

**EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO EN UN DECANATO AUXILIAR DE
ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**

Disertación presentada al
Departamentos de Estudios Graduados
Facultad de Educación Eugenio María de Hostos
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
como requisito del grado doctoral en el Programa de
Liderazgo en Organizaciones Educativas

Por

Johanna Burgos Carrasquillo, MA, MSW

©Derechos reservados, 2024

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

**EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO EN UN DECANATO AUXILIAR DE
ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO**

JOHANNA BURGOS CARRASQUILLO

M.S.W. Maestría en Administración de Trabajo Social

Universidad Interamericana de P.R. Recinto Metropolitano, 2012

M.A. Maestría en Artes de las relaciones Laborales,

Universidad Interamericana de Puerto Rico Recinto Metropolitano, 2004

B.A. Bachillerato en Administración de Empresas, Finanzas

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Carolina, 1999

Aprobada el 2 de mayo de 2024 por el Comité de Disertación:

Alicia S. Montañez García, Ed. D

Directora de Disertación

Rose M. Santiago Villafañe, Ph. D., J.D.

Claudia X. Álvarez Romero, Ph. D.

DEDICATORIA

A Dios, por la sabiduría y la salud para completar el trabajo académico.

A mi padre, Don Sotero Burgos, por enseñarme los valores más importantes que puede dar un ser humano: el amor y el servicio al prójimo.

A mi esposo, Eliezer, por creer en mí y animarme a completar la meta académica.

A mi hijo Matthew, que llegó en el momento perfecto y desde el vientre absorbió las vivencias estudiantiles.

A mi madre María Mercedes, quien desconoce muchos de los esfuerzos académicos por asuntos relacionados a su salud, pero siempre ha deseado que me vaya bien.

A cada persona que desde su espacio me dijo: “Johanna, tú puedes, no te quites”.

Gracias.

Un día a la vez.

RECONOCIMIENTOS

Este proyecto académico ha sido una oportunidad para destacar la importancia del servicio en cualquier institución de educación superior. El agradecimiento va desde la persona que me atendió el primer día de orientación hasta el que me animo a continuar la ruta hacia el éxito. A la profesora, mentora, servidora pública, guía y recurso humano que dirigió el Comité de Disertación, la doctora Alicia S. Montañez García, quien respondió numerosos correos electrónicos y me brindó su apoyo incondicional hasta el final. Al Comité de Disertación por su colaboración y paciencia con el análisis de los documentos académicos.

Al doctor Javier Carrión Guzmán, uno de los mejores catedráticos que he conocido, que demuestra cada día como se ejerce el liderazgo de servicio en la universidad. Agradezco a cada profesor que sirvió de guía mediante el Programa de Experiencias Académicas. Al Laboratorio de Infantes y Maternales de la UPRRP, Centro de Desarrollo Infantil (CEDI) del Recinto de Ciencias Médicas y al Centro de Desarrollo Preescolar de la UPRRP, quienes sirvieron de apoyo mediante el cuidado y la educación de mi hijo. Valoro todos los esfuerzos que de forma directa e indirecta contribuyeron al éxito estudiantil.

A mis colegas, pares y familia extendida del Programa de LOE que sirvieron de hermanos, hermanas, padres y madres en el proceso académico. Tenemos muchas historias que contar a nuestros descendientes, resultado de nuestras vivencias en la Academia. Y no puedo pasar desapercibidos los amigos que gané durante este hermoso tiempo.

Al personal de la Biblioteca Monserrate Santana de Palés de la Facultad de Trabajo Social, quienes sirvieron y crearon un ambiente para el desarrollo de la investigación y el pensamiento creativo.

RESUMEN DE LA DISERTACION

EJERCICIO DEL LIDERAZGO DE SERVICIO EN UN DECANATO AUXILIAR DE ASUNTOS ESTUDIANTILES DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

Johanna Burgos Carrasquillo

Directora de disertación: Alicia S. Montañez García, Ed. D

La retención del estudiantado en las instituciones de educación superior depende significativamente de la calidad del servicio que se les ofrece. Este servicio no solo facilita las acciones administrativas, sino que también es crucial para el logro de metas organizacionales. En este contexto, el liderazgo de servicio se vuelve un componente esencial en áreas de servicios como el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles.

El propósito de la investigación fue explorar y describir como se ejerce este liderazgo de servicio en dicho decanato en la Universidad de Puerto Rico. La investigación reveló cómo las prácticas y enfoques del liderazgo en esta área impactan en la experiencia y satisfacción de los estudiantes. También ausculto las estrategias de comunicación, la accesibilidad de los servicios y las iniciativas; base para fomentar un ambiente inclusivo y de apoyo. Además, se analizó como el liderazgo de servicio en el Decanato contribuye a la creación de una cultura organizacional orientada al bienestar estudiantil.

La investigación se realizó bajo un enfoque cualitativo, mediante el diseño de estudio de caso. La recopilación de información se realizó mediante técnicas de recopilación tales como: entrevistas a profundidad, grupo focal y análisis de documentos. Los hallazgos demuestran la necesidad de revisar las políticas y procedimientos que se implementan; para asegurar que las necesidades y expectativas de los estudiantes sean atendidas de manera efectiva. Al enfocarse en estos elementos, la investigación destacó la importancia de un liderazgo que no solo administre,

sino que también inspire y motive tanto al personal como a los estudiantes. Finalmente, el liderazgo de servicio en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles es vital para la retención del estudiantado, ya que mejora la calidad del servicio administrativo y apoya al logro de las metas organizacionales de la universidad. Esto no solo optimiza los procesos administrativos, sino que también alinea los esfuerzos del personal con los objetivos estratégicos de la UPR, fortaleciendo así la cohesión y eficiencia organizacional.

TABLA DE CONTENIDO

	Páginas
DEDICATORIA	ii
RECONOCIMIENTOS	iii
RESUMEN DE LA DISERTACION	iv
CAPITULO I. INTRODUCCION	1
Planteamiento del problema	16
Propósito de estudio	19
Justificación	19
Preguntas de investigación	21
Definición de términos	22
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL	24
Introducción	24
Trasfondo del Decanato Auxiliar en Asuntos Estudiantiles	26
El liderazgo como eje central de la misión universitaria	34
Liderazgo de servicio y su efecto transformador	38
Filosofía de la reforma del pensamiento complejo y el servicio	42
Capacidad del líder para servir dentro de la complejidad organizacional	45
El liderazgo de servicio y el compromiso de trabajo	49

La tercera misión y el liderazgo de servicio	51
Investigaciones acerca del liderazgo de servicio organizacional	53
Resumen	56
CAPITULO III. METODO	58
Diseño del estudio	60
Contexto o escenario de investigación	61
Participantes en el estudio	62
Técnicas para la recopilación de la información	66
Procedimiento para llevar a cabo la investigación	67
Análisis de la información recopilada	70
Aspectos éticos de la investigación	71
Delimitación y limitaciones	73
CAPITULO IV. HALLAZGOS	74
Descripciones	78
Descripción del Caso	78
Descripción del escenario estudiado	78
Descripción de participantes	79
Análisis de información	82
1. Significado del liderazgo de servicio	85

2. Prácticas para adelantar los postulados de misión y visión dirigidos a facilitar los servicios del Decanato	91
3. Retos Principales	105
4. Valoración del Servicio	119
CAPITULO V. DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
Implicaciones para el liderazgo educativo y recomendaciones	158
Recomendaciones a las instituciones educativas	159
Recomendaciones a los lideres educativos (decanato de asuntos estudiantiles)	160
Recomendaciones para investigaciones futuras	161
Significado de la experiencia educativa	162
REFERENCIAS	164
APÉNDICES	177
RESUMEN BIOGRÁFICO DE LA AUTORA	191

CAPITULO I

INTRODUCCION

“Un gran líder es primero un servidor...”

Robert Greenleaf (1970)

Trasfondo

Una de las posturas más noveles en tendencia dentro del campo del liderazgo utilizado en diversos contextos organizaciones es el liderazgo de servicio. Este fue planteado por Robert Greenleaf en la década de los setenta y expuso que la primera motivación de un verdadero líder y su rol fundamental es el servicio a los otros. Esta teoría de liderazgo se destaca por visualizar la estructura organizacional como una “pirámide invertida”, en nuestro contexto universitario, los empleados, estudiantes, y comunidad están en la cima de la pirámide; mientras que los líderes están en la base. Este enfoque se discutirá ampliamente en el próximo capítulo.

La Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966 según enmendada y conocida como Ley de la Universidad de Puerto Rico, en su artículo 2, inciso (a) dispone que: La Universidad, como órgano de la educación superior, por su obligación de servicio al pueblo de Puerto Rico y por su debida fidelidad a los ideales de una sociedad democrática, tiene como misión alcanzar los siguientes objetivos, con los que es consustancial la mayor libertad de cátedra y de investigación científica: (1) Transmitir e incrementar el saber por medio de las ciencias y las artes. A través de la política institucional y los enunciados de misión y visión, se responde a los propósitos y disposiciones de la Ley. La misión de la universidad es: La Universidad de Puerto Rico, como institución pública de educación superior, tiene la encomienda por ley de servir al pueblo de

Puerto Rico, cónsono con los ideales de una sociedad democrática como la nuestra (18 LPRA § 601). Esto implica que el ser de la única institución de educación superior pública responde a satisfacer las necesidades de los ciudadanos mediante el servicio. De acuerdo con Clave (2002) la palabra servicio, proviene del latín, “servitium” que significa, utilidad de algo para un fin o para el desempeño de una tarea o función. Beneficio o favor que se hacen a otra persona.

Organización y personal destinados a satisfacer necesidades de una entidad o de los ciudadanos. La política institucional de la universidad aspira a responder a las necesidades de sus constituyentes. El Plan Estratégico 2017-2022, expone como visión: Universidad de excelencia y posicionamiento internacional, comprometida con el éxito estudiantil mediante un quehacer innovador y transformador en la docencia, en la investigación, creación, innovación y el servicio en las diversas ramas del saber humano para desarrollar una ciudadanía responsable (p.20). Se asume que la universidad aspira a ofrecer servicios que propicien una ciudadanía con responsabilidad social y un liderazgo que le permita afrontar los retos mundiales.

En cumplimiento de las disposiciones del Artículo 9 del Reglamento General de la UPR se espera que:

Cada miembro de la comunidad académica universitaria, desde la perspectiva de sus particulares funciones y responsabilidades, deberá velar por el fiel cumplimiento de la misión, objetivos y deberes fundamentales de la Universidad, según aparecen expresados en el Artículo 2 de la Ley de la Universidad de Puerto Rico.

No obstante, ante la complejidad de esta organización educativa, la misma puede visualizarse como un sistema demasiado burocrático que puede implicar que algunas prácticas administrativas no alcancen los enunciados de visión y misión. Merton, Gray, Hockey & Selvin, (1952) citando a Max Weber, exponen que, el suelo apropiado para la burocratización de una

administración siempre ha sido el desarrollo específico de tareas administrativas. Extrapolando el pensamiento complejo de Edgar Morín al contexto universitario, la institución educativa responde a un sistema jerarquizado que se esboza en una sistematización burocrática (Morín, 2011). Esto, puede tener implicaciones al nivel del servicio que se ofrece a sus estudiantes y demás constituyentes.

Con el tiempo, la historia ha evidenciado que la Universidad fue añadiendo programas y unidades de servicio conforme la demanda de educación y aumento de estudiantes se hizo presente (Gómez, 1953). El 12 de marzo de 1903, la Legislatura de Puerto Rico aprobó una ley instituyendo la Universidad de Puerto Rico y disponiendo el traspaso de toda propiedad de la Escuela Normal Insular a la Junta de Síndicos convirtiendo la Escuela Normal en el primer Departamento de la Universidad. Una vez se estableció la Escuela Normal Insular, según Gómez, surge el Colegio de Pedagogía, hoy conocida como Facultad de Educación Eugenio María de Hostos. A lo largo de la historia y las distintas etapas de crecimiento, la Universidad no ha perdido su perspectiva de ser modelo de servicio y han creado proyectos innovadores, tal es el caso de las cinco (5) escuelas laboratorios que hoy sirven de escenario de práctica e investigación para la comunidad universitaria, estas son: el Centro de Desarrollo Preescolar (CDP), el Laboratorio de Infantes y Maternales (LIM), la Escuela Maternal, Escuela Elemental UPR (EEUPR), y la Escuela Secundaria de la UPR (UHS).

Uno de los componentes administrativos que representa el servicio directo al estudiante son los decanatos de asuntos estudiantiles. Martin-Baró (1979) afirma que los estudiantes son un estamento primario en toda Universidad y, lamentablemente, la única razón de ser para no pocas de las nuestras (si no todas). No es posible concebir la Universidad sin estudiantes. El enunciado de visión de un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles en una de las facultades de la

Universidad de Puerto Rico en Río Piedras (UPRRP) aspira a proveer servicios ágiles y eficientes a los estudiantes durante el desarrollo de la preparación académica y profesional (UPR, 2018). Se observa, en el postulado de la misión, el interés de propiciar servicios de excelencia hacia los distintos procesos que conlleva una formación académica y profesional del estudiantado. Además, se resalta la asesoría académica como un componente vital en la formación del estudiante. Este Decanato contribuye en la formación de hombres y mujeres comprometidos con la educación, que respondan a las necesidades presentes y futuras de una sociedad diversa y cambiante (UPR, 2018).

El interés de este estudio es por el servicio que debe recibir todo estudiante y la comunidad de la Universidad cónsono a propósito de Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, según enmendada. Ortiz y Williams (2014) mencionan que, la universidad se vislumbra como una generadora de conocimiento, aunque no la única, y como una empresa al servicio de las necesidades de formación y de desarrollo tecnológico de entorno dentro de la sociedad del conocimiento. Un compromiso que va más allá del cumplimiento o la rendición de cuentas de un área de servicio. González (2016) expone que la singularidad de la universidad es la de llegar a ser una comunidad ética. Añade el autor que la universidad es metafóricamente conocida como “Alma Mater”, es decir, como una madre que provee de alimento intelectual a cada uno de sus hijos; de ahí que sea considerada como una institución con ciertas características especiales. En ese sentido las acciones del “Alma Mater” implica trascender y procurar el bienestar humano en cada constituyente como lo pudiese realizar una madre. Cónsono a las palabras del maestro Hostos, en el *Diario* (1917): “Creo que el único modo de ser útil a las ideas y a los pueblos es levantar los hombres a la discusión de su deber, más que bajar con ellos a la negociación de sus intereses”. Los constituyentes de la Universidad pueden modelar el comportamiento según sus

principios y propósitos; considerando un liderazgo educativo que permita alcanzar el éxito académico y social de toda la comunidad.

La Facultad de Educación asume explícitamente los principios filosóficos propuestos en los pilares de la educación de Delors (1994) a saber a: (1) aprender a conocer, (2) aprender a hacer, (3) aprender a vivir juntos, a vivir con los demás y a (4) aprender a ser. Sin duda estos cuatro pilares convergen con la misión y visión universitaria. Aprender a conocer para comprender el sistema. Aprender a hacer para ejercer un liderazgo que represente un sentido de comunidad y de bienestar. Aprender a vivir juntos o con los demás, colaborando y teniendo respeto hacia sus necesidades legítimas. Aprender a ser, prácticas el servicio de mentor para otros.

Planteamiento del problema

La educación superior pública enfrenta escenarios económicos, sociales y demográficos complejos que provocan cambios profundos en la Institución (UPRRP, 2017). A raíz de los cambios constantes, la Universidad ha presentado distintos planes que persigan la continuidad de sus servicios pese a la reducción de presupuesto y recursos humanos. El Compromiso 2023 del Plan Estratégico de la UPRRP establece la guía para implantar estrategias de acción innovadoras, cónsonas con las fortalezas de la institución y los desafíos presentes y futuros (UPRRP, 2017). Este plan toma de referencia cuatro áreas esenciales, cuya dirección ira enmarcada la toma de decisiones y en cambios fundamentales en la institución. Las cuatro áreas son: (1) Investigación y creación, (2) Gestión sustentable, efectividad y eficiencia (3) Responsabilidad social universitaria y vinculación comunitaria (4) Oferta académica y servicios de apoyo para el éxito estudiantil.

Como expone Corzo (2015) las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público, que surgen de decisiones sustentadas en un progreso de diagnóstico y análisis de factibilidad. A nivel organizacional todas las normas, procedimientos y postulados responden a la esencia y propósito de la Universidad. Las metas de la universidad definidas como prioridades o razones fundantes que se expresan en la misión se convierten en ejes en la toma de decisiones (Marín, 2016). El mayor reto que enfrenta la Universidad es la reducción del presupuesto. Según el Plan Fiscal aprobado en abril de 2018, la UPR prevé reducir sus fondos de más de 200 millones para 2023. A esto se añade la baja en natalidad, el aumento de la población envejeciente, y la emigración de jóvenes; que sirven de impulsor y justifican los cambios fundamentales en la UPRRP (Calderón, 2017). Los datos estadísticos del Consejo de Educación de Puerto Rico demuestran una disminución del 9% en la matrícula de educación superior del 2010 al 2016; el nivel de escolaridad de la fuerza laboral de Puerto Rico para el 2014 indica que el 54.9% tiene estudios universitarios (Calderón, 2017).

El análisis realizado por la Universidad sostiene como Área de Prioridad 2, la oferta académica y servicios de apoyo para el éxito estudiantil (UPRRP, 2017). Esta prioridad, en su exposición, argumenta que se deben crear las condiciones para el cambio de una cultura organizacional a una cultura de servicio mediante una experiencia holística enfocada en el éxito estudiantil. El propósito de la Universidad se fundamenta en virtud de la Ley que la creó. El problema radica fundamentalmente en cómo el liderazgo y sus prácticas administrativas en una oficina de servicios pueden servir y contribuir al éxito estudiantil en una IES. Además, como el proceso adecuado para la implementación de la política pública puede reformar el pensamiento hacia una cultura de servicio mediante el liderazgo servidor. Ortega y Gasset (1935) destaca que una institución no puede constituirse en buenos usos si no se ha acertado con todo rigor al

determinar su misión. Añade Ortega que la institución es una máquina, y toda su estructura y funcionamiento han de ir prefijados por el servicio que de ella se espera.

Ortiz (2010) plantea que una institución en que se finge dar y exigir lo que no se puede exigir ni dar es una institución falsa y desmoralizada. Añade que es ineludible volver al revés toda la universidad o lo que es lo mismo, reformarla radicalmente. Los asuntos de trabajo en la Universidad mediante la implementación del plan estratégico requieren acciones de sus constituyentes. Shein (2010) expone que la cultura organizacional es un fenómeno no visible que influye en los comportamientos de las personas sin que ellos tengan comprensión y conocimiento de sus acciones. El análisis de la cultura organizacional ofrece un panorama que puede visibilizar la implementación de la política pública en aras de otorgar la pertinencia de la existencia de un decanato auxiliar de servicios al estudiante.

En estos momentos históricos, la universidad necesita evocar el propósito por el cual existe y continuará existiendo bajo los mismos parámetros de su fundación. Debe considerar que sigue siendo el modelo de muchas otras instituciones educativas que aspiran a convertirse en un centro de excelencia y de productos exitosos. Contemplando la necesidad de aportar desde el conocimiento y la investigación, surge la idea explorar cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles, como una alternativa para el desarrollo de estrategias que contribuyan en los servicios de apoyo para el éxito estudiantil y las prácticas administrativas utilizadas.

Propósito del estudio

El propósito de esta investigación es explorar y describir cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Puerto Rico.

Para cumplir con este propósito se indagará a cerca de las prácticas que se llevan a cabo en el Decanato para adelantar los postulados de misión y visión dirigidos a facilitar los servicios que se ofrecen a los estudiantes subgraduados. También se auscultará los retos principales del Decanato para cumplir con la visión y misión de servicio; así como conocer las expectativas de los estudiantes subgraduados sobre los servicios ofrecidos en el Decanato. Finalmente se profundizará en los significados que otorgan los líderes y constituyentes del Decanato al liderazgo de servicio.

Justificación del estudio

Esta investigación es importante porque pone en perspectiva la relevancia del servicio, y las prácticas administrativas en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles que sirve de apoyo al éxito estudiantil. Cantón & Vázquez (2010) sugirieron que la gestión por procesos en educación universitaria supone el paso de una visión de tipo administrativo a una visión de tipo más gestor y también supone un cambio cultural radical, que no es ni más ni menos que situar al usuario de la educación como eje fundamental entendida en su dimensión servicio. Una visión de tipo gestor debe generar acciones concertadas en apoyo al éxito estudiantil y el reconocimiento del efecto transformador que producen los egresados de la UPRRP en la sociedad puertorriqueña. El estudio será una nueva reflexión teórico-práctico del liderazgo educativo que sirve para implantar estrategias de acción innovadoras, cónsonas con las fortalezas de la institución y los desafíos presentes y futuros contemplados en el plan estratégico. En consecuencia, las implicaciones prácticas de este estudio serán para reflexionar sobre las prácticas administrativas dirigidas a considerar cambios que resulten en bienestar hacia el éxito estudiantil.

Este trabajo debe contemplar y abrir paso a investigaciones vinculadas con el liderazgo de servicio en instituciones públicas dado que no se encontró literatura que evidencie estudios similares en Puerto Rico. Martin-Baró (1979) expone que la universidad no puede quedarse en una simple investigación y denuncia de la realidad. Tiene que ir más lejos, tiene que crear y promover modelos viables de transformación en todos los ámbitos, más aún, tiene que propiciar su aplicación práctica (p.24). Esta propuesta de investigación busca ofrecer una mirada al propósito de una oficina de servicios en vías de añadir valor a la Universidad desde los enunciados de visión y misión.

Una institución educativa a la vanguardia de sus servicios, no solo su infraestructura física y tecnológica, sino por el alcance de los servicios definidos por su existencia. Albarrán, et al. (2014) sostienen que el liderazgo de servicio está representado por las competencias extraordinarias que estimulan el deseo de toda organización para ofrecer servicios con un nivel sobresaliente. Wheeler (2012), expone que el servicio es un requisito previo para el liderazgo. El valor detrás de este principio es que el servicio a los demás es la primera prioridad. Uno sirve y el liderazgo se convierte en parte de ese servicio. Este principio es fundamental para todos los demás principios (p 28). Un dato importante, es la creación de planes y políticas organizacionales contemplando las necesidades de sus constituyentes. El liderazgo de servicio permite aunar los esfuerzos para el alcance y finalidad de las políticas organizacionales.

Northouse (2016) expone que las organizaciones que adoptan una cultura de liderazgo de servicio se comprometen a ayudar a los necesitados que están fuera de ella. Y ese el principio de la existencia de la universidad, el servicio al País. Para Greenleaf (2009) los administradores y profesionales llevan a cabo el trabajo de la institución. A la vista del público, serán vistos como triunfadores, pero en el interior, la acción de confianza es el requisito principal. Los

administradores deben ser el símbolo de calidad institucional. El liderazgo será fundamental para elevar el servicio a una acción de calidad y marca institucional.

Preguntas de investigación

Este estudio de caso se guiará por cinco (5) preguntas de investigación. Una pregunta principal y cuatro preguntas secundarias. La pregunta principal es: ¿Cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una institución de educación superior (IES)?

Preguntas secundarias

1.1. ¿Cuáles son las prácticas que se llevan a cabo en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles para adelantar los postulados de visión y misión dirigidos a facilitar los servicios que se ofrecen a los estudiantes subgraduados?

1.2 ¿Cuáles son los retos principales que enfrenta el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles para cumplir su visión y misión de servicio?

1.3 ¿Cuáles son las expectativas que tienen los estudiantes subgraduados en relación con los servicios que se ofrecen en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles?

1.4 ¿Qué significado tiene para los líderes y constituyentes del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles el liderazgo de servicio?

Definición de términos

Dentro del estudio se identificaron algunas definiciones operacionales relevantes al contexto que será explorado. Según la revisión de literatura y disposiciones en las normativas de

la política institucional de la Universidad, se definieron estos conceptos para facilitar el conocimiento y comprensión de la investigación.

- **Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles:** unidad organizacional universitaria que propicia el desarrollo de futuros educadores mediante la integración de los servicios de excelencia en los distintos procesos que conlleva su formación académica y profesional. Ofrece sus servicios a estudiantes, asesores(as), profesores, estudiantes y personal de otras facultades, maestras(os) de escuelas públicas y privadas del país, así como a otras agencias gubernamentales y entidades de la comunidad que así lo solicitan (UPRRP, 2018).
- **Facultad:** unidad organizacional universitaria dedicada principalmente a la enseñanza de un conjunto de disciplinas afines, constituida bajo la dirección de un decano, con la colaboración de un profesorado, y de un equipo de personal no docente, así como con la participación de un estudiantado. (Reglamento General de la UPR).
- **Liderazgo de servicio:** liderazgo que expone que la primera motivación de un verdadero líder y su rol fundamental es el servicio y bienestar a los demás (Greenleaf, 1970).
- **Misión:** está consignado en la Ley de la Universidad de Puerto Rico, Ley Núm. 1 del 20 de enero de 1966, según enmendada. La misión queda definida como la consecución de seis objetivos fundamentales que la Universidad deberá alcanzar dentro de un marco de libertad de cátedra e investigación (UPRRP, 2017).
- **Servicio:** proviene del latín, “servitium” que significa, utilidad de algo para un fin o para el desempeño de una tarea o función. Beneficio o favor que se hacen a otra persona. Organización y personal destinados a satisfacer necesidades de una entidad o de los ciudadanos (Clave, 2002).

CAPITULO II

*“Para mí, la vida es lucha y servicio.
Quien no lucha no sirve,
se priva así mismo de la mayor satisfacción
que puede proporcionar la vida”
(Felisa Rincón de Gautier)*

MARCO CONCEPTUAL

Introducción

Este capítulo presenta los marcos teóricos, empíricos y normativos relacionados con el liderazgo de servicio en el contexto universitario. Para entender el fenómeno que se desea estudiar fue necesario el análisis de fuentes primarias y secundarias específicamente en la UPRRP. El capítulo se divide en varias secciones, en estas se discuten aspectos relacionados con las dimensiones del liderazgo educativo tomando en consideración la ejecución del líder en áreas: estratégica, administrativa y ética. El propósito general de esta investigación es explorar cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una IES. Para cumplir con este propósito se pretende indagar a cerca de las prácticas que se llevan a cabo en el Decanato para adelantar los postulados de misión y visión dirigidos a facilitar los servicios que se ofrecen a los estudiantes subgraduados. También auscultar los retos principales del Decanato para cumplir con la visión y misión de servicio y conocer las expectativas de los

estudiantes subgraduados sobre los servicios ofrecidos en el Decanato. Finalmente, profundizar en los significados que otorgan los líderes y constituyentes del Decanato al liderazgo de servicio.

Con el pasar del tiempo, el concepto del liderazgo en las instituciones de educación superior continúa desarrollándose a medida que emergen líderes que se desempeñan de forma distinta, logrando influenciar sobre otros. Para Northouse (2013) el concepto del liderazgo en las organizaciones surge a partir de la década de 1900. Destaca Northouse que en los años del 1900 a 1929 se enfatizó el control y la centralización de poder. Para 1930, estas acciones se presentaron como enfoque de influencia. En el 1940 vincula el liderazgo como una guía para dirigir las actividades de los grupos. Ya para el 1950, aparece el liderazgo relacionado con grupos, metas compartidas y la eficiencia. Es en la década de los 60 que se vincula el liderazgo como un comportamiento que tiene la capacidad de influir en las personas hacia las metas compartidas. Para 1970 el liderazgo se ve como el comienzo y sostenimiento de los grupos para lograr metas organizacionales. Se considera que el concepto del liderazgo en la década de los 80, tuvo un giro como un proceso transformacional y motivacional. Ahora la discusión generalizada a partir del siglo 21 es visualizar al liderazgo y la gestión universitaria como procesos separados.

Hernández, Mendoza y Robles (2017) plantearon la gestión universitaria como un conjunto de habilidades para tomar decisiones técnicas adecuadas, según el entorno, para incluir, como elemento adicional y determinante, a las estrategias, política y cultura, que requiere un directivo universitario para asegurar, más que el cumplimiento de un plan de gobierno, la continuidad de una oferta de dirección. Muchos han visualizado el liderazgo como el sostén de las instituciones de educación superior. Pérez, Jiménez y Romo (2017) exponen que un líder posibilita la transformación de las capacidades individuales, convirtiéndolas en fortalezas

organizacionales para ponerlas al servicio de la organización y, con ello, permitir su sostenibilidad y perdurabilidad. La mayor dificultad de algunas IES ha sido atribuirle el significado de liderazgo a la administración educativa. Volante, Díaz y Tapia (2018) identifica al líder educativo sobre la base del trabajo en “metas valóricas”, definiendo tres roles claves: administrador moral, educador y constructor de comunidad. Lo mismo ocurre con el tipo del liderazgo, sin tomar en consideración, el contexto y las disciplinas donde se ejerce. Aguilar & Correa (2017) citando a varios autores, considera que hoy el liderazgo no se centra solo en el líder, sino también de los seguidores, los compañeros, supervisores, e incluye también el contexto, el lugar de trabajo, la cultura, el cambio, el clima, entre otros elementos.

Trasfondo del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles

Gómez (1953) afirma que el 15 de febrero de 1943, Jaime Benítez, Rector de la Universidad; en el discurso inaugural, dijo lo siguiente:

...la crisis del hombre en Puerto Rico y fuera de Puerto Rico está planteada en una magnitud de tales dimensiones, que sería ilusorio por parte de nuestra Universidad, o de cualquier centro parecido, pretender resolverla. No pretendemos eso. Hay muchos otros hombres fuera de nuestro campo, a quienes corresponde hacer tanto o más que a nosotros porque se realice en la tierra el ideal de una vida mejor. Lo que sí pretendemos – lo que tenemos que hacer es efectuar dentro de nuestro radio de acción un intento leal, serio, apasionado, de renovación y de servicio. (p.9)

Para la década de los cincuenta la Universidad fue desarrollando investigaciones en el ámbito local y creando proyectos innovadores de impacto comunitario (Crónicas universitarias,

2001). La asistencia de personal de apoyo en áreas de servicios a estudiantes se hizo evidente. El año 1962-63, de acuerdo con el Informe del Decano de Educación, fue uno de crecimiento y preparación porque aumentó la cantidad y calidad de su orientación a los estudiantes. Se decía que en el campus los estudiantes de Pedagogía eran los mejores orientados sobre sus programas en comparación con otros colegios. En ese tiempo de estructuración se preparaban para una reorganización del programa que haría posible mejores servicios relacionados con los nuevos programas de pedagogía (Informe del Decano Auxiliar a cargo de Asuntos Estudiantiles, 1962-63, p.1). El trabajo en equipo se evidenció claramente cuando el personal del Decanato auxiliar estableció los objetivos de trabajo luego de un análisis de funciones entre el Director de la Oficina de Orientación y el Decano auxiliar. Entre los objetivos de trabajo merece reseñar el punto 4 y el punto 7.

(4). Ayudar a aumentar la capacitación del personal que sirve en la Oficina de orientación a través de un programa de adiestramiento en servicio. (7). Continuar haciendo consciente a la Facultad de Pedagogía sobre la función de la facultad en la orientación de los estudiantes y sobre las funciones de la Oficina de orientación. (Informe Anual Decanato Auxiliar a cargo de asuntos estudiantiles, 1963-64, pp. 1-2).

Estos objetivos merecen ser reseñados en el trayecto histórico dado que la capacitación para ofrecer servicio debe ser continua y emergente. Implica que la divulgación de servicios que ofrecen los decanatos debe ser conocidos por estudiantes y personal facultativo para facilitar una conducta prosocial en la organización. Rincón de Castro (2017) expone que la conducta prosocial se refiere a toda conducta de orientación interpersonal que beneficia de algún modo a otro, sin entrar a considerar los posibles beneficios bilaterales de la relación de ayuda y las posibles motivaciones implicadas en dicha relación.

Para el año académico 1963-64 un total de 8,444 estudiantes visitaron la Oficina de Orientación con diversos propósitos. No solo se atendía estudiantes de la Facultad de Educación, sino que estudiantes de otras facultades solicitaban servicios. Se evaluaron alrededor de 1,959 expedientes académicos. Además, se orientaban a los maestros del Departamento de Educación que acudían o escribían para solicitar servicios. Evidentemente para esta época el personal asignado no daba abasto para cubrir los servicios esenciales a los estudiantes. Se crearon comités con el propósito de establecer reuniones donde se discutían planes de trabajo y asuntos de participación de la facultad en la orientación académica del estudiantado.

Durante el año académico 1974-75 entre los objetivos operacionales de la Oficina de Orientación y el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles se destacan los puntos 3, 5, 6 y 8 como factores que continúan siendo hoy en día necesarios para alcanzar los enunciados de misión y visión del Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación.

(3) Los estudiantes conocerán y se beneficiarán de los diferentes servicios que ofrece el Recinto y en particular, la Oficina de Orientación del Colegio. (5) La Facultad de Pedagogía tendrá mayor conocimiento de los servicios que ofrece el Decanato Auxiliar en Asuntos Estudiantiles y la Oficina de Orientación. (6) se dará énfasis especial a la orientación personal con el propósito de ayudar más eficazmente a los estudiantes. (8) Al finalizar el año académico, los estudiantes habrán participado en actividades que propicien el desarrollo de liderazgo.

Uno de los aspectos relevantes de una IES para alcanzar metas organizacionales es tener una planificación estratégica diseñada adecuadamente conforme a sus necesidades. La planificación estratégica en una institución de educación superior es un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y

orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones (Castro & Calderón, 2017).

Para el año académico 1979-80, se establecieron planes y proyecciones para trabajar con los problemas más sobresalientes que confrontaba el Decanato Auxiliar para alcanzar sus objetivos operacionales. Entre las proyecciones se destaca: i. Lograr que los directores de departamento contribuyan a la participación de los docentes en las orientaciones académicas. ii. Realizar gestiones encaminadas a la contratación de un coordinador de matrícula y un orientador para los estudiantes sabatinos y nocturnos. iii. Intensificar la orientación grupal, tanto académica como personal, adiestrando a grupos de estudiantes de tercer y cuarto año que colaboren en el proceso de orientación. iv. Lograr que se presten servicios psicológicos a los estudiantes de la Facultad (Informe Anual de la Oficina de Orientación, 1979-80, pp 32-33). El Decanato estableció planes y proyecciones para trabajar con algunos procesos que consideraban importantes y podía implicar que ocurrieran problemas sino eran atendidos.

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen "lo que se hace y como se hace". El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios (León et al., 2010).

En el año académico 2002-2003 bajo la Decana Auxiliar de Asuntos Estudiantiles en colaboración con la Oficina de Orientación y Consejería, se presentó en el Informe Anual, descripciones de servicios y la complejidad de funciones que tenía el Decanato Auxiliar para esa época. En el Capítulo IV, el inciso G. *Servicio al estudiante*, se expone que: El Decanato

Auxiliar ofrece sus servicios en tres etapas: reclutamiento, admisión y retención. Destaca este informe que las actividades organizadas para ofrecer los servicios al estudiantado fueron realizadas por el personal del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles y de la Oficina de Orientación y Consejería (p 14). En el inciso E. *Servicios de Apoyo Institucional*, El Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles, en conjunto con la Oficina de Orientación y Consejería se mantiene en constante comunicación con el Centro de Orientación y Desarrollo Estudiantil (CODE) con la Oficina del Procurador Estudiantil y la Oficina de Apoyo para los Estudiantes con Impedimentos con el propósito de ofrecer otros servicios estudiantiles (p.17). Ciertamente los esfuerzos de la época demuestran un colectivo que tenían comunicación y podían ofrecer diferentes servicios a la población estudiantil. El trabajo de las Instituciones es realizado por unidades individuales y otros grupos. Para tener éxito se requiere comprender la visión de valor y el plan estratégico comenzando a nivel institucional y descendiendo en cascada a través de las distintas unidades (Wheeler, 2012).

En este informe del año académico 2002-2003, también se describió la función de la Oficina de Orientación y Consejería. Explica el inciso G.:

El Programa de Orientación y Consejería se inició en el año 1954 cuando se organizó en las escuelas laboratorios de la Institución una oficina para ofrecer diferentes servicios a su población estudiantil. Una década después en el año 1964, se creó una nueva estructura administrativa, el Decanato de Asuntos Estudiantiles, a la cual quedo adscrita la Oficina de Orientación y Consejería. La orientación académica incluye informar sobre los programas académicos y sus especialidades, y ofrecer ayuda en la selección del programa de clases semestral. El(la) consejero(a) realiza un monitoreo continuo del progreso académico de los estudiantes (p.19).

Para Whiller (2012), en las instituciones de educación superior, los administradores y otros líderes se enfrentan al desafío de abordar el presente prestando atención al futuro. Dado los cambios de la época y la jubilación de personal especializado de la Oficina de Orientación y Consejería, esta fue reorganizada para poder ofrecer servicios con los recursos existentes. Comenzaron las limitaciones y la insuficiencia de fondos para ofrecer servicios. En el capítulo VII. Gestión Administrativa y las Limitaciones expone:

El Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles no cuenta con un presupuesto asignado, este responde a los fondos del Decanato de la Facultad. La Oficina de Orientación y Consejería contó con un presupuesto asignado de \$468,736.00. De éstos \$455,712.00 corresponden a la nómina de sueldos del personal; \$5,050.00 se utilizó para materiales, suministros y piezas y \$7,824.00 se utilizó para el pago de nómina de estudiantes por jornal. En las limitaciones expone que hay necesidad de adquirir computadoras para todo el personal, ya que la adquisición del equipo de las computadoras mejoraría la calidad del servicio ofrecido a los estudiantes.

También el establecimiento de normas y procedimientos claros y específicos para realizar sustituciones y/o convalidaciones de cursos. Además, afecta la ausencia de recursos humanos por el retiro y la renuncia de parte del personal. Añade que la situación de estudiantes asignados por consejero(a) fuese mayor afectándose la cantidad versus la calidad. La responsabilidad de llevar a cabo tareas que no corresponden al docente de consejería le restó tiempo para dedicar a la labor inherente del profesional (pp.33-34).

Por eso el concepto de administrar es un arte. Una cuestión de tener una administración educativa liberadora y lidiadora. Rodríguez (2008) dice que desde una perspectiva crítica todo se relaciona, por tanto, los problemas de la administración no se pueden ver en forma aislada;

hay que verlos en el contexto de la totalidad. Si hay dificultades en las políticas públicas, ausencia de equipo para apoyar a los recursos humanos y una dirección sin visión no se logra ofrecer un servicio a la altura y calidad que espera el estudiantado. Todo está conectado, todo lo que se trabaja se relaciona, es una cadena de acciones para un fin común.

Este mismo año académico, se realizó el Informe de Proyecciones de la Facultad de Educación, relacionado al tema, Área Estudiantil:

1. Desarrollar un programa de servicios de orientación y consejería que atienda las necesidades académicas, vocacionales y personales de los estudiantes durante las fases de reclutamiento, preparación profesional e ingreso al mundo del trabajo.
2. Evaluar y operacionalizar, mediante la integración de los avances en la tecnología, un programa de servicio al estudiante cónsono con las políticas institucionales.
3. Estimular el desarrollo personal de los estudiantes mediante su participación en actividades académicas, co-curriculares, cívicas y socioculturales.
4. Promover la salud óptima mediante programas preventivos, actividades y estudios relacionados con la calidad de vida de la facultad y los estudiantes.
5. Facilitar y promover el mejoramiento personal y profesional de los orientadores-consejeros (2003, pág. 9-10). Este Informe también contempló otras áreas esenciales, tales como, el Área administrativa. Y en particular se expresa en el punto 1: Propiciar el desarrollo de una cultura organizacional comprometida con la calidad en el servicio para adelantar la misión de enseñanza y aprendizaje, la investigación y el servicio a la comunidad.

Estas proyecciones fueron el resultado colaborativo de miembros de la Facultad de acuerdo con el Informe de la Decana para el año 2000. Tras la jornada histórica del Decanato, se observa en las distintas épocas, la preocupación de los líderes y administradores con las limitaciones en recursos humanos y fiscales que fueron agudizando en años académicos posteriores. Este trasfondo histórico expone las situaciones e iniciativas de la administración, el liderazgo y el servicio que ha permeado en el Decanato. Se ha podido observar la estructura del proceso administrativo. Entender cómo se han desarrollado normativas y procesos que mantienen una interacción burocrática sin percibir la totalidad de los asuntos que emergen del propio Decanato. Consonó a las palabras de Morín (2011), la burocracia lleva consigo una rígida dicotomía dirigente/ejecutor, encierra la responsabilidad personal de cada uno en un pequeño sector, pero inhibe la responsabilidad y la solidaridad personal respecto a la del conjunto del que forma parte.

Añado que por varios años el cuerpo administrativo ha desarrollado distintas acciones para tener mayor agilidad administrativa según el contenido de sus informes. No obstante, el proceso se reduce a trámites administrativos. Rodríguez, (2008) expone que la estructura del proceso administrativo requiere una interpretación que destaque su carácter dinámico e interactivo, que se mueva en su mundo de contradicciones en una realidad concreta y total, de la que es parte, y que rompa con la visión mecanicista del proceso.

El liderazgo como eje central de la misión universitaria.

El liderazgo de las autoridades universitarias y los postulados de misión y visión es determinante en el contexto organizacional, que es un complejo y cambiante. Don Jaime Benítez

en el Discurso sobre *Despido* en 1971, manifestó que, la agenda de todas las universidades del mundo y aun de todas las democracias plantea como cuestión de prioridad el continuo reexamen y la reorientación de la vida universitaria (Acevedo, 2008). Si algunas instituciones de educación superior como la UPR son complejas y cambiantes, el liderazgo debe ser uno determinado y evaluado en la justa perspectiva de sus necesidades por el grupo que lo practica dentro de una cultura de calidad y servicio. El liderazgo entendido como una cualidad que reside en el grupo y que dinamiza la organización resulta imprescindible ante cualquier proceso de mejora de la calidad a la que deben enfrentarse las instituciones de educación superior (Cuevas et al., 2019). El liderazgo es un elemento y eje central de la organización. Su desempeño refleja las acciones y procesos administrativos que encierra la calidad de sus servicios.

Pérez, et al. (2017) consideran que la tarea administrativa de las instituciones de educación ha sido asumida por profesionales, que, si bien pueden tener múltiples reconocimientos en el área académica, no necesariamente cuentan con la formación adecuada en el quehacer administrativo. Esto puede representar un reto para aquellos individuos que no comprendan el proceso de dirección. Pérez, et al. (2017) aborda que el concepto de liderazgo se propone como referencia importante para el análisis del reto de la universidad en términos de gestión. Reyes & Rodríguez (2016) exponen que el liderazgo no consiste en estudiar la popularidad del individuo como líder, ni como este ejerce y mantiene poder, ni los métodos que le permiten mantener el control; el liderazgo es como encauzar a las personas a lograr las metas exitosas, ya sean individuales o colectivas. Los nuevos estilos de liderazgo que presenta la literatura sobre administración presentan un líder preocupado por cumplir tareas y lograr sus objetivos con la gente de la organización en mente, más que las estructuras existentes en su

institución (Figuerola, 2007). Uno de los liderazgos más utilizados para transformar y alcanzar objetivos organizacionales es el liderazgo transformador o transformacional.

Burns (1978) conceptualizó el liderazgo como transaccional o transformacional. Los líderes transaccionales son aquellos que lideran a través del intercambio social. Los líderes transformacionales, por otro lado, son aquellos que estimulan e inspiran a los seguidores para lograr resultados extraordinarios y, en el proceso, desarrollar su propia capacidad de liderazgo. De acuerdo con Bass (2006), los líderes transformacionales ayudan a los seguidores a crecer y convertirse en líderes: al responder sus necesidades individuales, empoderándolos y alineando los objetivos y metas individuales de los seguidores, el líder, el grupo y la organización más grande.

Este tipo de liderazgo busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores desde una perspectiva de reconocimiento, autorrealización y consideración dentro de la organización (Bass, 2006). Debe apoyarse en la mentoría, el entrenamiento o la preparación para la satisfacción de esas necesidades. Avolio, et al. (1997) identificaron los componentes del liderazgo transformacional mediante estudios analíticos factoriales y psicométricos. Los componentes fueron: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada (Bass, 2006, p. 6). No obstante, Mendoza & Ortiz (2006) consideran que el rango completo del liderazgo reconocido por sus siglas en inglés (FRL) *Full Range of Leadership*, tanto el liderazgo transaccional como el liderazgo transformacional son esenciales para conformar un todo que brinde el resultado de la satisfacción hacia las necesidades de los individuos y del grupo. Las dimensiones del liderazgo contempladas, según Bass (2006) son: el reconocimiento contingente, la administración activa por excepción y el *laisse-faire* o dejar de hacer.

La influencia que provoca un liderazgo transformacional en la cultura organizacional puede suponer que los seguidores piensan y resuelven situaciones en forma proactiva y reactiva por la motivación que reciben de un líder. Los líderes transformacionales proveen oportunidades para el desarrollo de culturas organizacionales que sean soporte del crecimiento individual y colectivo (Mendoza & Ortiz, 2006). Vázquez (2013), asevera que el líder que pretende consolidar un cambio sostenible en una sociedad de conocimiento debe enfocarse en el desarrollo de una visión de futuro y ser un pensador conceptual sofisticado que pueda transformar a la organización, a través de la gente de esta y los equipos de trabajo que la constituyen. Blanch, Gil, Antino y Rodríguez (2016) consideran como razón importante que el éxito de cualquier sistema económico, político y organizacional depende de la acción eficiente de los líderes de ese sistema. La visión de futuro y el liderazgo debe estar alineado con los objetivos de la organización mediante sus enunciados, normativas y propósitos institucionales. Blanch, et al. (2016), exponen que las teorías del liderazgo positivo contemplan al liderazgo: autentico, servicio, espiritual, moral y el transformacional. Y estos modelos comparten unas características comunes ancladas en el concepto de conducta organizacional positiva.

Blanch, et al. (2016) añade que el liderazgo positivo tiene tres componentes básicos, (1) posiciona el centro de interés en aquellas fortalezas y habilidades de las personas que reafirman su potencial humano. (2) pone el énfasis en los resultados y facilita un rendimiento individual y organizacional por encima del promedio, y (3) su campo de actuación se concentra en aquellos componentes que pueden concebirse como virtudes esenciales de la condición humana.

Considerando el liderazgo como eje central de la organización, el testimonio del Dr. Luis M. Diaz Soler, hablando de la trayectoria universitaria del Rector Jaime Benítez en (Acevedo,

2008) muestra la importancia de como un líder puede trascender y servir de modelo para la organización.

Relata el Dr. Díaz Soler: *“como servidor público bajo la administración de don Jaime Benítez debo decir que siempre hubo un gran respeto hacia este servidor. discrepamos varias veces, pero con cordialidad. No existieron jamás las diferencias que han existido entre un director y sus subalternos. Se alegraba de los triunfos claustrales porque eran los triunfos del Alma Mater”*. Siempre me felicitaba por mis triunfos académicos y premios recibidos. Esto hace honor a su concepto de la Universidad como casa de estudios, ayudando a tantos profesores para que obtuvieran grados doctorales que daban brillo a la isla. Trajo una pléyade de intelectuales que nutrieron al estudiantado formando excelentes profesores. Estos intelectuales le daban gloria y prestigio a la Universidad poniéndola en el mapa como una de las mejores universidades de América (p 168). La universidad de Puerto Rico es una institución de tradición y liderazgo como misión organizacional.

Liderazgo de servicio y su efecto transformador

“...Un gran líder es primero un servidor...” Greenleaf (1970). Una de las posturas más noveles dentro del liderazgo en diferentes contextos dentro de las organizaciones es el liderazgo de servicio. Este último fue planteado por Robert Greenleaf en la década de los setenta y expuso que la primera motivación de un verdadero líder y su rol fundamental es el servicio a los otros. Este liderazgo se destaca por visualizar la estructura organizacional como una “pirámide

invertida” visualizando este concepto, en nuestro contexto, serán los empleados, estudiantes, y público en general los que están en la cima, mientras que los líderes están en la base.

Aunque, la política institucional proyecta a una universidad como un sistema abierto donde existe participación ciudadana de todos los sectores de la comunidad universitaria, las prácticas administrativas son determinadas por los constituyentes de la autoridad nominadora. El sistema organizacional es uno lineal y burocratizado. Cónsono a las palabras de Morin (2011), la burocracia lleva consigo una rígida dicotomía dirigente/ejecutor, encierra la responsabilidad personal de cada uno en un pequeño sector, pero inhibe la responsabilidad y la solidaridad personal respecto a la del conjunto del que forma parte. La Certificación Núm. 80 (2017-2018) establece el esquema organizacional de la UPR, el cual presenta la ubicación de responsabilidades y el mantenimiento de las estructuras administrativas. Cada acción se hace concertada y condicionada a la línea o mando de autoridad. De acuerdo con Montañez (2017) desde el enfoque del liderazgo con calidad humana, los líderes están llamados a articular políticas educativas en las universidades que den paso a la revisión crítica de las prácticas administrativas y docentes como las conocemos. Montañez sugiere un liderazgo con calidad humana que viabilice la capacidad de crear ventaja competitiva, pues conecta a las instituciones universitarias con su realidad contextual.

Para desarrollar un liderazgo enfocado en el servicio Greenleaf (1970) plantea cuatro elementos que deben considerarse y adaptarse para su implementación. Primero, El servicio a los demás, el querer ayudar a otros es “...clave de la grandeza de un líder” (1970, Pág. 2). El trabajo del líder habla por sí solo porque se enaltece la labor mediante la percepción de los servidos. Segundo, el trabajo con enfoque holístico sostiene que “El trabajo existe para la persona tanto como la persona existe para el trabajo”. Los constituyentes se comportan de igual

forma dentro y fuera de la organización. Se comprende el propósito de los servicios porque tienen claridad de los enunciados de visión y misión. Este enfoque permite ver al estudiante, como un todo, donde se atiende asuntos académicos, pero también asuntos socioemocionales. Conocen la política y la cultura organizacional. Tercero, desarrollar el sentido de comunidad, “el sentido de comunidad se puede desarrollar exclusivamente a partir de las acciones de Líderes de Servicio”. Greenleaf (pág. 30). Los constituyentes reconocen el trabajo colaborativo y las responsabilidades como equipo de trabajo. Pueden identificar y respetar las especializaciones, pero todos trabajan en armonía con el objetivo de servir a los demás. Cuarto, la toma de decisiones compartidas. El líder de servicio impulsa el desarrollo de responsabilidades, el trabajo creativo y permite la participación en la toma de decisiones. Ante la ausencia del Líder hay otros que se han desarrollado y pueden dar curso a cualquier acción que requiera continuidad, sin interrupción en el servicio. Para que exista una toma de decisiones compartida es necesario distribuir las responsabilidades de forma equitativa.

Espinosa (2017) afirma que el estudio bibliográfico sobre el liderazgo de servicio, propuesto por Russell del 2003, este tipo de liderazgo enfocado en el bienestar de los demás, tiene como elementos influyentes a los valores. Se identifica como los principales valores del liderazgo de servicio: la humildad, el respeto por los demás, la honestidad, la integridad, la equidad, y el amor. Estos valores específicos identificados por Russell son congruentes con los elementos propuestos por Greenleaf (1996). Un liderazgo de servicio requiere repensar la cultura organizacional que permea. Un líder generador de cultura de servicio debe tener pasión por el cliente (Albarran, Pelakis y Aguirre (2014). Añaden estos autores, que la pasión necesita tener una clara orientación al servicio, desarrollar actitudes que favorezcan su posición acerca de satisfacer las necesidades de otros y moldearlas para lograrse un cambio cultural.

Cónsono a las palabras de Gómez & Rodríguez (2013), la cultura organizacional se genera en la organización, como uno de los mecanismos que le permite enfrentar su medio ambiente con cierto éxito adaptativo. No obstante, una vez que la cultura se ha establecido, tiende a fijarse y a perpetuarse, por lo que puede ser un obstáculo para la adaptación frente a los cambios que ocurren en el entorno. La cultura organizacional como la define Barth (2004) se refiere al patrón complejo de valores, normas, comportamientos, actitudes, creencias, tradiciones y mitos que están integrados al interior de una organización. El contexto de la cultura organizacional en las oficinas de servicios a los estudiantes aspira a reformar el pensamiento hacia sus prácticas administrativas. Así lo manifiesta la Certificación Número 145 (2014-2015) que consideró optimizar el uso de los recursos disponibles de la UPR mediante la reestructuración de procesos y prácticas institucionales. Para Shein (2010), la cultura es una abstracción, pero las fuerzas que se crean en las organizaciones sociales y las situaciones administrativas derivadas de la cultura son poderosas. Si no entendemos el funcionamiento de estas fuerzas, nos convertimos en víctimas de ellas.

Este tipo de liderazgo emergente tiene muchas características que convergen con el liderazgo ético, administrativo y estratégico. Rivera, Santos, Martín, Requero y Cancela (2018) exponen que de los diferentes estilos de liderazgo sólo el de servicio es aquel que reúne las características que favorecen la sostenibilidad social, económica y política de las instituciones. Añaden los autores que esto ocurre porque incorpora los ideales de empoderamiento, calidad total, trabajo en equipo, gestión participativa y servicio ético; enfatizando la promoción del sentido comunitario (solidaridad) y la toma participativa de decisiones. Marín (2014) expone que el principal objetivo del líder servidor es actuar como impulsor del logro de los propósitos organizacionales ejerciendo un estilo de liderazgo estratégico y operacional; su tarea es liderar en

lo estratégico y servir en lo operativo. Albarrán et al. (2014) exponen que los líderes en servicio están convencidos de que la excelencia y la calidad son la única estrategia para competir exitosamente. La aspiración de proporcionar un servicio excelente, comentan los autores, debe encontrarse tanto en el nivel organizativo alto como en el bajo.

Para Greenleaf (2009) la universidad como institución de servicio necesita repensar sus misiones y producir nuevos conceptos de lo que deben hacer y cómo deben ser gobernados. Añade el autor que la universidad del futuro debe generarse dentro de la universidad del presente, porque ahí es donde está el saber hacer. Las universidades deben hacer su propia revolución, internamente; pero no están dispuestos a hacerlo y llevarlo a una conclusión sólida a menos que haya una demanda discriminatoria insistente de sus constituyentes. Como institución, la UPRRP tiene la capacidad para una transformación interna con sus constituyentes: sus recursos humanos y los egresados. Tomando en consideración el servicio, Wheeler (2012) hace un llamado a la educación superior, sugiere que educar a los estudiantes y generar conocimiento son algunos de los mayores placeres que uno puede tener. Añade el autor que los servidores saben que para lograr las cosas será a través de otros, por lo que su tarea es encontrar formas de hacerlo realidad. Son esas personas que ponen la acción donde ponen la palabra. Estos auscultan la forma de lograr servir a sus semejantes y resolver problemas.

Filosofía de la reforma del pensamiento complejo y el servicio

Morín (2011) expone que una organización burocratizada tiende a mostrarse inhumana con quienes solicitan servicios. Como el contexto cambia constantemente, las instituciones universitarias deben mejorar su desempeño para ajustarse a los propósitos planificados, que

deben corresponder a las necesidades y expectativas de las partes interesadas (Jaya & Guerra, 2017). Desde la teoría de la complejidad, Morin, contempla la acción como una decisión, una lección y una apuesta. La acción representa a una estrategia. Las acciones en una oficina de servicios, primordialmente hacia los estudiantes, pueden modelar principios de orden y organización.

La teoría del pensamiento complejo se concibe como un pensamiento total, multidimensional que integra las formas simplificadoras de pensar, reconociendo las incertidumbres, indeterminaciones y los fenómenos aleatorios. Morín (2011) afirma que para entender el problema de la complejidad hay que saber, antes que nada, que hay un paradigma de simplicidad. Este paradigma pone orden en el universo, y persigue el desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo, ser múltiple. La Ley de la Universidad no especifica un enunciado de visión. No obstante, para la elaboración del Plan Estratégico 2016-2021, se propuso un enunciado, producto del insumo de los sectores que participaron en la elaboración de este. El enunciado es: Universidad de excelencia y proyección global comprometida con el pueblo de Puerto Rico mediante un quehacer transformador en la docencia, investigación y servicio en las diversas ramas del saber humano. El llamado a reformar y a transformar se convierte en una aspiración de política institucional dentro de su complejidad.

Morín (2011) sostiene que existen tres principios que pueden ayudar a comprender el pensamiento complejo. Estos principios son: el dialógico, de la recursividad organizacional y el hologramático. El principio dialógico permite mantener la dualidad del orden y el desorden en el seno de la unidad. Pueden representarse como antagónicos, pero colaboran y producen la organización y la complejidad. El segundo principio es el de la recursividad organizacional,

reconoce que todo lo reducido reentra sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constitutivo, auto-organizador, y auto-productor. Este principio mantiene una interacción entre los individuos que a su vez son parte de una sociedad. Y la sociedad se produce por la interacción de los individuos que viene en ella. El tercer principio es el principio hologramático. Este trasciende la idea al reduccionismo que no ve más que las partes, y al holismo que no ve más que el todo. Es un proceso de concebir al todo y al todo de sus partes en un mismo movimiento.

Hasta el momento, comprender el pensamiento complejo puede resultar ambiguo si permea en los individuos el paradigma de simplicidad. El pensamiento complejo no desprecia lo simple, critica la simplificación. No se trata de poner de cabeza a la simplificación sino la unión de esta con la complejidad (Peñaranda, 2016). Un líder puede influenciar en sus seguidores un pensamiento multidireccional que les permita experimentar la incertidumbre, la curiosidad y hasta la interrogación de las prácticas administrativas dirigidas a ofrecer servicios a los estudiantes. Angulo y Herrera (2017) influenciados por el pensamiento de Morin, exponen que al bloqueo provocado por la necesidad de reformar las mentes para reformar la institución y reformar la institución para reformar las mentes, se agrega un bloque más amplio que concierne a la relación entre la sociedad y la escuela. Añaden los autores que la universidad es el holograma de la sociedad. Pero también, y de acuerdo con la recursividad, la universidad (y las instituciones educativas en general) si puede influenciar a la sociedad que lo produce.

La visión simple no permite despertar los pensamientos que conllevan las intuiciones y la lógica de las acciones. Aunque el pensamiento complejo se desarrolla con una multi-variedad de posibilidades, éste puede presentarse como un desafío para aquéllos que ven la acción como una respuesta a una obligación meramente contractual de trabajo. La complejidad no es una receta

para conocer lo inesperado. Pero nos vuelve prudentes, atentos, no nos deja dormirnos en la mecánica y la trivialidad aparentes de los determinismos (Morín, 2011).

La complejidad necesita una estrategia, pero la estrategia no necesita ser compleja (Morin, 2011). En una organización compleja como la universidad requiere de un liderazgo que contemple ser estratégico, administrativo y ético. Angulo, et al. (2017) expresan que, en la universidad, el cambio se debe iniciar por la alta dirección, este proceso jamás se emplea de manera efectiva a menos que esté impulsado por un liderazgo de alta calidad y no simplemente una administración excelente. Exponen Vaca-Ruiz, et, al. (2017) que una estrategia para incrementar la calidad en estas instituciones es satisfacer la demanda de servicio de los alumnos, con el fin de cumplir con esa parte donde la empresa tiene que satisfacer a su cliente. Enfatiza al mundo cambiante que se vive con la globalización, para que mañana la universidad pública sea reconocida como una institución de buena calidad recomendada por los estudiantes, como clientes satisfechos. El pensamiento simple resuelve los problemas simples sin dificultad de pensamiento. El pensamiento complejo no resuelve en sí mismo los problemas, pero constituye una ayuda para la estrategia que pueda resolverlos (Morín, 2011).

Cambiar contextos no es un asunto sencillo y fácil de modificar o eliminar. Fischman (2009) sostiene que es imposible cambiar la cultura si las cabezas de la organización no modelan las nuevas conductas que se quieren implementar. Hay unos principios que deben ofrecer una explicación del análisis de todos los constituyentes para llegar a una comprensión de lo que ocurre en el interior de las oficinas de servicios a los estudiantes. Explicar y comprender son dos conceptos muy diferentes. Según el diccionario de la Real Academia Española (2018), el primero se debe declarar, manifestar, dar a conocer lo que alguien piensa. El segundo concepto va dirigido a entender, alcanzar, penetrar, contener, incluir en sí algo. Para Rojas, et al. (2016),

la gestión de la complejidad requiere tener capacidad para analizar procesos y problemas sociales de diversa índole, evaluar limitaciones y oportunidades de políticas alternativas, movilizar y organizar recursos, obtener apoyos mediante la negociación y la construcción de consensos necesarios para la decisión. Morín, (2011) expone que un pensamiento complejo permite desarrollar la aptitud para reaccionar de forma pertinente en una situación nueva.

Capacidad del líder para servir dentro de la complejidad organizacional

Existen múltiples definiciones o significados para el concepto del liderazgo. Esto puede ser una dificultad al momento de su interpretación. Para Badillo, Buendía y Kruckhen (2015) el liderazgo surge en las relaciones humanas que se desarrollan dentro y fuera de las instituciones de educación superior y representa un nuevo tipo de coordinación e influencia. El liderazgo se refiere a la capacidad de influir sobre grupos o individuos, al interior de una organización, con la finalidad de generar una determinada actuación o comportamiento en favor de alcanzar los objetivos o metas institucionales (Rodríguez & Pedrajas 2017). Dentro del campo educativo, el liderazgo educativo tiene varias dimensiones, de las cuales los líderes pueden identificar y utilizar en el ejercicio de sus ejecutorias. Vázquez (2009) expone que la función de un líder educativo debe ser primeramente la ejecución de las diversas dimensiones del liderazgo, que según la Educational Leadership Constituent Council (ELCC) (2011) son: el estratégico, el didáctico, el administrativo, el comunitario, el ético y el político.

A partir del año 2018, los estándares de la ELCC fueron renombrados como National Educational Leadership Preparation (NELP), los mismos se utilizan para guiar el diseño, la revisión de la acreditación y la aprobación de un programa que prepara profesionales en el campo del liderazgo educativo (NPBEA, 2018). Dentro de una organización compleja como es la universidad, el líder educativo debe considerar las estrategias, las prácticas administrativas y los

comportamientos que dirigen sus acciones y la de sus constituyentes para alcanzar los objetivos propuestos en una oficina de servicios. Badillo, et al, (2015) sostienen que los diferentes cambios en los roles y funciones de los rectores de las instituciones referentes a la estrecha relación con su entorno requiere nuevas habilidades y destrezas que permitan que el liderazgo pueda pasar del discurso a la acción. En las universidades públicas no existe un único criterio para medir el éxito; sin embargo, la evidencia muestra que la calidad de diseño de las decisiones estratégicas y su posterior implantación marcan la diferencia entre este tipo de instituciones (Rodríguez, 2018). El liderazgo administrativo es otra de las dimensiones que el líder debe trabajar dentro de sus capacidades en acciones de servicios. Este liderazgo debe poseer, según Castillo (2005), el conocimiento, las destrezas y los atributos para manejar efectivamente los recursos humanos, recursos fiscales, promover políticas y procedimientos internos en vías de mejorar la organización. Rodríguez (2015) considera que cualquier liderazgo tiene que ser críticamente educativo pues no solo debe mirar a las condiciones en las que vivimos, sino que también debe decidir cómo cambiarlas.

Otra de las capacidades del líder en contextos de servicios a los estudiantes es el ejercicio del liderazgo ético político. Este liderazgo de acuerdo con Gutiérrez (2003) se refiere al proceso ético, de servicio, recíproco e integral, que impulsa y capacita a los participantes de una comunidad educativa a construir significados que los orientan hacia propósitos comunes y divergentes para la construcción, transformación y articulación de una comunidad moral. Añade Gutiérrez que ubica el bien de los destinatarios por encima del interés personal y genera la construcción de personas y comunidades educativas que obren con dignidad, justicia, sabiduría, libertad, autonomía y que sean saludables, bienhechoras, serviciales, solidarias, inclusivas y sensibles a los más indefensos en la consecución del bien de cada individuo, de la organización

educativa completa, de los beneficiarios de esta y de la sociedad. Para quien lo practica, Gutiérrez (2003), supone una sintonía expresiva y planificadora de sus convicciones, al tiempo, que mientras sirve y transforma es transformado y enriquecido progresivamente. Este líder considera sus decisiones y las consecuencias desde lo moral y lo legal. Es cuidadoso del cumplimiento de las normativas y asegura que tanto los recursos humanos y los estudiantes estén informados de los derechos que los protegen. Modela un comportamiento ético y sus prácticas son guiadas por principios de justicia, equidad, y diversidad. Para estos efectos y maximizar la capacidad del líder en contextos educativos, Morín (2011) expone que el conocimiento debe saber contextualizar, globalizar, multidimensional, es decir, debe ser complejo.

Buitrago (2016) a través del liderazgo de servicio, se apunta al desarrollo de competencias estratégicas con sentido ético, espiritual y humano, es por ello por lo que las organizaciones pudieran encontrar en esta forma de líderes el factor potenciador de los procesos de gestión administrativa, en la gerencia de acervos propios para la organización. Garbanzo (2016) expone que la educación superior es compleja, difícil, desigual y cada vez el actual contexto le exige atender una demanda educativa más diversa y dinámica reflejada en campos profesionales surgidos del fenómeno de la globalización y la sociedad de la información y el conocimiento. Añade Garbanzo, que este contexto, hace indispensable que las instituciones de educación superior sean conducidas por líderes capaces de responder a todas las demandas que el entorno nacional y mundial le exige, deben poseer conocimiento necesario sobre el entorno social en todos sus campos: cultural, tecnológico, político, económico y social. Buitrago (2016) expone que las nuevas tendencias del liderazgo no son ingenuas ni se constituyen por casualidad, responden a todo un movimiento que pone en el centro del escenario mundial al propio hombre como un ser integral y no como un objeto de manipulación o control. Se crea un ambiente en el

que nadie prevalece sobre los demás. Por el contrario, se crea un ambiente de respeto, colaboración donde las personas hacen uso de sus capacidades personales y profesionales.

Liderazgo de servicio y el compromiso de trabajo

La misión de la UPR es transmitir e incrementar el saber por medio de las ciencias y las artes, poniendo este conocimiento al servicio de la comunidad a través de sus profesores, investigadores, otro personal universitario, estudiantes y egresados. Y contribuir al desarrollo, cultivo y disfrute de los valores estéticos y éticos de la cultura (18 LPRA § 601). Es una institución de tradiciones y reconocida internacionalmente por el producto de sus egresados y recursos humanos de la más alta calidad. Las normativas y políticas públicas giran en torno a la misión principal de su creación, el servicio a la comunidad. En los entornos actuales de la situación cambiante dentro de las organizaciones, se requieren nuevas formas de trabajo (Williams, 2019). No obstante, aunque es una institución de tradiciones, es muy importante que la universidad adapte sus escenarios y servicios ante los cambios que están ocurriendo vinculado al liderazgo y la educación.

De la Garza, et al. (2020) exponen que los estilos de liderazgo han cambiado de acuerdo con las necesidades y requerimientos de las organizaciones modernas. Las nuevas formas organizativas que se han creado a raíz de los cambios tecnológicos han propiciado nuevas formas de entendimiento entre líderes y subordinados. Una de las contribuciones del liderazgo de servicio propuesto por Greenleaf es el enfoque de tener líderes que puedan servir primero e inspirar a otros a liderar mediante el servicio. Este tipo de liderazgo promueve un clima organizacional orientado al servicio utilizando el bienestar humano como prioridad y proveyendo

un estado de satisfacción para ambas partes. Pérez, et al. (2017) exponen que, un líder posibilita la transformación de las capacidades individuales, convirtiéndolas en fortalezas organizacionales para ponerlas al servicio de la organización y, con ello, permitir su sostenibilidad y perdurabilidad. Un líder puede posibilitar las capacidades individuales, pero requiere de un compromiso con el trabajo de los subalternos.

El compromiso de trabajo o “work engagement” (WE) es un sistema muy acertado con el liderazgo de servicio. Para Shaufeli et. al, (2002) el WE se refiere a un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. En lugar de un estado momentáneo y específico, el compromiso se refiere a un estado cognitivo más persistente y afectivo. El estado no se centra en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular. Hernández y Orama (2016) afirman que el *work engagement*, ofrece una alternativa para explicar esa relación positiva entre el trabajador y su organización, y forma parte de esos factores protectores del bienestar profesional del individuo que colabora con la calidad de vida laboral. Añaden los autores que el WE se expresa a través de una elevada vinculación psicológica con la organización laboral, que se hace evidente a través de la iniciativa personal, la calidad del servicio, bajo ausentismo y el no interés en abandonar la organización.

Con relación a esto, Liden et. al (2014) señalaron que debido a que los líderes de servicio son respetuosos y se enfocan en los seguidores en lugar de ellos mismos, esto permite que este estilo de liderazgo particular estimule relaciones positivas con los seguidores. Haar et. al (2017) concluyen que las implicaciones para la gerencia de los recursos humanos es aspirar a enfocarse en la construcción del compromiso de su fuerza laboral, y una forma de lograrlo es hacer que los líderes se centren más en aumentar sus seguidores mediante un estilo de liderazgo de servicio y centrarse sobre el equilibrio trabajo-vida de los empleados.

La tercera misión de la universidad y el liderazgo de servicio

Con el panorama de cambios que las IES están confrontando de acuerdo con las necesidades de la sociedad, se eleva la tercera misión de la universidad y el sentido de urgencia de otorgar prioridad como política organizacional. Molas-Gallart (2005) define como “Tercera Misión” aquellas actividades de las universidades que se pueden aplicar directamente a las necesidades de bienestar social y a los objetivos económicos tanto públicos como privados. Añade el autor, que las actividades van desde los esfuerzos de comercialización que concentran gran parte de la atención política hasta el trabajo social e incluso político, como los servicios de investigación y asesoramiento a ONG, partidos políticos y/o instituciones parlamentarias. Badillo, Buendía y Kruken (2015) exponen que la tercera misión busca contribuir al fortalecimiento de la vinculación de la educación con la sociedad, a través de la participación en la solución de problemas que afectan el desarrollo económico, político, social y tecnológico. Sin embargo, otros autores como Hernández (2020), piensa que el fortalecimiento no implica que, la universidad debe simplemente sucumbir ante una ideología neoliberal que favorece el individualismo, sino que implica una mejor respuesta de la universidad ante los retos sociales que enfrenta.

La vinculación de la educación con la sociedad mediante la tercera misión de la universidad requiere de un liderazgo enfocado al servicio. Para esto la implementación de la tercera misión debe generar cambios en la estructura organizacional. Desde la capacitación a docentes y personal de apoyo hasta la utilización de los recursos tecnológicos. Badillo et. al (2015) contemplan que el estilo de liderazgo es una de las dimensiones relevantes en esta lógica y en ese sentido merece la pena cuestionarse, ¿cómo puede la "tercera misión" ganar importancia

sin corromper las misiones clásicas de enseñanza e investigación? Concluyen autores como Ortiz et. al (2017) que la educación superior puertorriqueña necesita continuar adquiriendo las características que la capaciten para responder eficientemente a las demandas, tanto de su entorno inmediato, como del global.

Para que la tercera misión no se quede en un enunciado de la política organizacional requiere una acción afirmativa dinámica mediante un liderazgo de servicio. Se pueden adoptar diversas actividades para difundir la tercera misión como la planificación estratégica; no obstante, necesita ser implementada como parte de las labores cotidianas de las oficinas de servicios a la comunidad universitaria. David, Canal y Córdova (2018) afirman que la tercera misión en la universidad se está convirtiendo en una herramienta útil que puede contribuir al desarrollo integral de las regiones mediante el trabajo en conjunto con la sociedad, gobierno y entidades privadas. Añaden los autores que esta unión permite contar con universidades con una mayor capacidad de innovación y adaptación a los retos globales. Se espera una gestión universitaria con servicios articulados, sistema de redes con un proceso de calidad y pertenencia social. La Tercera misión requiere de personas que tengan valores para contribuir al bienestar y desarrollo del País dentro y fuera de la universidad. Para Astigarra & Eizaguirre (2017) las actividades de Tercera Misión no son independientes de las otras misiones y funciones (docencia, investigación, transferencia, gestión, relaciones internacionales) de la universidad, sino que deben estar presentes en todas ellas, impregnándolas, para que sus características e implicaciones sean asumidas y puestas en práctica desde las mismas.

Con la tercera misión se espera que no haya únicamente una transferencia de conocimiento, empoderamiento y/o la innovación. Se espera que haya un compromiso social más allá del factor económico que pueda generar el emprendimiento. El conocimiento sin

aplicación es un potencial generador de riqueza, pero como tal no es un factor productivo. Esta distinción, que puede parecer trivial, es clave para asignar un rol a las IES en los nuevos procesos de desarrollo (Cuesta, 2020). La transformación institucional enfocada en servir a la comunidad debe estar acompañada de iniciativas que provean una cultura enfocada en el servicio. Según Portella, (2016) el compromiso social de las universidades se refleja en su apuesta por la mejora de la empleabilidad de sus egresados y el poder transformador de la educación sobre las personas y la comunidad, pudiendo servir de ascenso social a las primeras y de impulso a la población. Tanto Portella como García (2016) concurren que esta tercera misión incluye tareas muy diversas que son difíciles de clasificar, que involucran desde la formación continua de los profesionales con especial énfasis en *e-learning*, hasta la creación de proyectos empresariales y la inserción de laboral de titulados y doctores. Ambos destacan la relevancia del resultado de esa transferencia de conocimiento: a los egresados y la comunidad en general. Para Greenleaf (2009) lo que la universidad necesita desesperadamente es un liderazgo que, en cada rincón y grieta, busque, anime, juzgue discriminadamente y recompense cuando tengan éxito todas las iniciativas genuinas que harán que sirva mejor.

Investigaciones acerca del liderazgo de servicio organizacional

Albarrán, et al (2014) realizaron un estudio de tipo analítico y descriptivo no experimental para explorar 37 individuos en posiciones de autoridad universitaria con el propósito analizar el liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las Organizaciones Universitarias de gestión privada de las Universidades José Gregorio Hernández (UJGH), Rafael Urdaneta (URU) y la Cecilio Acosta (UNICA) en Venezuela. Los resultados obtenidos permitieron establecer que la población objeto de estudio tenían todas las

características del liderazgo de servicio consideradas, siendo las menos utilizadas aquellas relacionadas con aspectos de la ética, los valores, la disposición de servicio y la participación. A los líderes educativos se les dificultaba asumir los cambios y las innovaciones y entender las necesidades de sus subordinados.

Cabezas (2016) en su investigación sobre el liderazgo de servicio y su efecto transformador, auscultó al liderazgo de servicio como generador del cambio positivo que lograron los beneficiarios de una institución de servicios con denominación jesuita. La investigación fue de corte mixto y tuvo como objetivos principales identificar los factores que afectaron positivamente a los beneficiarios de la institución para lograr un cambio positivo, y si el estilo de liderazgo de la autoridad nominadora era congruente con las características del liderazgo de servicio. Participaron del estudio una muestra de 175 beneficiarios de la institución, 5 trabajadores, 5 voluntarios y las 2 principales autoridades del Centro. Los resultados mostraron que el principal factor que influenció en el cambio de los participantes de la institución fue el “cambio de valores” a través de las diferentes actividades lideradas por las autoridades nominadoras, principales autoridades del Centro. Y las características manifestadas por la autoridad nominadora fueron cónsonas con las características que tiene el liderazgo de servicio.

En investigación a una compañía multinacional de origen europeo y de gran prestigio mundial, Lescano (2017) analizó el funcionamiento de la organización y cómo se podía fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio. Para recopilar información se utilizó una encuesta que permitió obtener datos de los mandos intermedios, sus colaboradores y los altos directivos para elaborar el análisis que divulgara la realidad organizacional. Desarrollaron un programa para el desarrollo del liderazgo

de servicio en términos de las competencias en áreas de: eficacia, clima de servicio, cultura de servicio y liderazgo. De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a 45 individuos que ejercían autoridad en los mandos intermedios, se observó que los altos directivos mantenían una fuerte convicción de orientar al grupo de modo autosuficiente, descuidando el servicio interno y la cooperación como características relevantes para el trabajo con otras áreas. El clima proyectaba una respuesta de “realización de tareas para lograr resultados” en un ambiente de presión sin reconocimiento por el servicio hacia el cliente, enfocados en los medios y no en el fin.

Cabezas (2017) expone que el liderazgo de servicio puede aplicarse en diversidad de culturas sin importar los niveles de las diferentes dimensiones culturales. La flexibilidad de su aplicación podría ser resultado principalmente la interacción de la práctica de este tipo de liderazgo con otras variables del contexto y el sentido dinámico del entendimiento y la práctica misma del liderazgo independientemente del contexto nacional. Para Koesmono (2014) en una investigación para conocer el efecto del compromiso organizacional, el liderazgo de servicio y la satisfacción laboral hacia el trabajo; se auscultó el desempeño mediante la motivación laboral como variables moderadoras para los profesores de economía y administración en universidades privadas en el este de Surabaya. En este estudio, se utilizó una técnica de muestreo aleatoria con una población docente en universidades privadas en Surabaya, con 5 muestras por 43 indicadores para 215 conferenciantes. Esta investigación estableció como hipótesis, antecedentes del propio estudio que indicaban las variables que pueden afectar el desempeño de un docente. Los hallazgos reflejaron que la cultura organizacional, el liderazgo de servicio y la satisfacción laboral tienen un efecto positivo en el compromiso organizacional y el desempeño laboral.

También la satisfacción laboral como influencia en el compromiso organizacional y en el desempeño laboral para los docentes.

Resumen del capítulo

La UPR es una institución de tradición. La revisión de literatura expone un panorama general del liderazgo que ha permeado en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles en las primeras décadas de servicios. Se expone la relevancia de los componentes creados basados en la política institucional. Ordoñez (2013) afirma que la política pública es el conjunto de acciones implementadas en el marco de planes y programas gubernamentales diseñados por ejercicios analíticos de algún grado de formalidad, en donde el conocimiento, aunado a la voluntad política y los recursos disponibles, viabiliza el logro de los objetivos sociales. El marco normativo utilizado para esta revisión fue principalmente la Ley de la Universidad y el Plan Estratégico del Recinto de Río Piedras 2018-2023, el cual representa la política institucional de cara al futuro de la institución.

En el marco teórico se tomó de perspectiva los principios de los liderazgos positivos como es el transformador y el de servicio. Blanch, et al. (2016) exponen que existen diferentes modelos de liderazgo que comparten una serie de características comunes, ancladas en el concepto de conducta organizacional positiva, pero también existen algunas diferencias que impiden una consideración unívoca del constructo. Añaden los autores, que la teoría del liderazgo de servicio enfatiza el concepto de servicio a los demás y el reconocimiento de que el papel de la organización es el de posibilitar la formación de individuos que puedan contribuir a crear un entorno organizacional positivo. Para Greenleaf (2009) lo que la universidad necesita

desesperadamente es un liderazgo que, en cada rincón y grieta, busque, anime, juzgue discriminadamente y recompense cuando tengan éxito todas las iniciativas genuinas que harán que sirva mejor.

Las posturas filosóficas de Edgar Morín, desde el pensamiento complejo hacia el servicio en las organizaciones, ponen de manifiesto salir de la simplicidad y ver lo multidimensional del entorno. Morín (2011) expone como la complejidad necesita una estrategia, pero la estrategia no necesita ser compleja. Añaden varios autores como. Angulo, et al. (2017) que, en la universidad, el cambio se debe iniciar por la alta dirección, este proceso jamás se emplea de manera efectiva a menos que esté impulsado por un liderazgo de alta calidad y no simplemente una administración excelente. Finalmente, y no menos importante, se toma en consideración la capacidad del líder para servir dentro de la complejidad organizacional. Un líder, que, dentro de sus oportunidades, como menciona Morin (2011) comprenda que la estrategia lucha contra el azar y busca la información. Aunque el liderazgo de servicio no es un concepto novel este ha incrementado a medida que emergen estudios investigativos en organizaciones de salud primordialmente. Para el marco empírico se presentaron diversas investigaciones del liderazgo de servicio y sus efectos en las organizaciones que lo utilizan.

CAPÍTULO III.

MÉTODO

Introducción

La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con

el contexto (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Este enfoque cualitativo permitirá obtener información detallada del escenario bajo estudio. Para autores como Taylor y Bodgan (1986), la investigación cualitativa es inductiva por su perspectiva holística de personas y escenarios; las personas no se reducen a variables y se enfatiza en la validez de la investigación. Esta investigación tiene como propósito explorar como se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una IES. Para cumplir con este propósito se pretende indagar a cerca del rol del liderazgo en el contexto educativo del Decanato y auscultar la percepción de directivos, personal administrativo y estudiantes subgraduados de la Facultad, respecto a las prácticas administrativas y los servicios ofrecidos.

Este capítulo describe el método, el diseño, los participantes, el contexto, el procedimiento, las técnicas de recopilación de los datos, el análisis de los datos y los aspectos para recopilar la información necesaria para emprender la investigación. Para este estudio cualitativo se utilizarán cinco preguntas de investigación de las cuales una es la principal y las otras cuatro son secundarias. Las mismas fueron planteadas de la siguiente forma: La pregunta principal es: 1. ¿Cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una institución de educación superior (IES)? Y sus cuatro preguntas secundarias son: 1. ¿Qué significa para los empleados del Decanato de Asuntos Estudiantiles el liderazgo de servicio y cómo lo utilizan? 2. ¿Cuáles son las prácticas que realiza el personal del Decanato de asuntos Estudiantiles para adelantar los postulados de la misión y visión? 3 ¿Cuáles son los retos principales que atiende el Decanato de Asuntos Estudiantiles hacia los distintos procesos que conlleva una formación académica y profesional en el estudiantado? 5 ¿Cuáles son las expectativas que tienen los estudiantes subgraduados respecto a los servicios que se ofrecen en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?

Esta investigación se fundamenta en los planteamientos de Creswell (2008), quien postula que un estudio cualitativo es un tipo de investigación educativa, en la cual el investigador depende del punto de vista de los participantes, de pregunta extensas, de preguntas generales o de la recopilación de datos que consiste en palabras o textos de los participantes. También considera el análisis de las palabras o temas y de dirigir la investigación de forma subjetiva y parcializada. Desde su punto de vista, la investigación cualitativa permite una visión más abierta del tema de estudio porque se formulan preguntas amplias de manera que se puede aprender del estado de los participantes. Sin embargo, aclara que el estudio cualitativo, aunque se sustenta en entrevistas generales u observaciones, no podemos restringirlo al punto de vista de los participantes.

Con esta investigación se pretende analizar cómo se ejerce el liderazgo de servicio y como las prácticas administrativas adelantan los postulados de misión y visión sirviendo de apoyo para el éxito estudiantil. Holosko (2010) citado por Burgos (2011), recalca que los lentes subjetivos de la persona que conduce una investigación cualitativa ofrecen un cuadro integral de lo que se investiga. El investigador se convierte en un artista por la creatividad que debe utilizar para lidiar con diferentes situaciones a lo largo de la investigación. Por otro lado, Lucca y Berríos (2003), Yin (2008), McMillan y Schumacher (2005) y Stake (1995), sostienen que la meta de la investigación cualitativa es en primer lugar, entender el fenómeno social desde la perspectiva de los participantes.

Diseño de estudio

Para esta propuesta se utilizará un estudio de caso exploratorio-descriptivo. Este diseño cualitativo permitirá explorar a profundidad y comprender el fenómeno tomando en consideración sus constituyentes y contextos particulares. Este modelo es conveniente ya que,

según Creswell (2012) la metodología cualitativa debe utilizarse cuando se requiere una descripción y exploración de un fenómeno particular. Para Burgos (2011), el estudio de caso presenta un retrato integral y sistemático de un caso particular, a través del que se pueda adquirir la percepción más completa posible. Así, se expone la explicación del diseño cualitativo utilizado para no generalizar sobre una población, sino desarrollar una exploración profunda de un fenómeno central en la investigación conforme a su contexto.

Según McMillan & Schumacher (2005), un diseño de estudio de caso significa que el análisis de los datos se centra en un fenómeno seleccionado por el investigador para entender, independientemente el número de escenarios o de participantes, el asunto de estudio. En este caso, en el contexto sus recursos humanos, estudiantes y administradores serán relevantes para comprender el contexto organizacional del decanato y el liderazgo que permea. Yin (1994) afirma que el motor para realizar estudios de casos proviene del deseo de entender fenómenos sociales complejos.

Como explica este autor, el estudio de caso es una exploración profunda de un sistema delimitado (una actividad, un evento, un proceso o individuos) fundamentado en una amplia recopilación de datos. Estas experiencias investigativas ayudarán a interpretar los datos y hallazgos de forma coherente, detallada y a profundidad con relación a las experiencias acerca del liderazgo de servicio en la educación superior. Además, de valorar cada una de las experiencias individuales desde la perspectiva intrínseca de cada miembro de la organización educativa y su efecto en la motivación hacia el servicio.

El estudio de caso exploratorio-descriptivo es un modelo idóneo para esta investigación porque brinda un enfoque que visibiliza a los constituyentes, describe el problema dentro de un mismo contexto y explora las múltiples interpretaciones de una realidad. Este diseño permite

desarrollar una visión holística de lo que se estudiará y aplicar sus resultados. Reyes (1999) expuso que la riqueza conceptual y descriptiva de los datos le permite al investigador determinar la aplicabilidad de los hallazgos a sus particularidades circunstancias. Con este diseño no se generalizará sobre un problema dentro de un contexto universitario, aunque las facilidades sean similares.

Contexto o Escenario de la Investigación

El contexto de estudio comprende el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una Facultad en la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras. Esta unidad organizacional universitaria, propicia el desarrollo de futuros educadores mediante la integración de los servicios de excelencia en los distintos procesos que conlleva su formación académica y profesional. Ofrece sus servicios a estudiantes, asesores(as), profesores, estudiantes y personal de otras facultades, maestras(os) de escuelas públicas y privadas del país, así como a otras agencias gubernamentales y entidades de la comunidad que así lo solicitan (UPRRP, 2018). El criterio para seleccionar el escenario será: una unidad de servicio directo al estudiante y a la comunidad en general dentro de una facultad del recinto de Río Piedras.

Participantes en el estudio

Los colaboradores para este estudio serán: 1) el Decano de la Facultad, 2) el Decano Auxiliar de Asuntos Estudiantiles, 3) el personal administrativo y de apoyo que labora en el Decanato, 4) estudiantes receptores de los servicios. Stake (2007), recomienda tres criterios para la selección de participantes: 1) que los casos produzcan lo que se quiere aprender, 2) que los casos sean accesibles y fáciles de conseguir y, 3) que estén disponibles a participar. Creswell (2009), expone que el muestreo deliberado le permite al investigador determinar, según sus

criterios de interés y a base de los conocimientos que tiene sobre la población, qué elementos entrarán a formar parte de la unidad de estudio. Siguiendo la recomendación de los autores se considera importante la selección de los participantes, para identificar el tipo de liderazgo que permea y como se ejercen las prácticas administrativas hacia el servicio de la comunidad universitaria y en general.

Estos informantes son los ideales para este estudio porque se encuentran dentro del contexto objeto de estudio, algunos son receptores de servicios y otros manejan la política pública de la Universidad. Estos informantes son elementos esenciales porque permiten describir los asuntos cotidianos que ocurren en la unidad bajo estudio. Reyes (1999) apunta que el investigador esté interesado en entender una escena social y cultural desde adentro, desde la perspectiva del que la vive. Los informantes deben ser mayores de 21 años y tener tres años o más como líder educativo, administrador, personal de apoyo, estudiante o egresado de la Facultad bajo estudio.

Procedimiento de la investigación

Para llevar a cabo esta investigación es necesario cumplir y demostrar que la investigadora utiliza los recursos necesarios para lograr obtener los permisos y las autorizaciones requeridas antes de comenzar los procesos de realizar la investigación. Lucas y Berrios (2003) exponen que el investigador debe tener una buena plataforma de conocimientos de los asuntos que se están estudiando. La preparación previa al proceso de investigación relacionado con el análisis de material histórico de la unidad a ser explorada pone de manifiesto lo que dicen los autores sobre los investigadores de estudios de casos. La organización para el estudio de caso se llevará a cabo de forma sistemática en tres etapas. La primera etapa serán los aspectos administrativos, la segunda etapa, recopilación de datos y la tercera etapa será el análisis

correspondiente de los datos. A continuación, la organización sistemática del proceso de investigación.

I. Aspectos administrativos

En la primera etapa denominada, *Aspectos administrativos*, comprenderá lo siguiente:

1. La investigadora tomará el curso electrónico del National Institute of Health reconocido por sus siglas en inglés (NIH) con el propósito de obtener el certificado requerido por el Collaborative Institution Training Initiative reconocido como (CITI Program). Éste se encarga de regular las investigaciones que realizan los docentes y estudiantes en la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras.
2. Se elaborará una Carta de Consentimiento Informado (Ver Apéndice I) para cada uno de los participantes, donde se les especificara en qué consistirá la investigación, el procedimiento que se utilizara, los beneficios, sus responsabilidades, obligaciones y las ventajas y desventajas de participar en el mismo. El mismo indicará que su participación será libre y voluntaria. La información provista por los participantes se mantendrá de forma confidencial y la misma se utilizará solo para fines de la investigación. Toda la información o datos que pueda identificar a los participantes se maneja confidencialmente de la siguiente manera: 1) se utilizará siempre el anonimato, 2) en la descripción, análisis e interpretación y presentación de los datos los participantes se identificarán con seudónimos o claves. Los participantes se podrán retirar de la investigación si en algún momento sienten que la misma les coloca en algún tipo de riesgo.

3. Se someterá la propuesta de investigación al Comité de Disertación. Una vez aprobada, se someterá la solicitud correspondiente al Comité Institucional para Hacer Investigaciones con Seres Humanos (CIPSHI) de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Con dicha aprobación, se iniciarán los acercamientos correspondientes a los participantes.
4. Enviar carta solicitando e informando al Decano de la Facultad de Educación colaboración para realizar el estudio de campo en el Decanato de Asuntos Estudiantiles. Luego de recibir la respuesta a la solicitud, en segundo lugar, se solicitará una cita con el Decano para ampliar información relacionada al tema de interés. Este trámite, sin menoscabo alguno, será enviado en formato electrónico para salvaguardar cualquier extravío o demora de la correspondencia postal.
5. Realizar comunicación telefónica y electrónica para coordinar entrevista con el Decano Auxiliar.
6. Sostener una reunión con el Decano Auxiliar, conversar sobre los aspectos relevantes y análisis de documentos que puedan utilizarse en el trabajo de investigación previo al estudio de campo.
7. Discutir el formulario “Consentimiento de Información” y realizar una entrevista a profundidad con el Decano Auxiliar utilizando el formulario “Protocolo para Entrevista a un Líder” como guía de la entrevista.
8. Invitar al personal administrativo y de apoyo a participar de una entrevista para auscultar los aspectos relacionados con el liderazgo y los servicios que se desarrolla en el Decanato de Asuntos Estudiantiles.

9. Invitar a los estudiantes subgraduados receptores de servicios en el Decanato de Asuntos Estudiantiles a participar de un grupo focal. Esta selección de informantes será por disponibilidad hasta conformar un grupo de 6 a 10 personas.
10. Realizar análisis de documentos públicos del Decanato de Asuntos Estudiantiles y Facultad sin menoscabo a las políticas institucionales que emergen de las acciones en los servicios directos a los estudiantes.
11. Realizar el análisis de datos de acuerdo con el modelo seleccionado.

Técnicas para la recopilación de los datos

McMillan y Schumacher (2005) explican que cuando utilizamos la metodología cualitativa podemos estudiar las perspectivas de los participantes mediante entrevistas a profundidad, observaciones y revisión de documentos. Como técnicas para recopilar los datos se utilizarán: 1) entrevistas a profundidad, 2) análisis de documentos y 3) grupo focal. Para la realización de la investigación se utilizarán cinco instrumentos. Estos son: (1) guía para las entrevistas a líderes-administradores de la Facultad bajo estudio (véase apéndice C), (2) guía para entrevistar al personal administrativo y de apoyo (véase apéndice D), (3) guía para el grupo focal con estudiantes (véase apéndice E), (4) protocolo para el análisis de documentos (véase apéndice F) y (5) protocolo para el análisis de medios electrónicos (véase apéndice G). Es importante destacar y ante el panorama de la pandemia del COVID-19, reconocida mundialmente con repercusiones de mortalidad, se incluirá el uso de alternativas para la recopilación de datos por medios remotos. Estas alternativas salvaguardaran la salud de los participantes y de la investigadora como medida de distanciamiento físico. El uso de las herramientas virtuales como alternativa de prevención no impacta adversamente al propósito de

la investigación. Se considerará el uso de plataformas institucionales tales como *Google Site* o *Microsoft Team*, como alternativa para la recopilación de datos considerando el reconocimiento que estas ostentan con las especificaciones requeridas y la seguridad para el intercambio de información bajo la Ley de Transferencia y Responsabilidad de Seguro Médico de 1996 (Health Insurance Portability and Accountability Act) HIPAA por sus siglas en inglés.

Descripción de procedimientos para determinar la confiabilidad de los instrumentos

Para determinar la confiabilidad, el protocolo de entrevista se someterá al juicio de expertos. Según Maxwell (2005), el protocolo de entrevista se debe someter al juicio de expertos en áreas de liderazgo, recursos humanos y/o políticas públicas para determinar si las preguntas guías son acorde con el propósito del estudio y si no hay dificultad en la comprensión de las preguntas. Para los fines de esta investigación se considera un experto según la RAE (2019) dicho de una persona especializada o con grandes conocimientos en una materia. Se espera que la persona posea suficiente mérito académico y profesional que avale sus capacidades. Se le proveerá a cada experto una planilla para la verificación de los protocolos de entrevista, para la guía de preguntas del grupo focal y análisis de documentos y medios electrónicos. Luego de la revisión de los expertos se procederá a realizar las correcciones de acuerdo con las sugerencias ofrecidas e indicadas en las planillas de los instrumentos (véase apéndice H, I & J).

La triangulación de fuentes se basa en la utilización de más de una estrategia para obtener la información necesaria para el entendimiento del fenómeno estudiado. McMillan (2000), establece al menos cuatro factores importantes que deben ser considerados cuando se trabaja con una investigación cualitativa. Esta investigación utilizará tres técnicas para recopilar la

información, estas son: entrevista a profundidad, grupo focal, y el análisis de documentos. La primera técnica de recopilación será la entrevista a profundidad. Hernández, et al (2010), expone que una entrevista es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona [el entrevistador] y otra [el entrevistado] u otras [entrevistados]” (p. 418). La entrevista a profundidad permitirá descifrar y comprender el fenómeno desde y hacia los actores en el Decanato de Asuntos Estudiantiles. Autores como Taylor y Bogdan, (1990) sugieren que la entrevista debe seguir el modelo de plática entre iguales, encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes, reuniones orientadas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Los protocolos para entrevistar a los líderes-administradores y el personal administrativo y de apoyo fueron diseñados para recopilar información que ayuden a contestar las preguntas de investigación (ver apéndice C y D).

La segunda técnica de recopilación de datos será el grupo focal. Mertens (1998) afirma que, al utilizar el grupo focal como estrategia de investigación hay un interés específico por conocer cómo las personas desarrollan una perspectiva o un esquema de un problema. La interacción permite observar la lucha, diferencias o convergencias para entender cómo otros interpretan elementos claves y su grado de acuerdo o desacuerdo con los asuntos dialogados. Se realizará un grupo focal con estudiantes receptores de servicios en el Decanato de Asuntos Estudiantiles. El protocolo de preguntas dirigidas al grupo focal contiene 8 preguntas dirigidas a contestar las preguntas de investigación. Se iniciará con la invitación a la comunidad universitaria receptora de servicios en el Decanato de Asuntos Estudiantiles a participar de un grupo focal. Esta selección de informantes será por disponibilidad hasta conformar un grupo de 6 a 10 personas.

La tercera técnica de recopilación será el análisis de documentos. Según Creswell (2009), esta técnica de recopilación de información es de las más importantes al realizar un estudio de caso porque enfrenta al investigador con documentos oficiales privados y de los participantes. El análisis de documentos permitirá y ayudará a la investigadora a familiarizarse con la unidad de estudio y con la información que los participantes ofrezcan durante el proceso de entrevistas. Dado que el Decanato carece de un trasfondo histórico, el análisis de documentos permitirá contribuir a la creación de material que pueda servir de referencia para conocer la historia de la unidad estudiada. Para estos fines se preparó un protocolo para el análisis y revisión de documentos y un instrumento de análisis y revisión de medios electrónicos (ver apéndice F y G). Los documentos que se pretenden analizar son: políticas institucionales, planes de trabajo, cartas, reuniones de comités, reglamentos, boletines e informes anuales, entre otros.

La corroboración del estudio o confiabilidad interna estará ceñida por medio de los hallazgos contemplados en las entrevistas a profundidad, el análisis de documentos, y los grupos focales al personal administrativo y estudiantes de la Facultad. Poder triangular los datos procedentes de otras fuentes ayuda a descubrir nuevos ángulos en torno al caso para proponer interpretaciones alternas (Lucca & Berríos, 2003). La clave de una buena triangulación está en escoger una buena combinación de estrategias para recopilar información, que se complementen entre sí pero que a la vez permitan sondear el mismo fenómeno desde ángulos diversos (Lucca & Berríos, 2003). En consecuencia, estas estrategias permitirán corroborar la información recibida de primera mano desde los actores principales del fenómeno estudiado en el contexto educativo.

II. Análisis de los datos

Se realizará el análisis de la información simultáneamente con la recopilación de los datos. Este será manejado de forma confidencial al igual que su transcripción. De esta forma, se

puede profundizar en el proceso de entrevista, cuando fuese necesario. Lucas y Berrios (2003) sostienen que la información se empieza a analizar a la vez que se obtiene, de forma preliminar. Añaden los autores que las notas de las entrevistas, las observaciones, los documentos, y demás evidencia, deben estudiarse sistemáticamente cuando se ha completado la recopilación de información. Para el análisis de los datos se utilizará el modelo de Wolcott- DAI (1994) con sus componentes principales: Descripción, Análisis e Interpretación. La descripción se refiere al trato de una relación de hechos, de la identificación de los personajes que participaron en estos, sus atributos y comportamientos. Es el relato “objetivo” que responde a la pregunta ¿Qué está ocurriendo? (Lucas y Berrios, 2003). La pregunta que se desea responder es ¿cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un decanato auxiliar de asuntos estudiantiles de una IES?

El análisis según Wolcott se refiere a las interrelaciones que el investigador establece entre los diferentes componentes de la situación estudiada (Lucas y Berrios, 2003). Es poder visualizar como unos elementos guardan relación con otros en el decanato de asuntos estudiantiles. La interpretación de acuerdo con Wolcott responde al significado y el contexto trabajados de manera que no haya una interpretación al vacío. Debe responder a la pregunta ¿Cuál es el significado de esto y para qué sirve? (Lucas y Berrios, 2003). La investigadora pretende organizar los datos y codificar los mismos para establecer categorías en los temas que conduzcan al análisis efectivo de los resultados.

Para maximizar el análisis de la información la investigadora utilizara el programa *NVivo II* de manera que pueda disponer de tiempo para el desarrollo de la lógica de conceptos y teorías que surjan de la investigación. Lucca & Berríos (2009) expone que una de las virtudes del programa *Nvivo* es la capacidad de ejecutar operaciones tales como, trabajar con transcripciones o sin estas, analizando material directamente desde archivos de audio o vídeo, o crear

transcripciones o archivos de texto en el software. El análisis cualitativo para Wolcott es un proceso cauteloso de narrar historias a partir de los datos. Por lo tanto, cada investigador al analizar la información debe ser bien cuidadoso al momento de interpretar los hallazgos para lograr la credibilidad, ya que es necesario transformar la información que se recopila, el arte del análisis radica en relacionar y articular toda la información y el investigador debe reflejar que tiene autoridad y control para hacerlo al utilizar las técnicas apropiadas de recopilación y análisis de la información (Lucca y Berríos 2009).

Aspectos éticos de la investigación

La información que será recopilada y generada contemplará los parámetros dispuestos por el CIPSHI. Para garantizar los derechos de los participantes y evidenciar la participación de manera voluntaria, estos recibirán un formulario denominado “Consentimiento Informado”. El mismo contempla que la participación es completamente voluntaria con el propósito de evitar cualquier cohesión por parte de los participantes. Toda la información recopilada será guardada por la investigadora en un área protegida, salvaguardando los derechos de los participantes. Documentos generados como: cartas, escritos o cualquier otro material considerado para la investigación se guardarán durante un periodo de no más de tres años después de la culminación de la investigación. Los datos de los participantes serán de forma anónima. Toda transferencia de información por internet, grabaciones y las interacciones no presenciales con los participantes serán anónimas para fines de manejo y divulgación de los resultados. Se incluye como advertencia que toda información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono, hackers, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el

dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente. Será importante que una vez concluya la entrevista, el participante deberá cerrar la sesión (“log out”) y salir de la plataforma.

Para minimizar los riesgos o incomodidades que puedan surgir de la investigación, a cada participante se le informará sobre el derecho que tiene sobre la obligación de responder a todas las preguntas. De acuerdo con HHS (2018) un riesgo mínimo significa que la probabilidad y la magnitud del daño o el malestar previsto en la investigación no son superiores a los que se encuentran en la vida diaria o en el curso de un examen o prueba física o psicológica normal. No habrá predeterminación por parte de la investigadora para asumir que las respuestas serán consideradas correctas o incorrectas. El análisis se dirigirá a conocer las percepciones de los informantes sobre los asuntos y conceptos que se discutirán como parte del trabajo investigado. Todo participante recibirá copia del Consentimiento Informado y/o a grabar o imprimir el documento. El participante podrá seleccionar la plataforma de su preferencia entre *Google site* o *Microsoft team* para la sesión de entrevista. Algunas compañías de comunicación pueden aplicar cargos por el consumo de datos móviles o de conexión a internet. Se le informara al participante al respecto considerando que puede haber costos adicionales por el consumo y la utilización de la plataforma institucional. La investigadora no podrá garantizar que la que la información compartida en el grupo no sea revelada por los participantes de los grupos focales. No obstante, se exhorta a los participantes a mantener la confidencialidad de la información y a no grabar y/o tomar fotografía antes, durante y finalizada la sesión de la entrevista grupal.

Con la integración de las herramientas virtuales y la protección de los datos por medios remotos, la investigadora tomará todas las medidas necesarias para salvaguardar la interacción presencial con los participantes contemplado las políticas de prevención del COVID-19. Previo

a la utilización de las plataformas institucionales *Google Site* o *Microsoft Team* se contactará a los participantes y se podrá discutir el consentimiento informado y las directrices para el manejo y la interacción de la herramienta digital. Dentro de las directrices anticipadas se tomará en consideración:

- 1) el uso de la cámara y el micrófono dentro de la plataforma institucional a utilizarse.
- 2) Los límites de confidencialidad para grabación y la no divulgación de la información compartida.
- 3). La divulgación de documentos, preguntas de discusión, consentimiento, directrices y el tiempo de reunión para la entrevista.
- 4). Proceso de toma de consentimiento y el tiempo aproximado de participación del individuo en la investigación.

Delimitación y limitaciones

Delimitación:

1. La investigación se llevará a cabo en un Decanato de Asuntos Estudiantiles de una de las facultades de la UPRRP. Se explorará y describirán las perspectivas de los líderes-administradores, personal administrativo y de apoyo; así como la de los estudiantes receptores de servicios de esa unidad específica

Limitaciones:

1. La disponibilidad de los participantes.

2. Por la naturaleza del estudio de caso y que se realiza en un Decanato de Asuntos Estudiantiles de una Facultad en UPRRP, los resultados no deben generalizar que otros decanatos operan de forma similar, aunque se encuentren bajo la misma política institucional.
3. La disponibilidad de los participantes ante las medidas de distanciamiento físico como medida de prevención del COVID-19. No obstante, se ofrecerán opciones de herramientas o plataformas virtuales con el fin de salvaguardar la salud de los participantes y la investigadora.

CAPÍTULO IV

HALLAZGOS

Introducción

El propósito general de esta investigación fue explorar cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una IES. Para cumplir con este propósito se indagó acerca del rol del liderazgo en el contexto educativo del Decanato y la percepción de los constituyentes respecto a las prácticas administrativas y los servicios ofrecidos. El estudio también pretendía conocer la percepción de directivos, personal administrativo y estudiantes subgraduados de la Facultad, respecto a los servicios ofrecidos según los postulados de misión y visión. Además, determinar el rol del liderazgo en este escenario y sus contribuciones a una reforma de pensamiento en la cultura organizacional hacia el servicio.

El estudio de caso fue guiado por cinco (5) preguntas de investigación. Una pregunta principal y cuatro específicas. La pregunta principal fue: ¿Cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una institución de educación superior (IES)? Las preguntas específicas que surgen de la pregunta principal son: 1)¿Qué significa para los empleados del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles el liderazgo de servicio y cómo lo utilizan?, 2)¿Cuáles son las prácticas que realiza el personal dentro del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles para adelantar los postulados de misión y visión dirigidos a facilitar los servicios que se ofrecen a los estudiantes subgraduados?, 3)¿Cuáles son los retos principales que atiende el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles hacia los distintos procesos que conlleva una formación académica y profesional en el estudiantado? y 4)¿Cuáles son las expectativas que tienen los estudiantes subgraduados en relación con los servicios que se ofrecen en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles?.

Como expusimos en el capítulo tres, Método, los hallazgos presentados son los resultados de la exploración desde un enfoque cualitativo cuyo objetivo es obtener información detallada del escenario bajo estudio y la relación con los constituyentes. La recopilación de información se realizó mediante entrevistas al personal no docente, un grupo focal conformado por estudiantes subgraduados recipientes de los servicios y el análisis de documentos institucionales de la IES bajo estudio. El estudio de caso se organizó de forma sistemática en tres etapas. La primera etapa, fue trabajar los aspectos administrativos; la segunda etapa, recopilación de la información y la tercera etapa, el análisis correspondiente de la información.

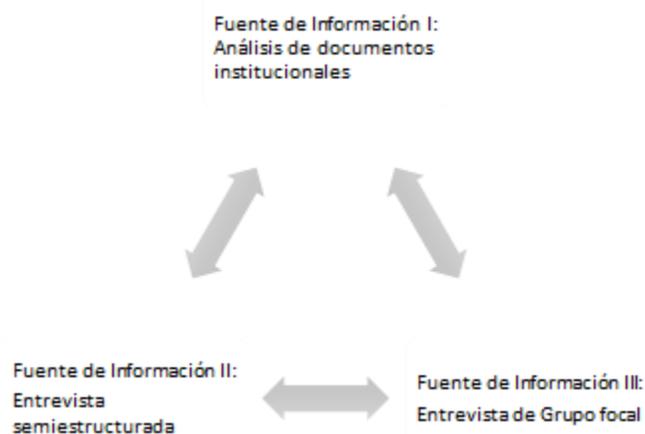
Las fuentes de información que integraron el proceso investigativo fueron tres, a saber: las entrevistas semiestructuradas, la entrevista de grupo focal y el análisis de documentos institucionales. Entre los documentos que se examinaron para el análisis estuvieron: leyes, cartas

circulares y otros documentos establecidos por la política pública de la institución educativa. En la Tabla A se incluyen los documentos evaluados por la investigadora.

La triangulación de las fuentes de información se basó en la utilización de más de una estrategia para obtener la información necesaria que condujera al entendimiento del fenómeno estudiado. La clave de una buena triangulación está en escoger una buena combinación de estrategias para recopilar información, que se complementen entre sí pero que a la vez permitan sondear el mismo fenómeno desde ángulos diversos (Lucca & Berríos, 2003). En la figura 1 se ilustra cómo se realizó la triangulación de las fuentes de información.

Figura 1

Utilización de la triangulación de fuentes de información en el estudio de caso



Con la representación de la figura 1, ilustramos el proceso de recopilación de información y como (fuentes I, II, III) interactuaron mediante una correlación que permitieron comprobar la información. Este ejercicio fue relevante a las estrategias seleccionadas de primera mano, desde los actores principales del fenómeno estudiado en el contexto educativo. Es importante señalar

que se utilizaron seudónimos para omitir la identidad de los participantes con el propósito de proteger la confidencialidad de estos y el contexto bajo estudio.

Se analizó la información recopilada siguiendo el Modelo de Wolcott (2009) y sus tres componentes: descripción, análisis e interpretación. Además, como parte del análisis cualitativo, se utilizó el programa *Sonix* para generar las transcripciones *ad verbatim* de forma mecanizada. Se revisaron y corrigieron las transcripciones para obtener un documento preciso sobre los temas sobresalientes.

En este capítulo se presentan los hallazgos y el análisis que deriva del proceso de la recopilación de datos realizado para fines del estudio de caso. Como referencia y tomando en consideración los postulados que establece Creswell (2008), se presentaran los hallazgos con la descripción de los constituyentes primarios y secundarios, escenario, la alineación de las preguntas de investigación con las categorías y subcategorías emergentes y los documentos estudiados que permitieron realizar la investigación. Más adelante, ampliaremos el análisis correspondiente y los documentos revisados que sirvieron de contraste con la información provista por los participantes, según lo recomendado en la literatura. Para finalizar, se presenta un resumen del capítulo.

Descripciones

Descripción del caso

El estudio investigativo que realizamos exploró cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una IES. La motivación para realizar el estudio de caso fue la necesidad de poner en perspectiva la relevancia del servicio, y como las prácticas administrativas en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles sirven de apoyo para el éxito

estudiantil. Entendemos que este trabajo contempla y abre paso a investigaciones vinculadas con el liderazgo de servicio en instituciones públicas. Refuerza la teoría del liderazgo educativo que sirve para implantar estrategias de acción innovadoras, cónsonas con las fortalezas de la institución y los desafíos presentes y futuros contemplados en los planes institucionales de índole estratégica. Para comprender el fenómeno auscultamos como se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una IES y cuáles son las perspectivas de los servidores y los servicios relacionado con los servicios.

Descripción del escenario estudiado

La institución de educación superior bajo estudio es una de las más antiguas del País y ha servido de modelo para otros contextos educativos. Es una organización estructurada y las acciones dentro de la misma se rigen por su ley orgánica y los documentos institucionales que surgen de su misión institucional. El escenario investigado es un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles. Este Decanato ofrece sus servicios a estudiantes, asesores(as), profesores, estudiantes y personal de otras facultades, maestras(os) de escuelas públicas y privadas del país, así como a otras agencias gubernamentales y entidades de la comunidad que así lo solicitan (UPRRP, 2018). Su origen data de la década de los cincuenta, cuando la institución de educación superior fue desarrollando investigaciones en el ámbito local y creando proyectos innovadores de impacto comunitario (Crónicas universitarias, 2001). Esta unidad requirió disponer de recursos humanos que apoyaran en áreas de servicios a los estudiantes, logrando establecerse una misión y visión organizacional.). El criterio para seleccionar el escenario fue: ser una unidad de servicio directo al estudiante y a la comunidad en general dentro de una facultad universitaria.

Descripción de los participantes

Los participantes fueron constituyentes primarios y secundarios de la unidad bajo estudio. Personal docente y no docente que ofrece servicio directo en la unidad organizacional. Un total de cuatro participantes, de los cuales tres pertenecen al grupo de apoyo administrativo y uno ejerce autoridad nominadora en el decanato. La experiencia con los participantes fue una profesional, respetuosa y puntual mediante la plataforma electrónica *google meets*. Para fines de salvaguardar las identidades, estos profesionales estarán representados por el código (PRO) y un número según **Tabla 1**. Además, la experiencia de estos informantes fue clasificada en rangos para evitar que puedan ser identificados y salvaguardar la confidencialidad. Para los informantes que participaron del grupo focal, la representación del código fue (EST) y un número, se describe en la **Tabla 2**.

Tabla 1 *Informantes entrevistas*

Participante	Categoría	Años experiencia IES
PRO1	Personal no docente	>25
PRO2	Personal no docente	>10
PRO3	Personal no docente	>25
PRO4	Administrador	>25

Tabla 2 *Informantes grupo focal*

Participante	Clasificación	Tiempo en IES
EST1	Estudiante subgraduado	Quinto año
EST2	Estudiante subgraduado	Tercer año
EST3	Estudiante subgraduado	Quinto año
EST4	Estudiante subgraduado	Quinto año
EST5	Estudiante subgraduado	Tercer año
EST6	Estudiante subgraduado	Quinto año

En la Tabla 1, los participantes llevan más de diez años de experiencia en la institución de educación superior. Algunos de ellos por los años de servicio, están en la culminación de su vida laboral y en preparación para la transición hacia la jubilación. El 75% de la fuerza trabajadora en el decanato auxiliar son mujeres., En particular la facultad bajo estudio, según los datos institucionales, el 64% pertenecen al grupo docente, el 6% al docente administrativo y el 30% al personal no docente. La unidad organizacional bajo estudio cuenta con recursos humanos y la colaboración de estudiante participante del Programa de Experiencias Administrativas Formativas (PEAF).

Como se observa en la Tabla 2, la mayoría de los informantes del grupo focal se encuentran entre el tercer y quinto año de estudios universitarios. Todos realizan estudios subgraduados en la misma facultad y son recipientes de servicios de la unidad organizacional bajo estudio. Como dato relevante, la fuerza femenina continúa incrementado y es representativa

dentro de las instituciones de educación superior. En su mayoría, las mujeres representaban a los informantes del grupo focal con un 86%. En la facultad bajo estudio, según los datos institucionales, el grupo de estudiantes matriculados a nivel subgraduado en su mayoría son mujeres, representando el 73% de los estudiantes.

Es importante indicar que el desarrollo del estudio investigativo se vio impactado por diversas situaciones al exterior de la IES. Entre ellas, la pandemia del COVID-19, los eventos atmosféricos y las interrupciones del servicio de energía eléctrica. Este último, se extrapola a un problema social y económico; al punto que hubo que trabajar extensamente para lograr la disponibilidad de los informantes dilatando el proceso de recopilación de información.

Entre los documentos utilizados para el análisis correspondiente están: La Ley orgánica (18 LPRA § 601), Plan Estratégico Institucional, Reglamento de la Universidad de Puerto Rico, Reglamento General de Estudiantes de la Universidad de Puerto Rico, Postulados de Misión y Visión institucional del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles, entre otros. En la tabla 3 se presentan los documentos correspondientes y la codificación asignada.

Tabla 3 Documentos y codificación

Documentos	Codificación
Ley Orgánica (18 LPRA § 601)	DOC Ley 1
Plan Fiscal para la UPR 2020	DOC Plan Fiscal
Plan Estratégico Institucional	DOC Plan EST
Reglamento General de Estudiantes de la UPR	DOC REGEST

Reglamento de la Universidad de Puerto Rico	DOC REGUPR
Informe Anual Oficina Decano Auxiliar	DOC Informe Anual DA
Visión Plan Fiscal UPR	DOC Visión UNI 2016

Análisis de la información

Como muy bien plantea Creswell (2008), un estudio cualitativo es un tipo de investigación en la cual el investigador depende del punto de vista de los participantes, de preguntas extensas, de preguntas generales o de la recopilación de datos que consiste en palabras o textos de los participantes. También considera el análisis de las palabras o temas y de dirigir la investigación de forma subjetiva y parcializada. Para este autor, la investigación cualitativa permite una visión más abierta del tema de estudio porque se formulan preguntas amplias de manera que se puede aprender del estado de los participantes. Añade Creswell (2012) que la metodología cualitativa debe utilizarse cuando se requiere una descripción y exploración de un fenómeno particular. Considerando las recomendaciones de la literatura se organizaron categorías y subcategorías alineadas a las preguntas de investigación. En la Tabla 4 se muestra la alineación de las categorías y subcategorías relacionadas con las preguntas de investigación.

Tabla 4***Alineación: Preguntas de investigación, categorías y subcategorías***

<i>Preguntas de investigación</i>	<i>Categorías</i>	<i>Subcategorías</i>
<i>¿Qué significa para los empleados del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles el liderazgo de servicio?</i>	<i>Significado del liderazgo de servicio</i>	<i>Conocimiento del servicio Experiencia con el servicio Compromiso con el servicio</i>
<i>¿Cuáles son las prácticas que realiza el personal dentro del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles para adelantar los postulados de misión y visión dirigidos a facilitar los servicios que se ofrecen a los estudiantes subgraduados?</i>	<i>Prácticas del servicio</i>	<i>Misión y visión como norte institucional Orientación Asesoría académica Consejería académica</i>
<i>¿Cuáles son los retos principales que atiende el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles hacia los distintos procesos que conlleva una formación académica y profesional en el estudiantado?</i>	<i>Retos principales</i>	<i>Retos en la Investigación Retos en el Servicio modalidad presencial. Retos en el Servicio mediante el uso de la tecnología. Retos con los Recursos Humanos</i>
<i>¿Cuáles son las expectativas que tienen los estudiantes subgraduados en relación con los</i>	<i>Valoración del servicio</i>	<i>Servicios con demanda Derechos de los estudiantes Foros apelativos</i>

<i>servicios que se ofrecen en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles?</i>		
---	--	--

A continuación, presento las categorías y subcategorías emergentes, que pueden dirigir y explicar el fenómeno bajo estudio para responder a las preguntas de investigación. Al final de cada categoría se presenta un resumen de los hallazgos por categorías y subcategorías emergentes.

1. Significado del liderazgo de servicio

Bajo esta categoría, los constituyentes otorgan significado al liderazgo de servicio. Expresan su interpretación desde su óptica, experiencia, compromiso y el conocimiento adquirido. El análisis revela cómo los participantes conciben el concepto del liderazgo de servicio.

PRO4: “¿Cómo debería ser el liderazgo? liderazgo compartido, como te digo. Porque por mucho que sea compartido y delegado. Y obviamente mi madre siempre me enseñó una cosa que se llama la vergüenza empieza por casa y no hacer a nadie lo que no te gusta que te hagan a ti. Y en este caso, pues además de ser competente y dominar y estar dispuesto a aprender lo que no dominas, ser sensible a las necesidades de los demás, estar muy preparado para lo que quieres hacer. La apertura a recomendaciones es bien importante y el reconocimiento de que cuando meto la pata, aceptar que metí la pata y tomar acción correctiva. No sentir. No, no, no, no entrar en la negación para justificar el

error, sino trabajar con el reconocimiento de que se obró mal y hay que tomar acción correctiva.”

PRO2: Bueno, para mi significa saber llevar el puesto donde tú estás de una manera justa y buena y pues de una manera organizada, y que lo primordial sea ayudar. En nuestro caso, para ayudar a los estudiantes.

PRO1: Es poder prestar el servicio que requiere la oficina o que quiere. En el caso mío, un estudiante que viene al “counter” y solicita un servicio, independientemente si la persona a quien se lo tengo que referir esté aquí o no, es tomar esa iniciativa de que aunque pueda en ese momento suplir todas las necesidades que tenga el estudiante y haya algo que no pueda contestar, el estudiante se vaya bastante satisfecho con el servicio recibido y por supuesto, dándole la oportunidad a que regrese con nosotros o a conseguirle la información que no le pueda dar en ese momento para que él regrese, me llame o me escriba y de alguna manera se le llega la información, corroborar toda la información que yo le di.

De acuerdo con las respuestas reseñadas, el liderazgo de servicio significa ayudar a los estudiantes de diversas formas de manera organizada, procurando que regrese a solicitar otros servicios que sean requeridos. Aunque de forma verbal no pudieron expresar el significado que le otorgan, algunos recursos humanos de forma indirecta ejercen el liderazgo de servicio, tomando en consideración las necesidades de los estudiantes independientemente si le corresponde o está bajo las funciones asignadas al puesto que ocupan.

Conocimientos del servicio 1.1

Esta subcategoría responde a la primera pregunta de investigación abordando cómo se ejerce el servicio desde el conocimiento de los constituyentes primarios en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles. Conocimiento adquirido mediante la política pública establecida en la institución, la cual se expresa mediante la práctica y contempla la respuesta inmediata a los servicios. El conocimiento adquirido mediante la cultura organizacional y los documentos institucionales reflejan la experiencia y el compromiso de sus constituyentes con el servicio.

PRO4: “En este caso, el decano de Asuntos Estudiantiles tiene que tener una preparación primero docente, tiene que venir de la docencia y segundo tiene que tener algún tipo de preparación, como en una profesión de ayuda profesional, de ayuda que puede ser consejero, puede ser psicólogo, puede ser trabajador social, puede ser habilitación vocacional que tenga esta capacidad de empatía, de sensibilidad, de además de organización, que es bien importante, pero sobre todo la capacidad para trabajar con gente.”

El conocimiento es un elemento importante para el desarrollo de la experiencia, la percepción y el razonamiento con los procesos que conllevan servir al constituyente. Involucra no solamente la preparación académica sino la madurez para entender el servicio a los demás. Así lo manifiesta (PRO1) que se identifica con los estudiantes mediante el servicio.

PRO1: “Hablar mucho con ellos. Ah, bueno, yo soy bien genuina, tengo que decir, pero yo trato de atenderlos a ellos como me gustaría que atendieran a un familiar mío o a una de mis hijas, y entonces sigo dialogando con ellos. Y si no entiendo bien qué es lo que quiere, vuelvo y le pregunto y a veces hasta suelo preguntarle más allá.”

En la próxima categoría podemos ver la experiencia como una subcategoría relevante para los participantes y las acciones llevadas en cada actividad ejercida para ofrecer servicios directos a los estudiantes y/o receptores de servicios.

Experiencias con el servicio 1.2

Bajo esta subcategoría se describe como el tiempo transcurrido de un empleado en el Decanato se transforma en tiempo invertido y valor añadido a la unidad, que representa las aptitudes y el conocimiento mediante el servicio a constituyentes primarios, secundarios y terciarios.

PRO4: “Porque nosotros preparamos a los estudiantes y si tú no conoces el rol del estudiante y el rol del docente, obviamente estás dando como palos de ciego. Yo también tengo experiencias de otros compañeros que están en mi puesto, que son estrictamente administrativos y se pierde la perspectiva. Entonces lo vemos como que yo tomo la decisión y ya. Entonces no ves las implicaciones que puede tener, por ejemplo, para un estudiante cuando tú le niegas un cambio de nota, cuando tú le niegas un curso, cuando tú puedes hacer algo para que el estudiante pueda terminar dentro de un periodo determinado, para lidiar con una situación problemática de un curso y las alternativas que tú tienes como profesor en el salón de clases. Yo conozco las alternativas que hay porque las viví, porque puedo contar con ese cúmulo de alternativas para cuando tenga que orientar a un estudiante y guiar.”

PRO3: “Claro, los conozco de memoria los cursos, los títulos. Inclusive una vez un profesor, tuve una situación con un profesor que me tildó de que yo me creía que era... OK. Y yo cuando le contesté la verdad fue por escrito la situación, yo le dije: el

estudiante que viene y me pide a mí una información que sea, aunque sea académica y yo la sé, se la doy. Que no entiendo, que no estoy diciéndole nada fuera de...yo se la puedo dar al estudiante y se la doy.”

Compromiso con el servicio 1.3

Esta subcategoría recoge la obligación de los empleados con la institución y la declaración de manera constante para alcanzar objetivos, metas y planes de trabajo. Unido a la experiencia y el conocimiento, el compromiso se convierte en un valor de una actividad para el bienestar común. Así lo manifiesta (PRO4):

“La actividad estudiantil desde que llega, los cursos se le orientan, los cursos que se le programan, los cursos se le evalúan, toda esa trayectoria que lleva el estudiante desde que entra está en control de este decanato. Si este decanato no funciona, y aquí tú sabes qué recinto trabaja con calendarios y cada, cada, cada etapa tiene un calendario. Ahora mismo acabamos de terminar matrícula, tengo el correo lleno. Todavía estoy matriculado estudiante personal. Bien, pero todavía se matriculan estudiantes mientras yo estoy haciendo eso. Estamos en matrícula. Claro. Este calendario está medio distinto al de otros años, que es mucho más estructurado. (PRO2) está trabajando con evaluaciones académicas para grado. Además, está trabajando con evaluaciones académicas, las regulares, las que llamamos las regulares, que son para orientar la elección de sus recursos que tienen que tomar o los que no tienen que tomar simultáneamente. (PRO3) está evaluando para las prácticas. Todo está fluyendo y eso tiene que ser dentro de un periodo determinado, porque se nos pasa el periodo. Incumplimos con el registrador.”

Bajo este contexto la administradora (PRO1) reconoce el valor del estudiante a través del servicio. Así lo expone:

“Los estudiantes, independientemente de si me toca o no me toca, de si nos tocan el decanato o no nos toca, es tratar de ver de qué manera se puede tomar la iniciativa para poderle resolver al estudiante o poderlo dirigir a hacia dónde tiene que ir.”

En el análisis correspondiente a esta categoría y subcategorías, se recopilan la experiencia, el conocimiento y compromiso de los constituyentes principales con el servicio dentro del decanato. Podemos apreciar que el liderazgo que permea en el decanato, que es uno de índole distributivo. Este liderazgo implica que la autoridad y el control es determinado por el líder en su gestión de dirección en la unidad, no por el sentido de comunidad representativo del liderazgo de servicio.

En ausencia del líder, los pocos recursos humanos realizan acciones afirmativas para continuar con los servicios. Hay un sentido de cumplimiento y en particular algunos demuestran un sentido de comunidad cónsono a algunos de los principios que establece el liderazgo de servicio. La Universidad, en el DOC Plan EST, establece que se deben crear las condiciones para el cambio de una cultura organizacional a una cultura de servicio mediante una experiencia holística enfocada en el éxito estudiantil. Las actividades en la institución y administración educativa deben fortalecer las prácticas educativas y los servicios de apoyo, utilizando todo lo que abone a generar una cultura de servicio y mejora continua. Este tipo de liderazgo como es el de servicio, propicia las condiciones para crear una cultura de servicio que permitirá la experiencia holística que todo estudiante debe tener en la institución. Una experiencia educativa, que convertirá al estudiante en embajador de la propia universidad.

En la figura 2 se puede visualizar las respuestas de los informantes a través de la categoría del Significado del liderazgo de servicio con las subcategorías producto del análisis correspondiente.

Figura 2 Significado del liderazgo de servicio



2. Prácticas para adelantar los postulados de misión y visión dirigidos a facilitar los servicios del Decanato

La categoría recopila la misión, visión, los documentos institucionales que rigen la política pública de la institución educativa respecto a las distintas acciones y actividades que conllevan el servicio. Un dato importante es que la operación de los decanatos auxiliares estudiantiles es diversa relacionado a la operación de distintos asuntos. Algunos crean sus propias normativas y postulados según lo expuesto en la página web de cada facultad. No obstante, se rigen por lo dispuesto en el DOC Ley 1 y las cartas circulares que difunden dentro de la misma. Tal es el caso, de la misión y visión de un decanato versus la misión y visión de

otro decanato bajo la misma categoría de auxiliar estudiantil. También se observa en documentos creados como la publicación del *Procedimiento para la solución de conflictos* emitido el 29 de julio de 2013 por el Decanato Auxiliar de Asuntos estudiantiles de la Facultad de Sociales, el cual no es similar la disponibilidad en otros decanatos y sirve de referencia a los estudiantes que tengan algún conflicto en la comunidad universitaria.

Misión y visión institucional como norte del servicio 2.1

Los postulados de misión y visión del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles proyectan la médula de su existencia dentro de la facultad. El análisis demuestra cómo los constituyentes primarios perciben, conocen y comprenden los postulados de misión y visión de forma indirecta. La divulgación sobre la misión y visión del decanato auxiliar en la página web expone:

Visión: La oficina de Asuntos Estudiantiles como promotora del desarrollo integral del futuro educador procura proveer servicios ágiles y eficientes durante la formación académica y profesional de nuestro estudiantado.

En su misión, el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles propicia el desarrollo de futuros educadores mediante la integración de los servicios de excelencia en los distintos procesos que conlleva su formación académica y profesional. La asesoría académica es un componente vital, tanto en la preparación del estudiante para su ingreso al mundo del trabajo, así como para la exploración de sus oportunidades en programas de estudios graduados.

Este Decanato contribuye en la formación de hombres y mujeres comprometidos con la educación, que respondan a las necesidades presentes y futuras de una sociedad diversa y cambiante.

Bajo la política institucional, los enunciados de misión y visión de cualquier unidad de servicio responden primordialmente al cumplimiento de los objetivos y deberes fundamentales de la propia Universidad. El artículo 9, inciso A, (1) del DOC REGUPR establece que, “*Cada miembro de la comunidad académica universitaria, desde la perspectiva de sus particularidades funciones y responsabilidades, deberá velar por el fiel cumplimiento de la misión, objetivos y deberes fundamentales de la Universidad de Puerto Rico, citados a continuación:*”

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

Destacamos también que el DOC REGUPR en el inciso B- (3) En el cumplimiento leal de su misión, la Universidad deberá:

(3) Procurar la formación del estudiante, en vista a su responsabilidad como servidor de la comunidad.

(4) Desarrollar, a plenitud, la riqueza intelectual y espiritual latente en nuestro pueblo, a fin de que los valores de la inteligencia y del espíritu de las personalidades excepcionales que surgen de todos los sectores sociales, especialmente los menos favorecidos en recursos económicos, puedan ponerse al servicio de la sociedad puertorriqueña;

En el DOC REGEST se aprecia el asunto del servicio en la política institucional que integra tanto la administración como los estudiantes mediante los derechos y deberes que estos

tienen en la Universidad. El Artículo 1 de dicho documento expone: *“Como educandos y en cuanto colaboradores en la misión de cultura y servicio de la Universidad, los estudiantes son miembros de la comunidad universitaria y como tales gozarán del derecho a participar efectivamente en la vida de esa comunidad y tendrán todos los deberes de responsabilidad moral e intelectual a que ella por su naturaleza obliga.”*

Mediante la revisión de los documentos institucionales se identifica de forma directa o indirecta los propósitos de las políticas institucionales con el servicio. Las políticas institucionales recomiendan que la filosofía y la praxis estén enmarcada en el servicio con los más altos estándares de cumplimiento y calidad. *En el DOC Ley 1, en el artículo 2, inciso (a) dispone que: La Universidad, como órgano de la educación superior, por su obligación de servicio al pueblo de Puerto Rico y por su debida fidelidad a los ideales de una sociedad integralmente democrática, tiene como misión esencial alcanzar los objetivos, con los cuales es consustancial la más amplia libertad de cátedra y de investigación...”*

Relacionado a las practicas, un informante expresa la relevancia del trabajo que se realiza mediante el servicio al estudiante y reconoce la misión y visión como norte del servicio.

PRO2: Yo diría que darle un empujoncito, sí, más a los departamentos que sabemos que todos estamos ajorados, que hay poquito personal en todas las áreas, este, pero eso si yo lo mejoraría. Y si es de mejorar, pues yo, pondría más empleados que ayuden.”

Orientación 2.2

Es una práctica que realiza el Decanato como un servicio dirigido a orientar a los estudiantes con los programas académicos y los servicios que se ofrecen en la unidad

institucional. Le preguntamos a los estudiantes si conocían los servicios que ofrece el Decanato Auxiliar y mencionara al menos tres de sus servicios. Estas fueron las respuestas:

***EST2:** Ellos trabajan con el progreso académico, Asesoría del bachillerato que estes. Y... No sé de memoria.*

***EST4:** Al menos yo, no los conozco que los pueda nombrar.*

***EST3:** Yo sé que de lo que he oído, orientación y asesoría.*

***EST2:** Ahh, para matricular también, cuándo tenemos problemas con el programa...*

***EST2:** Ah, bueno, sí. Ese es uno de sus servicios. Cuando yo hago. Matriculas, yo le escribo a (menciona nombre del funcionario) si eso cuenta también pues he tenido esa comunicación con ellos.*

***EST 1:** Yo no conozco directamente o con exactitud las labores que ellos hacen, pero cuando he ido o me comunico por email; es para eso, para matricula, si paso algo con una clase, si me cancelaron o quitaron, para evaluaciones académicas y para orientaciones u otros.*

***EST5 y EST6:** (Se mantuvieron en silencio).*

En la página web de la Facultad, el decanato auxiliar, tiene un espacio para divulgación en el área dirigida a los estudiantes sobre su contenido y rol dentro de la institución universitaria. La página web presenta la visión y misión del decanato auxiliar, el personal que labora y la información contacto. Se expone como referencia enlaces a distintos temas que sirven para orientar al estudiante con servicios que puedan requerir o solicitar. La página no presenta específicamente los servicios que ofrecen. Mas bien presentan temas y vínculos a tramites que se pueden realizar en la unidad institucional.

Como parte de la exploración de las practicas con el servicio y relacionado a la orientación una de las constituyentes expreso:

PRO2: *Ohh por lo menos del área en general. El servicio más solicitado siempre es buscar clases y orientaciones que ahí entro yo, pero dentro de mi área, pues también hay otros servicios que me piden mucho, pues allá sería solicitar clases, hablar con alguien que lo ayude y resolver problemas, porque para eso está el decanato, para resolver los problemas que quizá los departamentos no puedan de mi área, de mi área como tal. Yo soy oficial de orientación, pero obviamente para yo poder orientar a los estudiantes yo tengo que hacer unas evaluaciones que eso es el boom en mi boom, siempre son evaluaciones.*

Asesoría académica 2.3

Un aspecto medular del servicio de apoyo a los estudiantes en el decanato bajo estudio es la transición de la vida estudiantil mediante la asesoría académica. Esta sirve de guía para que estudiantes subgraduados puedan auscultar alternativas y continuar estudios graduados con integración al campo laboral.

PRO4: “Asesoría, que yo te puedo decir, que cursos debes tomar. Eso lo hace (PRO3) aquí. Porque te asesoras. La Consejería va más allá. La Consejería presupone, además de asesorarte, que cursos debes tomar, los factores que tienes que tomar en consideración. Para eso será el estado emocional, visualizarte el perfil psicológico del estudiante. Mira, tienes esta alternativa, tienes esta alternativa. O sea, es un proceso mucho más detenido, mucho más profundo y mucho más detallado, mucha más concienciación. ¿Qué cursos te hacen falta? ¿Dime cuáles son los cursos? Yo te lo aconsejo. Yo te estoy asesorando.

Añade (PRO4) relacionado a la asesoría: *“aquí, aquí. Realmente el concepto de asesoría lo manejan los docentes. Aquí tenemos 18 docentes en cada programa, tenemos uno en cada programa y pues prácticamente se encargan de uno. Van más allá de eso,*

dependiendo de la visión de la filosofía de cada cual y la preparación que tengan y el nivel de compromiso que tengan.”

PRO2: “Yo no soy asesora académica, yo soy oficial de orientación. En esta facultad hay asesores académicos que ellos son los que se encargan de cada concentración. Yo los oriento sobre cosas generales, sobre qué se necesita un estudiante, que español, que inglés. Pero si el estudiante a mí me pregunta, dime qué clases yo debo coger primero en Educación Física, ¿qué clases debo coger? ¿Primer año, segundo o tercero? Ya eso no me corresponde, eso es el asesor académico. Así que la asesoría académica es más profunda en su concentración. Yo soy más general.

Continúa el diálogo (PRO2) y expone:

“Nosotros no lo coordinamos, nosotros solamente le explicamos al estudiante quién es la persona encargada y el correo electrónico. El estudiante se encarga de escribirle al profesor y el profesor bajo su agenda.”

Para el informante (PRO1) habla sobre el conocimiento que tienen algunos estudiantes por la relación que han tenido en cursos tomados, el cual facilita establecer conexión para una asesoría académica.

“La asesoría académica. Esta Facultad tiene asesores académicos por área. Aquí, por lo general tenemos una lista de todos los asesores dependiendo el área de énfasis del estudiante y ellos se les refiere, se le da el correo electrónico de esa persona y el número de extensión y de oficina y ellos entonces hacen el contacto. Muchas veces ellos conocen a los profesores porque son profesores del área que les han dado clase, que han tenido la oportunidad de tenerlos. Aquí tenemos también lo que se llaman los oficiales de

orientación, depende que tipo, ellos tienden a decir orientación académica, pero ahí la tenemos que dividir en si lo que quieren es ver una evaluación académica que tenemos una persona aquí que lo hace o si la duda que ellos tienen es como les había mencionado ahorita el de un curso estoy tomando este curso, me lo van a contar por este otro, depende de lo que ellos quieren. A veces las funciones del oficial de orientación y la del asesor a veces se entrelazan dependiendo lo que ellos quieran.”

Le preguntamos a estudiantes en grupo focal ¿Cómo ha sido la asesoría durante su preparación académica de parte del personal que labora en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles? y esto fue lo que expresaron:

(EST5): Fueron muchos intentos fallidos, muchos mails varias veces. Y en constante, insistiendo constantemente para que se realizará. Hasta que por fin pude comunicarme con una persona que me ayudó, pero fue un proceso bien largo.

(EST1): Pues en mi caso no sé si ella va a ser asesora del decanato, pero es la profesora en el programa que coordina el bachillerato de preescolar, así que el contacto siempre es con ella y ella es tremenda asesora. Hace las gestiones bien, responsablemente y el trato es bien cálido. Así que a mí me ha encantado de una, cualquier experiencia. En mi caso el bachillerato ha sido tan fructífero porque ella me resuelve en ayuda y en la escuela siempre a darlo todo. O sea. Así que en mi caso ha sido bastante positivo.

(EST3): Por lo menos, pues, en mi caso, de los cinco años que he estado, solo he recibido una porque de las veces si mal no recuerdo, como que abren unas ventanas y tienen que solicitar esa asesoría. Por mucho tiempo en adelante no dan asesoría, pero la vez que yo fui, me trataron bien, tan bien que ella cubrió todas mis preguntas. Sé que esa persona

que atiende a los PEA supuestamente haciendo lo que ella hacía y no está ya. Yo no sé quién está, pero básicamente yo misma soy la que me he guiado después de esa primera asesoría.

(EST4): yo puedo concordar con las palabras de (EST3). Yo recibí una asesoría al principio del bachillerato para el primer semestre, fue fructífero, aunque no corría de esa manera, pero me hicieron básicamente mi currículo, las clases que iba a tomar a través de todo mi bachillerato. Pero sí me sirvió de mucho porque por lo menos tenía la estructura o el esquema para por lo menos seguir.

Durante la entrevista con el grupo focal una de las informantes realizó un comentario adicional a raíz de lo planteado, esto fue lo que ocurrió:

(EST1): ¿Puedo opinar acerca de la respuesta de los compañeros? Investigadora: Claro, puede aportar.

(EST1): Es que mi experiencia ha sido tan diferente. Me impresiona que solo recibieron una cuando en cambio a mí la asesora me escribe cada semestre o cada año y siempre está pendiente de como nosotras, las estudiantes de preescolar, estamos en el mundo. Este, que ella en eso, ella sí se toma ese tiempo para que nosotros estemos al día de esos cursos, de cuáles son los requisitos, en cuestiones de prepráctica y demás. Así que para mí es bien diferente escuchar que para otras personas no lo reciben, tal vez una vez, al principio o nunca lo han recibido, porque en mi caso y eso para mí. Yo solo he escuchado que la asesora de nosotras en preescolar es la única que se toma ese tiempo de estar todo el tiempo con los estudiantes o que vamos a reunirnos para hacerte la nueva asesoría.

Una de las informantes expuso su experiencia con el proceso de asesoría desde el decanato auxiliar, (EST6) dijo:

“Pues yo soy uno de esas que tampoco han recibido ninguna asesoría. Nunca me he reunido para lo que han comentado de organizar el currículo, de las clases. Yo nunca he tenido esa oportunidad, pero sí, cuando trato de hacer mi matrícula y hay cursos que están, pues, reservados, Sí, yo me he comunicado, como comenté con (PRO3) y ella siempre me ha resuelto. Soo, Hay muchos que comentan que no, pero mi experiencia es que siempre me ha resuelto. Por lo menos.”

Algunos informantes reconocen la necesidad de los asesores y así lo expresa (EST1):

“Yo pienso que sí, porque la mía dice que, en preescolar, ya todas se van y solo va a quedar una, se refiere que sólo va a quedar ella, sola como profesora y ella es la única que se encarga. Y es porque ella dice que ella coge toda la carga y que no debería de ser así, porque ella tiene ese sentido tan grande de responsabilidad y coge el trabajo de otros. Pues realmente tampoco, no recibiría esa asesoría. Y yo creo que, en vez de darle esa responsabilidad a la profesora, hay que conseguir más personal que se encargue, porque yo creo que beneficiaría mucho a los estudiantes.”

Consejería Académica 2.4

Asesoría Académica

Otro aspecto dentro del servicio de apoyo al estudiante es la consejería académica. Esta subcategoría, al igual que la asesoría académica ha estado presente en las practicas del servicio en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles. Los constituyentes primarios, secundarios y terciarios ofrecieron desde su perspectiva el significado al concepto antes mencionado.

Uno de los conceptos en el área de servicio, fue la consejería, mencionada de alguna forma en cuanto a su alcance en respuesta a la intervención con los estudiantes. Reconociendo la relevancia de la consejería indagamos si el decanato debiera tener una posición de consejero(a) fuera del servicio externo que ofrece DCODE. Un administrador (PRO4) comentó lo siguiente:

“Si, un consejero fijo, sí. (el entrevistado se refiere a la posición de consejería, independientemente del género que ostente) Sí, totalmente. Porque hay circunstancias en que la parte de la asesoría no las atienden. Pues no tiene las herramientas, no tiene, no tiene los recursos y además el conocimiento”.

Cabe señalar que de acuerdo con los informes..., el decanato, en el pasado tuvo una posición de consejería para brindar servicios a los estudiantes. Así lo expone un administrador (PRO2).

Pues yo te puedo decir que es lo que yo hago y te lo digo así también porque aquí antes había consejero y había oficial de orientación, pues ya la Consejería Académica pues iba más, cómo te digo, pues los puestos se han perdido y pues una persona ha tenido que hacer más de una cosa. Antes había un consejero, pues que atendían al estudiante no tan solo en lo administrativo, sino también parte en lo emocional y esos consejeros pues sí entendían, pasaban al estudiante a DCODE que son los que se encargan pues de la parte emocional de los estudiantes. Yo, ya los consejeros no hay, así que yo como oficial de orientación yo puedo orientar a un estudiante y pues claramente si yo veo que necesita de consejería ya se va directo al área de DCODE. Siempre puede intentar con mi decano primero, claro, porque se supone que es así, que yo sola no venga y lo mande para DCODE, se consulta con el decano. Gracias a Dios, pues nuestro decano tiene área de psicología que en eso ayuda y pues determina si es

necesario pasarlo a DCODE o no, pero considero como tal, aquí no hay. Lo había antes pero ya no.

La consejería se plasma desde su origen como asunto que finaliza con su intervención primaria, se desplaza hacia un seguimiento constante, así se expone en el DOC Informe Anual DA del año 2002-2003, también se describió la función de la Oficina de Orientación y Consejería. Explica el inciso G.:

El Programa de Orientación y Consejería se inició en el año 1954 cuando se organizó en las escuelas laboratorios de la Institución una oficina para ofrecer diferentes servicios a su población estudiantil. Una década después, en el año 1964, se creó una nueva estructura administrativa, el Decanato de Asuntos Estudiantiles, a la cual quedó adscrita la Oficina de Orientación y Consejería. La orientación académica incluye informar sobre los programas académicos y sus especialidades, y ofrecer ayuda en la selección del programa de clases semestral. El(la) consejero (a) realiza un monitoreo continuo del progreso académico de los estudiantes (p.19).

PRO4: *Cuando yo soy un consejero académico, yo veo todos los factores que están involucrados en el proceso de la asesoría. ¿Cómo tú vas a alivianar, por ejemplo, un programa académico a tenor con un balance en la dificultad de un curso o en su negocio? ¿Cómo tú? ¿Que cuál es tu? ¿Cuáles son tus aspiraciones? ¿Quieres irte a Ciencias Médicas? Entonces la asesoría tiene que ir dirigida a esto, pero eso lo hace el consejero que está más consciente de eso. Yo como asesor te puedo livianamente decir esto de cursos de tu currículo, pero yo no le pregunto cuáles son tus metas profesionales, ¿cómo tú te sientes capacitado para enfrentar los retos que presuponen esa meta*

profesional? Se me ocurre continuamente que los de ciencias, todos quieren ser médicos, pero no quieren sacar, pero tienen que sacar “A” y “B” en naturales.

PRO4: *Y cuando hace falta la consejería, pues ahí yo te refiero y hay el momento en que tengo que referirte, no, ya con esto yo no lo puedo trabajar. Vamos a referir al consejero para que lo trabaje más profundamente. Ahí tenemos los de, DCODE. Yo soy afortunado porque después de María los tengo aquí. Como el decanato es un lugar bastante amplio, tengo aquí tres consejeros de DCODE y que para mí ha sido una bendición porque además de que están haciendo su trabajo para el recinto, me alegra que les pase a los míos y pues estamos muy conscientes de eso y obviamente esa colaboración ha sido fundamental.*

Le preguntamos a los estudiantes en la entrevista del grupo focal, que era consejería académica y estos expresaron:

(EST2): Yo no sé, honestamente.

(EST6): pues para mí, yo he recibido varias, que cuando te ayudan a manejar los estudios, manejar el estrés, te ayudan cómo manejar los exámenes, he recibido mucho sobre eso. Yo me he cambiado mucho de bachillerato varias veces, te aconsejan y te orientan sobre ese tipo de cosas.

(EST1): yo pienso que tal vez, no sé, tal vez se relaciona con que tienes alguna situación con las notas, pides consejería para saber que opciones tienes, con el promedio académico, tal vez eso podría pensar.

De acuerdo con lo recopilado bajo esta categoría y subcategorías, las practicas del servicio no están claras para los constituyentes, primarios, secundarios y terciarios. Así lo

evidencia los informantes mediante las entrevistas cuando no pueden argumentar y exponer directamente sobre los postulados de misión y visión. Para algunos miembros de organizaciones, los postulados de misión y visión pueden quedar como conceptos utópicos y/o inalcanzables si las acciones realizadas no responden directamente a los enunciados. También con la evolución del tiempo algunos conceptos de misión y visión pueden ser representación de actividades no realizadas o transformadas. Independientemente de los enunciados, la Universidad existe para servir y para desarrollar el liderazgo que desarrolle la capacidad de sus constituyentes.

Relacionado a los conceptos de consejería y asesoría académica, tampoco son comprendidos por los informantes, en particular los recipientes de servicios. Esto, pone de perspectiva la necesidad de orientar y divulgar las políticas institucionales, que dirigen las acciones de los que ejercen el servicio. Castro Calderón (2017) expone que la planificación estratégica en una institución de educación superior es un proceso continuo, técnico-político, sistemático, reflexivo, participativo, crítico y autocrítico, instructivo, flexible, integral y orientador, que promueve el cambio, y precede y preside la acción para la toma de decisiones. En este contexto es medular atender esta necesidad para que los servicios se lleven a cabo contemplando la misión y visión del decanato y el conocimiento respecto a los servicios.

En la figura 3, ofrecemos una interpretación de cómo influye la categoría de política institucional del servicio con las subcategorías de: misión y visión institucional, asesoría y consejería académicas.



Figura 3

3. Retos Principales

Bajo esta categoría identificamos algunos de los retos principales y las prácticas que utilizan los constituyentes del Decanato para mejorar el servicio. También las actividades y conceptos que deben ocurrir o modificarse para mejorar el servicio. Para (PRO4) es vital trabajar con inmediatez, sensibilidad, empatía mediante acciones ágiles que viabilicen un buen servicio.

“Feedback continuo, feedback continuo. Pasó esto, vi esto, pasó esto, vi esto. Continuo, trabajar con inmediatez en términos de servicio a los estudiantes. No se puede detener. Hay que a los estudiantes hay que contestarles rápido, porque el estudiante piensa y requiere los servicios rápido, porque si no lo perdemos o piensa que no se le va a dar el servicio, la inmediatez y obviamente muy, muy sensible a las necesidades de la gente. Aquí, pues obviamente tú trabajas con personas que necesitan que tú también estés sensible a las necesidades de ellos, porque si tú no entiendes las necesidades de ellos, no van a ser efectivos para atender las necesidades de otros. Entonces, yo creo que ese es el punto, trabajar con la inmediatez, darle feedback continuo de la ejecución y estar muy alerta a las señales de peligro. Y cuando digo señales de peligro, pues mira, pasó esto, voy a hacer esto para prevenir que esto no vaya a pasar, o tienes que hacer esto para

que no vuelva a pasar. Pues aquí yo he tenido muchas señales de peligro y he tenido que recurrir a documentos escritos a ciertos empleados para prevención.”

PRO2: “Pues quizás sería, eh, poder encontrar a las personas con las que ellos necesitan hablar sin tener que llegar ellos aquí, porque ellos también llegan aquí cuando otra área no les pudo resolver, este, dando un ejemplo como que un estudiante pueda encontrar rápido a un profesor y que no tenga que llegar aquí para que nosotros los tengamos qué buscar. Entre los aspectos para mejorar el servicio, la informante PRO3 considera la comunicación entre pares y con los estudiantes como un elemento para mejorar el servicio.

PRO3: ¿Qué te digo? ¿Cómo te digo, como te contesto eso? Entiendo que se pueden mejorar muchas cosas todavía, se pueden mejorar un poquito más, pero yo pienso que la comunicación. Entre nosotros y hacia los estudiantes. Yo creo que se puede mejorar si nos mantenemos más comunicados entre nosotros.

Como dato importante desde su origen, el Decanato Auxiliar y sus administradores han perseguido alcanzar en sus planes y metas organizacionales el mejoramiento del servicio. Así se expone en el DOC Informe Anual DA:

Entre los objetivos de trabajo merece reseñar el punto 4 y el punto 7.

(4). Ayudar a aumentar la capacitación del personal que sirve en la Oficina de orientación a través de un programa de adiestramiento en servicio. (7). Continuar haciendo consciente a la Facultad de Pedagogía sobre la función de la facultad en la orientación de los estudiantes y sobre las funciones de la Oficina de orientación.

(Informe Anual Decanato Auxiliar a cargo de asuntos estudiantiles, 1963-64, pp. 1-2).

Retos en la Investigación 3.1

El DOC Informe Anual DA del año académico 2022-2003, se realizó el Informe de Proyecciones de la Facultad de Educación, relacionado al tema, Área Estudiantil se menciona en el inciso 5, el componente de investigación como una meta organizacional.

“5. Facilitar y promover el mejoramiento personal y profesional de los orientadores-consejeros (2003, pág. 9-10). Este Informe también contempló otras áreas esenciales, tales como, el Área administrativa. Y en particular se expresa en el punto 1: Propiciar el desarrollo de una cultura organizacional comprometida con la calidad en el servicio para adelantar la misión de enseñanza y aprendizaje, la investigación y el servicio a la comunidad.”

Bajo esta subcategoría, se pone a relieve la función de la investigación como fuente de respaldo para la creación de servicios. La respuesta de un administrador (PRO4) demuestra que la ausencia de recursos humanos afecta a las futuras investigaciones que puedan surgir en el área y el desarrollo de propuestas.

“Yo tengo unos datos, tengo una base, pero otras personas que vienen de la pura administración, muchos compañeros decanos me dicen, pero como tú, ¿cómo se te ocurrió tal cosa? Pues porque sí, porque la investigación es la que te produce conocimiento y tú no puedes hacer nada en el aire. Tú tienes que documentar con datos. Y continuamente yo estoy investigando, hasta la revisión de un expediente, la revisión de un esquema curricular complejo. No cumples, te faltan o te falta la revisión de las cartas

circulares. Además de eso, los múltiples comités que nosotros tenemos que trabajar aquí. Que te obliga a leer, te obliga a investigar.”

A preguntas, de bajo cuales condiciones pudiese un decano auxiliar desarrollar propuestas mientras ocupa el trabajo, responde el administrador (PRO4):

“Definitivamente mientras ocupa el trabajo, yo no veo posibilidades. Tendría que seguir llevándose trabajos para su casa, para poderlo hacer. En propuestas de investigación. Bueno, las propuestas, los diseños que yo hago, que yo preparo, entonces tengo la PEA, que es la que me ayuda a operacionalización mi propuesta y obviamente la fase creadora está ahí, en el continuo del trabajo. Pero tú, sentarte a hacer una con un marco teórico, buscar instrumentos.”

Dentro de las políticas en la investigación, se destaca la *Certificación Núm. 130 (1998-1989)* Política Institucional para la obtención, utilización y fiscalización de los fondos externos que recibe la Universidad de Puerto Rico para programas educativos y de investigación. En su propósito, la *Certificación Núm. 130* expone que, *La Universidad de Puerto Rico tiene el compromiso de reconocer y promover actividades generadas por su facultad, estudiantes y otro personal, dirigidas a obtener concesiones, contratos, acuerdos cooperativos y otros mecanismos de financiamiento de origen externo, con el propósito de ampliar y mejorar las oportunidades educativas y de investigación a través de su institución.*

Esta certificación provee los mecanismos y directrices para reglamentar las solicitudes de obtención, utilización y fiscalización de fondos externos para los programas educativos y de investigación en el sistema universitario. Una guía para la utilización de fondos que permite el

desarrollo de actividades en vías de aumentar, fortalecer y sostener el conocimiento; generando condiciones y servicios para la comunidad universitaria y comunidad en general.

Relacionado al DOC Plan EST, expuesto en la Certificación Núm. 79 (2017-2018), se establece el Compromiso 2023 apuntando a cuatro áreas estratégicas para transformar la institución universitaria. Una de las áreas estratégicas y prioritarias es la labor de investigación y creación. La Universidad ha sido reconocida por la producción de conocimiento bajo la clasificación Carnegie de universidad doctoral por su alto nivel de investigación y creación. En Compromiso 2023, el Recinto requiere para cumplir las metas y objetivos.

Revisando el DOC Visión UNI 2016, la meta número 1 está relacionada a la investigación, expone que, *“La investigación, creación y erudición, fundamentos del quehacer académico en el Recinto, resultaran en la producción y divulgación de conocimiento, aportaran al crecimiento de las disciplinas, al trabajo interdisciplinario, y contribuirán al desarrollo sostenible de la sociedad puertorriqueña e internacional.* La investigación para un facultativo es importante por sus contribuciones, entre ellas, el quehacer académico. No obstante, un docente con más de 15 años en la institución llevando la dirección de un Decanato es un valor añadido, por los saberes generados que pueden contribuir a la investigación, al desarrollo de propuestas que incremente la labor creativa en la institución. Este recurso con las herramientas adecuadas se convierte en promotor de la cultura de investigación que tanto aspira la Universidad. Se propuso en el objetivo 1.7 de la meta 1 del DOC Visión UNI 2016 *“Planificar y asignar recursos para que la asignación de la carga académica de los profesores integre funciones de enseñanza, servicio, investigación y publicación”.* La institución pierde la oportunidad de generar conocimiento mediante las experiencias investigativas que el docente en funciones administrativas puede contribuir a la academia.

Retos en el Servicio modalidad presencial 3.2

En la subcategoría sobre el servicio modalidad presencial, siempre ha sido fundamental en las facilidades físicas del Decanato Auxiliar. Un administrador (PRO1) describe su experiencia con el servicio presencial y cómo se canalizan las peticiones.

“O sea, yo pienso mucho que hay que ser empático, darle el mejor servicio sin mirar a quién, o sea, atenderlo sin importarme nada. Estoy dando un servicio y un estudiante, independientemente del que se pare. Para mí los estudiantes son la razón de ser de la universidad y quiero que vayan contentos y que se sientan satisfechos y que ellos. Yo no sé si tú entiendes que yo te quiero decir. Sin importarme quién sea el que esté parado ahí, ni su orientación sexual, ni sea blanco, ni negro, ni rubio, ni si habla inglés. Atenderlos a todos por igual. O sea, hacerlos sentir bien a todos. Por eso yo te hablo de la empatía.”

Un administrador (PRO4) revela la importancia del trato al momento de ofrecer un servicio de modo presencial:

“Bueno, estoy satisfecho en términos del trabajo que se hace, porque veo que la gente, con los pocos recursos que tenemos, corre la milla extra. Pero sí hay muchas, muchas áreas de reto y de mejoramiento. Es algo que yo estoy trabajando desde que llegué. Pues tiene que ver con precisamente el trato, el trato que se le da a los estudiantes y que el trabajo no se pospone. No es que pediste una certificación y te voy a decir la semana que viene va a salir, no he pediste una certificación hoy que te doy tantos días, dentro de tantos días tú vas a preparar los servicios.”

Relacionado al servicio presencial, le preguntamos a informantes del grupo focal, con cuánta frecuencia acudían al decanato auxiliar, y esto fue lo expresado:

(EST4): diría que como una o dos veces al año...por alguna situación.

(EST2): En mi caso como soy del Consejo de estudiantes, estoy toda la semana visitándolos o cada dos semanas.

(EST1): Este semestre Yo fui una vez, Los otros días, pero regularmente si necesito algo le digo a mi asesora que ella llame a Asuntos Estudiantiles y me bregue la situación o por teléfono también yo llamo, pero no, no he tenido que ir muchas veces durante estos cinco años. Si he ido como tres veces en mis cinco años, es mucho.

EST3: Sí. Pues yo por lo menos una vez al año.

EST5: puedo estar Un año así. yo creo que nunca me he ido.

EST3: (EST6), tú fuiste conmigo, no te acuerdas?

EST6: Ahh, verdad fueron dos veces.

Retos en el Servicio mediante el uso de la tecnología 3.3

Con la llegada de la pandemia del COVID-19, la institución universitaria tomó medidas cautelares para contrarrestar el posible contagio mediante el distanciamiento social y la integración de servicios mediante el uso de la tecnología. Bajo esta categoría presentamos los hallazgos sobre los servicios mediante el uso de la tecnología. Expresa un administrador (PRO4):

“Ya, en parte de mi plan de trabajo, era irnos moviendo hacia eso y ya teníamos gran parte del camino andado, porque por ejemplo las evaluaciones académicas ya parten de los logros que nosotros tuvimos fue que ya las programamos y ya salen directamente online.”

PRO2: “Yo entiendo que ahora mismo lo que está son funcionales porque están casi todo en tecnología. Casi todo está en tecnología. Son muy pocos los estudiantes que tienen que venir aquí a otra cosa. Ellos pueden dar su documento o firmarlo digital y nos lo devuelven. O sea, de verdad que por lo menos tecnología está muy bien. Quizás pues, aunque aquí también el salón de computadoras donde los estudiantes pueden venir y hacer sus cosas.

Explica un administrador que la tecnología estaba insertada en los servicios del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles y que el tiempo pandémico aceleró su implementación. La colaboración de la fuerza estudiantil mediante el estudio y trabajo y los programas de ayudantías para estudiantes permiten que haya un aprendizaje dual en la comunidad universitaria.

(PRO4): “Desde antes de la pandemia ya yo estaba, estaba corriendo y obviamente la pandemia nos dio la oportunidad de purificar. La tecnología, durante estos tres años prácticamente ha sido súper beneficiosa en la preparación de las estadísticas que nos ha obligado a todos a trabajar con programas como, por ejemplo, Excel, montarnos en un TEAMS y seguir recorriendo el camino a través de TEAMS ha obligado a la gente a aprender, a familiarizarse, a actualizar documentos. Porque aquí había documentos que estaban súper obsoletos y cuando empezamos a trabajar con la tecnología descubrimos que tenemos que adaptarnos.”

“Esto no funciona así, esto tenemos que realizarlo de esta manera, obviamente el adiestramiento del personal, pero si te soy bien honesto, pues los estudiantes son el mejor recurso que nosotros tenemos. Yo tengo una ventaja y es que yo tengo una PEA y he tenido siempre estudiantes por estudio y trabajo. La visión de los estudiantes en cómo vamos a hacer esto y el “know how” que ellos tienen.”

Un dato importante es que todos los documentos pueden estar digitalizados, pero siempre deben mantenerse en papel por el proceso de auditoría según lo expresa (PRO4):

“Todo. Es que si no nos morimos no damos el servicio. Nosotros obviamente tenemos una limitación y son los récords de los estudiantes que no están digitalizados. Hacemos evaluaciones, tenemos todo en línea, pero hay todas las anotaciones que tú haces en el récord. Todas las recomendaciones que nos llegan no necesariamente figuran en el sistema. Las convalidaciones hay que hacerlas en vivo y a todo color, porque hay muchos documentos que el registrador no requiere. Lo que se llama auditable, auditable es que si yo, por ejemplo, hago una cancelación de matrícula, no puede ser una matrícula en línea, no puede ser una cancelación en línea, tiene que ser una letra a letra mía. ¿Por qué? Porque eso tiene implicaciones económicas. Incluso puede tener implicaciones para la beca de los estudiantes, para el récord del estudiante. Si yo doy de baja a un estudiante, pues eso tiene que estar escrito ahí y aquí es que me tiene que haber autorizado a dar la baja. Esa es la cuestión de la auditoría, que la oficina del registrador está súper auditada y nosotros debemos tener el expediente ahí en vivo, a todo color. O sea, nosotros tenemos dos tipos de expediente, el digital y el que está aquí en el cuarto seguro.”

Le preguntamos a los informantes del grupo focal, cómo concluye el servicio solicitado al decanato auxiliar de asuntos estudiantiles. Algunos informantes se expresaron desde su experiencia con el servicio mediante el uso de la tecnología vis a vis con el servicio presencial:

(EST1): En mi caso, me resuelven cuando los visito, cuando les escribo. Así que sería el final una resolución satisfactoria. En mi parte.

(EST3): Online es algo completamente distinto. No sé, si es que yo soy más de físico o de persona, pero siento que si voy en persona me tratan mejor de lo que es en línea, porque en línea me ha pasado que he escrito bien cordial y me contestan, pero no me dan la respuesta, como que me dicen pues escríbele a tal persona O no te podemos ayudar en ese. Por el contrario, si voy en persona ahí se ven como obligados a contestarme, tener la respuesta. Siento que físico me tratan mejor de que cuando estuvimos en línea.

(EST5): Pues como mencioné, cada vez que yo le llevaba, (se escucha un ladrido) perdonen al perro. Este, cada vez que yo le llevaba una preocupación sobre algunas clases, siempre me han contestado y no se han tardado mucho y yo siento que ha sido buena mi experiencia relacionada a eso.

Recursos Humanos 3.4

Una queja constante es la restitución de los recursos humanos cuando se desvinculan del servicio público ya sea por ascenso, jubilación o finalización de algún contrato. Una vez este recurso sale del decanato, queda la vacante y son pocos los recursos existentes para atender a la comunidad universitaria. Algunos de los informantes han encontrado oportunidades frente a las amenazas de escasez de recursos humanos.

(PRO4): “La administrativa tiene su riqueza y es bien productiva. Lo difícil es ser administrador en circunstancias tan cambiantes e inestables y con escasez de recursos. Es estar haciendo de tripas corazones.”

Dentro del sistema de los recursos humanos, uno de los administradores destaca y reconoce la responsabilidad que tienen hacia el servicio y el estudiantado. PRO4 expone:

“Bueno, claro, aquí nosotros somos un equipo y yo delego, en ciertas personas, o todo el tiempo se puede delegar en todo el mundo porque sabe que el accionar no se va a cumplir o de alguna manera la persona a quien le estás delegando no se siente cómodo, no es muy competente en el área que tiene que trabajar. Este, con los poquitos empleados que tenemos, yo creo que hemos hecho maravillas. De hecho, yo te diría que fuimos los primeros que nos integramos después de la pandemia, fuimos los primeros que nos integramos a trabajar por la necesidad que tenemos que cumplir, porque aquí cada empleado tiene una función, pero ya establecidas, que son por ley del Departamento de la Unidad de Recursos Humanos, pero al ser un equipo, pues aquí hacen lo suyo y otras tareas relacionadas al puesto, como dicen. O la última lista de deberes. “

“PRO2: No, Lo que sí te puedo decir es que aquí siempre nos comunicamos. Siempre va a haber discrepancia en alguno que otro empleado entre nosotros mismos, pero por lo menos la información que sabe (PRO1) de un estudiante, la sé yo. Y eso me gusta. Es algo que siempre me ha gustado de aquí, aunque me interrumpen 20 veces. Pero aquí nos comunicamos y eso es bien importante.”

Tomando en consideración los retos principales del decanato, estos no han variado de acuerdo con la trayectoria histórica del Decanato. La operacionalización y la integración de la

tecnología en los procesos de servicio han sido imprescindibles. Con la llegada de la pandemia del COVID-19 aceleró la integración de algunos componentes relacionados a la tecnología para la continuidad de los servicios y la demanda de estos por los estudiantes. Otro reto fue la escasez de recursos humanos acompañada de la desvinculación del servicio por retiro o jubilación del personal que labora en el decanato. Afecta adversamente al decanato tanto con el servicio presencial como el servicio mediante el uso de la tecnología. Los recipientes de servicio pueden entender o poner en menos valía las ejecutorias del decanato. Mediante estos hallazgos, se interpreta que los esfuerzos de los líderes y administradores con la escasez de recursos, tanto humanos como físicos, es un reto no afrontado por la administración de la Universidad que trastoca la estructura direccional del decanato. Los recursos humanos son recursos importantes para el funcionamiento del decanato. No puede un reto aislado debido al sistema burocrático y complejo al cual responde. La burocracia lleva consigo una rígida dicotomía dirigente/ejecutor, encierra a la responsabilidad personal de cada uno en un pequeño sector, pero inhibe la responsabilidad y la solidaridad personal respecto a la del conjunto del que forma parte (Morin, 2011).

En el DOC Plan Fiscal, la Junta de Supervisión y Administración Financiera para Puerto Rico (la “JSF” o la “Junta de Supervisión”) elaboraron el Plan Fiscal de la UPR 2020 con información obtenida de la Autoridad de Asesoría Financiera y la Universidad de Puerto Rico. Este documento fue certificado el 12 de junio de 2020 y expuso el contexto de la UPR con los gastos bases, medidas para mejorar situación fiscal y operacional, entre otros temas relacionados a la gobernanza. En el Capítulo 1, inciso 1.2 denominado *Desafíos que enfrenta la UPR*, se enfatiza que, *UPR enfrenta varias tendencias que harán que sea más difícil continuar cumpliendo su misión*. Se ha aborda una serie de medidas para garantizar que la UPR pueda

cumplir con su misión mientras prestar servicios a los estudiantes, a pesar de los siguientes puntos:

(3) La disminución de las asignaciones del Estado Libre Asociado de Puerto Rico para apoyar las operaciones de la UPR a la luz de sus propios desafíos fiscales.

(4) Las expansiones de operaciones administrativas ineficientes (y desafíos relacionados con controles centralizados).

(5) la incapacidad para mantener el ritmo de inversión en infraestructura crítica y mantenimiento.

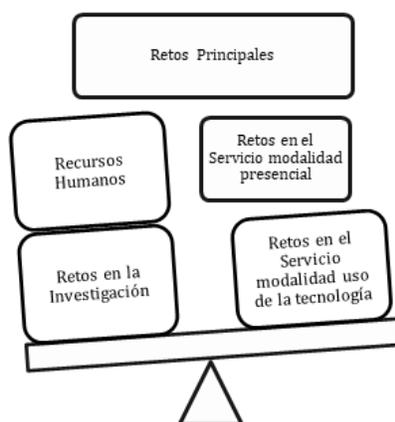
(7) Los retos tecnológicos para centralizar los controles financieros e implementar la gobernanza fiscal.

En el DOC Plan Fiscal, *Capítulo 2. Medidas para mejorar la situación fiscal y operacional, La transformación debe verse exactamente como este tipo de oportunidad para que la UPR “reinvente” lo que podría llegar a ser en los próximos años. Debe tratar de concentrar los recursos en el núcleo académico y de investigación que está en el corazón de la misión de la UPR y, al mismo tiempo, habilitar las metas de ahorro descritas en otras partes del Plan Fiscal de la UPR 2020.* Debo señalar que la maximización de los recursos humanos debe estar alineado con la misión de la UPR, cuyo propósito es el servicio a la comunidad. Mas adelante en el mismo contenido, la JSF, reconoce que la herramienta para lograr la nómina adecuada es la reducción de personal. No obstante, hacen hincapié que, *“no puede sostenerse -sin dañar la prestación de servicios-, a menos que los servicios subyacentes que se prestaban en esos cargos se lleven a cabo de manera más eficiente.*

Bajo esta categoría de retos principales, el Decanato Auxiliar tiene que trabajar con balance y equilibrio dado que todo tiene su relevancia y se interrelacionan. Sin duda alguna los desafíos, son importantes atenderlos con un sistema de gobernanza adecuado a las necesidades actuales y futuras. Los recursos humanos son esenciales para llevar a cabo los servicios presenciales y los servicios con el uso de la tecnología. La investigación, como elemento de búsqueda en fondos externos que puedan abonar al aumento de nuevos servicios requiere de recursos humanos disponibles y colaboradores que se integren al Decanato. La Universidad necesita proporcionar los recursos, personal dedicado y administradores que puedan garantizar que los servicios sean expandidos hacia toda la comunidad universitaria de forma innovadora. Y, sobre todo, recursos humanos que crean en la Universidad, como la mejor opción para recibir educación de primera con servidores de primera.

En la figura 4 ilustramos la categoría de los Retos Principales con las subcategorías.

Figura 4. Retos Principales



4. Valoración del servicio

En la categoría de la valoración del servicio, los constituyentes ofrecieron su perspectiva acerca de la importancia de servir. Algunos de los entrevistados como él (PRO4) realizan una autoevaluación del desempeño y el esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales.

“Obviamente no todo es perfecto, porque si hay una queja, pero no tiene que ver con el servicio, tiene que ver con la gente que da el servicio y ahí pues entonces, pues esa parte siempre esa fue una de mis metas. Cuando llegué al puesto y he logrado algo, he logrado algunos cambios.”

Le preguntamos a los informantes cuán puntual suele ser el personal para ofrecer un servicio.

Esto respondieron:

(EST5): Pues como mencioné, cada vez que yo le llevaba, (se escucha un ladrido) perdonen el perro. Este, cada vez que yo le llevaba una preocupación sobre algunas clases, siempre me han contestado y no se han tardado mucho y yo siento que ha sido buena mi experiencia relacionada a eso.

(EST4): Al menos yo muchas de las veces que he interactuado ha sido por email, de manera virtual y suelen tardarse. Como el punto que trajo (EST3) mejor servicio presencial y las veces que me he comunicado de esa forma y suele generar un poco más de estrés. Y llega la incertidumbre si lo leyeron o lo vieron, si lo van a trabajar. Pues no diría que es pésimo, porque si responden, pero así se tardan, que por lo menos de manera virtual que ha sido mi experiencia no diría que suelen ser muy puntuales, no es que te tienen que responder en una hora, simplemente es que tal vez responder, no diría

rápido, ¿verdad? Pero tal vez dentro de un margen que uno pueda considerar razonable. Pero a veces pueden pasar 3 o 4 horas y aun no te han respondido.

(EST1): En mi caso, como expliqué antes, cuando yo tengo alguna situación, yo voy directamente donde mi asesora, mi profesora de preescolar. Así que, tal vez al ser ella, pues si ella llama y le responden ahí mismo, entonces me resuelve. Pero entiendo que, si llegase a ser yo, de las pocas veces que he enviado email, tal vez un día, o como dice (EST4) más de cuatro horas. Y pues ahí está mayormente pues yo acudo a mi asesora porque sé que ella puede llamar y me resuelven rápido. Si es en persona, pues sí, el servicio es instantáneo.

Servicios con demanda 4.1

En esta categoría abordamos a los informantes sobre los servicios con mayor requerimiento. Algunos de los servicios son similares en todos los decanatos auxiliares de estudiantes. Son múltiples las acciones que conllevan y finalizan una vez el estudiante haya finalizado sus estudios. Sobre esto nos dijo el administrador (PRO4):

“Bueno, primero, el tipo de informe, plan de trabajo es el punto de partida. Eso es básico. Desarrollar un plan de trabajo con las alternativas que tienes, que en nuestro caso se prepara el plan de trabajo, pero se va actualizando año tras año, según van cambiando las necesidades y el perfil del estudiante que cambia continuamente. Nosotros tenemos documentos en el caso de asuntos estudiantiles, nosotros tenemos innumerable cantidad de documentos. Tenemos el plan de trabajo que es la base, pero tenemos las evaluaciones académicas que parten del perfil del programa al que pertenece el

estudiante del esquema curricular. En función de eso que se hace, se hacen las solicitudes de prepráctica. Se trabaja para la Middle States recopilando información estadística del perfil general del estudiante y una cosa que le llaman las “preconditions”, que son las precondiciones que debe tener todo aspirante a trabajar en educación. Todo eso se tiene que recoger todos los años informes de trabajo, informes estadísticos que te lo piden continuamente, cómo va evolucionando la matrícula, cómo suben, cómo bajan estudiantes de nuevo ingreso, cuál es el perfil de estudiantes de nuevo ingreso. Los cursos. Cuántos cursos tienes que programar porque en eso también participan de identificar cuántos estudiantes tú proyectas para tener cuántas secciones, porque a pesar de que yo no trabajo en la parte académica, le doy información de los estudiantes continuamente al decano de Asuntos Académicos. Informe para College Board de PCMAS, Informe para Título IX, que eso es la ley de hostigamiento, el programa de hostigamiento Informe para Título II. Ese es el Programa de Asistencia Económica, informe para Título IV, que ese es para el Departamento de Educación. Y cómo los estudiantes que se gradúan van al mercado de empleo y como aprobaron PCMAS Y cuántos son de educación y cuántos pertenecen a otras áreas. Revisión curricular continua para adaptarla a las necesidades de los estudiantes y obviamente de la disponibilidad de los cursos. (PRO4: respira profundo...y continua el dialogo) para que se informe, para los “appoints” que es para evaluar los esquemas curriculares de los estudiantes de los programas de intercambio. Revisión de progreso académico. Que son como cinco documentos que los genera el Decanato de Estudiantes y que conllevan un procedimiento. Ahí te tengo a algunos, porque puede haber más.”

PRO2: “Ohh, por lo menos del área en general. El servicio más solicitado siempre es buscar clases y orientaciones que ahí entro yo, pero dentro de mi área, pues también hay otros servicios que me piden mucho, pues allá en el área general sería este, solicitar clases, hablar con alguien que lo pueda ayudar y resolver problemas, porque para eso está el decanato como tal, para resolver los problemas que quizá los departamentos como tal no puedan de mi área, de mi área...”

PRO1: “Por lo general, aquí ellos vienen para solicitar evaluaciones académicas que depende del área. Quizás vienen con preguntas sobre cursos que se puedan sustituir uno por el otro. Y en ese caso, pues mi tarea básicamente es atenderlos, referirlos al oficial si le puede atender en ese momento o decirle dónde pueden localizar la información que están buscando, ya sea en el decanato. ¿Qué más? Atenderlos lo mejor posible, como yo digo, y hacerle que se sienta bien atendido y que quiera regresar donde nosotros a buscar la información que necesita.”

Los informantes se expresaron relacionado a la comprensión y el interés del personal hacia las necesidades de estos y los servicios correspondientes:

(EST3): Pues cuando fui vi que la trataron a ella, pues la trataron de una manera cordial, bien dispuesto a ayudarla, por lo menos la que estaba en la ventanilla. Después salió otra vez de adentro del decanato. Pero también me di cuenta de que le sacó copia de todo lo que tenía que hacer. Pero el “approach” fue bueno. eso fue verdad de manera presencial de lo que pude ver, pero si es online pues ahí...

(EST1): Yo creo que tal vez muchos tienen la intención de ayudarnos, pero no siempre está en sus manos porque hay gente más arriba. Y como es que esta semana yo he estado escuchando muchas situaciones y tengo una compañera que yo la acompañé a Asuntos

Estudiantiles porque no le querían convalidar una clase que en preescolar se toma y se cuenta como el Curso General de Arte de Educación General, y es porque hay alguien más arriba que es quien pues me imagino que acepta esas cosas y como es nueva, pues no, que eso no es así y eso yo no lo voy a convalidar cuando toda la vida se ha convalidado.

(EST1): Y entonces ahí viene el roce de que tal vez las personas que están en asuntos estudiantiles quieren ayudar. Pero hay otros más arriba que están cambiando las cosas. Como el costo de los créditos y todas esas cosas que las personas acá no pueden controlar y por más disposición que tengan. Pues no nos pueden ayudar de manera completa.

(EST1): Recordé otra cosita es que también otro ejemplo sería el que a veces cancelan cursos, porque me pasó que querían cancelar. De los cuatro cursos que tenía matriculados, tres que son de preescolar, los querían cerrar porque solo éramos tres personas y somos de prepráctica. Pero si lo cerraban no íbamos a ser nosotros y nos íbamos a perjudicar. Y eso fue porque pudieron pelearlo, pero la personas que estaban arriba querían cerrar esos cursos y pudieron salvar dos de lo que yo estaba, pero unos me lo quitaron. Y ese no pudieron rescatarlo y ellos con mucha pena me dijeron que tenía que conseguir otra cosa, otra clase, porque lamentablemente no iban a abrir el curso. Que son un claro ejemplo de que ellos tienen esa disposición. Tal vez, pero hay otros factores externos, otras personas con mayor poder, que no nos ayuda que haya ese sentido de empatía con los estudiantes.

Derechos de los estudiantes 4.2

Los derechos de los estudiantes se circunscriben principalmente al Reglamento de estudiantes, según enmendado, reconociendo el compromiso de la comunidad universitaria, establecidos en la ley orgánica de la universidad. Para algunos estudiantes puede ser un desconocimiento el derecho que ostentan en la comunidad universitaria frente a los servicios recibidos. Fue de asombro escuchar al 90% de los entrevistados, el desconocimiento de foros apelativos ante la inconformidad con algún servicio y tampoco resaltar los derechos que tienen como comunidad estudiantil. Un informante se expresó al respecto a los foros apelativos:

(EST4): Bueno, tampoco he escuchado mucho sobre eso. Lo único que he escuchado los comentarios relacionados y me lo ha dicho un profesor de educación, es que ya sea por querellas o por demanda o más o menos cosas relacionadas, siempre me dice que es bien difícil que el estudiante gane el caso tal vez salga bien porque como que los profesores conocen a todos los jueces y todo, que llevamos años y me dicen que como que nunca ha tenido conocimiento que un estudiante gane una querella o un caso. Que es bien cuesta arriba. Pero directamente del proceso, no sé.

Foros apelativos 4.3

El enfoque de los foros apelativos va dirigido al Procurador estudiantil y a organizaciones estudiantiles, como el Consejo de estudiantes. Es relevante que los estudiantes conozcan la responsabilidad con la comunidad universitaria y la jurisdicción para radicar un escrito de apelación. Se les preguntó a los informantes que conoce acerca del procedimiento para radicar una querella en caso de no recibir servicios adecuados en el Decanato de Asuntos Estudiantiles. Expresaron lo siguiente:

(EST6): Nada.

(EST1): desconozco.

(EST3): Pues yo por lo menos puedo decir que conozco cada vez que ves de lo que he visto y escuchado es que cada vez que ellos quieren resolver o hay un grupo de estudiantes que están en desacuerdo, siempre hacen como una lista o hacen algo para llevarlo al decano o un tipo de queja para ver si ellos toman acción. Pero por lo menos es una cosa.

En la figura 5 presentamos una interpretación de la jurisdicción para radicar una apelación en el DA de la Facultad de Sociales en caso del manejo de conflictos.

Figura 5 Ilustración interpretativa del Procedimiento para la solución de conflictos del DA Facultad de Sociales



Algunos miembros de la comunidad universitaria ven la figura del Procurador estudiantil como un foro para llevar apelaciones porque alinean su función al servicio de los estudiantes. No obstante, aunque no es un foro de apelación, es un intercesor entre los miembros de la

comunidad universitaria y la administración de la institución educativa. Se convierte indirectamente en un foro para ventilar desavenencias al igual que el Consejo de estudiantes, como organización estudiantil representativa de la comunidad estudiantil. La política de la Universidad de Puerto Rico respecto a la Procuraduría Estudiantil está contenida en la Certificación Núm., 119 del 15 de abril de 2015. Los servicios de la Procuraduría Estudiantil se circunscriben a ofrecer un espacio a la comunidad estudiantil para la resolución de conflictos, velar por que se honren los derechos y servir de motivación a las partes en una controversia a que identifiquen y puedan resolver por sí mismas. Principalmente los servicios de esta oficina van dirigidos a asesoría sobre los derechos y deberes del estudiantado o cualquier miembro de la comunidad universitaria entre los que se encuentran el personal docente, no docente y otros estudiantes. Es importante destacar que los procedimientos en la Procuraduría Estudiantil son de índole informal para atender, recibir y canalizar las situaciones conflictivas entre los estudiantes y la comunidad universitaria. Así lo establece la Certificación Núm. 119 (2014-2015) y el documento *Procedimiento Informal de la Oficina de la Procuraduría Estudiantil Para Recibir, Atender y Canalizar Situaciones Presentadas a Nuestra Atención* del 31 de marzo de 2016. El procedimiento informal ante la Procuraduría Estudiantil tiene estructura y organización para presentar cualquier situación conflictiva. Se infiere mediante el documento de referencia que, los procesos son menos burocráticos, más puntuales y específicos respecto a cómo se trabajan. Los casos son atendidos de forma individual y se da seguimiento hasta que la situación sea resuelta o finalice el problema. Algunos de los miembros de la Procuraduría Estudiantil están bajo los estándares de practica de la International Ombudsman Association (IOA). Algunos de las situaciones o conflictos presentados van desde asuntos académicos, económicos, administrativos hasta interpersonales.

Otra de las estructuras representativas de la participación estudiantil comprende el Consejo General de Estudiantes y los Consejos de Estudiantes de las facultades. El DOC DEGEST establece en el Artículo 12 que, *el Consejo General de Estudiantes es la estructura representativa principal del cuerpo estudiantil. Constituye el foro oficial de la comunidad de estudiantes para el análisis, la discusión y el estudio sereno de las necesidades y aspiraciones estudiantiles y para la expresión de su sentir respecto de los problemas de la comunidad universitaria. Su misión esencial es contribuir al cabal cumplimiento de la función educativa de la Universidad, reclamar libre y responsablemente que se realice tan alto propósito y velar por la vigencia plena de los derechos de todos los estudiantes.*

El Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles también funge como intermediario a otros servicios de apoyo para el estudiante. Entre ella se destaca el Departamento de Consejería para el Desarrollo Estudiantil, reconocida por sus siglas DCODE. Este departamento está adscrito al Decanato de Estudiantes de la Universidad de Puerto Rico. De acuerdo con su misión, es ofrecer servicios de ayuda profesional a estudiante en vías de satisfacer sus necesidades académicas y personales. Tienen un equipo multidisciplinario de profesionales áreas de especialización de la conducta humana tales como: consejería, trabajo social y psicología.

Para el año académico 2002-2003, en el DOC Informe Anual DA, expone en el inciso E. *Servicios de Apoyo Institucional, el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles, en conjunto con la Oficina de Orientación y Consejería se mantiene en constante comunicación con el Centro de Orientación y Desarrollo Estudiantil (CODE) con la Oficina del Procurador Estudiantil y la Oficina de Apoyo para los Estudiantes con Impedimentos con el propósito de ofrecer servicios estudiantiles (p.17).*

De esta forma se evidencia que fuera del trabajo interno y los retos principales, el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles desde sus inicios, ha servido de colaborador para resolver problemas o atender necesidades que puedan tener los estudiantes en otras áreas que no son únicamente académicas. Para Whiller (2012), en las instituciones de educación superior, los administradores y otros líderes se enfrentan al desafío de abordar el presente prestando atención al futuro. Otra oficina que el Decanato Auxiliar sirve de intermediario para ofrecer servicios al estudiante es la Oficina de Servicios al Estudiante con Impedimento (OSEI). Esta oficina también está adscrita al Decanato de Estudiantes, presta servicios que permiten la integración e inclusión de los estudiantes con diversidad funcional en todos los aspectos de la vida universitaria. En la misión de la Certificación Núm. 143 2002-2003 en torno a las personas con impedimentos se expone que, *“La Universidad de Puerto Rico implantara un sistema de educación superior, abarcador, accesible, asertivo y sensible tomando en cuenta las necesidades cambiantes de las personas con impedimento mediante la preparación de currículos apropiados, la investigación de nuevos modelos de manejo integral, la capacitación de profesionales, el uso de asistencia tecnológica y la creación de un ambiente propicio para el desarrollo intelectual, físico, social y psicológico de los individuos con impedimento.”*

El personal que labora en el Decanato Auxiliar debe conocer los asuntos medulares del área de trabajo, y conocer los servicios ofrecidos en otras áreas de la Universidad para canalizar las solicitudes de servicio de los estudiantes que acuden al decanato. Procurar conocer todo aquello que apoye al estudiante al éxito académico y personal.

En esta categoría se recogen los indicadores que propician el valor del servicio por parte de los estudiantes subgraduados. Ciertamente la valoración del servicio no puede limitarse a informes de logros o documentos de cumplimientos. No obstante, refleja el avalúo que hacen los

estudiantes respecto al servicio. En este aspecto los servidores procuran ofrecer el mejor servicio a los estudiantes pese a los retos que enfrentan continuamente. Por otro lado, los estudiantes recurren a solicitar servicios y estas acciones se convierten en aspectos positivos o negativos que redundan en el conocimiento de la comunidad universitaria. Para los constituyentes primarios es imprescindible mantener vivo el servicio a la comunidad universitaria, no solo por el deber contractual de cada recurso humano sino por el deber de promover un decanato notable en el ejercicio de sus funciones. Un decanato que responde al sistema burocratizado de una institución de educación superior batallando con los retos administrativos y los recursos existentes. Los hallazgos bajo esta categoría evidencian que las expectativas de los estudiantes exigen servicios de alta calidad para el éxito estudiantil desde su ingreso hasta la profesionalización. Esto implica para la institución de educación superior, la responsabilidad de tener un decanato que trabaje la cultura organizacional enfocada en el servicio para alcanzar una mayor tasa de retención y graduación en los programas subgraduados y el reclutamiento continuo de estudiantes en programas graduados. En la figura 6 ilustramos la categoría de Valoración del servicio con las subcategorías correspondientes.

Figura 6. Valoración del Servicio



Según propusimos a través del estudio cualitativo, los hallazgos presentados en este capítulo son el resultado del proceso de investigación enfocado en la experiencia de los informantes y la recopilación de documentos institucionales analizados. Ciertamente, el escenario bajo estudio tuvo a su bien atender nuestra solicitud para auscultar y conocer cómo se ejerce el liderazgo de servicio. La administración fue facilitadora y el acceso a la información se realizó considerando la disponibilidad correspondiente. El poeta y filósofo Jorge Ruiz de Santayana, con la afirmación “Quien no conoce su historia está condenado a repetirla” nos recuerda que, olvidamos los aprendizajes de algunas acciones y vivencias que luego en el futuro probablemente serán repetidos. Como hemos resaltado, el conocimiento sobre la historia del decanato ha sido clave para entender como se ha desarrollo el servicio mediante sus protagonistas.

Cada una de las categorías y subcategorías identificadas nos permitió comprender las necesidades y retos existentes vinculados al servicio no atendidos a lo largo del tiempo. Entiéndase que los retos que han enfrentado el decanato continúan siendo los mismos años tras años. No obstante, la inmersión acelerada de la tecnología en tiempos pandémicos del COVID19 facilito la continuidad de trámites y practicas importantes relacionadas al servicio para el decanato. En el próximo capítulo presentaremos los apuntes finales de la investigación con las respuestas a las preguntas de investigación sobre el Ejercicio del Liderazgo de Servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Puerto Rico.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El servicio es un elemento esencial y relevante para la retención del estudiantado en las instituciones de educación superior. Es el medio que permite viabilizar que las acciones ocurran en el nivel administrativo, y –sobre todo– cuando se habla de metas organizacionales. Por esta razón, la investigación tuvo el propósito de explorar y describir cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Puerto Rico. Las preguntas que guiaron esta investigación fueron: ¿Cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una institución de educación superior (IES)?, Cuales son las prácticas que se llevan a cabo en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles para adelantar los postulados de visión y misión dirigidos a facilitar los servicios que se ofrecen a los estudiantes subgraduados? ¿Cuáles son los retos principales que enfrenta el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles para cumplir su visión y misión de servicio? ¿Cuáles son las expectativas que tienen los estudiantes subgraduados en relación con los servicios que se ofrecen en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles? y ¿Qué significado tiene para los líderes y constituyentes del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles el liderazgo de servicio?

Como muy bien destacamos en los primeros capítulos de este trabajo investigativo, como se ejerce el liderazgo de servicio, revela el funcionamiento de las políticas, reglamentos, normas, entre otros documentos organizacionales utilizados para dirigir las instituciones educativas. Es sin duda, el servicio, una de las claves más importantes para diferenciar a las instituciones educativas en términos de la calificación que otorgan y persiguen los estudiantes en el campo

educativo. Auscultar y revelar cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles, tomando de perspectiva a sus constituyentes, sirvió de reflexión para comprender la importancia de cada una de las acciones que se llevan a cabo en la institución de educación superior y la conectividad de sus recursos para concluir con un buen servicio.

Para realizar el estudio de caso, se realizó un recorrido histórico sobre el decanato auxiliar de asuntos académicos como preámbulo, para entender y comprender el contexto bajo estudio. Este proceso fue propulsor para el análisis de documentos y las entrevistas. Además de revisar la literatura relacionada con el tema y analizar los datos históricos que, evidenciaron las diversas acciones y direcciones que tuvo el decanato relacionado al servicio. La propuesta de realizar un estudio cualitativo a esta unidad de trabajo permitió entender el proceso del servicio y los protagonistas del proceso. La realización del estudio cualitativo en un decanato auxiliar de la institución de educación superior pública nos permitió describir y aportar conocimiento sobre el ejercicio del servicio en la unidad de la institución de educación superior.

Finalmente, en este capítulo procuraremos interpretar los hallazgos y responder la pregunta central de investigación: ¿Cómo se ejerce el liderazgo de servicio? Y respectivamente las preguntas secundarias. También aportaremos, cómo la implementación de un liderazgo de servicio puede facilitar una cultura de servicio, que permita alcanzar el éxito estudiantil. De igual forma, presentaremos los retos del estudio y haremos recomendaciones que promuevan que el tema relacionado al liderazgo de servicio continúe expandiendo en conocimiento respecto a la importancia del servicio en las instituciones de educación superior. Al final del capítulo, ofreceremos recomendaciones para mejorar las prácticas y el ejercicio del servicio tanto a los constituyentes como a los receptores de servicios.

Discusión e interpretación de los hallazgos

En esta sección, se discuten e interpretan los hallazgos de este estudio dando respuesta a las preguntas de investigación. La discusión e interpretación de los hallazgos se hará con el apoyo de la literatura consultada para el estudio. Esto, permitirá una comprensión más profunda de la importancia y las implicaciones de los resultados obtenidos, así como su contribución al campo de conocimiento del liderazgo educativo.

¿Qué significado tiene para los líderes y constituyentes del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles el liderazgo de servicio?

Esta pregunta de investigación surge para indagar cómo los constituyentes primarios conocen sobre el liderazgo de servicio. Para responder esta pregunta fue importante comprender el trasfondo histórico del decanato, sus constituyentes y las particularidades de sus recursos humanos. Entre las actividades propias de la investigación, se realizaron entrevistas que recogieron las experiencias y testimonios poniendo en perspectiva la participación de los informantes. También, examinamos los documentos institucionales de los cuales emergen la misión del decanato y su trasfondo histórico.

Cuando revisamos la literatura relacionada al concepto del liderazgo, observamos que ha ido evolucionando con el tiempo. Para Northouse (2013) el concepto del liderazgo en las organizaciones surge a partir de la década de 1900. Va desde un liderazgo con énfasis en el control y centralización hasta uno transformacional y motivacional. El liderazgo es un elemento y eje central de cualquier organización. Su desempeño refleja las acciones y procesos administrativos que encierra la calidad de sus servicios. Reyes & Rodríguez (2016) exponen que el liderazgo no consiste en estudiar la popularidad del individuo como líder, ni cómo este ejerce

y mantiene poder, ni los métodos que le permiten mantener el control; el liderazgo es como encauzar a las personas a lograr las metas exitosas, ya sean individuales o colectivas. Con los testimonios y experiencias de los constituyentes, el liderazgo se ve como un elemento esencial que no se limita solo al poder decisional de un gerencial. Aguilar & Correa (2017) citando a varios autores, consideran que hoy el liderazgo no se centra solo en el líder, sino también de los seguidores, los compañeros, supervisores, e incluye también el contexto, el lugar de trabajo, la cultura, el cambio, el clima, entre otros elementos.

Cabe destacar que este decanato cuenta con un personal con vasta experiencia y propicia el conocimiento colectivo de las tareas y funciones que se ejercen en el mismo. Añade que, esta unidad de trabajo opera con escasez de personal, y algunos recursos humanos poseen el tiempo suficiente para desvincularse de sus labores por años de servicios. Concluimos que la dirección y gestión administrativa comparten el conocimiento por la demanda y necesidad de recursos humanos. La institución puede dar la apariencia de una desconexión entre la visión proyectada de la política institucional y la realidad de las prácticas administrativas, que siguen un enfoque más burocrático y jerárquico. La rigidez y burocracia del sistema pueden amplificar la brecha entre los ideales políticos institucionales y su aplicación práctica en el día a día.

En una mirada al trasfondo histórico del decanato, que es uno de los más antiguos desde la fundación de su facultad, “se decía que en el campus los estudiantes de Pedagogía eran los mejores orientados sobre sus programas en comparación con otros colegios” (Informe del Decano Auxiliar a cargo de Asuntos Estudiantiles, 1962-63, pag.1). Una evidente atención de las acciones del servicio que no se limitaba a exponer si era de parte de la dirección o de los servidores directos. Simplemente era un reconocimiento a una buena acción de parte de la facultad y todo lo que representaba. En la revisión de documentos, en el pasado, fue

determinante la capacitación del personal dirigida a una conducta prosocial en la organización. El concepto de conducta prosocial, según Rincón de Castro (2017), abarca acciones de ayuda o beneficio hacia otros sin necesariamente considerar los beneficios mutuos o las motivaciones detrás de esas acciones.

Es puntual indicar que, por los testimonios de los constituyentes, relacionado al ejercicio del liderazgo de servicio, hay un sentido de pertenencia con agradar y resolver los problemas de los que acuden a solicitar algún tipo de servicio. De acuerdo con Montañez (2017) desde el enfoque del liderazgo con calidad humana, los líderes están llamados a articular políticas educativas en las universidades que den paso a la revisión crítica de las prácticas administrativas y docentes como las conocemos. Montañez sugiere un liderazgo con calidad humana que viabilice la capacidad de crear ventaja competitiva, pues conecta a las instituciones universitarias con su realidad contextual. La teoría del liderazgo de servicio según planteada por Greenleaf (1970) reconoce cuatro elementos considerados para la adaptación y la implementación. Para los constituyentes primarios, el liderazgo de servicio no se define bajo el concepto de servicio, sino el tipo de liderazgo que ejerce desde su perspectiva. Así que, algunos de los informantes lo ven como uno compartido, otros como uno distribuido. Uno de los informantes propiamente pudo exponer que el liderazgo que ejerce es uno de servicio sin conocimiento del tipo de liderazgo que realiza.

Mediante el conocimiento del servicio, la preparación académica del líder es primordial. La sección 120.27 del DOC REGUPR establece que el personal docente, es un personal dedicado a la enseñanza, a la investigación científica y a la divulgación técnica, o a las tres cosas, así como los bibliotecarios profesionales, los consejeros profesionales, trabajadores sociales y psicólogos. En este caso, la unidad bajo estudio la dirige un docente que ejerce como administrador, pero

también ejerce el rol de la consejería para atender los casos con necesidades particulares identificados durante la prestación de servicios. Ya hemos mencionado que, por la escasez de personal, algunos recursos realizan múltiples tareas para atender a los recipientes de servicios. El DOC Informe Anual DA, pone de manifiesto que la práctica de ofrecer servicios a pesar de las limitaciones y la falta de fondos es una realidad cotidiana en la unidad. En aquel tiempo, dentro de los servicios del decanato, existían consejeros. Hubo una situación reflejada en dicho documento que expone, *“los estudiantes asignados por consejero(a) fue mayor afectándose la cantidad versus la calidad. La responsabilidad de llevar a cabo tareas que no corresponden al docente de consejería le restó tiempo para dedicar a la labor inherente del profesional (33-34)”*.

Concurro con algunos de los informantes que piensan que, en el Decanato, el personal debe tener experiencia con los procesos que se llevan a cabo en la unidad. Sin embargo, esa experiencia no necesariamente debe estar restringida al personal docente. Otros profesionales con experiencia relevante también pueden desempeñar roles importantes en el funcionamiento efectivo del Decanato. El concepto de administrar es un arte. Una cuestión de tener una administración educativa liberadora y lidiadora. Rodríguez (2008) aboga por una perspectiva crítica de la administración educativa que reconoce la interconexión de todos los aspectos. Desde esta visión, los problemas administrativos no pueden considerarse de forma aislada, sino que deben ser comprendidos en el contexto más amplio de la totalidad del sistema educativo. Un liderazgo como el servicio, requiere repensar la cultura organizacional que permea. Un líder generador de cultura de servicio debe tener pasión por el cliente (Albarrán, et al. (2014). En cuyo caso, este líder, administrador y personal docente y no docente debe tener vocación para servir y fervor por laborar en una institución de educación superior. La cultura organizacional como la define Barth (2004) se refiere al patrón complejo de valores, normas, comportamientos,

actitudes, creencias, tradiciones y mitos que están integrados al interior de una organización. El contexto de la cultura organizacional en las oficinas de servicios a los estudiantes aspira a reformar el pensamiento hacia sus prácticas administrativas. Y los servidores bajo el liderazgo de servicio deben propiciar el ambiente adecuado para que esta se lleve a cabo.

Discutimos en la revisión de literatura sobre los cuatro elementos considerados del liderazgo de servicio de acuerdo con Greenleaf (1970). En nuestra interpretación, proponemos acciones para la aplicación al contexto del servicio estudiantil. Contemplando el principio teórico: **EL SERVICIO A LOS DEMÁS ES LA CLAVE DE LA GRANDEZA DE UN LÍDER**, el llamado de la acción de servir debe ser un valor añadido. Es visualizar el trabajo como una acción que habla por sí sola. Este principio permite destacar el trabajo realizado a través de la percepción de quienes son servidos, lo que contribuye a elevar el reconocimiento de la identidad organizacional de la IES. Al convertir el servicio en una marca distintiva, la IES se destaca y se distingue por su compromiso con la excelencia y el bienestar de sus estudiantes y la comunidad. Al principio teórico: **EL TRABAJO CON ENFOQUE HOLÍSTICO DE LA EXISTENCIA DEL SERVIDO**, la importancia de conocer los enunciados de misión y visión para comprender el propósito de los servicios. Este enfoque integral considera al estudiante como un todo, abordando no solo sus necesidades académicas, sino sus aspectos socioemocionales. Reconoce la importancia de proporcionar un apoyo integral que promueva el bienestar general del estudiante, lo que contribuye a su éxito académico y personal. El llamado a la acción es aplicar para aplicar el conocimiento del servicio utilizando los enunciados de misión y visión como guía institucional. **DESARROLLO DEL SENTIDO DE COMUNIDAD**, la acción es reconocer el trabajo colaborativo y las responsabilidades como equipo de trabajo. Mediante esta acción se trabaja en armonía con el objetivo de servir a los demás. Hay respeto por las especializaciones y

solución de problemas. TOMA DE DECISIONES COMPARTIDAS. Este principio conlleva la acción de distribuir las responsabilidades de forma equitativa. Ante la ausencia del líder, se desarrollan otros recursos humanos para dar curso a cualquier acción que requiera continuidad, sin interrupción en el servicio. Los recursos son irrepetibles, pero reemplazables.

En cuanto a la interpretación, la implementación facilitaría el proceso de acciones que se llevan a cabo en el Decanato. Esta unidad de servicio necesita ser reconocida, visitada y solicitada durante toda la vida estudiantil. Sus recursos deben ser emisores y protagonistas del servicio que se lleva a cabo en la misma. Para Greenleaf (2009), la universidad necesita un liderazgo que se caracterice por su servicio, en cada rincón y grieta, busque, anime, juzgue discriminadamente y recompense; cuando tengan éxito todas las iniciativas genuinas que harán que sirva mejor. La Universidad no debe perder de perspectiva la razón de ser y para quién sirve.

Algunos informantes expresaron que visitaban el Decanato una o dos veces durante su vida estudiantil, al ingresar y cuando requerían algún curso en particular. Morín (2011) expone cómo la complejidad necesita una estrategia, pero la estrategia no necesita ser compleja.

Reconocemos que la Universidad es una compleja, pero en los planes estratégicos se proyectan ideas y actividades para alcanzar las metas de forma simple. La Universidad puede ejercer el liderazgo de servicio, pero debe escalar hasta la alta gerencia y no quedarse solo en las oficinas de servicio directo al estudiante. Debe coexistir la teoría y la praxis donde se trabaja con el mismo propósito, el servir desde los postulados hasta las acciones afirmativas. Añaden varios autores como Angulo, et al. (2017) que, en la universidad, el cambio se debe iniciar por la alta dirección, este proceso jamás se emplea de manera efectiva a menos que esté impulsado por un liderazgo de alta calidad y no simplemente una administración excelente.

Las posturas filosóficas de Edgar Morín, desde el pensamiento complejo hacia el servicio en las organizaciones, ponen de manifiesto salir de la simplicidad y ver lo multidimensional del entorno. Finalmente, destacamos que de forma indirecta ejercen el liderazgo de servicio sin conocer la terminología y el alcance de sus acciones.

¿Cuáles son las prácticas que realiza el personal dentro del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles para adelantar los postulados de misión y visión dirigidos a facilitar los servicios que se ofrecen a los estudiantes subgraduados?

Es relevante hablar de postulados de misión y visión como el norte de una unidad de servicio para conocer la importancia de su existencia. Por tal motivo formulamos la pregunta con el interés de conocer las prácticas que realiza el decanato y la utilidad de estas para los recipientes del servicio. Este es el caso de la unidad bajo estudio, cuyos postulados organizacionales presenta una visión, que enfatiza el papel crucial de la oficina de Asuntos Estudiantiles como promotora del desarrollo integral del futuro educador priorizando la provisión de servicios ágiles y eficientes durante la formación académica y profesional del estudiantado.

En su misión, el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles propicia el desarrollo de futuros educadores mediante la integración de los servicios de excelencia en los distintos procesos que conlleva su formación académica y profesional. La asesoría académica es un componente vital, tanto en la preparación del estudiante para su ingreso al mundo del trabajo, así como para la exploración de sus oportunidades en programas de estudios graduados. Este Decanato contribuye en la formación de hombres y mujeres comprometidos con la educación, que respondan a las necesidades presentes y futuras de una sociedad diversa y cambiante.

Las prácticas que se realizan en la unidad responden a la demanda de sus servicios y sobre todo a la visión y misión organizacional. La práctica principal de esta unidad bajo la IES es el servicio, lo que implica un compromiso continuo de brindar apoyo y recursos a los estudiantes para facilitar su desarrollo académico y profesional. En el DOC Ley 1, en el artículo 2, inciso (a) dispone que: *La Universidad, como órgano de la educación superior, por su obligación de servicio al pueblo de Puerto Rico y por su debida fidelidad a los ideales de una sociedad integralmente democrática, tiene como misión esencial alcanzar los objetivos, con los cuales es consustancial la más amplia libertad de cátedra y de investigación...".La misión de la universidad es: La Universidad de Puerto Rico, como institución pública de educación superior, tiene la encomienda por ley de servir al pueblo de Puerto Rico, cónsono con los ideales de una sociedad democrática como la nuestra (18 LPRA § 601).* Dentro de los hallazgos encontrados, las prácticas que ejercen los recursos humanos del decanato son, principalmente, las orientaciones, y de estas se tramitan procesos vinculados a matrícula de cursos, transferencias, evaluaciones académicas y trámites administrativos con el Decanato de la Facultad, la Oficina del Registrador y otras oficinas de servicio en la Universidad. De acuerdo con Clave (2002), la palabra *servicio*; proviene del latín,—"servitium" que significa; utilidad de algo para un fin o para el desempeño de una tarea o función. Beneficio o favor que se hace a otra persona. La palabra servicio abarca tanto la Organización como el personal destinado a satisfacer necesidades de una entidad o de los ciudadanos. La política institucional de la universidad aspira a responder a las necesidades de sus constituyentes.

Le preguntamos a los estudiantes que participaron del grupo focal sobre el conocimiento acerca de la unidad bajo estudio. Reconocieron que los servicios más solicitados son orientación, matrícula de cursos y evaluación académica. No obstante, desconocían otros

servicios que ofrece el decanato, así lo evidenciaron mediante sus respuestas relacionadas a los servicios que ofrecen la unidad. Cuando se les preguntó sobre las veces que acudieron a solicitar servicios, la mayoría de los informantes del grupo focal indicaron que fue al comienzo del grado académico mediante la orientación inicial. Es preocupante que los estudiantes, los recipientes más importantes de la universidad, desconozcan los servicios que se ofrecen en las distintas unidades de servicio en la Universidad. Ante la complejidad de esta organización educativa, por desconocimiento, la misma puede visualizarse como un sistema demasiado burocrático que puede implicar que algunas prácticas administrativas no alcancen los enunciados de visión y misión. Merton, Gray, Hockey & Selvin, (1952) citando a Max Weber, exponen que, el suelo apropiado para la burocratización de una administración siempre ha sido el desarrollo específico de tareas administrativas. Tengamos en cuenta que los estudiantes bien orientados son mentores de aquellos que se inician en la vida universitaria. Añado que, la orientación permite el desarrollo de estudiantes vinculados e interesados con lo que ocurre en el *alma mater*. El conocimiento se convierte en aliado y en poder que todo individuo utiliza a favor de sus intereses y derechos. Históricamente estas oficinas emergieron de la necesidad para orientar a sus constituyentes. Con el tiempo, la historia ha evidenciado que la Universidad fue añadiendo programas y unidades de servicio conforme la demanda de educación y aumento de estudiantes se hizo presente (Gómez, 1953). La misión del decanato auxiliar de asuntos estudiantiles reconoce que la asesoría académica es un componente vital en la vida universitaria. Relacionado con las prácticas, la asesoría académica es parte de la misión institucional de la unidad de servicio. Según los informantes, los recursos humanos de la unidad estudiada siguen un procedimiento que consisten en orientar a los estudiantes y referirlos a los docentes, asesores académicos de la facultad correspondiente. Esta práctica busca asegurar que los estudiantes

reciban la orientación adecuada y puedan acceder a la asesoría específica dentro de su área de estudio. Ciertamente, el desconocimiento puede ser un reto para los estudiantes al momento de identificar al asesor académico en la facultad. El análisis realizado por la Universidad sostiene como Área de Prioridad 2, la oferta académica y servicios de apoyo para el éxito estudiantil (UPRRP, 2017). Esta prioridad, en su exposición, argumenta que se deben crear las condiciones para el cambio de una cultura organizacional a una cultura de servicio mediante una experiencia holística enfocada en el éxito estudiantil. Para fomentar la cultura de servicio es necesario que los constituyentes y recipientes de servicio puedan conocer la unidad de servicio.

Tenemos claro que la asesoría académica se da dentro de un proceso, que, de forma voluntaria, el estudiante recurre a ella o es referido por algún funcionario dentro de la universidad. Es importante que el estudiante conozca cómo funciona el programa, la secuencia, la selección de cursos electivos, experiencias de campo, prácticas profesionales entre otros aspectos. Reconociendo la necesidad de la asesoría académica en la vida estudiantil, nos preguntamos qué tiempo puede disponer los docentes que fungen como asesores académicos aparte de la guía al estudiante también para identificar las necesidades de los cursos, de forma que se atiendan en la oferta académica cada semestre. La asesoría académica fomenta la participación de los estudiantes en actividades académicas como: investigaciones, experiencias, seminarios, proyectos especiales que se desarrollan en la universidad. La asesoría académica es sin duda un elemento importante en la ejecución y guía del plan educativo del estudiante en su formación académica y profesional.

Destacamos que la carencia de las estrategias no se debe a la falta de buenas ideas en los planes programáticos que cada periodo se realiza en la institución educativa. La implementación de estos planes no se hacen realidad cuando las necesidades continúan siendo las mismas

décadas tras década. Martín-Baró (1979) afirma que los estudiantes son un estamento primario en toda Universidad y, lamentablemente, la única razón de ser para no pocas de las nuestras (si no todas). Un dato relevante, que más adelante se explica, muestra cómo la escases de recursos humanos afecta que haya una mayor divulgación de los servicios que se ofrecen. Ortega y Gasset (1935) destaca que una institución no puede constituirse en buenos usos si no se ha acertado con todo rigor al determinar su misión. Añade el autor que la institución es una máquina, y toda su estructura y funcionamiento han de ir prefijados por el servicio que de ella se espera. Esto subraya la importancia de tener una comprensión clara y precisa de los objetivos y propósitos de la institución para guiar eficazmente sus acciones y decisiones.

Para adelantar los postulados de misión y visión dirigidos a facilitar los servicios, la unidad debe realizar un examen al interior de cómo redirigir mayores esfuerzos estratégicos o modificar los postulados de misión y visión si ya no están atenuados a la realidad histórica de la unidad de servicio. El liderazgo es un elemento fundamental y el eje central de la organización. A través de un liderazgo efectivo, se reflejan las acciones y procesos administrativos que encierra la calidad de sus servicios.

En nuestro estudio, aunque no se hace referencia de la consejería académica, no debe pasar desapercibido su importancia en la vida universitaria. Cuando le preguntamos a los informantes sobre qué era una consejería académica, las respuestas de algunos fueron: *La Consejería presupone, además de asesorarte, que cursos debes tomar, los factores que tienes que tomar en consideración. Para eso será el estado emocional, visualizarte el perfil psicológico del estudiante.* La relevancia de tener un consejero fue muy afirmativa. Los consejeros que trabajan en el decanato responden a DCODE, se ubican en el lugar de forma temporera para prestar servicios como consejeros de DCODE. No obstante, según el informante siempre están

disponibles para colaborar de requerir ayuda. Indagamos sobre el concepto de la consejería académica y la respuesta de algunos de los estudiantes fue al igual que la asesoría académica, de desconocimiento. Los procesos han existido siempre; forman parte de toda organización, y constituyen "lo que se hace y cómo se hace". El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios (León et al., 2010). Conocemos que DCODE tiene profesionales preparados en la conducta humana, pero el Decanato recibe directamente a los recipientes de servicios, que buscan un servicio y mediante orientación puede necesitar ayuda de forma inmediata para lidiar con otras dificultades que estén presentando en el desarrollo de su vida profesional y académica.

Marín (2014) destaca que el líder servidor busca impulsar los objetivos de la organización mediante un liderazgo estratégico y operacional, combinando la dirección estratégica con el servicio en las operaciones diarias. Su enfoque es liderar en la planificación estratégica y servir en la ejecución operativa para lograr resultados efectivos. x Algo que reseñamos es la importancia de los orígenes del decanato y los eventos históricos que dieron paso a la creación de servicios. Para Greenleaf (2009), la universidad como institución de servicio necesita repensar sus misiones y producir nuevos conceptos de lo que deben hacer y cómo deben ser gobernados. Añade el autor que la universidad del futuro debe generarse dentro de la universidad del presente, porque ahí es donde está el saber hacer. Las universidades deben hacer su propia revolución, internamente; pero no lo hacen a menos que haya una presión persistente y específica de las partes interesadas. Esto implica que el cambio requiere de una demanda clara y persistente por parte de los constituyentes para que las universidades adopten reformas significativas y concluyan el proceso de transformación. Entendemos que, en este

contexto histórico, el decanato debe repensar sus postulados de misión y visión. Modificar su norte a tono con las necesidades que se presentan. Es notable que los asuntos relacionados a la asesoría académica han quedado en un proceso de trámite a otras oficinas. Por otro lado, debemos examinar que los recursos tienen suficiente experiencia administrativa, pero están en un periodo de transición hacia una desvinculación del sistema que puede ocurrir en cualquier momento. Ciertamente, se hace imprescindible trabajar un plan a corto y largo plazo para atender las necesidades presentes y futuras de la unidad de servicio una vez los recursos existentes se desvinculen del sistema educativo. Pérez, et. al (2017) consideran que la tarea administrativa de las instituciones de educación la han asumido profesionales, que, aunque pueden tener múltiples reconocimientos en el área académica, no siempre tienen la formación adecuada para el quehacer administrativo. Esto puede representar un reto para aquellos individuos que no comprendan el proceso de dirección.

Cónsono a las palabras de Morin (2011), la burocracia lleva consigo una rígida dicotomía dirigente/ejecutor, encierra la responsabilidad personal de cada uno en un pequeño sector, pero inhibe la responsabilidad y la solidaridad personal respecto a la del conjunto del que forma parte.

¿Cuáles son los retos principales que atiende el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles hacia los distintos procesos que conlleva una formación académica y profesional en el estudiantado?

Son varios los retos que enfrenta el Decanato, pero los principales identificados en este estudio son: los recursos humanos, la investigación, el servicio modalidad presencial y el servicio mediante el uso de la tecnología. Ciertamente, el reto de los recursos humanos es de los más significativos. Se destaca que estos recursos son fundamentales para ofrecer servicios, tanto

presenciales y virtuales. Los recursos humanos garantizan la prestación de servicios directos, ya sea en persona o a través de plataformas virtuales, lo que subraya su importancia para el funcionamiento efectivo de los servicios universitarios. Los recursos existentes llevan bastante tiempo laborando en la institución, y –por lo expuesto– están en la fase final de transición a la desvinculación del servicio en la universidad. Albarrán et al. (2014) exponen que los líderes en servicio están convencidos de que la excelencia y la calidad son las únicas estrategias para competir exitosamente. La aspiración de proporcionar un servicio excelente, comentan los autores, debe encontrarse tanto en el nivel organizativo alto como en el bajo. Tener como norte un servicio de excelencia depende principalmente de sus recursos humanos, de mayor a menor jerarquía. Recordemos que la misión de la Universidad es el servicio a la comunidad universitaria y comunidad en general. Todo apunta a que cada día la universidad quedará desprovista de recursos humanos con experiencia para trabajar el servicio al estudiante. Una vez la posición queda vacante, la misma no es cubierta de forma inmediata por la universidad. En ocasiones, simplemente, las tareas pueden terminar siendo asignadas a alguien más incluso si no son parte de su responsabilidad principal. Wheeler (2012) sugiere que los servidores entienden la importancia de colaborar con otros para alcanzar sus objetivos, por lo que su tarea es encontrar formas de hacerlo realidad. De esta manera, se evidencia la prioridad para atender la estructura organizacional del Decanato, alineada con la modificación a los postulados de misión y visión organizacional. Relacionado con esto, los recursos existentes en el decanato demuestran su compromiso para ofrecer servicios con calidad humana pese a la escases de recursos y las múltiples funciones añadidas.

Desde la teoría de la complejidad, Morin, contempla la acción como una decisión, una lección y una apuesta. La acción representa a una estrategia. Las acciones en una oficina de

servicios, primordialmente hacia los estudiantes, pueden modelar principios de orden y organización. Eso es lo que guía a la oficina mediante sus postulados de misión y visión organizacional. Este reto con los recursos humanos tiene urgencia y requiere atenderse. Esta carencia es un asunto que estrangula las acciones de los recursos humanos y los servicios que demanda el decanato. Son acciones que pueden verse afectadas a largo plazo, al punto de afectar la calidad y la excelencia en la prestación de servicios. Morín (2011) expone que una organización burocratizada tiende a mostrarse inhumana con quienes solicitan servicios. Como el contexto cambia constantemente, las instituciones universitarias deben mejorar su desempeño para ajustarse a los propósitos planificados, que deben corresponder a las necesidades y expectativas de las partes interesadas (Jaya & Guerra, 2017). Debemos destacar que la institución universitaria cuenta con recursos humanos preparados y capacitados para ejercer las funciones del puesto. Contemplando el liderazgo de servicio como una filosofía de aplicación en el contexto de los recursos humanos presupone la viabilidad de mostrar un decanato auxiliar que ejemplifica el sentido de comunidad mediante la solidaridad, el trabajo en equipo y la toma de decisiones como gestión participativa.

Otro de los retos que tiene el Decanato Auxiliar es la investigación. Desde la implementación de planes estratégicos, la universidad pone de perspectiva la investigación como método y oportunidad para aumentar los ingresos adicionales para la sostenibilidad. El llamado a la investigación y a la producción de conocimiento fue un pilar importante en el DOC Plan EST. La participación del Decanato Auxiliar es relevante en la cultura de autogestión mediante la investigación. El desarrollo de investigaciones para el líder viabiliza que el Decanato pueda añadir recursos humanos (que es uno de los mayores retos) y otros recursos de apoyo sin tener que recurrir al gasto operacional. Además, la investigación tiene un alcance local e internacional

mediante la publicación de artículos arbitrados, reseñas, libros, ponencias que pone de perspectiva el trabajo inmortalizado del líder a través de la producción creativa. Marín (2014) destaca que el líder servidor busca impulsar el logro de los objetivos organizacionales mediante un enfoque estratégico y operativo en su liderazgo. La tarea implica liderar en lo estratégico y servir en lo operativo. Si el líder servidor del decanato auxiliar tuviera la oportunidad, dentro de su trabajo operacional, el desarrollo de la investigación fortalecería nuevos conocimientos mediante la investigación. La colaboración interdisciplinaria puede ampliar el alcance del liderazgo más allá de los límites organizacionales, abarcando conexiones y colaboraciones tanto dentro como fuera de la institución. Las respuestas del Administrador mediante entrevista realizada y el desarrollo de la investigación, validan la importancia de diferentes enfoques en la toma de decisiones y el liderazgo. Este reconoce y hace referencia sobre la importancia de investigar y de recopilar datos. La investigación es fundamental para generar conocimiento produce conocimiento que puede ser aplicado en diferentes áreas, incluido el liderazgo y al gestión. Este recurso humano solo necesitaría el estímulo de la administración universitaria para el desarrollo de espacios que le permita producir conocimiento y este genere sostenibilidad. Tomando en consideración el servicio, Wheeler (2012) hace un llamado a la educación superior, sugiere que educar a los estudiantes y generar conocimiento son algunos de los mayores placeres que uno puede tener.

En cuanto a los retos del servicio presencial y mediante el uso de la tecnología, son retos propios que tiene la universidad a nivel operacional. Aunque el periodo de la pandemia del COVID-19 aceleró la integración de la tecnología, todavía la estructura administrativa no responde a las necesidades de los constituyentes que acuden al decanato auxiliar. Los servicios pueden considerarse inalcanzables cuando algunos procesos caen en el sistema burocrático y

complejo de la universidad. Aun se considera un reto para algunos estudiantes obtener una asesoría académica u alguna orientación. Algunas de las respuestas de los participantes del grupo focal destapan la burocracia que emerge de la estructura administrativa. La solicitud de algunos servicios se consideró por los participantes como un proceso largo, el cual debían dar seguimiento hasta obtenerlo. Otros no consideran la unidad bajo estudio como un espacio que sirva de referencia u orientación. Acuden al inicio de la vida universitaria y luego cuando surgen dudas lo dialogan con sus pares o profesores que son asesores académicos en sus programas. La obtención de una política con éxito estudiantil requiere una cultura organizacional enfocada en el servicio. La disponibilidad de recursos que faciliten el reclutamiento, la orientación, la retención, la transición del egresado a la fuerza laboral, pero sobre todo la vinculación con la propia universidad.

La postura de los recursos humanos del decanato auxiliar es trabajar con la inmediatez, empatía y el valor del estudiante. Buscan atender a todos los estudiantes sin distinción de persona. La incursión de la tecnología se hace indispensable para el trámite de muchos documentos a nivel administrativo. No obstante, para los procesos de auditoría son requeridos. La universidad sigue persiguiendo el objetivo de incorporar la tecnología para facilitar acciones ágiles, eficientes y efectivas. La tecnología, de cierta forma colabora que los escasos recursos humanos que tiene el Decanato Auxiliar desempeñen mejor sus funciones y los recipientes puedan sentir satisfacción con los servicios brindados. Garbanzo (2016) expone que la educación superior es compleja, difícil, desigual y cada vez el actual contexto le exige atender una demanda educativa más diversa y dinámica reflejada en campos profesionales surgidos del fenómeno de la globalización y la sociedad de la información y el conocimiento. Una de las contribuciones del liderazgo de servicio propuesto por Greenleaf (2009) es el enfoque de tener

líderes que puedan servir primero e inspirar a otros a liderar mediante el servicio. Este tipo de liderazgo promueve un clima organizacional orientado al servicio utilizando el bienestar humano como prioridad y proveyendo un estado de satisfacción para ambas partes.

¿Cuáles son las expectativas que tienen los estudiantes subgraduados en relación con los servicios que se ofrecen en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles?

Las expectativas de los estudiantes están muy alineadas a cómo valoran el servicio. Para alguno de los constituyentes del Decanato, si hay alguna queja no debe ser con el servicio sino con quien brinde el mismo. La meta es de mejoramiento continuo para elevar el servicio a uno ágil, eficiente y efectivo. Para algunos estudiantes el servicio presencial ha sido muy bueno y el servicio virtual en ocasiones puede demorarse al punto que no reciben respuesta inmediata. Otros recurren a segundas o terceras personas para obtener información y servicios.

La UPR es una institución de tradiciones y reconocida internacionalmente por el producto de sus egresados y recursos humanos de la más alta calidad. Las normativas y políticas públicas giran en torno a la misión principal de su creación, el servicio a la comunidad. En términos de los servicios, aunque sea una institución de tradición requiere adaptarse a las nuevas formas de trabajo incluyendo el uso de la tecnología. Pérez, et. al (2017) exponen que un líder posibilita la transformación de las capacidades individuales, convirtiéndolas en fortalezas organizacionales para ponerlas al servicio de la organización y, con ello, permitir su sostenibilidad y perdurabilidad. Las expectativas de los estudiantes van más allá de recibir servicios; también necesitan sentirse guiados y orientados en los procesos que realizan en las oficinas de servicios. Es sorprendente cómo algunos estudiantes no están familiarizados con el uso de foros para expresar inconformidades con servicios. Ciertamente los estudiantes tienen una obligación y responsabilidad académica y social hacia el compromiso estudiantil. La participación activa y la

búsqueda de información son fundamentales para entender y contribuir al ambiente universitario. No obstante, ante la complejidad de la institución, se hace indispensable una oficina de servicios como guías que faciliten ese entendimiento de la estructura administrativa.

La ganancia de los estudiantes mediante los servicios presupone una vinculación directa, aunque este ya sea un egresado. El comportamiento y la satisfacción de los estudiantes con los servicios universitarios reflejan el compromiso social de la institución con la comunidad. La vinculación de la educación con la sociedad mediante la Tercera Misión de la universidad requiere de un liderazgo enfocado al servicio. Se pueden adoptar diversas actividades para difundir la tercera misión como la planificación estratégica; no obstante, necesita ser implementada como parte de las labores cotidianas de las oficinas de servicios a la comunidad universitaria. La Tercera Misión requiere de personas que tengan valores para contribuir al bienestar y desarrollo del País dentro y fuera de la universidad. Los estudiantes son la razón de ser de la universidad. Sin estudiantes no hay universidad. La transformación institucional enfocada en servir a la comunidad debe estar acompañada de iniciativas que provean una cultura enfocada en el servicio. Según Portella; (2016), el compromiso social de las universidades se refleja en su apuesta por la mejora de la empleabilidad de sus egresados y el poder transformador de la educación sobre las personas y la comunidad, pudiendo servir de ascenso social a las primeras y de impulso a la población. La universidad suele ser una institución de tradiciones, pero también deben adaptarse a las expectativas cambiantes de los estudiantes en cuanto a servicio y calidad educativa. Es importante para las IES mantener un equilibrio entre la perseveración de las tradiciones y la satisfacción de las necesidades actuales de los estudiantes.

Elementos del Liderazgo de Servicio aplicables a un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles

Tras los resultados de la investigación surge la iniciativa de reconocer los elementos del liderazgo de servicio que pudiesen ser implementados en un decanato auxiliar. En este contexto histórico, se reconocen las fortalezas y las oportunidades que tiene el primer centro educativo del País. Los cambios que realicen la institución universitaria deben estar contemplados a los asuntos económicos y estructurales. Los cuatro elementos que pueden ser considerados son: recursos de apoyo al estudiantado, acciones concertadas, cultura de servicio y la gestión creativa.

Los recursos de apoyo al estudiantado son fundamentales para garantizar que los servicios y acciones dentro del Decanato Auxiliar funcionen correctamente. Estos recursos incluyen tanto personal docente como no docente, así como estudiantes colaboradores que pueden participar a través de los jornales, convenios, consejos u organizaciones de apoyo estudiantil. Para esto, se necesita facilitar el sentido de comunidad que expone Greenleaf (1970a, 2009b). Crear alianzas y equipos de trabajo interconectados mediante la tecnología logrará el alcance de todos los servicios que necesitan los estudiantes y la comunidad.

Las acciones concertadas promueven la colaboración y el intercambio de ideas entre los decanatos auxiliares en una comunidad universitaria. Es una manera efectiva de identificar y aplicar soluciones que beneficien a todos los miembros. Estas acciones conllevan la utilización de instrumentos tales como: documentos, formularios, base de datos, propuestas, manuales de procedimientos, entre otros que sirvan para mantener la coherencia y la eficiencia en la institución.

Para fomentar la cultura de servicio, debe comenzar con el “work engagement”. Según Shaufeli et al., (2002) el Compromiso laboral (WE por sus siglas en inglés) se refiere a un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción en las tareas laborales. En lugar de ser un estado momentáneo y específico, el compromiso se refiere a un estado cognitivo más persistente y afectivo. El líder propicia el bienestar profesional de los recursos humanos, con esto, se fomenta el bajo ausentismo, la cooperación y la calidad del servicio. Si el líder logra el equilibrio para el recurso humano, tanto en su vida personal como profesional, promoverá una cultura alineada al servicio.

Conclusiones

Luego de discutir y analizar los hallazgos, exponemos las conclusiones que guían y responden a la pregunta principal de nuestra investigación, la cual es: ¿Cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una institución de educación superior (IES)?

1. Encontramos que los constituyentes primarios, reconocen el servicio como el eje principal del Decanato Auxiliar, pero no están integrado los enunciados de visión y misión como norte en el ejercicio de las funciones. Los recursos humanos hacen su mayor esfuerzo para que los servicios se ofrezcan tomando en consideración las peticiones de los estudiantes.
2. Validamos que la asesoría académica es proporcionada que no son del Decanato Auxiliar sino de los programas de la facultad. El Decanato Auxiliar presenta limitaciones en cuanto a recursos humanos para brindar asesoría académica, salvo que el Administrador que cuenta con la preparación necesaria. Sería importante considerar la posibilidad de ampliar el equipo para garantizar un apoyo más completo a los estudiantes. En el pasado,

el Decanato Auxiliar tuvo consejeros académicos que prestaban servicios directos al estudiante. No obstante, con las reestructuraciones organizacionales, los consejeros pasaron a DCODE. La consejería académica la ofrecen consejeros adscritos a DCODE que están ubicados temporariamente en las facilidades del Decanato Auxiliar.

3. Identificamos que las prácticas que realizan los constituyentes primarios se circunscriben principalmente a la orientación. A partir de la orientación dirigen a los estudiantes con los servicios requeridos.
4. Confirmamos que los estudiantes desconocen los servicios que ofrecen el decanato auxiliar. No hay una divulgación estructurada sobre los servicios que se ofrecen. Los estudiantes deducen los servicios del DA según experiencias compartidas por sus pares, la asesoría de profesores o la visita al decanato. También identificamos que los estudiantes desconocen los foros apelativos en caso de estar inconformes con los servicios recibidos.
5. Desde la óptica de los estudiantes los servicios recibidos de forma presencial son satisfactorios y los servicios mediante el uso de la tecnología (virtual) requieren de mayor seguimiento.
6. La administración universitaria establece de forma estratégica metas y objetivos a largo plazo, pero no reestructura los enfoques administrativos para un desempeño ágil, eficiente y efectivo. No optimiza el uso de la tecnología con los servicios en demanda.
7. La universidad es una institución de tradiciones, pese a su problema operacional y fiscal sigue siendo modelo de muchas otras instituciones educativas que aspiran a convertirse en centro de excelencia y productos exitosos. Este reconocimiento se debe a sus recursos

humanos, enseñanza, investigación y al resultado de los esfuerzos de sus servicios a la comunidad.

8. El liderazgo que permea en el decanato auxiliar es uno distribuido. Este liderazgo implica que la autoridad y el control es determinado por el líder en su gestión de dirección en la unidad, no por el sentido de comunidad representativo del liderazgo de servicio.
9. Identificamos que hay recursos humanos que ejercen el liderazgo de servicio y tienen compromiso con el decanato auxiliar. Reconocen la prioridad del bienestar del estudiante cuando se esfuerzan en servir con dedicación y entusiasmo.

Implicaciones para el liderazgo educativo y recomendaciones

En esta sección, se presentarán recomendaciones dirigidas a las universidades y a los decanatos de asuntos estudiantiles específicamente, para mejorar la experiencia estudiantil y promover un entorno universitario favorable para el aprendizaje y el desarrollo del estudiante. Además, se ofrecerán sugerencias para investigaciones futuras que puedan ampliar el entendimiento sobre las dinámicas estudiantiles y las estrategias efectivas para apoyar el bienestar académico y personal del estudiante universitario. Estas recomendaciones se basan en los hallazgos y análisis realizados en este estudio, así como en la revisión de la literatura pertinente al tema de investigación.

La riqueza académica y la aportación de las revelaciones de parte de los informantes pone de perspectiva lo valioso del ejercicio de un liderazgo de servicio. Luego de la discusión de hallazgos y las conclusiones, tanto para los recursos humanos del decanato auxiliar como para los estudiantes es importante resaltar las implicaciones en torno al liderazgo de servicio. Martin-

Baró (1979) afirma que los estudiantes son un estamento primario en toda Universidad y, lamentablemente, la única razón de ser para no pocas de las nuestras (si no todas). No es posible concebir la Universidad sin estudiantes. El liderazgo de servicio se destaca por visualizar la estructura organizacional como una “pirámide invertida”. Visualizando este concepto, en nuestro contexto, serán los empleados, estudiantes, y público en general los que están en la cima, mientras que los líderes están en la base.

Recomendaciones a las instituciones educativas

Como hemos planteado a lo largo de este estudio de caso, la UPR es primer centro educativo que mantiene sus tradiciones, emulado por instituciones privadas y reconocido por los distintos aportes que realizan a la sociedad. Reconocemos que concebimos el mayor número de recursos humanos preparados en diferentes especialidades que elevan la marca a una de prestigio. Mantener la tradición es importante, pero moverse a la vanguardia es favorecedor para una institución que necesita el apoyo de múltiples sectores para sostenerse. Actualmente, la tasa de nacimientos ha descendido y la de participación estudiantil se ha afectado significativamente. Reformular políticas institucionales que aspiren a mejorar los servicios ya sea presenciales o tecnológicos deben ser prioridad. Necesitamos ver una universidad ágil y de avanzada. El servicio es vital al momento de asistir a estudiantes, docentes, no docentes y comunidad en general.

La inversión en políticas que promuevan la cultura de servicio debe ser consideradas en los postulados de misión y visión organizacional. El sistema organizacional de la UPR es lineal y burocratizado. Debemos trabajar con un liderazgo que apele a la calidad humana y revisar de

forma constante las prácticas administrativas que necesitan ser reformadas. La grandeza de la institución no solo será mediante sus recursos humanos sino también por el servicio. Los valores que tiene la universidad no solamente deben quedarse en los postulados de objetivos organizacionales, hay que repensar en la cultura organizacional que permea para dar paso a una cultura organizacional dirigida al servicio.

Recomendaciones a los líderes educativos (decanatos de asuntos estudiantiles)

Como hemos planteado, la grandeza del líder recae en sus acciones de servicio. El trabajo del líder habla por sí solo. Puede pasar mucho tiempo y los líderes son recordados por sus acciones. El líder necesita comunicar a la autoridad nominadora con sentido de urgencia el arduo trabajo que realizan los decanatos de asuntos estudiantiles. Estos cuerpos son, sin duda, los primeros lugares donde los estudiantes acuden a solicitar servicios. Las dificultades que presentan a nivel de los recursos humanos y de los recursos de apoyo como la integración tecnológica son importantes y necesitan ser revelados.

Por otro lado, los líderes necesitan interconectarse, tener reuniones con otros líderes que sirvan de apoyo en comunidad, como lo sugiere el liderazgo de servicio. El trabajo debe ser uno de armonía con el objetivo de servir a los demás. Ver qué acciones funcionan y descartar las que no funcionan en los decanatos, pero siempre mirando el servicio como prioridad. Reconocemos que la institución está bajo distintos procesos administrativos controlados por la fuerza económica. No obstante, tenemos que pensar fuera de la caja, desarrollar ideas que se conviertan en propuestas, búsqueda de fondos externos que sufraguen las necesidades que la administración no puede absorber. Recordemos que el liderazgo de servicio tiene muchas características que

converge con otros como el liderazgo: ético, administrativo y estratégico. El llamado a los líderes es crear estructuras de apoyo para estimular el trabajo creativo y el mejoramiento de las áreas y necesidades que resulten insuficientes en la prestación de los servicios.

Recomendaciones para investigaciones futuras

Considerando todo el proceso de la recopilación, análisis de los datos y las recomendaciones realizadas, sugerimos varios estudios que puedan realizarse en un futuro, que permitan continuar la discusión del tema del liderazgo de servicio. Para continuar complementando el conocimiento sobre este tema, ofrecemos las siguientes recomendaciones para la realización de futuros estudios:

1. Este estudio se realizó dando una mirada a un decanato auxiliar de asuntos estudiantiles. Como el estudio no tuvo el fin de comparaciones con otros decanatos auxiliares en la misma institución; se recomienda realizar un estudio de casos múltiples para conocer cómo se ejerce el liderazgo de servicio bajo la misma institución.
2. Los informantes mostraron desconocimiento relacionado a los servicios que se ofrecen en la institución. Dado el desconocimiento, se recomienda la divulgación de los servicios mediante los distintos medios. Será pertinente auscultar como se mide el cumplimiento de la institución en términos de los servicios que ofrecen. Si disponen de evaluaciones internas como encuestas de satisfacción para las distintas oficinas de servicios.
3. La percepción de tener un sistema burocrático y lineal en la universidad puede aparentar un sistema menos ágil y eficiente. Se recomienda un análisis de necesidades de mejora para los decanatos de asuntos estudiantiles para conocer cómo se evalúan los servicios

establecidos y los de nueva creación. Mirando desde la concepción de la idea hasta que se implementa.

4. El dialogo con los participantes del decanato auxiliar de asuntos estudiantiles expuso la cruda realidad del trabajo múltiple por escases de los recursos humanos. De forma clara, encontramos que en ocasiones los servicios se ven afectados por falta de la fuerza trabajadora. Un tema para auscultar puede ser la experiencia del personal del decanato de asuntos estudiantiles en tiempos de la era tecnológica y cómo trabajan con las situaciones que afectan el entorno.
5. El tema de la asesoría y consejería académica son temas importantes que están vinculados al liderazgo de servicio. Un estudio mixto para comparar como se ejercen estas acciones en las instituciones privadas y en las instituciones públicas. Identificar las prácticas que ejercen estos sectores con estos servicios.

Significado de la experiencia investigativa

El desarrollo de una investigación conlleva recrear las posibles situaciones que emergen del proceso educativo. Desde la academia el trabajo puede parecer sencillo de ejecutar. A medida que completan las fases de la investigación, la brecha se ajusta. En particular sobre este trabajo de investigación puedo mencionar que una de las tareas con más dificultad de ejecutar fue la recopilación de datos. Aunque se contempló la realización de un grupo focal de estudiantes, una de las cosas consideradas en el plan hubiese sido incentivar la participación de los estudiantes.

El valor de tiempo es apreciado tanto para los participantes como para la investigadora. Cuando la participación es incentivada se viabilizan mayores oportunidades de participación en menos tiempo. Otra consideración tomada en el diseño de la investigación hubiese invitado a

entrevistar recursos humanos del decanato auxiliar para conocer directamente el trasfondo histórico. Conocer los antecedentes mediante la revisión de literatura fue valioso, pero escuchar la voz de sus personajes principales hubiese sido fenomenal.

Añado que esta experiencia ha alimentado el deseo de continuar trabajando el tema sobre el liderazgo de servicio en diversos contextos en la universidad. La divulgación es importante y permitirá que pueda ser auscultada en artículos arbitrados. La revisión de literatura recopilada en su mayoría fue internacional. Puede ser una oportunidad de ampliar conocimientos e interés de personas que busquen información relacionada en el entorno educativo local.

Referencias

- Acevedo, H. (2008). Jaime Benítez, la universidad como vocación de vida. (1era ed.) Taller de ediciones puerto. Universidad Interamericana de Puerto Rico.
- Aguilar-Bustamante, M. C., & Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, *16*(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>.
- Albarrán, M., & de Pelekais, C., & Aguirre, R. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. *Telos*, *16* (2), 315-326.
- Astigarraga, E., & Eizagirre, A. (2017). El reto de la tercera misión. Una visión desde Mondragón Unibertsitatea. *La Cuestión Universitaria* (9), 74-87.
- Badillo Vega, Rosalba, Buendía Espinosa, Angélica, & Krücken, Georg. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la universidad: visiones globales, miradas locales. *Revista mexicana de investigación educativa*, *20*(65), 393-417.
- Barth, R. S. (2004). Culture in question. En Jossey-Bass Publishers (Ed.), *The Jossey- Bass Reader on educational leadership* (2da.ed., 159-168). San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M., & Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos De Liderazgo Positivo: Marco Teórico Y Líneas De Investigación. *Papeles Del Psicólogo*, *37*(3), 170–176.
- Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=119032562&site=ehost-live>

- Buitrago R. (2016). Liderazgo de servicio como factor amplificador del pensamiento estratégico en la gerencia de las organizaciones modernas. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*. Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, URBE, Venezuela. Núm. 2. 2 de noviembre de 2016-abril 2017.
- Burgos, N. (2011). *Investigación Cualitativa: Miradas desde el Trabajo Social*. 1ª ed. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Cabezas Guerra, C. (2016). El liderazgo de servicio y su efecto transformador: El caso del centro del muchacho trabajador. *Revista PUCE*. ISSN 1390-7719. Núm.103. 3 de mayo de 2016-3 de noviembre de 2016
- Cabezas Guerra, C. & Ortiz Heredia, D. (2017). Dimensiones de cultura nacional que afectarían la práctica del liderazgo de servicio: aplicación al caso ecuatoriano. *Revista PUCE*. 105. 75-100.
- Calderón Soto, J., Pérez López, S. (enero de 2017) Los cambios demográficos y sus implicaciones en la educación, Consejo de Educación Superior Sinopsis. II (1).
- Calderón Soto, J. (diciembre de 2017) Disminuye la matrícula en instituciones de educación superior, Consejo de Educación Superior de Puerto Rico Sinopsis. II (3).
- Castro Madrigal, A., Calderón Mora, M. (2017). La planificación estratégica en universidades de educación superior. *Gaceta médica espiritana*. Vol. 19, No 01. ISSN 1608-8921
- Cuesta González, A. (2020). Universidad, innovación y desarrollo. RELAPAE. Universidad Argentina de la Empresa. Argentina. (12).97-112.

- Cuevas López, M., Fernández Cruz, M., Díaz Rosas, F., Gijón Puerta, J., Lizarte Simón, E.J., Ibáñez Cubillas, P., El Homrani, M., Ávalos Ruiz, I., & Rodríguez Muñoz, R. (2019). Liderazgo y calidad en la Educación Superior. EDMETIC, Revista de Educación Mediática y TIC, 8(2), 52-72.
- Departamento del Trabajo y Recursos Humanos del Estado Libre Asociado. (agosto de 2016). Nivel de escolaridad de la fuerza obrera en Puerto Rico.
- Cantón, I. & Vázquez, J. (2010). Los procesos de gestión de calidad. Un ejemplo de un centro educativo. Revista Iberoamérica sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Recuperado de: [Hhttp://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/art3.pdf](http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num5/art3.pdf)
- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo xxi. Cuaderno de Investigación en la Educación, 20, 1-9.
- Clave (2002). Diccionario del Uso del Español Clave. Ediciones S.M.
- Corzo, J. (2015). Diseños de Políticas Públicas: Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables. EXE Editorial. (2ed).
- Creswell, J. W. (2008). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (3^a. ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Creswell, J.W. (2012). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Crónicas Universitarias (2001). Crónicas Universitarias. 2 (6). Administración Central. Universidad de Puerto Rico.

- David, M., Canal, A. & Córdova, J. (2018). La Tercera Misión de la Universidad: Evolución y Diversas Actividades. XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. ANFECA. Ciudad de México.
- Espinosa, J. & Esguerra, G. (2017). Liderazgo servidor, conceptualización, desarrollo e implicaciones para la investigación. *Revistas Espacios*. 38.21.
- Fischman D. (2012) *El éxito es una decisión*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).
- Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40 (1), 67-87.
- García-Peñalvo, F. J. (2016). La tercera misión/The third mission. *Education in the Knowledge Society*, 17(1), 7-18. doi: <http://biblioteca.uprrp.edu:2072/10.14201/eks2016171718>
- Gómez (1953). El Colegio de Pedagogía de la Universidad de Puerto Rico. *Revista Pedagogía*. 1. 1. Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras.
- Gómez Díaz, C. & Rodríguez Ortiz, J. (2013). Teorías de la Cultura Organizacional. *Manual de Contabilidad y Auditoría*. 111-140. Reserchgate. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizacional.
- Gutiérrez Blanco, L. C. (2003). *Hacia un liderazgo ético*. (Disertación). Recuperado de la base de datos digital Proquest). (305301945).

- Greenleaf, R. (1970). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness* /. New York: Paulist Press, c1977.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017). Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance. *New Zealand Journal of Human Resources Management (NZJHRM)*, 17(2), 56–72.
- Hernández Belaval, A. (2020) *Gestión Emprendedora de Lideres Educativos en Educación Superior*. Disertación doctoral. Universidad de Puerto Rico. Recinto de Rio Piedras.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a Ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, H.& Oramas, V. (2016) Self-efficiency and work engagement in workers of different assistance occupations. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*. 17(4):32-41.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, T. C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com>.
- HHS (2018). Office for Human Research Protections. *Protection of Human Subjects*. (45 CFR 46, sección 102). Recuperado de: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/CFR-2016-title45-vol1/pdf/CFR-2016-title45-vol1-part46.pdf>
- Hostos, Eugenio. (periodo entre el 24 de noviembre de 1870 hasta el 6 de agosto de 1903). *Diario*, tomo II, (2).
- Hostos, E. (1917). *Moral social: apreciación de Hostos*. Madrid: Editorial América.

- Jaya Escobar, A. & Guerra Bretaña, R. (2017). El liderazgo y la participación como factores clave para la gestión de la calidad. Caso de la Universidad Estatal de Bolívar. Cofín Habana 2017.12. 2 206-225.
- Koesmono, H. T. (2014). The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya. *Educational Research International*, 3(4).
- León, Alberto & Nogueira Rivera, Dianelys & Hernández Nariño, Arialys. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Revista EIDOS*. 65-72. 10.29019/eidos.v0i2.62.
- Lescano Duncan, L. (2017). Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *Revista Empresa y Humanismo*. Vol. XX. (1). 65-96.
- Ley de la Universidad de Puerto Rico, 18 LPRA § 601. (1966 según enmendada).
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lucca Irizarry, N. & Berríos Rivera, R. (2003). *Investigación cualitativa en educación y ciencias sociales*. Hato Rey, Puerto Rico: Publicaciones Puertorriqueñas, Inc.
- Lucca Irizarry, N. & Berríos Rivera, R. (2009). *Investigación cualitativa: Fundamentos, diseños y estrategias*. Cataño, PR: Ediciones SM.

- Marín, C.W.; Páez, D.Y. (2014). Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones., en Sotavento MBA. 23. 108-129. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137695>
- Martín-Baró, I. (1979). *Haciendo la Universidad*. El Salvador: Cuadernos Universitarios FUPAC. 24
- Marín-Gutiérrez, M. P. (2016). Trayectorias, misiones e identidades de la universidad latinoamericana. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 14(2), 1041-1053. doi: <http://dx.doi.org/10.11600/1692715x.14211030815>
- Mertens, D. M. (1998). *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative and qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Merton, R., Gray, A., Hockey, B. & Selvin, H. (1952). *Reader in Bureaucracy*. Free Press. New York.
- McMillan, J., & Schumacher, S., (2008). *Investigación educativa*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Molas-Gallart, J. (2005). Definir, cuantificar y financiar la tercera misión: un debate sobre el futuro universitario. *Conexamente y sociedad*, 7, pp. 6-26.
- Montañez-García, A.S. (2017). Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 32, 51-62. Recuperado de <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/2018/01/18/liderazgo-cultura-organizacional-y-cambio-en-la-universidad/>

Morín, E. (2007). *La cabeza bien puesta: repensar la reforma, reformar el pensamiento.*

Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

(2011). *Introducción al pensamiento complejo. Ciencias cognitivas.* Editorial Gedisa. Barcelona.

(2011). *La vía: para el futuro de la humanidad.* Ediciones Paidós. Barcelona.

Northhouse, P. (2016). *Leadership, Theory and Practice.* SAGE. United States of America.

(7ed).

NPBEA. (2018). National Educational Leadership Preparation (NELP) Program Standards -

Building Level. Retrieved from: www.npbea.org.

Ortega y Gasset, J. (1935). *Misión de la Universidad.* Madrid, España: Alianza Editorial, S. A.

Ortiz Reyes, M. (2010). Reinterpretando con Ortega y Gasset: La Misión de la Universidad en la

Sociedad del Conocimiento. En *La Gestión Estratégica en la Educación Superior.* San

Juan, Puerto Rico: Ediciones Esperanza.

Ortiz Reyes, M., & Williams, D. M. (2014). ¿Quiénes gobiernan las instituciones de educación

superior? *Revista Pedagogía*, 47(1), 76-114.

Ortiz-Reyes, M., Williams-Tejeda, D., Delgado, M., López, J., & Negrón, N. (2017). La tercera

misión de las universidades: Enfoque, indicadores principales y descriptores de un grupo

selecto de institución de educación superior en Puerto Rico. *Cuaderno de Investigación*

en la Educación (32), 30-50.

Pérez Ortega, G., Jiménez-Valdés, G.; Romo-Morales, G. (2017). Caracterización del liderazgo

transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de

estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *I3*(1), 48-61

<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>

Portabella, J. (2016). Presentación. Barómetro de Empleabilidad y Empleo de los Universitarios en España, 2015 (Primer informe de resultados) (8-9). Madrid: Observatorio de Empleabilidad y Empleo Universitarios.

RAE (2019). Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado de:

<https://dle.rae.es/?id=HJ0IOYQ>

Rivera, R., Santos, D., Martin, M., Requero, B. & Cancela, A. (2018). Predicting attitudes and behavioural intentions towards social entrepreneurship: the role of servant leadership in young people / Predicción de las actitudes y las intenciones conductuales hacia el emprendimiento social: el papel del liderazgo de servicio en los jóvenes, *Revista de Psicología Social*, 33:3, 650-681, DOI: 10.1080/02134748.2018.

Rodríguez, E. (2018). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Calidad en la Educación*, (24), 49-63. doi:

<https://doi.org/10.31619/caledu.n24.267>.

Rodríguez & Pedrajas (2017). Relación entre el Liderazgo Transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: Evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia*, 42 (10), 633-640. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/339/33953313002/>

Rodríguez-Rivera, J. (2015). Protocolo para entrevistar a un Líder. [material inédito].

Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras.

- Schaufeli, W. b., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B (2002). The measurement of engagement and burnout: Two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1) 71-92.
- Shein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Business and Management Series. (4ed).
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados* (2a ed.). Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Taylor, SJ y R. Bogdan (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós.
- UPR (2014). *Reglamento de la Universidad de Puerto Rico*. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de: <http://www.upr.edu/cayey/wp-content/uploads/sites/10/2016/08/REGLAMENTO-GENERAL.pdf>
- UPR (2011). *Reglamento General de Estudiantes de la Universidad de Puerto Rico*. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de: <http://www.upr.edu/mdocs-posts/reglamento-general-de-estudiantes/>.
- UPR (2018). Universidad de Puerto Rico. *Nuevo Plan Fiscal para la Universidad de Puerto Rico*. (20 de abril de 2018). Recuperado de: <https://juntasupervision.pr.gov/wpcontent/uploads/wpfd/50/5ada19a55f1e5.pdf>
- UPRRP. (1963). *Informe anual Oficina del Decano Auxiliar a cargo de Asuntos Estudiantiles*. (PR-AU-UPRRP-572-P12 Informes Anuales #72. Caja 12). Archivo Central. Archivo Universitario de la Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras.

(1963-64) Informe anual Oficina del Decano Auxiliar a cargo de Asuntos Estudiantiles.

(1974-75) Informe anual de la Oficina de Orientación y Decanato Auxiliar a cargo de Asuntos Estudiantiles.

(1979-80) Informe anual de la Oficina de Orientación y Decanato Auxiliar a cargo de Asuntos Estudiantiles.

(2002-03). Informe anual Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles y la Oficina de Orientación y Consejería.

UPRRP (2003). Facultad de Educación. Informe de Proyecciones de la Facultad de Educación 2000-2003. Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras. (Documento interno no publicado disponible en la Biblioteca Gerardo Sellés Solá).

UPRRP (2007). Visión Universidad 2016. (Certificación 26, 2006-2007, Senado Académico, UPRRP; Certificación 41, 2006-2007, Junta Administrativa, UPRRP). Plan estratégico Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. Recuperado de:
https://www.uprrp.edu/wp-content/uploads/2014/08/Visi%C3%B3n-Universidad-2016-vision_2016.pdf

UPRRP (2017). Plan Estratégico del Recinto de Río Piedras 2018-2023. (Certificación Núm. 79 Año académico 2017-2018). Senado Académico. Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras.

UPRRP (2018). Decanato de Asuntos Estudiantiles. Facultad de Educación. Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. Recuperado de:
[https://educacion.uprrp.edu/administracion/decanato-de-asuntos-estudiantiles/.](https://educacion.uprrp.edu/administracion/decanato-de-asuntos-estudiantiles/)

- Vaca-Ruiz J., Herrera-Herrera, C. & Vaca-Herrera, J. (2017). Debates en Evaluación y Currículum/ Congreso Internacional de Educación Evaluación 2016 / 2, 2, septiembre de 2016 a agosto de 2017/. Recuperado de <http://posgradoeducacionuatx.org/pdf2016/E003.pdf>
- Vázquez, D. (2009). El director de escuela del siglo XXI en Puerto Rico: El líder transformador. Revista Paideia Puertorriqueña. 4 (1). Universidad de Puerto Rico. Recinto de Río Piedras. Recuperado de: <http://paideia.uprrp.edu/wp-content/uploads/2013/11/El-director-de-escuela-del-siglo-XXI-en-Puerto-Rico1.pdf>.
- Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el Liderazgo Transformacional, Cultura Organizacional y Cambio educativo: Una reflexión. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11(1),73-91. [fecha de Consulta 10 de Julio de 2020].
- Wheeler, D. (2012). *Servant leadership for Higher Education: principles and practices*. San Francisco. Jossey-Bass. (1 st. ed).
- Williams, G. (2019). Management Millennialism: Designing the New Generation of Employee. Work, Employment and Society, in press.
<https://doi.org/10.1177%2F0950017019836891>
- Yin, R. (1994) Case study research: Design and methods. California: Sage.

Apéndices

Apéndice A - Preguntas de investigación, técnica, instrumento y validación

Preguntas de investigación	Técnica	Instrumento	Validación
¿Cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de una institución de educación superior (IES)?	Entrevistas a administrador/líder Entrevista a personal de apoyo Grupo focal estudiantes Análisis de documentos y medios electrónicos	Protocolo de entrevista Protocolo preguntas personal de apoyo Protocolo preguntas grupo focal a estudiantes Instrumento para el Análisis de documentos y medios electrónicos	Validación de Expertos
1.1 ¿Cuáles son las practicas que realiza el personal del Decanato de Asuntos Estudiantiles para adelantar los postulados de misión y visión dirigidos a facilitar los servicios que se ofrecen a los estudiantes subgraduados?	Entrevistas a administrador/líder Entrevista personal de apoyo Análisis de documentos y medios electrónicos	Protocolo de entrevista Protocolo preguntas Personal de apoyo	Validación de expertos
1.2 ¿Cuáles son los retos principales que atiende el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles para cumplir su visión y misión de servicio?	Entrevistas a administrador/líder Entrevista personal de apoyo Grupo focal estudiantes Análisis de documentos y medios electrónicos Entrevista al personal de apoyo	Protocolo de entrevista Protocolo preguntas Personal de apoyo Protocolo de Preguntas grupo focal a estudiantes Instrumento para el Análisis de documentos y medios electrónicos	Validación de expertos
1.3 ¿Cuáles son las expectativas que tienen los estudiantes subgraduados en relación con los servicios que se ofrecen en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles?	Grupo focal estudiantes Análisis de documentos y medios electrónicos	Protocolo preguntas grupo focal a estudiantes Instrumento para el Análisis de documentos y medios electrónicos	Validación de expertos
1.4 Que significado tiene para los lideres y contribuyentes del Decanato Auxiliar de	Entrevistas a administrador/líder	Protocolo de Entrevista	Validación de expertos

Asuntos Estudiantiles el liderazgo de servicio?	<p>Entrevista personal de apoyo</p> <p>Grupo focal estudiantes</p> <p>Análisis de documentos y medios electrónicos</p>	<p>Protocolo preguntas Personal de apoyo</p> <p>Protocolo preguntas grupo focal a estudiantes</p> <p>Instrumento para el Análisis de documentos y medios electrónicos</p>	

Apéndice B- Preguntas de investigación, preguntas de entrevista a Administrador y a personal de apoyo, preguntas a grupo focal

Preguntas de investigación	Preguntas de entrevista	Preguntas de entrevista a personal de apoyo
<p>¿Cómo se ejerce el liderazgo de servicio en una institución de educación superior (IES)?</p>	<p>¿Cuál usted considera que debe ser la preparación académica o profesional de una persona que ocupe la función de Decano auxiliar en Asuntos Estudiantiles?</p> <p>¿Cómo se planifican los servicios al estudiante en esta unidad?</p> <p>¿Cuál es el proceso de supervisión y cómo se evalúa la ejecución del personal del Decanato de Asuntos Estudiantiles?</p> <p>¿Qué estrategias se utilizan para conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes con los servicios que reciben en el Decanato?</p>	<p>¿Cuánto tiempo toma o promedia responder a una solicitud de servicios para un estudiante? ¿Qué factores pueden dilatar este trámite?</p> <p>¿Cómo se dan los procesos relacionados con el servicio al estudiante?</p> <p>¿Qué usted considera importante para mejorar el servicio al estudiante?</p>
<p>1.1 ¿Cuáles son las prácticas que realiza el personal del Decanato de Asuntos Estudiantiles para adelantar los postulados de visión y misión dirigidos a facilitar los servicios que se ofrecen a los estudiantes subgraduados?</p>	<p>¿Cuál es la diferencia entre asesoría y consejería académicas?</p> <p>¿Quiénes son las personas que participan en la asesoría y consejería académicas de los estudiantes?</p>	<p>¿Cuáles son los servicios más solicitados por los estudiantes?</p> <p>¿Qué es una asesoría académica? ¿Y quiénes pueden ofrecerlas?</p> <p>¿Qué es una consejería académica? ¿Y quiénes pueden ofrecerlas?</p>
<p>1.2 ¿Cuáles son los retos principales que atiende el Decanato de Asuntos Estudiantiles para cumplir su visión y misión de servicio?</p>	<p>¿Qué tipo de informes programáticos deben generarse en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?</p> <p>¿Cuál es su nivel de satisfacción con los trabajos que se realizan en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?</p> <p>¿Qué aspectos deberían mejorarse? Explique.</p>	<p>¿Cómo se manejan los asuntos de intervención en crisis o emergencias? En el Decanato ¿se recurre a todos los empleados por igual para resolver problemas? ¿Las instalaciones físicas son adecuadas para ofrecer servicios a los estudiantes?</p>
<p>1.3 ¿Cuáles son las expectativas que tienen los estudiantes subgraduados en relación con los servicios que se ofrecen en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles?</p>	<p>¿Conoce usted si hay alguna crítica entre los estudiantes subgraduados por el desempeño del Decanato de Asuntos Estudiantiles?</p> <p>¿Como percibe la cultura organizacional en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?</p> <p>¿Qué foros apelativos disponen los estudiantes para ventilar divergencias en los servicios que reciben en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?</p>	<p>¿Con cuanta frecuencia visita el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación?</p> <p>¿Qué significa para ustedes una asesoría académica?</p> <p>¿Ha recibido asesoría durante su preparación académica de parte del personal que labora en el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación?</p> <p>¿Qué significa para ustedes una consejería académica?</p>

		<p>¿Entiende que el personal del Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación le ofrece un servicio puntual y concluye el servicio que solicita?</p> <p>¿De qué manera el personal del Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación comprende las necesidades y se preocupa por el interés de sus estudiantes?</p> <p>¿Conoce el procedimiento para radicar una querrela en caso de no recibir servicios adecuados en el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación?</p> <p>¿Cómo desea recibir respuestas a los servicios que busca en el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación?</p>
1.4 ¿Qué significado tiene para los líderes y constituyentes del Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles el liderazgo de servicio?	<p>¿Cuál debe ser el liderazgo del Decano Auxiliar en Asuntos Estudiantiles en el ejercicio de sus funciones?</p> <p>¿Puede un Decano Auxiliar realizar trabajos de investigación o desarrollar propuestas mientras ocupa el puesto?</p>	¿Qué significa para usted un liderazgo de servicio?

Apéndice C- Protocolo de entrevista para administrador

Fecha:

Lugar:

Participante No.: _____

I Agenda

1. Saludos
2. Discusión hoja de consentimiento informado
3. Discusión sobre dudas o inquietudes acerca de la investigación
4. Firma de la hoja de consentimiento informado
5. Inicio de la entrevista
6. Despedida y agradecimiento

II Preguntas guías

Sección 1- Datos del participante

- a. Género _____
- b. Grado académico más alto _____
- c. Puesto que ocupa en la Facultad _____
- d. Años que ocupa el puesto _____
- e. Otros puestos ocupados en la Facultad _____

Preguntas:

1. ¿Cuál usted considera que debe ser la preparación académica y profesional que debe tener un individuo que ocupe una posición de Decano Auxiliar en Asuntos Estudiantiles?
2. ¿Qué tipo de informes programáticos deben generarse en el Decanato de asuntos estudiantiles?
3. ¿Cuál es el proceso de supervisión y como se evalúa la ejecución del Decanato de Asuntos Estudiantiles?
4. ¿Qué estrategias se utilizan para maximizar la calidad de los servicios en el Decanato?
5. ¿Cuál debe ser el liderazgo del Decano Auxiliar en Asuntos Estudiantiles en el ejercicio de sus funciones?

6. ¿Puede un Decano Auxiliar realizar trabajos de investigación o desarrollar propuestas mientras ocupa el puesto?
7. ¿Cuál es la diferencia entre asesoría y consejería académicas?
8. ¿Quiénes son las personas que pueden ofrecer asesoría y consejería académicas?
9. ¿Qué tipo de informes programáticos deben generarse en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?
10. ¿Está satisfecho con los trabajos que se realizan en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?
11. ¿Conoce usted si hay alguna crítica entre los estudiantes subgraduados por el desempeño del Decanato de Asuntos Estudiantiles?
12. ¿Como percibe la cultura organizacional en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?
13. ¿Qué foros apelativos disponen los estudiantes para ventilar divergencias en los servicios que reciben en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?

Apéndice D- Protocolo de preguntas para entrevistar al Personal de apoyo

Fecha:

Lugar:

Participante No.: _____

I Agenda

1. Saludos
2. Discusión hoja de consentimiento informado
3. Discusión sobre dudas o inquietudes acerca de la investigación
4. Firma de la hoja de consentimiento informado
5. Inicio de la entrevista
6. Despedida y agradecimiento

II Preguntas guías

Sección 1- Datos del participante

- a. Género _____
- b. Grado académico más alto _____
- c. Puesto que ocupa en la Facultad _____
- d. Años que ocupa el puesto _____
- e. Otros puestos ocupados en la Facultad _____

III Preguntas para el personal de apoyo

1. ¿Qué significa para usted un liderazgo de servicio?
2. ¿Cuáles son los servicios más solicitados por los estudiantes?
3. ¿Qué es una asesoría académica? ¿Y quiénes pueden ofrecerlas?
4. ¿Qué es una consejería académica? ¿Y quiénes pueden ofrecerlas?
5. ¿Cómo se manejan los asuntos de intervención en crisis o emergencias?
6. En el Decanato ¿se recurre a todos los empleados por igual para resolver problemas?
7. ¿Las instalaciones físicas son adecuadas para ofrecer servicios a los estudiantes?
8. ¿Cuánto tiempo conlleva responder a una solicitud de servicios para un estudiante?
9. ¿En el Decanato existe flexibilidad para solicitar autorización y realizar cambios en procesos que conlleven respuesta inmediata de servicio al estudiante?
10. ¿Qué usted considera importante para mejorar el servicio al estudiante?

Apéndice E- Protocolo de preguntas para grupo focal Estudiantes

Fecha:

Lugar:

Grupo focal No. ____:

I Agenda

1. Saludos e introducción del tema – propósito de la investigación
2. Instrucciones para la dinámica del grupo
3. Presentación del grupo
2. Entrega y lectura de hoja de consentimiento informado
3. Espacio para dudas o comentarios sobre la investigación
4. Firma y recibo de las hojas de consentimiento informado
6. Inicio del grupo focal
7. Despedida y agradecimiento

II Datos de los participantes

Participante	Genero	Clasificación	Tiempo en la institución

III Preguntas para el grupo focal

1. ¿Con cuánta frecuencia visita el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación?
2. ¿Ha recibido asesoría durante su preparación académica de parte del personal que labora en el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación? ¿Cuáles?
3. ¿Qué servicios busca cuando visita el Decanato de Estudiantes?
4. ¿Qué significa para ustedes una consejería académica?
5. ¿Entiende que el personal del Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación le ofrece un servicio puntual y concluye el servicio que solicita?
6. ¿De qué manera el personal del Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación comprende las necesidades y se preocupa por el interés de sus estudiantes?

7. ¿Conoce el procedimiento para radicar una querrela en caso de no recibir servicios adecuados en el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación?
8. ¿Cómo desea recibir respuestas a los servicios que busca en el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación?

Apéndice F-Instrumento para el análisis y revisión de documentos

Tipo de documento	Criterio de análisis y revisión de documento			Aspecto general	
	Autenticidad del documento; fuente primaria y original	Describe datos vinculados a la política institucional.	Muestra alguna relación con normativas y los procedimientos en los servicios que se ofrecen	Autor	Autorización del autor para ser incluida en la investigación
Agendas					
Boletines e informes anuales					
Cartas					
Certificaciones					
Comités de la Facultad					
Informes mensuales/anuales					
Itinerarios de Reuniones y/o actividades					
Políticas escritas					
Reglamentos					

G- Instrumento de análisis y revisión de medios electrónicos

Formato digital	Criterios de análisis y revisión			
	Información dirigida a estudiantes y a los recursos humanos de la UPR.	Ambiente para expresiones, sugerencias o intercambio de opiniones relacionada a los servicios para los estudiantes.	Información actualizada	Alcance y utilidad de la información
Página web de la UPR				
Página web de la UPRRP				
Página web de la Facultad EMH				
Página web del Decanato de Asuntos Estudiantiles				
Página web del Decanato de Asuntos Estudiantiles en redes sociales				
Blogs				

H- Planilla para validar los protocolos de entrevista

En esta sección, el experto debe evaluar cada pregunta con los criterios establecidos. Debe utilizar el signo de cotejo en el cuadro **PA** si la pregunta es apropiada y **PI** si la pregunta es inapropiada.

PA= Pregunta apropiada PI= Pregunta inapropiada

Criterios	P A	PI	Pregunta 1	Sugerencia
Claridad			¿Cuál usted considera que debe ser la preparación académica y profesional que debe tener un individuo que ocupe una posición de Decano Auxiliar en Asuntos Estudiantiles?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P A	PI	Pregunta 2	Sugerencia
Claridad			¿Qué tipo de informes programáticos deben generarse en el Decanato de asuntos estudiantiles?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P A	PI	Pregunta 3	Sugerencia
Claridad				

Vocabulario			¿Cuál es el proceso de supervisión y como se evalúa la ejecución del Decanato de Asuntos Estudiantiles?	
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Crterios	P A	PI	Pregunta 4	Sugerencia
Claridad			¿Qué estrategias se utilizan para maximizar la calidad de los servicios en el Decanato?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				

Crterios	P A	PI	Pregunta 5	Sugerencia
Claridad			¿Cuál debe ser el liderazgo del Decano Auxiliar en Asuntos Estudiantiles en el ejercicio de sus funciones?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Crterios	P A	PI	Pregunta 6	Sugerencia
Claridad				

Vocabular io			¿Puede un Decano Auxiliar realizar trabajos de investigación o desarrollar propuestas mientras ocupa el puesto?	
Sintaxis				
Ortografía				
Relevanci a				
Contenido				
Crterios	P A	PI	Pregunta 7	Sugerencia
Claridad			¿Cuál es la diferencia entre asesoría y consejería académicas?	
Vocabular io				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevanci a				
Contenido				
Crterios	P A	PI	Pregunta 8	Sugerencia
Claridad			¿Quiénes son las personas que pueden ofrecer asesoría y consejería académicas?	
Vocabular io				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevanci a				
Contenido				
Crterios	P A	PI	Pregunta 9	Sugerencia
Claridad				

Vocabular io			¿Qué tipo de informes programáticos deben generarse en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?	
Sintaxis				
Ortografía				
Relevanci a				
Contenido				

Criterios	P A	PI	Pregunta 10	Sugerencia
Claridad			¿Está satisfecho con los trabajos que se realizan en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?	
Vocabular io				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevanci a				
Contenido				
Criterios	P A	PI	Pregunta 11	Sugerencia
Claridad			¿Conoce usted si hay alguna crítica entre los estudiantes subgraduados por el desempeño del Decanato de Asuntos Estudiantiles?	
Vocabular io				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevanci a				
Contenido				
Criterios	P A	PI	Pregunta 12	Sugerencia

Claridad			¿Como percibe la cultura organizacional en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Crterios	P	PI	Pregunta 13	Sugerencia
Claridad			¿Qué foros apelativos disponen los estudiantes para ventilar divergencias en los servicios que reciben en el Decanato de Asuntos Estudiantiles?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				

I-Planilla para validar la guía de preguntas para entrevistar al personal de apoyo

En esta sección, el experto debe evaluar cada pregunta con los criterios establecidos. Debe utilizar el signo de cotejo en el cuadro PA si la pregunta es apropiada y PI si la pregunta es inapropiada.

PA=Pregunta apropiada PI= Pregunta inapropiada

Criterios	P A	PI	Pregunta 1	Sugerencia
Claridad			¿Qué significa para usted un liderazgo de servicio?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P A	PI	Pregunta 2	Sugerencia
Claridad			¿Cuáles son los servicios más solicitados por los estudiantes?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P A	PI	Pregunta 3	Sugerencia
Claridad				

Vocabulario			¿Qué es una asesoría académica? ¿Y quiénes pueden ofrecerlas?	
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P A	PI	Pregunta 4	Sugerencia
Claridad			¿Qué es una consejería académica? ¿Y quiénes pueden ofrecerlas?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				

Criterios	P A	PI	Pregunta 5	Sugerencia
Claridad			¿Cómo se manejan los asuntos de intervención en crisis o emergencias?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P A	PI	Pregunta 6	Sugerencia
Claridad			En el Decanato ¿se recurre a todos los empleados por igual para resolver problemas?	
Vocabulario				

Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Crterios	P A	PI	Pregunta 7	Sugerencia
Claridad			¿Las instalaciones físicas son adecuadas para ofrecer servicios a los estudiantes?	
Vocabulari o				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Crterios	P A	PI		
Claridad			¿Cuánto tiempo conlleva responder a una solicitud de servicios para un estudiante?	
Vocabulari o				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Crterios	P A	PI	Pregunta 9	Sugerencia
Claridad			¿En el Decanato existe flexibilidad para solicitar autorización y realizar cambios en procesos que conlleven respuesta inmediata de servicio al estudiante?	
Vocabulari o				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				

Contenido				
-----------	--	--	--	--

Criterios	P A	PI	Pregunta 10	Sugerencia
Claridad			¿Qué usted considera importante para mejorar el servicio al estudiante?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				

J-Planilla para validar la guía de preguntas para el grupo focal (Estudiantes)

En esta sección, el experto debe evaluar cada pregunta con los criterios establecidos. Debe utilizar el signo de cotejo en el cuadro PA si la pregunta es apropiada y PI si la pregunta es inapropiada.

PA=Pregunta apropiada PI= Pregunta inapropiada

Criterios	P A	P I	Pregunta 1	Sugerencia
Claridad			¿Con cuanta frecuencia visita el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P A	P I	Pregunta 2	Sugerencia
Claridad			¿Qué significa para ustedes una asesoría académica?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P A	P I	Pregunta 3	Sugerencia
Claridad			¿Ha recibido asesoría durante su preparación académica de parte del personal que labora en el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación?	
Vocabulario				
Sintaxis				

Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P A	P I	Pregunta 4	Sugerencia
Claridad			¿Qué significa para ustedes una consejería académica?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P A	P I		
Claridad			¿Entiende que el personal del Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación le ofrece un servicio puntual y concluye el servicio que solicita?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P A	P I	Pregunta 6	Sugerencia
Claridad			¿De qué manera el personal del Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación comprende las necesidades y se preocupa por el interés de sus estudiantes?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				

Relevancia				
Contenido				
Criterios	P	P	Pregunta 7	Sugerencia
Claridad			¿Conoce el procedimiento para radicar una querrela en caso de no recibir servicios adecuados en el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				
Criterios	P	P	Pregunta 8	Sugerencia
Claridad			¿Cómo desea recibir respuestas a los servicios que busca en el Decanato de Asuntos Estudiantiles de la Facultad de Educación?	
Vocabulario				
Sintaxis				
Ortografía				
Relevancia				
Contenido				

Apéndice K- Hoja de Consentimiento Informado Administradores, profesionales y ayuda administrativa

Ejercicio del liderazgo de servicio en un decanato auxiliar de asuntos estudiantiles de la universidad de puerto rico

Página 1 de 3

2-nov.-21



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

Hoja de Consentimiento Informado Administradores, profesionales y ayuda administrativa

Título de la investigación

**Ejercicio del liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de la
Universidad de Puerto Rico**

Descripción:

Usted está siendo invitado a participar en una investigación acerca del Ejercicio del liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Puerto Rico. Esta investigación es realizada por Johanna Burgos Carrasquillo, estudiante del programa doctoral en Liderazgo de Organizaciones Educativas de la Facultad de Educación Eugenio María de Hostos de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras. El propósito de esta investigación es explorar y describir cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Puerto Rico.

Usted ha sido seleccionado por ser considerado un informante que posee experiencia y conocimientos relacionados con los servicios que se llevan a cabo en el Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles. Para realizar esta investigación se solicita que participe a través de una entrevista individual en la cual ofrecerá información a través de unas preguntas relacionadas con el tema del liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles. Las entrevistas tendrán un tiempo aproximado de una a dos horas y serán grabadas en audio y video mediante la plataforma digital *google meets* respondiendo a las directrices y recomendaciones institucionales, provocado por el periodo de emergencia del COVID-19. Se estima que participen seis personas entre personal docente y no docente.

Usted autoriza mediante este consentimiento a la investigadora a hacer uso de la información que surja de la entrevista para la investigación y el informe final correspondiente. También podrá ofrecer su opinión, comentarios e ideas, relacionadas con el tema de forma voluntaria mediante la entrevista individual. La investigadora podrá tomar nota de sus observaciones y podrán surgir otras preguntas relacionadas con el tema de investigación.

Consentimiento informado adm. prof. y ayuda adm.
Página 2 de 3

La investigadora transcribirá la grabación. Se le enviara por correo electrónico la transcripción de la entrevista en la que usted participo para que sea revisado y aprobado. Esto se hará no más tardar de dos meses desde su participación y tendrá un término de diez (10) días para la revisión. Luego se procederá con el análisis y publicación del contenido recopilado.

Riesgos y Beneficios

Los riesgos que representa su participación en el estudio son mínimos y pueden relacionarse con cierta incomodidad al contestar alguna de las preguntas o evaluar el desempeño del decanato que dirige o en el cual labora como personal de apoyo. La participación es voluntaria y confidencial. Entre las incomodidades pudiese haber cargos adicionales por el consumo de datos móviles o de conexión de internet de su proveedor de servicios. La investigadora estará atenta a cualquier situación que surja durante el proceso de la entrevista. Esta investigación no tiene beneficios directos para el participante. La investigadora será custodia del equipo o dispositivo de almacenaje portátil, hasta culminación de la investigación. Todo material será destruido una vez hayan transcurrido tres años. Solamente la investigadora y la directora del Comité de disertación tendrán acceso a los datos de la investigación y a las grabaciones de audio y video.

Privacidad y Confidencialidad

La identidad de los participantes será protegida y mantenida en estricta confidencialidad mediante la omisión de cualquier información que pueda identificar a los participantes durante la recopilación de datos y análisis de la información y material que surja de la investigación. Se asignará un seudónimo a cada participante de forma que no pueda ser identificado. No obstante, es posible que se pueda identificar al participante indirectamente a través de detalles particulares de los servicios que ofrece en la unidad bajo estudio. Se incluye como advertencia que toda información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono, hackers, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente. Será importante que una vez concluya la entrevista, el participante deberá cerrar la sesión ("log out) y salir de la plataforma. Oficiales de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a la investigadora los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. Si tiene alguna inquietud o duda o desea tener más información con relación a la investigación puede comunicarse con Johanna Burgos Carrasquillo a través de la dirección electrónica johanna.burgos@upr.edu. De igual manera puede comunicarse con la directora de Comité de Disertación, Dra. Alicia S. Montañez García al correo electrónico: alicia.montanez@upr.edu y o al 787 764-0000 extensión 89219.

Consentimiento Informado Grupo Focal

Página 3 de 3

Derechos

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu. Al firmar este documento usted está de acuerdo con participar de la investigación y certifica que ha leído el mismo, ha autorizado la grabación de audio del grupo focal por medio del uso de una plataforma institucional, ha recibido copia del documento y discutido la información contenida.

Nombre del Participante Firma Fecha

He discutido el contenido de esta hoja de consentimiento informado con el arriba firmante.

Johanna Burgos Carrasquillo

Johanna Burgos Carrasquillo Firma Fecha



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

Hoja de Consentimiento Informado al estudiante

Título de la investigación

Ejercicio del liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Puerto Rico

Descripción:

Usted está siendo invitada a participar en una investigación acerca del Ejercicio del liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Puerto Rico. Esta investigación es realizada por Johanna Burgos Carrasquillo, estudiante del programa doctoral en Liderazgo de Organizaciones Educativas de la Facultad de Educación Eugenio María de Hostos de la Universidad de Puerto Rico en Río Piedras. El propósito de esta investigación es explorar y describir cómo se ejerce el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Puerto Rico.

Usted ha sido seleccionada por ser considerada un informante que pertenece a la comunidad estudiantil y solicita o recibe servicios de un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles en la Universidad de Puerto Rico. Para realizar esta investigación se solicita que participe a través de un grupo focal entre 6 a 10 personas donde se harán preguntas relacionadas con el liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles. La intervención tendrá un tiempo aproximado de una a dos horas y será grabado en audio y video mediante la plataforma digital *google meets* respondiendo a las directrices y recomendaciones institucionales, provocado por el periodo de emergencia del COVID-19. Las grabaciones serán estrictamente utilizadas para transcripción y análisis correspondiente para la investigación. En la publicación de la investigación, la identidad de los participantes será protegida y mantenida en estricta confidencialidad. Se asignará un seudónimo a cada participante de forma que no pueda ser identificado.

Usted autoriza mediante este consentimiento a la investigadora a hacer uso de la información que surja del grupo focal para la investigación y el informe final correspondiente. También podrá ofrecer su opinión, comentarios e ideas, relacionadas con el tema de forma voluntaria mediante el grupo focal. La investigadora podrá tomar nota de sus observaciones y podrán surgir otras preguntas relacionadas con el tema de investigación.

La investigadora transcribirá la grabación. Se le enviara por correo electrónico la transcripción de la entrevista en la que usted participo para que sea revisado y aprobado. Esto se hará no más tardar de dos meses desde su participación y tendrá un término de diez (10) días para la revisión. Luego se procederá con el análisis y publicación del contenido recopilado.

Riesgos y Beneficios

Los riesgos que representa su participación en el estudio son mínimos y pueden relacionarse con cierta incomodidad al contestar alguna de las preguntas o evaluar el desempeño del decanato que dirige o en el cual labora como personal de apoyo. La participación es voluntaria y confidencial. Entre las incomodidades pudiese haber cargos adicionales por el consumo de datos móviles o de conexión de internet de su proveedor de servicios. La investigadora estará atenta a cualquier situación que surja durante el proceso de la entrevista. Esta investigación no tiene beneficios directos para el participante. La investigadora será custodia del equipo o dispositivo de almacenaje portátil, hasta culminación de la investigación. Todo material será destruido una vez hayan transcurrido tres años. Solamente la investigadora y la directora del Comité de disertación tendrán acceso a los datos de la investigación y a las grabaciones de audio y video.

Privacidad y Confidencialidad

La identidad de los participantes será protegida y mantenida en estricta confidencialidad mediante la omisión de cualquier información que pueda identificar a los participantes durante la recopilación de datos y análisis de la información y material que surja de la investigación. Se asignará un seudónimo a cada participante de forma que no pueda ser identificado. No obstante, es posible que se pueda identificar al participante indirectamente a través de detalles particulares de los servicios que ofrece en la unidad bajo estudio. Se incluye como advertencia que toda información que comparta electrónicamente en el dispositivo (computadora, celular u otro) o plataforma que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden tener acceso legítimo o ilegítimo al dispositivo y a su contenido como un familiar, patrono, hackers, intrusos o piratas informáticos, etc. Además, en el dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe electrónicamente. Sera importante que una vez concluya la entrevista, el participante deberá cerrar la sesión ("log out) y salir de la plataforma. Oficiales de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a la investigadora los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento. Si tiene alguna inquietud o duda o desea tener más información con relación a la investigación puede comunicarse con Johanna Burgos Carrasquillo a través de la dirección electrónica johanna.burgos@upr.edu. De igual manera puede comunicarse con la directora de Comité de Disertación, Dra. Alicia S. Montañez García al correo electrónico: alicia.montanez@upr.edu y o al 787 764-0000 extensión 89219.

Consentimiento informado adm, prof. y ayuda adm.
Página 3 de 3

Derechos

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Oficial de Cumplimiento del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico, al teléfono 764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu. Al firmar este documento usted está de acuerdo con participar de la investigación y certifica que ha leído el mismo, ha autorizado la grabación de audio del grupo focal por medio del uso de una plataforma institucional, ha recibido copia del documento y discutido la información contenida.

Nombre del Participante

Firma

Fecha

He discutido el contenido de esta hoja de consentimiento informado con el arriba firmante.

Johanna Burgos Carrasquillo

Firma

Fecha

Apéndice L- Autorización CIPSHI

Correo: JOHANNA BURGOS CARRASQUILLO - Outlook

Autorización CIPSHI #2021-122

RRP-Proyecto CIPSHI <cipshi.degi@upr.edu>

Mié 03/11/2021 13:34

Para: JOHANNA BURGOS CARRASQUILLO <johanna.burgos@upr.edu>

CC: ALICIA S MONTANEZ GARCIA <alicia.montanez@upr.edu>

Johanna Burgos Carrasquillo

Estimada señora Burgos:

Las condiciones establecidas por el Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación (CIPSHI) para autorizar el protocolo *Ejercicio del liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Puerto Rico (#2021-122)* se cumplieron apropiadamente.

Por lo tanto, el protocolo está aprobado.

La realización de las actividades presenciales con intervención o interacción con seres humanos como sujetos de estudio propuestas en los protocolos que el CIPSHI autorice están sujetas a las instrucciones institucionales y estatales. Es responsabilidad de los/as investigadores/as protegerse y proteger a los/as posibles participantes durante el periodo de emergencia de salud pública y seguir las instrucciones correspondientes que pueden ser variantes según se desarrollen los eventos. El procedimiento para solicitar autorización para investigaciones de campo durante el periodo de emergencia por el COVID-19 se encuentra en: <https://cutt.ly/BgJy89y>.

Recuerde conservar copia de los documentos de su protocolo, especialmente de la(s) hoja(s) de consentimiento o asentimiento informado. La versión de la(s) hoja(s) de consentimiento o asentimiento aprobadas por el CIPSHI es la que debe reproducir y entregar a los participantes de la investigación.

Cualquier modificación posterior a esta autorización requerirá la consideración y reautorización del CIPSHI. Además, debe notificar cualquier incidente adverso o no anticipado que implique a los sujetos o participantes. Al finalizar la investigación, por favor envíe el formulario [Notificación de Terminación de Protocolo](#).

Le deseamos éxito.

Atentamente,

Decanato de Estudios Graduados e Investigación
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras
18 Ave. Universidad STE 1801
San Juan PR 00925-2512
Email: cipshi.degi@upr.edu
787-764-0000, Ext. 86773
Webpage CIPSHI: <http://graduados.uprrp.edu/cipshi/>



Este mensaje electrónico puede contener información confidencial y privilegiada. La redistribución o duplicación de este comunicado sin la expresa autorización de la persona que lo envía, está estrictamente prohibida. Si usted no es el(la) destinatario(a) designado(a) o si ha recibido este mensaje por error, por favor notifíquelo tan pronto le sea posible y proceda a borrar el mensaje original.

DISCLAIMER: This email and any files transmitted with it are confidential and intended solely for the use of the individual or entity to whom they are addressed. If you have received this email in error please notify the sender of this email. This message contains confidential information and is intended only for the individual named. If you are not the named addressee you should not disseminate, distribute or copy this e-mail. Please notify the sender immediately by e-mail if you have received this e-mail by mistake and delete this e-mail from your system. If you are not the

Apéndice M-Autorización del Protocolo

Universidad de
Puerto Rico

COMITÉ INSTITUCIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS SERES HUMANOS
EN LA INVESTIGACIÓN (CIPSHI)
IRB 00000944
cipshii.degi@upr.edu ~ http://graduados.uprrp.edu/cipshi

AUTORIZACIÓN DEL PROTOCOLO

Número del protocolo: 2021-122

Título del protocolo: Ejercicio del liderazgo de servicio en un Decanato Auxiliar de Asuntos Estudiantiles de la Universidad de Puerto Rico

Investigadora: Johanna Burgos Carrasquillo

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: 3 de noviembre de 2021



Cualquier modificación posterior a esta autorización requerirá la consideración y reautorización del CIPSHI. Además, debe notificar cualquier incidente adverso o no anticipado que implique a los sujetos o participantes. Al finalizar la investigación, envíe el formulario de Notificación de Terminación de Protocolo.

Aida Jiménez Torres, 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 N. Certificado de participación del adiestramiento para investigaciones con seres humanos

		<p>Completion Date 27-Dec-2020 Expiration Date 26-Dec-2025 Record ID 33175417</p>
<p>This is to certify that:</p>		
<p>Johanna Burgos</p>		
<p>Has completed the following CITI Program course:</p>		
<p>Not valid for renewal of certification through CME.</p>		
<p>Investigaciones psicológicas, sociales o educativas <small>(Curriculum Group)</small></p>		
<p>Investigaciones psicológicas, sociales o educativas con seres humanos <small>(Course Learner Group)</small></p>		
<p>1 - Stage 1 <small>(Stage)</small></p>		
<p>Under requirements set by:</p>		
<p>Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras</p>		
		
<p>Verify at www.citiprogram.org/verify/?w157f9dad-84e0-4004-bbcf-6f090b876e8a-33175417</p>		

RESUMEN BIOGRÁFICO DE LA AUTORA

Johanna Burgos Carrasquillo, natural de San Juan, Puerto Rico, hija de un barbero y de una enfermera. Cursó estudios elementales en escuela militar y en colegio católico de la zona metropolitana. Posee un bachillerato en Administración de Empresas, concentración Finanzas de la Universidad de Puerto Rico en Carolina. Tiene dos grados de maestría de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto Metropolitano: una en Artes de las Relaciones Laborales y otra en Administración de Trabajo Social. Concluyó su fase universitaria obteniendo el grado doctoral en Liderazgo en Organizaciones Educativas de la Facultad Eugenio María de Hostos de la Universidad de Puerto Rico en Rio Piedras.

Su primera experiencia profesional fue en el campo de los recursos humanos para una agencia gubernamental. Luego de diez años de servicio ininterrumpido sale del servicio público por la Ley Núm. 7 de 2009, conocida como *Ley Especial Declarando Estado de Emergencia Fiscal y Estableciendo Plan Integral de Estabilización Fiscal para Salvar el Crédito de Puerto Rico*, 3 L.P.R.A. sec. 8791 et seq. Esta transición le permitió emprender nuevos horizontes y descubrió el campo educativo y el trabajo social. En su trayectoria profesional, ha trabajado con proyectos educativos para la Universidad de Puerto Rico, CDCOOP y el Departamento de Educación de Puerto Rico. Su enfoque es la administración, y su inspiración radica en promover el liderazgo de servicio en diversos campos profesionales. Ha colaborado en publicaciones como: *Trayectoria histórica de las Escuelas Ocupacionales Agrícolas en Puerto Rico (2021)* y *Desarrollo histórico de las Escuelas Laboratorio de la Facultad de Educación, Universidad de Puerto Rico (2023)*. Para contactar a la autora, puede escribir al correo electrónico: johanna.burgos@upr.edu.