fundamental considerar las investigaciones de Gmelch y Miskin (2015), quienes profundizan en la gestión de recursos dentro de los departamentos académicos. En su análisis resalta la importancia de una sólida preparación en gerencia organizacional para abordar eficazmente los desafíos administrativos que enfrentan estos departamentos. Una comprensión profunda de los principios de gestión puede mejorar la eficiencia operativa y promover un ambiente de trabajo efectivo. Por otro lado, Pearce y Conger (2015) ofrecen una visión complementaria al explorar el concepto de liderazgo compartido. Además, estos autores argumentan que un enfoque de liderazgo que involucren múltiples miembros del equipo, en lugar de centrarse en una sola figura de autoridad, es beneficioso en entornos

académicos complejos. Estos enfoques respaldan la necesidad de una formación sólida en gerencia educacional, para optimizar el funcionamiento de los departamentos académicos.

**Categoría 2: Preparación académica.** En vinculación a las preguntas de investigación y en medio del proceso de análisis, se desprendió una segunda categoría relacionada con la preparación académica de los directores o coordinadores. Adicional a la preparación académica general, se auscultó sobre su formación en el ámbito de la gerencia organizacional. Esta preparación puede ser de gran importancia en una posición de liderazgo, como la ocupada por los directores o coordinadores. En la figura 5 se aprecia la categoría de preparación académica, junto con la subcategoría de preparación en gerencia organizacional.

### Figura 5

*Categoría 2: Preparación académica*



**Subcategoría: Preparación en gerencia organizacional.** En esta subcategoría se abordó sobre la formación de los entrevistados en relación con la gerencia organizacional. La mayoría de los entrevistados no cuentan con una preparación

académica apropiada o requerida, para un puesto administrativo. Esto es una clara desventaja, debido a que existen diversos factores externos que inciden en su gestión y el no contar con una preparación formal, dificulta aún más su labor. Según varios de los participantes, su aprendizaje sobre el puesto administrativo se basó en la experiencia conforme pasaban los años.

DC 1: *“No, no (no cuento con preparación en gerencia organizacional). Como hacemos la gran mayoría de los directores que llegamos aquí al recinto, en el aspecto de administración. Pero la gran mayoría de lo que yo aprendí como administrador fue por experiencia. Pero todavía es la hora que yo no me considero un administrador. Porque esa preparación formal en el campo nunca la tuve.”*

DC 2: *"El doctorado mío decía administración de programa de educación especial y en realidad era administración educativa, con enfoque a la educación especial."*

DC 3: *“Mi maestría es en Tecnología Educativa, y mi doctorado es en Tecnología Instruccional y Educación a Distancia. Y entonces ahora estoy haciendo una certificación en Liderazgo Educativo”*

DC 4: *“Sí cuando estuve haciendo mi maestría, hice dentro de mi maestría un total de 12 créditos en la gerencia organizacional como tal. A nivel doctoral, hice nueve créditos en gerencia, supervisión y administración.”*

DC 5: *“Pues mira, los cursos que yo tengo prácticamente datan de cursos a nivel de maestría, cursos a nivel de bachillerato inicialmente, que conllevaran algún punto de administración o gerencia.”*

**¿Qué retos o dificultades han experimentado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en la gestión de su labor administrativa?**

Los coordinadores y directores de departamentos de Educación Física han enfrentado una serie de retos y dificultades en la gestión de su labor administrativa. En primer lugar, se destacan los eventos adversos como huracanes, huelgas e inundaciones, que han afectado el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, como mencionó el DC 1: “yo pasé por dos huracanes, pasé por huelgas, por inundaciones”. Asimismo, se resalta la falta de claridad en cuanto a las responsabilidades y procesos administrativos, lo que genera confusiones y dificultades en el desempeño de las funciones, según indicó el DC 2: “Cuando inicié en el puesto no me comunicaron mis deberes y responsabilidades”. Además, se mencionan obstáculos relacionados con la infraestructura y mantenimiento de las instalaciones, como la necesidad de gestionar constantemente la limpieza y mantenimiento de los espacios, como expresó el DC 3: “Algo tan sencillo como lograr que el primer día de clase la cancha de tenis esté con la grama que nos la esté cubriendo”. Otro desafío importante ha sido la reducción de empleados y recursos, lo que ha impactado negativamente en la capacidad operativa de los departamentos, como señaló el DC 4: “recorte de empleados”. Por último, se destaca la complejidad de cumplir con regulaciones y normativas, que a veces limitan la flexibilidad en la gestión de los cursos y programas académicos, como explicó el DC 5: “la situación de certificaciones, de leyes, de reglamentos”. Estos desafíos evidencian la complejidad del entorno en el que operan los directores y coordinadores de Educación Física, así como la necesidad de adaptarse constantemente para superarlos.

La gestión administrativa de los coordinadores o directores de departamentos de Educación Física de la UPR conlleva una serie de desafíos que impactan su capacidad para dirigir efectivamente. Entre los desafíos mostrados a continuación en las respuestas de los participantes, se encuentran los fenómenos naturales que generan inestabilidad y dificultades operativas significativas. Adicional, hay una falta de claridad en las responsabilidades relacionadas con el cargo y los procesos administrativos que deben llevarse a cabo. Otra de las dificultades señaladas es la coordinación de tareas básicas, como el mantenimiento de instalaciones deportivas, de lo cual los departamentos dependen de las secciones de servicios dentro de los recintos. La reducción de personal y la falta de apoyo de la administración contribuyen a una sobrecarga de responsabilidades para los directores o coordinadores. Finalmente, las normativas institucionales imponen restricciones en cuanto a los cupos de estudiantes y esto constituye un problema para mantener abiertas secciones de clases, que son necesarias para la población estudiantil.

Con el fin de abordar estos desafíos, es crucial implementar estrategias de liderazgo efectivas y que se adapten a las necesidades particulares de cada institución. Los entornos educativos, en especial los universitarios, son cambiantes y complejos, por lo que los líderes deben desarrollar habilidades de adaptación y resiliencia para superar los obstáculos administrativos (Smith & Johnson, 2018). Según Green et al. (2020), hay una importancia significativa de fomentar una cultura organizacional que promueva la colaboración y la innovación, lo que puede mitigar los efectos negativos de los desafíos administrativos.

**Categoría 3: Desafíos en la administración.** Uno de los mayores obstáculos en puestos de liderazgo son los obstáculos y problemas relacionados con los aspectos administrativos. Estos desafíos pueden abordar diversos aspectos, como la gestión de recursos limitados, la adaptación a los cambios institucionales, la motivación del personal, entre otros. La toma de decisiones en entornos inciertos crea una mayor inestabilidad en la organización y poca seguridad en aspectos administrativos. En este contexto, se identificaron diversos desafíos que favorecen la implementación de un enfoque de liderazgo transformacional en el ámbito universitario.

### Figura 6

*Categoría 3: Desafíos en la administración*



**Subcategoría: Retos en la gestión administrativa departamental.** En esta subcategoría se establecen los obstáculos que enfrentaron los directores o coordinadores durante su periodo de liderazgo. Los retos pueden ser de índole fiscal, cambios en la estructura organizativa, eventos naturales adversos, entre otras posibles situaciones.

DC 1: *“Durante mi periodo de director, yo pasé por dos huracanes, dos meses perdimos el edificio, pasé por huelgas, por inundaciones, o sea que yo no tuve ningún año que yo pudiera haber considerado como un año fácil.”*

DC 2: *“Cuando inicié en el puesto no me comunicaron mis deberes y responsabilidades, para que tu sepas cuáles son tus funciones. No están los procesos en paso, como que todo es invertido, primero sueltan el monstruo y después te dicen toda la cadena para ganarla. En cuanto a la parte presupuestaria, le afecto mucho al departamento en la limitación de empleados”*

DC 3: *“Algo tan sencillo como lograr que el primer día de clase la cancha de tenis esté con la grama que nos la esté cubriendo, que la parte del levantamiento de pesas, si limpiaron o no mojaron, o sea algo tan sencillo como eso, o sea que por ejemplo, eso es parte del departamento de recursos físicos. Yo no tengo que llamar pero siempre yo insisto, yo no tengo por qué mandar a limpiar las áreas, pero lo hago, porque son salones de clases. Igual yo no tengo que todos los días hacer una requisición para que me pasen a barrer y mapear, pues me pasa lo mismo con los espacios de educación física, y si yo lo hago, lo hago como requisición, pero me parece absurdo tenerlo que hacer como requisición”*

DC 4: *“Entonces la parte del recorte de empleado y la parte de que antes yo ocupaba la silla, esas dos posiciones de empleado que me quitaron, cuando yo llego allí yo las pedí, no me las dieron, y yo quería otras dos posiciones extras, o sea, yo estaba carente de cuatro posiciones, no solamente esas dos, eran cuatro posiciones, y encima todo esto, estamos hablando que no hay apoyo de la administración.”*

DC 5: *“Pero naturalmente pues partimos todo de la situación de certificaciones, de leyes, de reglamentos. Así que esa situación nos pone un poquito a veces en una*

*difícil situación. Por ejemplo, nosotros tenemos una reglamentación que los cursos, cada curso que nosotros ofrecemos tiene un cupo de estudiantes. Pues en muchas ocasiones yo me veo en la obligación de reducir ese cupo. Eso alivia un poco la carga del profesor, así que me estoy yendo a unas vertientes, más hacia tratar de mantener una seguridad del estudiantado.”*

### **¿Qué acciones en la labor administrativa de los coordinadores o directores de departamento de Educación Física llevan a cabo en la gerencia educacional?**

Los coordinadores y directores de departamentos de Educación Física llevan a cabo diversas acciones en su labor administrativa, que reflejan su enfoque en la gerencia educacional. En primer lugar, se destaca la importancia de la colaboración y reconocimiento del trabajo en equipo, como lo expresó el DC 1: “lo más importante es que los de la cabeza entiendan que no son nada sin los de abajo”. Además, se resalta la necesidad de adaptarse a cambios en la estructura organizativa y gestionar eficazmente los recursos humanos, como señaló el DC 2: “Hubo que hacer muchos cambios, porque antes el grupo administrativo era más amplio”. Asimismo, se evidencia la importancia de la optimización de recursos y la planificación estratégica, como indicó el DC 3: “¿para qué necesitas dos profesores full time, cuando lo único que nos permiten los traslados articulados es una clase por semestre?”. Además, se destaca el desafío de trabajar con recursos limitados y la necesidad de establecer colaboraciones externas para el cumplimiento de objetivos, como mencionó el DC 4: “me trastocó muchísimo (los recursos limitados), porque trabajaba prácticamente solo”. Finalmente, se enfatiza el compromiso con la calidad educativa y el apoyo a los estudiantes mediante asesorías

personalizadas y estrategias de retención, como expresó el DC 5: “en muchas ocasiones yo me veo en la obligación de reducir ese cupo (para que se ofrezca el curso)”. Estas acciones demuestran el compromiso de los directores y coordinadores de Educación Física con la mejora continua y el éxito académico de sus estudiantes.

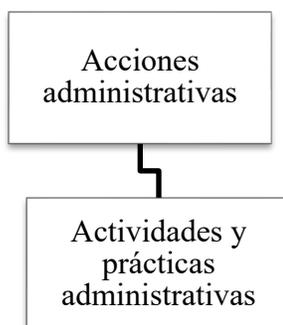
Los directores o coordinadores de departamento de Educación Física desempeñan diversas acciones administrativas que son fundamentales para la gestión educacional eficaz. Una de las principales actividades administrativas es la planificación, que implica establecer metas, objetivos y estrategias para el departamento. Según Mitchell y Titus (2020), la planificación estratégica es esencial para el éxito organizacional a largo plazo, ya que proporciona una dirección clara y coherente para la toma de decisiones. En relación con la gestión de recursos limitados, es importante garantizar el cumplimiento con las necesidades del departamento. La gestión eficaz de recursos es crucial en entornos educativos donde los recursos suelen ser escasos y se requiere una asignación cuidadosa (Brown & Posner, 2019).

Por otra parte, el cumplimiento de normativas y regulaciones es un elemento esencial en el contexto de la educación superior. Según Johnson y Ortega (2021), el cumplimiento normativo es esencial para garantizar la legalidad y la legitimidad de las operaciones educativas. Un aspecto de gran importancia es la comunicación efectiva, la cual es crucial para el éxito de la gestión administrativa. Esto es un elemento clave en la construcción de relaciones de confianza y colaboración dentro de una organización educativa (Leithwood & Mascall, 2018). Todos los elementos antes mencionados promueven el logro de los objetivos y organizaciones.

**Categoría 4: Acciones administrativas.** En la cuarta categoría, acciones administrativas, se establecen las actividades y prácticas específicas llevadas a cabo por los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en el ámbito de la gerencia educacional. Estas acciones abarcan una variedad de tareas tales como la planificación, asignación de recursos, cumplimiento de normativas, toma de decisiones, comunicación interna y externa, entre otras actividades, para el buen funcionamiento de los departamentos.

**Figura 7**

*Categoría 4: Acciones Administrativas*



**Subcategoría: Actividades y prácticas administrativas.** En esta subcategoría se establecen las medidas específicas tomadas por los directores o coordinadores para abordar los desafíos identificados en la gestión administrativa. Estas acciones pueden variar las necesidades y circunstancias de los recintos de manera individual, con el fin de mejorar la eficiencia y efectividad de la gestión administrativa.

DC 1: *“Pues mira, aquí lo más importante es que los de la cabeza entiendan que no son nada sin los de abajo”*

DC 2: *“Hubo que hacer muchos cambios, porque antes el grupo administrativo*

*era más amplio y fueron empleados retirándose, incluso yo como director, la que era secretaria el año antes de yo entrar, fue su último año, o sea que cuando yo entré, la secretaria se retiró.”*

DC 3: *“Yo le dije al decano, ¿para qué necesitas dos profesores full time, cuando lo único que nos permiten los traslados articulados es una clase por semestre”*

DC 4: *“En el caso mío, a mí me trastocó bastante, me trastocó muchísimo (los recursos limitados), porque trabajaba prácticamente solo, y entonces yo tenía que hacer el trabajo, que a veces yo llamaba a mis directores de otras universidades”*

DC 5: *“Nosotros tenemos una reglamentación que los cursos que nosotros ofrecemos tiene un cupo de estudiantes. Pues en muchas ocasiones yo me veo en la obligación de reducir ese cupo (para que se ofrezca el curso). O sea, tratar de evitar que siga perdiendo estudiantes. Las asesorías académicas yo las realizo, las tengo de forma digitalizada. Oriento al estudiante con la mejor intención de que yo pueda mantener ese estudiante. Si veo al estudiante que pueda ser un alto fracaso, o posiblemente una deserción, que deje de estudiar o se me vaya del programa, pues trato de llamar al estudiante y utilizar estrategias para facilitarle el trabajo al estudiante.”*

**¿Qué prácticas transformacionales, han utilizado o pueden proponerse, tal que los coordinadores o directores de departamento de Educación Física manejen los recursos disponibles en el contexto actual de la UPR?**

Los coordinadores y directores de departamento de Educación Física han implementado prácticas transformacionales para gestionar los recursos disponibles en el

contexto actual de la UPR. Primeramente, se destaca la importancia de crear un sentido de pertenencia y fomentar el trabajo en equipo para maximizar la eficiencia, como señaló el DC 1: “hacer que te sientas parte es el truco, y trabajar con equipo”. Además, se resalta la necesidad de crear un ambiente laboral placentero y responsabilizar a los empleados para garantizar el cumplimiento de sus funciones, como expresó el DC 2: “El arma poderosa mía fue crear un ambiente laboral placentero”. Asimismo, se reconoce la importancia de adaptar los estilos de liderazgo a las circunstancias específicas, tomando decisiones estratégicas cuando los recursos son limitados, como indicó el DC 3: “los estilos de liderazgo creo que aquí en esa gestión los combinamos”. Por último, se enfatiza la importancia de establecer un equilibrio en la carga laboral del personal docente para evitar la sobrecarga y maximizar la eficacia, como mencionó el DC 5: “facilitar los procesos reglamentarios de los comités de trabajo, de establecer un nivel de carga más balanceado para que no sobrecargar tanto a los profesores”. Estas prácticas reflejan el compromiso de los directores y coordinadores con la eficiencia, la responsabilidad y la adaptabilidad en la gestión de recursos en la UPR.

A continuación, se muestra una tabla en la que se relacionan las dimensiones del liderazgo transformacional y las respuestas congruentes de los participantes. Estas características del liderazgo transformacional incluyen: (a) voluntad de asumir riesgos, (b) inspiración por medio de una visión compartida, (c) permitir que otros se involucren, (d) servir como modelo y (e) alentar a las personas a su cargo en tiempos difíciles. Las respuestas proporcionadas por los directores revelan cómo estas dimensiones se

manifiestan en sus prácticas administrativas y cómo abordan los desafíos dentro del contexto actual de la UPR.

**Tabla 5**

*Relación entre las dimensiones del liderazgo transformacional y respuestas de participantes*

Características del Liderazgo Transformacional	Respuestas Congruentes
Voluntad de asumir riesgos	DC 3: "Pues nuestra secuencia quedó de 136 a 130"  (Reducción de créditos)
Inspiración por medio de una visión compartida	DC 2: "Lo primero que hice como director fue revisar la misión y la visión"
Permitir que otros se involucren	N/A
Servir como modelo	DC 4: "Había una unión, una comunicación, yo como directora dejando mi rol de directora y poniéndome en los zapatos de los empleados"
Alentar a las personas a su cargo en tiempos difíciles	DC 1: "Que los empleados se sintieran que eran necesario, que su trabajo era fundamental para ellos"

Para manejar eficazmente los recursos disponibles en el contexto actual de la Universidad de Puerto Rico, los coordinadores o directores de departamento de Educación Física deben emplear prácticas transformacionales con el fin de promover cambios positivos. Estas prácticas deben ser de motivación e inspiración al equipo de

trabajo, lo que puede producir una optimización de los recursos disponibles. Una de las prácticas transformacionales es la creación de un sentido de pertenencia entre los empleados, para fomentar la colaboración y el compromiso del personal. Según Almirón et al. (2015), el liderazgo transformacional se basa en la construcción de relaciones sólidas y la creación de un sentido de comunidad dentro de la organización.

Otra de las prácticas transformacionales llevadas a cabo por los participantes entrevistados, es la revisión de los enunciados empoderadores del plan estratégico, con la intención de adaptarse a las realidades actuales. Esto ayuda a alinear los objetivos del departamento con las necesidades y la asignación eficiente de recursos (García et al., 2011). Además, mencionaron su disposición a asumir riesgos y tomar decisiones difíciles en tiempos de incertidumbre. Según Bass y Riggio (2006), esto implica ser flexibles y adaptarse a las circunstancias cambiantes, buscando soluciones innovadoras para los desafíos que enfrenta la organización. Finalmente, otro de los elementos resaltados es la comunicación transparente con el equipo de trabajo y otras partes interesadas, especialmente en tiempos de restricciones presupuestarias. Esta práctica promueve la confianza y la colaboración, lo que facilita la identificación y resolución de problemas relacionados con la gestión de recursos (Almirón et al., 2015).

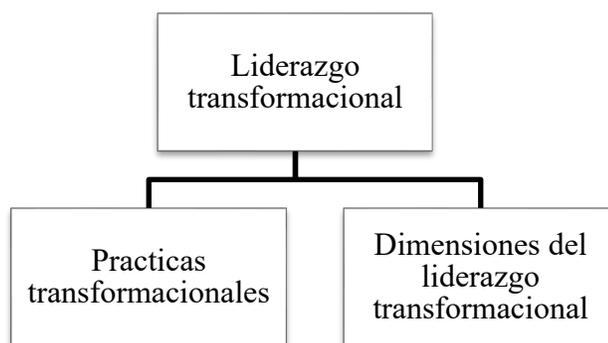
En resumen, para manejar los recursos disponibles en el contexto actual de la UPR, los directores o coordinadores de departamentos pueden emplear prácticas transformacionales. Estas prácticas promueven cambios positivos y sostenibles en las organizaciones educativas. Las prácticas mencionadas por los entrevistados fomentan el sentido de pertenencia, la revisión de planes estratégicos, asumir riesgos y mantener

comunicación transparente con el equipo de trabajo. Al adoptar estas prácticas, los líderes pueden enfrentar los desafíos de gestión de recursos con confianza y promover el éxito continuo del departamento en un entorno dinámico.

**Categoría 5: Liderazgo transformacional.** El liderazgo transformacional es uno de los más adecuados para impulsar procesos de cambio y de gran validez para enfrentar retos organizacionales (Almirón et al., 2015; García et al., 2011). Entre las personas que fueron entrevistadas, la mayoría de estos se identificaron a sí mismos como líderes transformacionales. Los elementos constitutivos del liderazgo transformacional son cinco conductas fundamentales, las cuales son la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la consideración individualizada y la tolerancia psicológica.

### Figura 8

*Categoría 5: Liderazgo transformacional*



**Subcategoría: Prácticas transformacionales.** Aquí se describen las estrategias y enfoques utilizados por el líder para fomentar un cambio positivo y que transforme la organización que dirige. Estas transformaciones deben distinguirse por la capacidad de

impulsar cambios sostenibles, que trasciendan el nivel individual de los directores o coordinadores.

DC 1: *“Yo siempre pensé lo que hago, como hago con los equipos, es sentido de pertenencia, hacer que te sientas parte de lo que es el truco, y trabajar con equipo, siempre trabajamos como equipo”*

DC 2: *“El arma poderosa mía fue crear un ambiente laboral placentero para los empleados, tratar de, tratar no, responsabilizar a las personas que no hacían su trabajo”*

DC 3: *“Pues mira, en los estilos de liderazgo creo que aquí en esa gestión los combinamos, nosotros todos quisiéramos ser transformacionales, pero no siempre se puede, yo creo que aquí es como las teorías de aprendizaje, no hay una mejor o una peor, yo creo que uno la adapta al momento y a la situación, en muchos momentos tenemos que ser unos líderes donde establecemos la pauta de decir, oye, esto es lo que hay, no tenemos muchas opciones, hay que tomar decisiones”*

DC 5: *“Trato de facilitar los procesos reglamentarios de los comités de trabajo, de establecer un nivel de carga más balanceado para que no sobrecargar tanto a los profesores.”*

**Subcategoría: Dimensiones del liderazgo transformacional.** Esta subcategoría se refiere a los elementos y características claves del liderazgo transformacional, las cuales deben ser identificadas: (a) voluntad de asumir riesgos, (b) inspiración por medio de una visión compartida, (c) permitir que otros se involucren, (d) servir como modelo y (e) alentar a las personas a su cargo en tiempos difíciles. Estas dimensiones son los

elementos fundamentales que los líderes transformacionales utilizan para inspirar, motivar y dirigir a sus seguidores hacia el cambio. La identificación de estas dimensiones, permitió al investigador analizar la manifestación del liderazgo transformacional y los efectos en el contexto organizacional.

DC 1: *“Que los empleados se sintieran que eran necesario, que su trabajo era fundamental para ellos, para que ellos sintieran el gusto de lo que hacían. Otra cosa que yo hice fue no diferenciar entre los que eran profesores y los que eran empleados. Aquí todo el mundo era empleado, y todo el mundo estaba para un mismo objetivo, que era para sacar el departamento adelante y aquí muchos de los empleados sacrificaban más de lo que tenían que hacer.”*

DC 2: *“Lo primero que hice como director fue revisar la misión y la visión, del departamento de educación física de nosotros, para atemperarlo con lo que estamos viviendo.”*

DC 3: *“Pues nuestra secuencia quedó de 136 a 130, o sea que eso es un ajuste que tuve que hacer, pero igual contemplando que es lo que tengo, tuve que mover de sitio las clases, para entonces a la misma vez, atemperando las necesidades de los estudiantes de hoy. Ahora mismo el semestre pasado me llamaron de registro, qué estás haciendo, ha habido más de 12 reclasificaciones, eso está raro, qué le estás ofreciendo, pues mira, les ha gustado, tal vez identifique un curso que le llame curso termómetro.”*

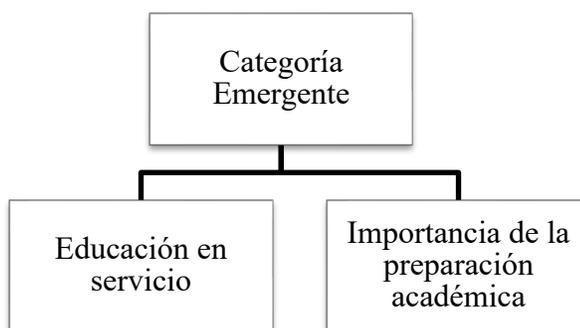
DC 4: *“Había una unión, una comunicación, yo como directora dejando mi rol de directora y poniéndome en los zapatos de los empleados, para saber que necesitan.*

*Había situaciones infraestructura y facilidades, ahí entonces era que trabajamos con esta comunicación efectiva, y cuando el dinero no estaba y el decanato no nos podía dar, pues entonces yo me encargaba de hacer algunas actividades (para recaudar fondos)”*

**Categoría 6: Categoría Emergente.** La categoría emergente se refiere a cualquier tema, concepto o fenómeno que surja durante el proceso de investigación y que no estaba inicialmente contemplado entre las preguntas de investigación. Estas nuevas categorías representan aspectos inesperados, que pueden generar una aportación significativa a la investigación. Además, pueden proporcionar una comprensión más completa y profunda del fenómeno investigado, permitiendo ampliar las conclusiones del estudio para abordar de manera más efectiva la complejidad del tema en cuestión.

### Figura 9

*Categoría 6: Categoría Emergente*



**Subcategoría: Educación en Servicio.** Como parte de la sexta categoría, la educación en servicio se refiere al enfoque o estrategias utilizadas para capacitar, actualizar y desarrollar a los líderes educativos, en medio de la crisis organizacional de la UPR. En este contexto, la educación en servicio implica proporcionar oportunidades de

formación continua, desarrollo profesional y apoyo para los coordinadores y directores de los departamentos de educación física. Esto incluye talleres, seminarios, cursos, mentoría u otras actividades dirigidas a mejorar las habilidades de liderazgo, la gestión de recursos y la resolución de problemas en un entorno de desafíos económicos problemáticos. Lo anterior denota que el liderazgo transformacional efectivo, requiere la actualización de habilidades para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Esta subcategoría identificada, se relaciona con el enfoque o estrategias para actualizar el conocimiento de los líderes y capacitarlos para afrontar las dificultades fiscales de la UPR. Los temas de interés mencionados por los directores o coordinadores, posteriormente, se considerarán para la confección de unos módulos instruccionales. Estos módulos tendrán el propósito de proporcionar las herramientas necesarias a los directores o coordinadores, previo a asumir una posición de liderazgo en un departamento.

Los temas de mayor interés para talleres de educación en servicio para directores y coordinadores de departamentos de educación física de la UPR se destacan en la Tabla 3. Entre los temas de mayor tasa de respuesta, se encuentran el de administración, organización y presupuesto, los cuales fueron mencionados por el 60% de los participantes. Estos temas están estrechamente relacionados con la gerencia organizacional y pueden proveer una base sólida a todas las personas que ocupen un puesto administrativo. Adicional, hubo cinco temas que fueron mencionados por parte de los participantes, los cuales fueron planificación estratégica, comunicación, manejo de tiempo, normativas de la universidad y manejo del personal, siendo todos estos de gran relevancia para un gerente organizacional.

DC 1: *“Uy, creo que tenga que ver con administración, presupuesto, organización de los eventos, personal, ese tipo de cosas son importantes, para que un administrador, pueda hacer un trabajo perfecto.”*

DC 2: *“Creo que debe de incluir un taller de la cuestión de administración, de cómo llevar procesos porque vuelvo y te digo, hasta que no te das contra la pared y chocas o entras en una situación extrema, no comienzas tú a aprender o a buscar información de cómo manejarlo.”*

DC 3: *“El problema es que hay especialistas en sus materias, pero no en la administración, por lo que se deben ofrecer cursos de métodos efectivos de administración. Emulando a recintos privados, los cuales cuentan con algunos cursos de inducción, pero muy generales”*

DC 4: *“Yo recomendaría para toda persona que está ocupando puestos directivos, si pudiera señalar algunos temas como ser efectivo en un puesto de organización gerencial, herramientas y estrategias que me pueden ayudar para tener avances, como la parte del presupuesto me afecta en mi gestión como gerente organizacional o director y como la gerencia organizacional se puede ver afectada cuando no hay un apoyo de parte de la administración”*

DC 5: *“La parte gerencial conlleva muchos elementos, por lo que sugeriría talleres de comunicación efectiva, redacción de planes de trabajo, redacción de objetivos alcanzables, establecimiento de ordenes jerárquicos dentro del proceso, distribución de responsabilidades, el uso efectivo del tiempo, entre otros temas de relevancia. Ahora, esos talleres deben estar alineados a las normativas y*

*certificaciones de la UPR”*

**Tabla 6**

*Temas de interés*

Clasificación	Tema	Frecuencia	Tasa de respuesta de la muestra
1	Administración	3	60%
2	Presupuesto	3	60%
3	Organización	3	60%
4	Planificación Estratégica	1	20%
5	Comunicación	1	20%
6	Manejo de Tiempo	1	20%
7	Normativas UPR	1	20%
8	Manejo de Personal	1	20%

**Subcategoría: Importancia de la Preparación Académica.** En esta subcategoría se aborda el papel que desempeña la formación académica y profesional, en relación con el desempeño de los líderes educativos en el contexto de la crisis fiscal. Por medio de este ejercicio, se exploran las teorías y enfoques académicos relevantes en el ámbito del liderazgo educativo, destacando la importancia de una base profesional en el ámbito de la gerencia educacional. Además, se contempla cómo la preparación académica incide en la efectividad organizativa y la capacidad de superar los desafíos fiscales, presentes en la UPR.

Entre las cinco respuestas obtenidas, se debe destacar que cuatro participantes resaltaron la importancia de la preparación académica en el ámbito de la gerencia organizacional y administración. Mientras que uno de los participantes indicó que no es suficiente con la preparación académica, sino una combinación con habilidades innatas de liderazgo en el individuo. Estos hallazgos nos permiten conocer la perspectiva de personas que han estado involucradas directamente con puestos administrativos y que pueden tener una mayor comprensión sobre la importancia de tener una preparación relacionada con los requerimientos del puesto.

DC 1: *“Para poder ser administrador es una cosa que definitivamente tiene que tener el estudio y uno debe tener la preparación. La cantidad de problemas que uno se encuentra, que siempre son los mismos, pero muchas veces muchos de esos problemas nunca se llegan a solucionar porque no se sabe”*

DC 2: *“Es importante poseer algún tipo de preparación en gerencia organizacional para uno poder asumir un puesto como coordinador o director del departamento”*

DC3: *“Aunque tengas la preparación en administración, yo creo que, si vas a decidirte a estudiar algo, te deberías ir por gerencia educativa. Y me ha gustado, ha sido muy buena la experiencia, como te digo, la parte administrativa, te soy bien honesta, ahora digo yo, debería ser al revés, debería uno tener, aunque tenga gerencia educativa, hay que tener algo de administración de empresa porque uno es administrador”*

DC4: *“Es muy importante tener preparación y en el caso mío, yo siempre*

*trabajaba durante el año mi hora de educación continua en esta área, para estar capacitada de poder llegar a mis estudiantes, a lo que es la facultad, a los profesores, a mis entrenadores y eso me ayudó bastante”*

*DC 5: “Yo creo que hay unos elementos de instinto, unos elementos que pudiéramos decir potencialmente individuales, porque uno puede ser un buen administrador independientemente que no tenga una preparación, una certificación dentro del área. Yo creo que los mecanismos de comunicación, naturalmente las establecer prioridades a nivel administrativo no necesariamente dependen de que el líder tome sus decisiones en base a su criterio personal, sino en el consenso del grupo, así que hay unos elementos que yo puedo decir que son muy personales o son de vocación, que deben estar acompañados. Yo puedo ser un buen teórico en cualquier campo, pero en la ejecución son otros 20 pesos, y entonces ahí está la situación de la diferencia”*

### **Resumen**

El capítulo cuatro se centró en presentar y discutir los hallazgos de la investigación cualitativa, sobre cómo los directores o coordinadores de departamentos de Educación Física de la UPR han enfrentado los desafíos administrativos. Entre estas dificultades se encuentran los recortes presupuestarios, demográficos y fenómenos naturales, los cuales han afectado gravemente a la institución. Además, se establece el propósito de la investigación y se detallan las respuestas para las preguntas de investigación. Para esto se emplearon entrevistas semiestructuradas y la revisión de documentos oficiales para recopilar información, garantizando la triangulación de fuentes

para la validación de los hallazgos. La presentación de los hallazgos sigue el orden de las preguntas de investigación, categorizando la información para una mejor comprensión.

El análisis se apoya en la revisión de documentos oficiales, como el plan estratégico de la UPR, destacando metas relacionadas con la innovación administrativa y el crecimiento profesional del personal. Adicional, se revisaron los planes estratégicos disponibles de cada departamento individualmente. Se presentaron cinco categorías de análisis: 1) estrategias de liderazgo y financieras; 2) preparación académica; 3) desafíos en la administración; 4) liderazgo transformacional y 5) educación en servicio. Estas categorías se respaldan con citas directas de los participantes y responden a las preguntas de investigación establecidas. En resumen, se ofrece un exhaustivo análisis de cómo los directores y coordinadores han afrontado los desafíos administrativos. Lo antes expuesto, proporciona una comprensión profunda de las estrategias adoptadas y las implicaciones para la gestión académica en un contexto de restricciones financieras.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Discusión**

El capítulo cinco tiene como objetivo presentar las conclusiones derivadas del análisis de los hallazgos expuestos en el capítulo anterior, así como las implicaciones para el liderazgo transformacional, recomendaciones para la UPR, sugerencias para futuras investigaciones, y se discuten limitaciones y delimitaciones del estudio.

#### **Propósitos**

A través de esta investigación se logró:

- explorar cómo los coordinadores o directores de departamento de Educación Física han gestionado su labor ante los recortes presupuestarios de la UPR, con énfasis en la optimización de recursos disponibles;
- identificar retos o dificultades que han experimentado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en la gestión de su labor administrativa ante los recortes presupuestarios de la UPR;
- auscultar qué acciones en la labor de los coordinadores o directores de departamento de Educación Física evidencian las diversas dimensiones del liderazgo y cómo transformaron su entorno; y
- proponer prácticas eficaces, desde las diversas dimensiones del liderazgo, de manera que los coordinadores o directores de departamento de Educación Física propongan maneras creativas para manejar los recursos cada vez más escasos en el contexto actual de la UPR.

### **Preguntas de investigación**

Dado que la investigación es una de metodología cualitativa y un diseño de estudio de caso, se siguieron las recomendaciones de Creswell y Guetterman (2019), de utilizar una pregunta central y cuatro a seis específicas. La pregunta base fue la siguiente:

¿Cómo los coordinadores o directores de departamento de Educación Física han ejercido su liderazgo para llevar a cabo su labor, ante los recortes presupuestarios de la UPR?

En consecuencia, a partir de la pregunta central de investigación, se presentan las preguntas específicas, a saber:

1. ¿Qué estrategias han utilizado para mantener la motivación y encarar la escasez de recursos fiscales en la UPR?
2. ¿Qué preparación de gerencia organizacional poseen los coordinadores o directores de departamento de Educación Física, y cómo les sirven para gestionar su labor administrativa?
3. ¿Qué retos o dificultades han experimentado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en la gestión de su labor administrativa?
4. ¿Qué acciones en la labor administrativa de los coordinadores o directores de departamento de Educación Física llevan a cabo en la gerencia educacional?
5. ¿Qué prácticas transformacionales, han utilizado o pueden proponerse, tal que los coordinadores o directores de departamento de Educación Física manejen los recursos disponibles en el contexto actual de la UPR?

## Conclusiones

Los procesos de transformación que los líderes educativos del siglo XXI deben llevar a cabo para ejercer su rol en contextos universitarios complejos demandan formación en gerencia y liderazgo para lograr resultados sustentables y efectivos. En el entorno universitario actual, caracterizado por una creciente diversidad y dinamismo, los líderes educativos enfrentan retos significativos. La capacidad de gestionar recursos de manera eficiente, liderar equipos multidisciplinarios y adaptarse a cambios constantes es crucial. Por ello, es esencial que estos líderes reciban una formación integral en gerencia y liderazgo, que les permita implementar estrategias efectivas, promover una cultura organizacional positiva y alcanzar resultados que perduren en el tiempo. Esta formación no solo debe centrarse en habilidades técnicas, sino también en el desarrollo de competencias emocionales y sociales que faciliten una gestión más humana y empática.

La formación en liderazgo y gerencia educativa en los coordinadores y directores de cinco departamentos de educación física fue reconocida por los participantes de nuestro estudio como un área de oportunidad, que necesita ser fortalecida para lograr mayor eficacia y efectividad en sus roles directivos. Este hallazgo subraya la importancia de capacitar a los líderes de departamentos específicos, como el de educación física, donde las dinámicas y necesidades pueden ser distintas a otras áreas académicas. La mejora en la formación de estos líderes puede traducirse en una gestión más coherente y alineada con los objetivos institucionales, mejorando así la calidad educativa y el rendimiento de los programas. Además, un liderazgo bien fundamentado en principios gerenciales y

educativos puede fomentar un entorno de trabajo colaborativo, motivando al personal y promoviendo la innovación en las prácticas pedagógicas.

Los docentes entrevistados son en su mayoría asignados a roles directivos sin necesariamente tener una preparación especializada en administración educativa o en la gerencia de recursos humanos. Este hecho, que puede ser superado por capacitación recurrente, puede ser alcanzado a través de una mayor exposición a estrategias transformadoras y a la praxis de estas en sus contextos operativos diarios. La falta de preparación especializada en los docentes que asumen roles directivos puede generar desafíos significativos en la gestión institucional. Sin embargo, la implementación de programas de capacitación continua, que incluyan talleres, seminarios y mentorías, puede equipar a estos docentes con las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera más efectiva. La exposición regular a estrategias transformadoras permite a los directivos aplicar conceptos teóricos en situaciones reales, mejorando su capacidad de resolución de problemas y su adaptabilidad a los cambios organizacionales.

El liderazgo transformacional puede aportar al desarrollo de competencias blandas, críticas para el apoyo que debe darse a través de educación en servicio y para capacitar y lograr mayor relevancia al generar propuestas transformadoras y a la creación de proyectos académicos innovadores. Este tipo de liderazgo se enfoca en inspirar y motivar a los miembros del equipo, fomentando un ambiente de confianza y colaboración. Al desarrollar competencias blandas como la comunicación efectiva, la empatía y el pensamiento crítico, los líderes transformacionales pueden apoyar de manera más eficaz a sus colegas y estudiantes. Además, esta forma de liderazgo promueve la creatividad y la innovación,

esenciales para el desarrollo de proyectos académicos que respondan a las necesidades cambiantes del entorno educativo y que impulsen mejoras significativas en la calidad de la educación.

Los hallazgos obtenidos de las entrevistas con los directores y coordinadores de departamentos de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico revelan una serie de hallazgos significativos. Se logró identificar diversos desafíos y estrategias utilizadas por estos líderes en medio de situaciones de recesión económica y dificultades administrativas. Además, se destaca la importancia de la preparación académica en el ámbito de la gerencia educativa para ejercer efectivamente las funciones administrativas. Estos hallazgos son cruciales para comprender el panorama actual de la gestión en el contexto educativo y ofrecer recomendaciones para mejorar la ejecutoria de los líderes en este campo.

Las conclusiones expuestas en este capítulo se derivan de los hallazgos obtenidos en las entrevistas llevadas a cabo a cinco directores o coordinadores de departamentos de educación física de la Universidad de Puerto Rico. Estos participaron en entrevistas semiestructuradas articuladas a las preguntas de investigación. Se utilizó un instrumento validado por expertos que constó de veintitrés preguntas en total. Todas las entrevistas fueron realizadas a través de la plataforma de videoconferencia Zoom, entre los meses de enero a marzo del 2024. Como método complementario para recopilar información, se utilizó la revisión de documentos oficiales como publicaciones, récords, diarios, cartas, minutas, actas u otros documentos relacionados con el estatus fiscal de la Universidad de Puerto Rico.

Luego del análisis de las entrevistas, emergieron seis categorías y entre estas una categoría emergente, la cual no estaba contemplada inicialmente. Las cinco categorías de análisis fueron: 1) estrategias de liderazgo y financieras; 2) preparación académica; 3) desafíos en la administración; 4) liderazgo transformacional; 5) educación en servicio y 6) la importancia de la preparación académica. Como parte de la presentación y discusión de los hallazgos, se integran extractos de las entrevistas a los directores o coordinadores de Departamentos de Educación Física de la UPR. Estos extractos, nos permitieron profundizar en las diversas categorías y subcategorías de análisis establecidas en la investigación.

En la primera categoría se estuvieron auscultando las estrategias de liderazgo y las financieras, tomando en consideración las que eran utilizadas por los líderes. En la primera subcategoría, los directores o coordinadores expusieron las estrategias de liderazgo utilizadas tras los recortes presupuestarios de la Universidad. Entre las respuestas más destacadas se encuentran la dependencia de fondos externos por medio de la creación de programas para recaudar fondos. La revisión del plan estratégico departamental, establecimiento de prioridades claras y efectividad en la gestión de comunicación. En relación con la segunda subcategoría, se establecieron las estrategias de motivación utilizadas y cómo pudieron lograr sus objetivos, aun con las situaciones de austeridad que enfrentan. Como estrategias de motivación, destacaron la comunicación abierta y accesible, para generar un ambiente de confianza. Finalmente, para lograr sus objetivos a pesar de las dificultades económicas, establecieron la importancia del

compromiso de los empleados, la búsqueda de oportunidades y alianzas, con el fin de patrocinar las diversas actividades de los departamentos.

En la segunda categoría, sobre la preparación académica, surgió únicamente una subcategoría relacionada con la preparación especializada en la gerencia organizacional. La categoría sobre la preparación académica es una que refleja información importante en torno al tema principal de investigación. Es interesante que cuatro de los cinco participantes, no cuentan con ninguna preparación relacionada con la gerencia organizacional o administración. Solamente uno de los participantes indicó que había completado algunos cursos a nivel de maestría y doctorado. Adicional, otro coordinador o director indicó que, al percatarse de la importancia de tener una educación formal en el área, comenzó una certificación en liderazgo educativo para adquirir las competencias necesarias para el puesto que ocupa. Todos estos aspectos nos dejan ver la falta de preparación en el ámbito de gerencia organizacional en puestos administrativos dentro de los Departamentos de Educación Física de la UPR.

Los desafíos en la administración fueron la tercera categoría que surgió y se describe como esto se convierte en uno de los mayores obstáculos en el ejercicio de la gerencia organizacional. A partir de esta tercera categoría, surge la subcategoría de retos en la gestión administrativa departamental, donde los directores o coordinadores establecen los mayores obstáculos en su puesto de liderazgo. Entre los hallazgos sobresalen los desastres naturales, la falta de claridad sobre las responsabilidades del puesto, y el cumplimiento de las normativas y regulaciones estrictas de la universidad. Varias de las respuestas hacen referencia a las limitaciones en el presupuesto asignado y

el poco personal, lo que impacta la capacidad departamental para cumplir con sus funciones de manera eficiente.

Como cuarta categoría surgió el liderazgo transformacional, de la cual emergieron las subcategorías de prácticas transformacionales y las dimensiones del liderazgo transformacional. En relación con las prácticas transformacionales, se describen los enfoques utilizados por el líder para fomentar cambios positivos y dirigidos a transformar la organización. Las prácticas transformacionales mencionadas fueron el sentido de pertenencia, trabajo en equipo, creación de ambiente de trabajo placentero, integración de un liderazgo situacional, afrontar desafíos y facilitación de procesos.

El liderazgo transformacional cuenta con cinco características claves: (a) voluntad de asumir riesgos, (b) inspiración por medio de una visión compartida, (c) permitir que otros se involucren, (d) servir como modelo y (e) alentar a las personas a su cargo en tiempos difíciles. La voluntad de asumir riesgos se percibe en la respuesta de dos de los participantes, los cuales asumieron desafíos y tomaron decisiones que implican cambios significativos. En la inspiración por medio de una visión compartida se pudo observar directamente a uno de los coordinadores o director, el cual mencionó la revisión de los enunciados empoderadores del plan estratégico y compartirlos con sus empleados. Uno de los entrevistados pudo lograr que otros se involucren, haciendo énfasis en el trabajo en equipo y la integración de todos los participantes para lograr los objetivos departamentales. La característica de servir como modelo se vio claramente reflejada, puesto a que uno de los coordinadores o directores mencionó que se involucraba en las actividades y mostraba preocupación por las necesidades de los empleados. Finalmente,

la última característica de alentar a las personas a su cargo en tiempos difíciles se vio presente en una de las respuestas, en la cual se sugiere la importancia de mantener a sus empleados informados y motivados aún en momentos de adversidad.

La quinta categoría contempla la educación en servicio por medio de talleres, seminarios, cursos, mentoría u otras actividades dirigidas a mejorar las habilidades de liderazgo, la gestión de recursos y la resolución de problemas en un entorno de desafíos económicos problemáticos. Es de ahí que se deriva la subcategoría de temas de interés para educación en servicio de los directores, donde los participantes expresaron los temas de mayor importancia basándose en su experiencia y las carencias que han enfrentado en su rol de gerente educacional. Los tres temas más mencionados por parte de los participantes fueron administración, presupuesto y organización, los cuales se repitieron en tres ocasiones. Los otros temas se mencionaron solo en una ocasión, los cuales fueron planificación estratégica, comunicación, manejo de tiempo, normativas de la UPR y manejo de personal. Estos temas brindan una base para un proyecto que será trabajado al culminar la investigación, sobre el desarrollo de talleres de educación en servicio para directores de departamento.

Finalmente, surgió una categoría emergente relacionada a la importancia de la preparación académica para ejercer tareas administrativas. En esta subcategoría, cuatro de los cinco participantes, resaltaron la importancia de tener algún tipo de preparación en gerencia educacional para ejercer tareas administrativas. Cuatro de los participantes, de manera similar, establecen la importancia de la preparación académica, indicando que esto puede ayudar a una mejor resolución de problemas. Por otra parte, se establece que

hay elementos como el instinto, la vocación y la capacidad que son más determinantes que la preparación académica que una persona pueda tener. Este hallazgo es muy importante, debido a que nos permite ver la disposición de los directores o coordinadores para continuar educándose, con el fin de mejorar su desempeño.

Las seis categorías identificadas, nos permiten obtener información valiosa con relación al fenómeno bajo estudio. Entre los aspectos de mayor relevancia, está la poca preparación en gerencia educativa de los que ocupan puestos administrativos y, en contraste a esto, la gran disposición que tienen para tomar talleres de educación en servicio. Las respuestas y argumentos de todos los directores o coordinadores fueron de gran relevancia a la investigación, con respuestas puntuales. Esto es debido a que las personas que mejor explicación pueden dar a un fenómeno son las que ocupan las posiciones y enfrentan los problemas desde su posición.

### **Implicaciones para el ejercicio del liderazgo transformacional**

Los directores o coordinadores de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico han demostrado la aplicación de prácticas transformacionales en el ejercicio de su liderazgo, a pesar de no poseer preparación académica cónsona a los requeridos en la posición. La voluntad de asumir riesgos, la inspiración a través de una visión compartida, la promoción de la participación de todos los empleados, el servicio como modelo y el estímulo a sus subordinados en tiempos difíciles son elementos claves identificados en sus testimonios. Estos elementos son esenciales para impulsar cambios positivos dentro de las organizaciones educativas y pueden servir como modelo para otros líderes enfrentando desafíos similares. Las implicaciones para el liderazgo transformacional

subrayan la importancia de cultivar habilidades de liderazgo en entornos afectados por crisis fiscales. Los hallazgos de esta investigación sugieren que el liderazgo transformacional puede ser una herramienta efectiva para abordar los desafíos administrativos y promover la innovación en la gestión de recursos en instituciones educativas.

### **Recomendaciones**

Las recomendaciones derivadas de los hallazgos de la investigación ofrecen una guía valiosa para los líderes en Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. Estas recomendaciones surgen a partir de las respuestas obtenidas y las experiencias de vida de los directores o coordinadores de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico.

#### **Recomendaciones para la Universidad de Puerto Rico**

Luego de realizar un análisis profundo de la información, se pudieron obtener recomendaciones a partir de los hallazgos. Primeramente, se sugiere que los líderes continúen fortaleciendo sus habilidades del liderazgo mediante el desarrollo y la implementación de estrategias específicas que aborden los desafíos administrativos propios de la posición. Entre las estrategias que pueden ser utilizadas se encuentran la búsqueda de alternativas de financiamiento, la optimización de recursos disponibles y la mejora de los procesos de comunicación y toma de decisiones internas en los departamentos.

Una de las recomendaciones más enfáticas debe ser el establecimiento de programas de capacitación y desarrollo profesional en los diversos temas de la gerencia organizacional. Estos programas deben abarcar una amplia gama de temas relevantes,

como la gestión financiera, la administración de recursos humanos y la planificación estratégica. Esta inversión en la educación en servicio no solamente beneficiará a los departamentos de manera individual, sino que también contribuirá al fortalecimiento de la Universidad de Puerto Rico. Estas recomendaciones deben ser implementadas de manera sistemática, con el compromiso de la administración universitaria. Además, se plantea la necesidad de establecer políticas institucionales que fomenten la colaboración interdepartamental y la búsqueda de alianzas. Estas acciones garantizan la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cada una de las unidades académicas.

Por último, recomiendo a la Universidad de Puerto Rico la implementación de un sistema integral de creación de perfiles detallados de los docentes y del personal con preparación administrativa. Este sistema permitiría identificar de manera eficiente a los candidatos más calificados para ocupar puestos vacantes de director o coordinador. Al centralizar información sobre la experiencia académica, habilidades de liderazgo, formación en administración educativa y desempeño profesional, la universidad puede asegurar que las decisiones de nombramiento se basen en datos precisos y actualizados. Esta estrategia no solo mejoraría el proceso de selección, sino que también garantizaría que los roles directivos sean ocupados por individuos con la preparación y competencias necesarias para enfrentar los desafíos de la gestión educativa, promoviendo así una administración más eficaz y alineada con los objetivos institucionales.

### **Recomendaciones para futuras investigaciones**

Las investigaciones ofrecen un camino hacia una comprensión más completa y detallada del fenómeno bajo estudio. Por esto, se sugiere realizar investigaciones

relacionadas con el tema en cuestión en este estudio, para lograr tomar decisiones más informadas en relación con las situaciones que afectan la UPR. Por lo tanto, se sugiere que en futuras investigaciones se amplíe el alcance del estudio, más allá de los departamentos de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. Esto permitirá una comparación más amplia y diversa de las estrategias utilizadas en los diversos contextos, lo que ampliaría la comprensión general del tema. Además, es de gran importancia que se pueda investigar la efectividad de programas de desarrollo profesional y de educación en servicio, diseñados para gerentes educativos.

### **Limitaciones y delimitaciones del estudio**

La participación en esta investigación se delimitó a directores o coordinadores de departamento de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico, los cuales contarán con un mínimo de dos semestres en la posición. Debido a que la investigación es una de corte cualitativo, no se pretende generalizar con los hallazgos obtenidos. El fenómeno bajo estudio es uno de poca investigación en Puerto Rico y el que amerita una mayor comprensión. Es importante reconocer que la investigación se basa en entrevistas con un número limitado de directores o coordinadores, debido a la falta de participación de algunos recintos universitarios. Inicialmente, se había planificado incluir a ocho recintos de la Universidad de Puerto Rico en el estudio. Sin embargo, una de las instituciones cerró recientemente su programa de educación física, por lo que esto resultó en la exclusión de este recinto. Además, a pesar de los múltiples intentos de parte del investigador principal, dos recintos quedaron excluidos tras no responder a la invitación

de participar. Es importante considerar estos factores al planificar investigaciones futuras, con la intención de contar con procesos óptimos.

### **A modo de cierre**

Como parte del cierre de esta disertación, es crucial resaltar la trascendencia de la investigación realizada, tanto para la Universidad de Puerto Rico como para el ámbito del liderazgo en organizaciones educativas. A través de este estudio, se exploró y analizó cómo los líderes en el campo de la educación física de la UPR han enfrentado los desafíos financieros, destacando la importancia del liderazgo transformacional y la optimización de recursos en tiempos de crisis. Es de suma importancia resaltar que la preparación de los directores no solo debe surgir de interés propio, sino que la UPR debe darles las herramientas a sus administradores y brindarle talleres de educación en servicio, para sus directores o coordinadores. Los hallazgos obtenidos en la investigación pueden guiar la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias para afrontar los desafíos fiscales y administrativos. La identificación de buenas prácticas y la comprensión de los efectos de las medidas de austeridad pueden contribuir a fortalecer la capacidad de gestión de la universidad y mejorar su sostenibilidad a largo plazo.

En el contexto más amplio del liderazgo en organizaciones educativas, esta investigación destaca la relevancia del liderazgo transformacional y la capacidad de adaptación ante situaciones adversas. Los líderes educativos pueden aprender de las experiencias y estrategias de los coordinadores y directores de Educación Física de la UPR, aplicando estos conocimientos en sus propias instituciones para enfrentar desafíos similares de manera efectiva. Además, para el autor de esta disertación, la importancia de

la UPR va más allá de la investigación misma. La universidad ha sido fundamental en su formación académica y personal, siendo el lugar donde ha adquirido los conocimientos y habilidades que le han permitido desarrollar este estudio. Por lo tanto, esta investigación es también un testimonio del compromiso del autor con su alma mater y su contribución al avance del conocimiento en la institución que tanto le ha dado.

En resumen, esta disertación representa un hito importante en el entendimiento del liderazgo y la gestión dentro del contexto específico de la Universidad de Puerto Rico (UPR). Al examinar detenidamente cómo los líderes en el campo de la educación física han abordado los desafíos financieros y administrativos, esta investigación ofrece valiosas perspectivas que pueden tener un impacto significativo en la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias dentro de la institución. En conclusión, esta disertación no solo ofrece conocimientos valiosos sobre el liderazgo y la gestión en la UPR, sino que también resalta el papel fundamental de la universidad como un motor de crecimiento y desarrollo tanto para sus miembros como para la sociedad en general.

## REFERENCIAS

- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A., & García, J. (2015). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional*. *ReiDoCrea*, 4, 24-27.
- Álvarez, O., Lila, M., & Castillo, I. (2012). *Los estilos de liderazgo de la Policía Local de la Comunidad Valenciana: Una aproximación desde la Teoría del Liderazgo Transformacional*.
- Badillo, M., Buendía, F., & Krücken, G. (2014). *The role of social capital in university–industry collaborations for innovation*. *Studies in Higher Education*, 39(8), 1253-1273.
- Balwant, P. (2016). *Transformational instructor-leadership in higher education teaching: a meta-analytic review and research agenda*. *Journal of leadership studies*, 9(4), 20-44.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. & Avolio, B. (2006a). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Bass, B. & Riggio, R. (2006) *Transformational Leadership*. 2a. ed. Mahwah,

N.J.: L. Erlbaum Associates, 282 p.

Batlle, R. (2013). *El aprendizaje-servicio en España: El contagio de una revolución pedagógica necesaria*. Madrid: Educar.

Benítez, A. L. (2011). *El liderazgo educativo: una mirada etnográfica*.

Cuaderno de Investigación en la Educación.

[http://cie.uprrp.edu/cuaderno/download/numero\\_26/vol26\\_01\\_Benitez.pdf](http://cie.uprrp.edu/cuaderno/download/numero_26/vol26_01_Benitez.pdf)

Bernal, G., Morales, J., & Sánchez-, I. (2018). *¿Qué vadis Puerto*

*Rico?*. Revista Puertorriqueña de Psicología, 29(1), 6-14.

Revista Puertorriqueña de Psicología Digital Archive.

Bracho, O. & Garcia, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. En: Telos, 15(2), p. 165–177.

Brown, J. C., & Posner, B. Z. (2019). *Resource Management in Schools: Effective and Sustainable Strategies for School Leaders*. Routledge.

Burbano, D. (2017). *La innovación en la gerencia educativa (Proyecto de grado)*. Recuperado de <http://repositorio.ucm.edu.co>, 8080.

Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper and Row.

Cabeza, S. N., & Valdez, R. D. (2017). *Una aproximación epistemológica a la gerencia educativa.: Apuntes para un estudio*. Dominio de las Ciencias, 3(1), 216-226. Rialnet Digital Archive.

Capurro, V. P., & Carhuaz, E. O. (2019). *Gerencia educativa: Una visión empresarial de*

*la educación básica*. Revista Científica de la UCSA, 6(3), 52-62.

Caraballo, J., & Lara, J. (2016). *From deindustrialization to unsustainable debt: The Case of Puerto Rico*. Unpublished paper, University of Puerto Rico at Cayey, October.

Castro Solano, A. (2006). *Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción*. Anales de Psicología, 22, 89-97.

Castro Solano, A. & Benatuil, D. (2007). *Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento tácito*. Anales de Psicología, 23, 216-225.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGrawHill. México.

Chiavenato, I. (2004). *Emprendimiento: dando alas al espíritu emprendedor*. Redactor manole.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). (P. Mascaró, Trad.) México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Conger, Jay y Riggio, Ronald (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. Jossey-Bass, Inc. Publishers. EEUU.

Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo*

*transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, (39), 152-164.

- Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2019). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (6<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications, Inc.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). *Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros*. Universidad and Empresa, (25), 13-32.
- Cueto, J. C. (2017). *Puerto Rico en gran depresión*. Revista Umbral, 1(13), 11-págs.
- Cuevas, M., Díaz, F., y Hidalgo, V. (2008). *Liderazgo de los directores y calidad de la educación*. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. Revista de curriculum y formación del profesorado, 1-20.
- Dávila, G. (2022). *Atribuyen a la baja fecundidad el descensopoblacional del país*. UPRRP.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). *Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory*. The Leadership Quarterly, 25(1), 63-82.
- De la Cruz, E. (2015). *Coordinador de programa educativo: perfil, competencias y desafíos*. Revista Iberoamericana de Educación, 69, 19-34.
- Drummond, M. F., Sculpher, M. J., Claxton, K., Stoddart, G. L., & Torrance, G. W.

- (2015). *Methods for the economic evaluation of health care programmes*. Oxford University Press.
- Estades, M. (6 de diciembre de 2015). *La migración boricua: un reto para las universidades del país*. UPR Dialogo.
- Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la Administración*. Francia.
- Figuroa, M. (2012). *Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario*. Humanidades médicas, 12(3), 515-530.
- Galarza, M. (2010). *La gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://repositorio.uasb.edu.ec>.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2014). *Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional*. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 19(67), 456- 476.
- García, M., Pantoja, M., & Duque, L. (2011). *El liderazgo transformacional en las organizaciones: Un análisis descriptivo*. JEL, 12-14, 19.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. (2012). *Educational research: Competences for analysis and applications* (10<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Ginés, J. (31 de marzo de 2014). *La Universidad: Un futuro incierto*. Conferencia

*magistral ofrecida en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, en la celebración del 50ta. aniversario del Departamento de Estudios Graduados de la Facultad de Educación.*

Gmelch, W. H., & Miskin, V. D. (2015). *The academic department: How to manage its resources, people, and processes*. Stylus Publishing, LLC.

González, O., & Cubillán, L. (2014). *Impacto del estilo de liderazgo del docente universitario en el rendimiento académico del estudiante*. *Multiciencias*, 14(4), 401-409.

Guarín, L., (2014). *Teaching transformational leadership at the Universidad Nacional de Colombia*.

Hermosilla, D., Amutio, A., Da costa, S., & Páez, D. (2016). *El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo*. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 135-143.

Hernández, P. A. (2020). *Visión prospectiva de la complejidad del proceso administrativo en la gerencia educacional*. *Revista Estudios en Educación*, 3(5), 48-52.

Hernández, R & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Ibarra, G (2022). *El Censo 2020 contó 174,000 personas en exceso en la población de Puerto Rico*. El Nuevo Día.
- Jiménez, G. (2016). *Caracterización del Liderazgo Transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio Facultad de Medicina de la Universidad de Antioquia*. Tesis de maestría en Ingeniería Administrativa. Medellín: Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín. 148 p
- Johnson, C. A., & Ortega, L. (2021). *School Administration and Management: Global Perspectives on Educational Leadership*. Routledge.
- Kouze, J., & Posner, B. (2005). *The challenge of leadership: how to permanently obtain extraordinary achievements*. Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Leithwood, K. A. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. Revista de Educación, 304. Transformational school leadership.
- Leithwood, K. A. (1999). *Changing Leadership for Changing times*. Buckingham-Philadelphia, Open University Press.
- Leithwood, K., Mascal, B. & Strauss, T. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Editorial Routledge Press.
- Leithwood, K., & Mascal, B. (2018). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge.
- Lerma, Alejandro (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y*

*no morir en el intento*. Editorial Thompson. México.

López, T. (2005). *Nociones de Gerencia*. Lima: *Nuevas Técnicas Educativas*.

Mackenzie, R. A. (1972). *La gerencia en acción: el proceso administrativo en tercera dimensión* (No. 658 M3).

Maxwell, John (2007). *Liderazgo. Principios de Oro*. Editorial Grupo Nelson. Estados Unidos de América.

Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative Research Desing: An Interactive Approach* (3<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications, Inc.

McMillan, J. H. (2016). *Fundamentals for educational research* (7<sup>a</sup> ed.) Pearson.

Meléndez, E., & Hinojosa, J. (2018). *Estimates of Post-Hurricane Maria Exodus from Puerto Rico*. Centro – Center for Puerto Rican Studies, Hunter College, New York City.

Mendoza, I. A. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de Gerentes de Ventas de una empresa farmacéutica a nivel mundial*. Tesis para obtener el grado de doctor en ciencias administrativas. Tlaxcala: Universidad Autónoma de Tlaxcala. 330 p.

Mendoza, I., Escobar, G., & Garcia, B. (2012). *Influence of transformational leadership on some variables of organizational satisfaction in teaching and administrative staff of a public institution of upper secondary education*. Journal of the Research

Center, 10(38), 189-206.

Meriam, S. B., & Tisdell, E. L. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4<sup>th</sup> ed.). Jossey-Bass.

Mitchell, R., & Titus, A. (2020). *Strategic Planning for School Systems: Managing Resources to Meet Educational Goals*. Routledge.

Mora, J. & Rama, C. (2011). *Nuevos rumbos de la educación superior en América Latina: Bien público, autonomía e internacionalización*. En: Cuadernos de Ciencias Sociales, vol. 157, 101 p.

Morin, E. (2009). *Sobre la reforma de la Universidad*. *Gazeta de Antropología*. 2009, 25 (1).

Metro Puerto Rico. (2 de febrero de 2024). *Junta de Gobierno de la UPR exige acción legislativa para evitar recorte en el presupuesto*. Recuperado de <https://www.metro.pr/noticias/2024/02/02/junta-de-gobierno-de-la-upr-exige-accion-legislativa-para-evitar-recorte-en-el-presupuesto/>

Ortega, G. P., & Freites, Z. M. (2017). *Constructo teórico sobre la gerencia universitaria*. *Criterio Libre*, 15(26), 23-42. ProQuest Dissertation and Theses Global.

Parra Rivas, R. (2011). *Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes*. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 2(2), 54-72.

Pérez Ortega, G., & Moreno Freites, Z. (2017). *Theoretical construction on university*

*managment*. ProQuest Dissertation and Theses Global.

- Pestana, F., Cammaroto, J., Neris, L. & Canelón, E. (2009). *Liderazgo transformacional y gestion educativa en contextos descentralizados*. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", vol. 9, núm. 2, mayo-agosto, 2009, pp. 1-27 Universidad de Costa Rica San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica
- Rasiel, E. M., Friga, P. N., & Enriquez, J. (2001). *The McKinsey Mind* (pp. xv-xvii). New York, NY: McGraw-Hill.
- Ramírez, Y. P. (2010). *Perspectiva tecnológica en la gerencia educativa*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3(6), 155-168.
- Ramírez, D. A. O., Laitón, S. B. B., & Ruiz, J. A. M. (2017). *La gerencia educativa y la gestión del cambio*. Diálogos de saberes, (46), 187-200.
- Ríos, J. (2011). *Desafíos de una gerencia educativa orientada hacia el éxito*. Conocimiento Amazónico, 2(2), 179-187.
- Rîşnoveanu, A. (2016). *Educational Management - An analysis from the perspective of the general management concept*. International Scientific Conference "Strategies XXI", 3, 287-292.
- Rivera, A. T. (2016). *La Llegada de Promesa a Puerto Rico: Junta de Control Fiscal Como Mecanismo para Acentuar la Relacion Colonial y Territorial*. Rev. Juridica U. Inter. PR, 51, 37.
- Rivera-Batiz, F. L., & Santiago, C. E. (1996). *Puerto Rico: Trials of the oldest colony in*

*the world*. New Haven, CT: Yale University Press.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management 13E*. Noida, India: Pearson India.

Rodríguez, G. I. G., & Fernández, M. A. M. (2018). *Modernización en la gestión educativa: Características de los líderes en las instituciones de educación superior*. *Ra Ximhai*, 14(3), 84-104.

Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional, modelo para organizaciones educativas que aprenden*. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.

Sánchez, J. et al. (2015). *Reglamento General de Estudiantes de la Universidad de Puerto Rico*. Certificación Núm. 160 (2014-2015), según enmendado hasta el 15 de septiembre de 2014

Santizo, C. y Ortega, S. (2018). *Principals' leadership in Mexican upper high schools: The paradoxes between rules and practices*. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(2), 301-317.

Smith, A., & Johnson, B. (2018). *Leadership Challenges in Higher Education: A Comprehensive Analysis*. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 301-315.

Solarte, M. G. (2015). *Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional*. *Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184.

Sporn, B. (1999). *Towards more adaptive universities: Trends of institutional reform in Europe*. En: *Higher Education in Europe*, vol. 24, no 1, p. 23-33.

Torres-Nazario, M. (2023). *Estado de situación de la educación superior en Puerto Rico*

*a otoño de 2021*. HETS Online Journal, 13(2), 118-131.

Torres, M. R., & Riaga, C. O. (2006). *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas*. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 14(1), 118-134.

Trifilio, M., Torres, E, Pagán, O., & Morales, J. (2020). *Terremotos y pandemia: Retos universitarios durante el año 2020*. Revista Salud y Conducta Humana, 7(1).

Turiño, C., Cañizares, O., & Sarasa, N. (2013). *Necesidades de aprendizajes gerenciales en jefes de departamentos docentes de la sede central*. Edumecentro, 5 (1), 69-76

Varela, H. (2010). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional*. Blog: *Pensamiento Imaginativo*. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/Tabla-comparativaLiderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html>

Vega, G. (2020). *Aumento en créditos y recorte de \$51 millones al fondo general en Plan Fiscal de UPR*. Un Solo Latir.

Velásquez, Luis (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias. España.

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. SAGE Publications, Inc.

Wong, L., Bliese, P. y McGurk, D. (2003). *Military leadership: A context specific review*. The Leadership Quarterly, 14, 657–692

Zahira, M. F., & Giovanni Pérez Ortega. (2019). *Modelo de relación de liderazgo transformacional y gerencia universitaria*. *Dyna*, 86(210), 9-16.

## Apéndice A

### Guía de Preguntas Entrevista Individual

1. Género
  - Varón
  - Mujer
  - No deseo definir
2. Edad cumplida en años  
\_\_\_\_\_ años
3. ¿Cuál es su grado máximo de estudios concluidos?
  - Bachillerato
  - Maestría
  - Doctorado
  - Posdoctorado
4. Incluyendo el semestre actual, ¿cuántos semestres lleva desempeñándose como coordinador o director departamental?  
\_\_\_\_\_ semestres
5. ¿Es usted coordinador o director de departamento en propiedad?
6. ¿Cómo han comunicado y transmitido la visión y metas del departamento de Educación Física a su equipo de trabajo para mantenerlos motivados y comprometidos durante los recortes presupuestarios?

7. ¿Qué medidas han tomado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física para mantener una comunicación abierta y transparente con el personal sobre los desafíos financieros y la necesidad de encarar la escasez de recursos fiscales?
8. ¿Han implementado programas de educación en servicio para mejorar la eficiencia y motivación del personal en un contexto de escasez de recursos?
9. ¿Se han realizado cambios en la estructura del departamento para optimizar los recursos disponibles?
10. ¿Qué tipo de preparación posee en el ámbito de la gerencia organizacional?
11. ¿Cree usted que es importante poseer preparación en gerencia organizacional, para un puesto como el de coordinador o director departamental? Explique
12. ¿Qué herramientas o sistemas de gestión creativas utilizan los coordinadores o directores para llevar a cabo su labor administrativa de manera eficiente?
13. ¿Ante la crisis presupuestaria de la Universidad de Puerto Rico, cómo ha podido lograr sus objetivos como líder? Explique
14. ¿Cómo su experiencia y preparación han sido válidas para su gestión de gerencia organizacional, como coordinador o director de departamento?
15. Como líder organizacional, ¿cómo puede operar el departamento sin un presupuesto apropiado o sin presupuesto?
16. ¿Cuál es el enfoque estratégico que emplea en su gestión administrativa?
17. Ante todos los cambios de las condiciones organizacionales, ¿qué cambios entiende que se deben realizar?

18. ¿Cómo gerente educativo de su departamento entiende que ha empleado prácticas efectivas en el manejo de los recursos fiscales?
19. En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿podría detallar qué tipos de prácticas eficaces ha implementado en su rol de director departamental como parte de su enfoque de gestión educativa? En caso contrario, favor de proporcionar detalles adicionales sobre su respuesta.
20. ¿Cómo se puede optimizar la asignación y distribución del presupuesto de los departamentos para maximizar el impacto de los fondos ostentados?
21. ¿Cómo se pueden adaptar las prácticas exitosas de otras instituciones educativas o modelos de gestión a la realidad y necesidades específicas la UPR?
22. ¿Consideraría la posibilidad de asistir a talleres de educación en servicio con el propósito de fortalecer su enfoque de gestión administrativa en el contexto de la gerencia organizacional? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué áreas temáticas le parecerían relevantes para incluir en estos talleres?

**Apéndice B**  
**Planilla de Evaluación de Expertos**

**Instrucciones:**

Haga una marca de cotejo bajo el número de la categoría apropiada de acuerdo con los niveles de ejecución que se encuentran al inicio de la planilla, para cada una de las premisas.

<b>Niveles de Ejecución</b>	
<b>Relevancia:</b> Establece cuán relevante es cada premisa, con el concepto que se intenta medir.	<b>Claridad:</b> Establece cuán clara es la redacción de la pregunta.
(3) Muy relevante	(3) Muy claro
(2) Relevante	(2) Claro
(1) Irrelevante	(1) Confuso

<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Premisa del cuestionario</b>	<b>Relevancia</b>			<b>Claridad</b>			<b>Sugerencias o comentarios adicionales</b>
		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
Preguntas demográficas y generales	1. Género							
	2. Edad cumplida en años							
	3. ¿Cuál es su grado máximo de estudios concluidos?							
	4. Incluyendo el semestre actual, ¿cuántos semestres lleva desempeñándose como coordinador o director departamental?							

	5. ¿Es usted coordinador o director de departamento en propiedad?							
¿Cómo los coordinadores o directores de departamento de Educación Física han ejercido su liderazgo para llevar a cabo su labor, ante los recortes presupuestarios de la UPR?	6. ¿Cómo han comunicado y transmitido la visión y metas del departamento de Educación Física a su equipo de trabajo para mantenerlos motivados y comprometidos durante los recortes presupuestarios?							
	7. ¿Qué medidas han tomado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física para mantener una comunicación abierta y transparente con el personal sobre los desafíos financieros y la necesidad de encarar la escasez de							

	recursos fiscales?							
¿Qué estrategias han utilizado para mantener la motivación y encarar la escasez de recursos fiscales en la UPR?	8. ¿Han implementado programas de educación en servicio para mejorar la eficiencia y motivación del personal en un contexto de escasez de recursos?							
	9. ¿Se han realizado cambios en la estructura del departamento para optimizar los recursos disponibles?							
¿Qué preparación de gerencia organizacional poseen los coordinadores o directores de departamento de Educación Física, y cómo les sirven para gestionar su labor administrativa?	10. ¿Qué tipo de preparación posee en el ámbito de la gerencia organizacional?							
	11. ¿Cree usted que es importante poseer preparación en gerencia organizacional, para un puesto como el de coordinador o director							

	departamental? Explique							
	12. ¿Qué herramientas o sistemas de gestión creativas utilizan los coordinadores o directores para llevar a cabo su labor administrativa de manera eficiente?							
	13. ¿Ante la crisis presupuestaria de la Universidad de Puerto Rico, cómo ha podido lograr sus objetivos como líder?							
¿Qué retos o dificultades han experimentado los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en la gestión de su labor administrativa?	14. ¿Cómo los recortes presupuestarios a la Universidad de Puerto Rico han representado un obstáculo a la labor administrativa?							
	15. ¿Cómo su experiencia y preparación han sido válidas para su gestión de gerencia							

	organizacional, como coordinador o director de departamento?							
	16. Como líder organizacional, ¿qué acciones debe tomar para operar el departamento sin un presupuesto apropiado o sin presupuesto?							
¿Qué acciones en la labor administrativa de los coordinadores o directores de departamento de Educación Física llevan a cabo en la gerencia educacional?	17. ¿Cuál es el enfoque estratégico que emplea en su gestión administrativa?							
	18. Ante los cambios fiscales y demográficos, ¿qué ajustes entiende que se deben realizar para atender los mismos?							
¿Qué prácticas transformacionales, pueden proponerse, para que los coordinadores o directores de departamento de Educación Física manejen los	19. ¿Cómo gerente educativo de su departamento entiende que ha empleado prácticas efectivas en el manejo de los							

recursos disponibles en el contexto actual de la UPR?	recursos fiscales?						
	20. En caso de haber respondido afirmativamente a la pregunta anterior, ¿podría detallar qué tipos de prácticas eficaces ha implementado en su rol de director departamental como parte de su enfoque de gestión educativa? En caso contrario, no es necesario proporcionar detalles adicionales.						
	21. ¿Cómo se puede optimizar la asignación y distribución del presupuesto de los departamentos para maximizar el impacto de los fondos ostentados?						
	22. ¿Cómo se pueden adaptar las prácticas						

	exitosas de otras instituciones educativas o modelos de gestión a la realidad y necesidades específicas la UPR?						
	23. ¿Consideraría la posibilidad de asistir a talleres de educación en servicio con el propósito de fortalecer su enfoque de gestión administrativa en el contexto de la gerencia organizacional? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué áreas temáticas le parecerían relevantes para incluir en estos talleres?						
	TOTAL						

**Pregunta adicional:**

¿Considera que se debe añadir alguna pregunta adicional a las antes evaluadas? ¿Cómo cuáles?

## Apéndice C

### Matriz de Análisis de Documentos

**(Adaptado para revisión de documentos relacionados con la gerencia organizacional de directores de departamento de Educación Física en la UPR)**

© Derechos Reservados. Fabrina Anyelit Aburto Garcés

Completa la información recuperada, utilizando la información obtenida en el documento revisado.

<b>Fuente de Información:</b>				<b>Fecha de Revisión:</b>		<b>Equipo/analista:</b>
<b>Indicador</b>	<b>Preguntas orientadoras</b>	<b>Existencia del documento</b>		<b>Datos generales del documento</b>	<b>Resultados encontrados</b>	<b>Observaciones</b>
		<b>Sí</b>	<b>No</b>			

## Apéndice D

### Consentimiento Informado



DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS  
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS, FACULTAD DE EDUCACIÓN

### Consentimiento Informado de Proyecto de Investigación

Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre gestión gerencial de los coordinadores o directores de departamentos de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico. Este proyecto es realizado por Bryan O. Rivera Pérez, como requisito parcial para obtener el grado de Doctor en Educación, de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras.

El presente proyecto de investigación es avalado por el Departamento de Estudios Graduados de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras. La investigación lleva como título: **EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN COORDINADORES Y DIRECTORES DE DEPARTAMENTOS DE EDUCACIÓN FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**

**Investigador principal:** Bryan O. Rivera Pérez

**Nombre del participante:**

La participación en este estudio conlleva riesgos mínimos, solamente se le solicita al participante contestar preguntas de una entrevista virtual y la revisión de documentos. Para poder participar en este estudio, usted debe ser coordinador o director de departamento de Educación Física en la Universidad de Puerto Rico.

El propósito principal del estudio es la exploración de la gestión administrativa de los coordinadores o directores de departamento de Educación Física en los recintos de la Universidad de Puerto Rico, tomando en consideración los retos sociales y fiscales a los que se enfrentan en la actualidad. Además, se pretende identificar las dificultades en la gerencia organizacional y de esta manera proponer prácticas eficaces, desde la dimensión del liderazgo transformacional.

La entrevista será grabada con el propósito de transcribir y recopilar la información necesaria para contestar las preguntas de investigación. Las respuestas suministradas serán de carácter confidencial, por lo que no se revelará la identidad de la persona que proporcionó las respuestas. La participación en la investigación es libre y voluntaria, y no

hay ninguna repercusión en caso de que desee retirarse de participar en el estudio. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular.

Yo \_\_\_\_\_ he leído y comprendido la información anterior y mis preguntas han sido respondidas de manera satisfactoria. He sido informado de los riesgos y beneficios de participar en la investigación, por lo que tengo total claridad del proceso. Me comprometo a participar en esta grabación libre y voluntariamente.

\_\_\_\_\_  
Firma del participante

\_\_\_\_\_  
Fecha

**Parte Completada por el Entrevistador:**

He explicado al Sr (a). \_\_\_\_\_ la naturaleza y el propósito de la investigación; se han explicado los riesgos y beneficios que implica su participación. He contestado las preguntas en la medida de lo posible y he preguntado si tenía alguna duda. Al concluir la sección de preguntas y respuestas, se procedió a firmar el consentimiento.

\_\_\_\_\_  
Firma del entrevistador

\_\_\_\_\_  
Fecha

Esperando su colaboración, reciba un cordial saludo,

Nombre del Investigador  
Investigador Principal

## Apéndice E

### Manejo de Plataforma Zoom

A continuación, se detallan las instrucciones para el uso de la plataforma de Zoom, las cuales permitirán un mejor manejo durante la entrevista:

1. Descarga la aplicación de Zoom a un dispositivo electrónico o utiliza la versión en línea, para no ocupar espacio en la memoria del dispositivo.
2. En caso de que sea la primera vez utilizando la plataforma de Zoom, debe crear una cuenta gratuita utilizando un correo electrónico y una contraseña.
3. Iniciar sesión utilizando el enlace recibido, presiona sobre el enlace y sigue las instrucciones que la plataforma brinda.
4. Pruebas de la configuración de audio y video, antes de conectarse a la reunión.
5. Participar en la reunión prendiendo el micrófono y la cámara, para comenzar formalmente la entrevista. Además, se procederá a grabar la reunión por parte del investigador.
6. Finalizar la reunión presionando sobre el botón de “finalizar la reunión y cerrando la sesión de la cuenta.

Nota: la plataforma tiene otras funciones, las cuales no se estarán utilizando para propósitos de esta investigación.

## Apéndice F

### Carta de Reclutamiento

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

Bryan O. Rivera Pérez  
[bryan.rivera3@upr.edu](mailto:bryan.rivera3@upr.edu)  
Universidad de Puerto Rico en Río Piedras

Estimado/a director/a o coordinador/a,

Es un placer dirigirnos a usted con el propósito de invitarle a participar en una investigación de gran relevancia en el ámbito de la educación y el liderazgo. El estudio está titulado "El Ejercicio del Liderazgo en Coordinadores y Directores de Departamento de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico". El propósito de esta investigación es analizar el ejercicio del liderazgo en los coordinadores y directores de los departamentos de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico en el contexto de la crisis fiscal que enfrenta la universidad. Creemos que su experiencia y conocimientos en el ámbito de la educación física y el liderazgo serán de gran valor para enriquecer los hallazgos de este estudio.

Los criterios de selección para los participantes en esta investigación incluyen ser coordinadores o directores de los departamentos de Educación Física de la Universidad de Puerto Rico, así como contar con al menos 2 años de experiencia en el cargo. Para esta investigación, hemos optado por un método de selección de caso típico, buscando representar de manera fiel la diversidad de experiencias y perspectivas de liderazgo en esta área.

Su participación en este estudio sería de gran importancia para contribuir al entendimiento de cómo los líderes en el ámbito educativo están enfrentando los retos asociados a la crisis fiscal actual. Su voz y experiencia enriquecerán significativamente nuestra comprensión de esta problemática y podrán brindar valiosas perspectivas para la mejora continua de la gestión organizacional en las instituciones educativas. Si está interesado/a en participar, por favor comuníquese con el Investigador Principal, Bryan O. Rivera Pérez, a través de su correo electrónico [bryan.rivera3@upr.edu](mailto:bryan.rivera3@upr.edu). Él estará encantado de proporcionarle más información sobre el estudio y aclarar cualquier duda que pueda tener.

Agradecemos de antemano su consideración y esperamos contar con su valiosa contribución a esta investigación. Su participación será esencial para arrojar luz sobre un tema de gran relevancia en la actualidad.

Respetuosamente,

---

Bryan O. Rivera Pérez

Investigador principal

## Apéndice G

### Adiestramientos requeridos por CIPSHI del curso en línea CITI Program

#### COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM) COMPLETION REPORT - PART 1 OF 2 COURSEWORK REQUIREMENTS\*

\* NOTE: Scores on this [Requirements Report](#) reflect quiz completions at the time all requirements for the course were met. See list below for details. See separate Transcript Report for more recent quiz scores, including those on optional (supplemental) course elements.

- **Name:** Bryan Rivera (ID: 4795570)
- **Institution Affiliation:** Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (ID: 2377)
- **Institution Email:** bryan.rivera3@upr.edu
- **Institution Unit:** Education
- **Phone:** 7875263519
  
- **Curriculum Group:** Social & Behavioral Research - Basic/Refresher
- **Course Learner Group:** Same as Curriculum Group
- **Stage:** Stage 1 - Basic Course
- **Description:** Choose this group to satisfy CITI training requirements for Investigators and staff involved primarily in Social/Behavioral Research with human subjects.
  
- **Record ID:** 53853046
- **Completion Date:** 23-Jan-2023
- **Expiration Date:** 23-Jan-2028
- **Minimum Passing:** 80
- **Reported Score\*:** 98

REQUIRED AND ELECTIVE MODULES ONLY	DATE COMPLETED	SCORE
Belmont Report and Its Principles (ID: 1127)	22-Apr-2015	3/3 (100%)
History and Ethical Principles - SBE (ID: 490)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Defining Research with Human Subjects - SBE (ID: 491)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
The Federal Regulations - SBE (ID: 502)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Basic Institutional Review Board (IRB) Regulations and Review Process (ID: 2)	23-Jan-2023	5/5 (100%)
Assessing Risk - SBE (ID: 503)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Informed Consent - SBE (ID: 504)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Privacy and Confidentiality - SBE (ID: 505)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Unanticipated Problems and Reporting Requirements in Social and Behavioral Research (ID: 14928)	23-Jan-2023	5/5 (100%)
Conflicts of Interest in Human Subjects Research (ID: 17464)	23-Jan-2023	4/5 (80%)

For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing institution identified above or have been a paid Independent Learner.

Verify at: [www.citiprogram.org/verify/?k8fe769fd-fbe8-40ac-b922-1e18084caed5-53853046](http://www.citiprogram.org/verify/?k8fe769fd-fbe8-40ac-b922-1e18084caed5-53853046)

Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)

Email: [support@citiprogram.org](mailto:support@citiprogram.org)

Phone: 888-529-5929

Web: <https://www.citiprogram.org>

**COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)**  
**COMPLETION REPORT - PART 2 OF 2**  
**COURSEWORK TRANSCRIPT\*\***

\*\* NOTE: Scores on this Transcript Report reflect the most current quiz completions, including quizzes on optional (supplemental) elements of the course. See list below for details. See separate Requirements Report for the reported scores at the time all requirements for the course were met.

• **Name:** Bryan Rivera (ID: 4795570)  
 • **Institution Affiliation:** Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (ID: 2377)  
 • **Institution Email:** bryan.rivera3@upr.edu  
 • **Institution Unit:** Education  
 • **Phone:** 7875263519

• **Curriculum Group:** Social & Behavioral Research - Basic/Refresher  
 • **Course Learner Group:** Same as Curriculum Group  
 • **Stage:** Stage 1 - Basic Course  
 • **Description:** Choose this group to satisfy CITI training requirements for Investigators and staff involved primarily in Social/Behavioral Research with human subjects.

• **Record ID:** 53853046  
 • **Report Date:** 23-Jan-2023  
 • **Current Score\*\*:** 100

REQUIRED, ELECTIVE, AND SUPPLEMENTAL MODULES	MOST RECENT	SCORE
Basic Institutional Review Board (IRB) Regulations and Review Process (ID: 2)	23-Jan-2023	5/5 (100%)
Students in Research (ID: 1321)	22-Apr-2015	10/10 (100%)
Defining Research with Human Subjects - SBE (ID: 491)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
The Federal Regulations - SBE (ID: 502)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Belmont Report and Its Principles (ID: 1127)	22-Apr-2015	3/3 (100%)
Assessing Risk - SBE (ID: 503)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Informed Consent - SBE (ID: 504)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Privacy and Confidentiality - SBE (ID: 505)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Research with Prisoners - SBE (ID: 506)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Research with Children - SBE (ID: 507)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Research in Public Elementary and Secondary Schools - SBE (ID: 508)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
International Research - SBE (ID: 509)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Research and HIPAA Privacy Protections (ID: 14)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Internet-Based Research - SBE (ID: 510)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Unanticipated Problems and Reporting Requirements in Social and Behavioral Research (ID: 14928)	23-Jan-2023	5/5 (100%)
History and Ethical Principles - SBE (ID: 490)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
I Have Agreed to be an IRB Community Member. Now What? (ID: 13018)	22-Apr-2015	5/5 (100%)
Vulnerable Subjects - Research Involving Workers/Employees (ID: 483)	22-Apr-2015	4/4 (100%)
Conflicts of Interest in Human Subjects Research (ID: 17464)	23-Jan-2023	5/5 (100%)

**For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing institution identified above or have been a paid Independent Learner.**

Verify at: [www.citiprogram.org/verify/?k8fe769fd-fbe8-40ac-b922-1e18084caed5-53853046](http://www.citiprogram.org/verify/?k8fe769fd-fbe8-40ac-b922-1e18084caed5-53853046)

**Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)**

Email: [support@citiprogram.org](mailto:support@citiprogram.org)

Phone: 888-529-5929

Web: <https://www.citiprogram.org>

## Apéndice H

### Copia de la carta de autorización de CIPSHI UPR Río Piedras

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.uprrp.edu/cipshi>

#### AUTORIZACIÓN DEL PROTOCOLO

**Número del protocolo:** 2324-056

**Título del protocolo:** El ejercicio del liderazgo transformacional en coordinadores y directores de los departamentos de educación física de los recintos de la universidad de Puerto Rico ante la crisis fiscal

**Investigador:** Bryan O. Rivera Pérez

**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:** 4 de diciembre de 2023



Recinto de  
Río Piedras

*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.*

Snejanya Penkova, Ph.D.  
Presidenta del CIPSHI o  
representante autorizado

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.uprrp.edu>

## Apéndice I

### Copia de la carta de autorización de IRB UPR Mayagüez



#### Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación

**CPSHI/IRB 00002053**

Universidad de Puerto Rico – Recinto Universitario de Mayagüez  
Decanato de Asuntos Académicos  
Call Box 9000  
Mayagüez, PR 00681-9000



### Aprobación de Protocolo

<b>Fecha de Aprobación</b>	11 de diciembre de 2023
<b>Número de Protocolo</b>	2023110008
<b>Título de Protocolo</b>	EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN COORDINADORES Y DIRECTORES DE LOS DEPARTAMENTOS DE EDUCACIÓN FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO ANTE LA CRISIS FISCAL
<b>Investigador Principal</b>	Prof. Bryan O Rivera Pérez
<b>Tipo de Revisión</b>	Project Request
<b>Aprobación</b>	Expedito
<b>Categoría(s)</b>	7
<b>Fecha de Vencimiento</b>	4 de diciembre de 2024

*Cualquier cambio al protocolo o a la metodología deberá ser revisado y aprobado por el CPSHI antes de su implantación, excepto en casos en que el cambio sea necesario para eliminar algún riesgo inmediato para los participantes. El CPSHI deberá ser notificado de dichos cambios tan pronto le sea posible al investigador. El CPSHI deberá ser informado de inmediato de cualquier efecto adverso o problema inesperado que surgiera con relación al riesgo de los seres humanos, de cualquier queja sobre esta investigación y de cualquier violación a la confidencialidad de los participantes.*

 <b>Dr. Nancy V. Vicente Vélez</b> Decana Interina de Asuntos Académicos	<b>CPSHI / IRB - RUM</b> No. 00002053 <b>APROBADO</b>
---	---



**Comité para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación**

Teléfono: (787) 832 - 4040 x 6277, 3807, 3808

Fax: (787) 831 - 2085

Página Web: [www.uprm.edu/cpsi](http://www.uprm.edu/cpsi)

Email: [epishrum@uprm.edu](mailto:epishrum@uprm.edu)

## Apéndice J

## Copia de la carta de autorización de IRB UPR Aguadilla



**Universidad de Puerto Rico en Aguadilla**  
**Decanato de Asuntos Académicos**

12 de enero de 2024

Bryan O. Rivera-Pérez  
 Universidad de Puerto Rico en Río Piedras

Estimado señor Rivera-Pérez:

Hago referencia a la solicitud sobre participación del personal de la Universidad de Puerto Rico en Aguadilla en el estudio titulado "El ejercicio del liderazgo transformacional en coordinadores y directores de los departamentos de Educación Física de los recintos de la Universidad de Puerto Rico ante la crisis fiscal", como parte de su investigación graduada en la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras.

Se proveyó evidencia de que el solicitante participó del programa Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program), adiestramiento requerido por la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras para investigaciones con seres humanos. Además, el estudio cuenta con la revisión del Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) con número de protocolo 2324-056 de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras y con la aprobación del comité (CPSHI) de la Universidad de Puerto Rico Recinto Universitario de Mayagüez con número de protocolo 202311008.

Por lo antes expuesto, se autoriza de forma expedita que se realice el estudio en la Universidad de Puerto Rico en Aguadilla, para los que así lo deseen puedan participar libre y voluntariamente del mismo. La fecha de vencimiento de esta aprobación será el 13 de diciembre de 2024.

Cualquier cambio al protocolo o a la metodología deberá ser informado y debe traer la aprobación del CIPSHI de la Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras antes de su implantación. La Universidad en Puerto Rico en Aguadilla deberá ser informada de inmediato de cualquier efecto adverso o no anticipado que implique o surgiera con relación al riesgo de los seres humanos participantes, de cualquier queja sobre esta investigación y de cualquier violación a la confidencialidad de los participantes.

Cordialmente,

Walleska De Jesús-Bonilla, Ph.D.  
 Decana  
 IRB Chairperson-UPR at Aguadilla

C Sonia Rivera-González, Ed.D.  
 Rectora

## Apéndice K

### Copia de la carta de autorización de IRB UPR Ponce



Universidad de Puerto Rico en Ponce



Rectoría

Apartado 7186  
Ponce, PR 00732  
Teléfono 844-8181, Ext. 2201-2202

23 de enero de 2024

Est. Bryan O. Rivera Pérez  
Estudiante doctoral  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras

#### AUTORIZACIÓN PARA INVESTIGACIÓN

Hemos recibido su comunicación en la que solicita autorización para realizar una investigación sobre el *“El ejercicio del liderazgo transformacional en coordinadores y directores de los departamentos de Educación Física de los recintos de la Universidad de Puerto Rico ante la crisis fiscal.”* Hemos revisado el propósito y envergadura de su estudio, así como los procedimientos para obtener la información requerida. Quedó establecido que toda la información será recopilada y manejada de forma confidencial.

Luego de realizar las consultas correspondientes, como Rectora **autorizo** a que realice su investigación con la [REDACTED] Directora del Departamento de Educación y Educación Física de nuestra institución. Sin embargo, este estudio está sujeto a condiciones tales como: No utilizar el nombre de la Universidad de Puerto Rico en Ponce, ni ningún tipo de logo que le identifique, garantizar la confidencialidad y seguridad de los participantes, no solicitar un pago o compensación a los participantes del estudio y entregar un resumen de los hallazgos en el Decanato de Asuntos Académicos.

Deberá comunicarse con la Dra. Marilia Villafañe Santiago, Directora del Departamento de Educación y Educación Física a la extensión 2425 o 2426 o a través de su correo electrónico [marilia.villafane@upr.edu](mailto:marilia.villafane@upr.edu) para coordinar la fecha de la entrevista de su investigación.

¡Mucho Éxito! Quedamos a su disposición para cualquier información adicional que se requiera.

Saludos cordiales,

  
Tessie H. Cruz Rivera, Ed. D., CPL  
Rectora

jfr



## Apéndice L

### Copia de la carta de autorización de IRB UPR Bayamón



Universidad de Puerto Rico en Bayamón

**Decanato de Asuntos Académicos**  
**Comité Institutional Review Board (IRB)**



26 de febrero de 2024

CORREO ELECTRÓNICO

Sr. Bryan O. Rivera Pérez, estudiante doctoral  
Universidad de Puerto Rico, recinto de Río Piedras

#### REVISIÓN INICIAL - PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN EXTERNA (PROTOCOLO #006-2023-2024)

El Comité institucional *Review Board* de la Universidad de Puerto Rico en Bayamón (CIRB-UPRB) recibió y evaluó su solicitud de investigación titulada: **El Ejercicio del Liderazgo Transformacional en Coordinadores y Directores de los Departamentos de Educación Física de los recintos de la Universidad de Puerto Rico ante la Crisis Fiscal.**

Luego de una evaluación de rigor, el comité determinó autorizar su investigación con las siguientes condiciones:

- 1) Mejorar el consentimiento informado de manera que incluya la información del oficial de cumplimiento de la UPR en Bayamón.
- 2) Garantizar la confidencialidad y seguridad de los participantes para que no se identifique el recinto al cual pertenecen.
- 3) Entregar un resumen de los hallazgos en el Decanato de Asuntos Académicos y/o a los participantes del estudio.

Deseamos recordarle que deberá someter la documentación a través del Decanato de Asuntos Académicos (DAA) dentro de los próximos 20 días laborables, al recibo de esta comunicación, a la dirección electrónica [carmen.rios1@upr.edu](mailto:carmen.rios1@upr.edu). Además, su estudio de investigación no podrá comenzar hasta tanto se emita la autorización del CIRB (formulario IRB-UPR-007).

De necesitar alguna información adicional o aclarar dudas, pueden contactarnos o comunicarse con la Sa. Carmen H. Ríos Negrón, secretaria ejecutiva del DAA, al correo electrónico citado.

Cordialmente,

*Maybel Rivera Castro*

Maybel Rivera, Ed. D., coordinadora<sup>1</sup>  
Comité IRB

*Sonia M. Serrano Rivera*

Sonia M. Serrano Rivera (Feb 26, 2024 09:30 AST)

Sonia M. Serrano Rivera, Ph. D.  
Oficial de cumplimiento Interina

MRC/cm

c Dr. Jorge F. Rovira Álvarez  
Rectoría

*Nancy Jiménez Pérez*

Nancy Jiménez Pérez (Feb 26, 2024 14:45 AST)

Vo. Bo. Prof. Nancy Jiménez Pérez, decana auxiliar de Asuntos Académicos

<sup>1</sup> Cláusula de consentimiento. "Las partes acuerdan que este documento puede ser firmado electrónicamente. Las partes acuerdan que las firmas electrónicas que aparecen en este documento son tan válidas como si fuera suscrita a puño y letra para efectos de validez, obligatoriedad, consentimiento, aplicabilidad y admisibilidad."