

**PERSPECTIVAS DE LÍDERES UNIVERSITARIOS EN TORNO A LA GESTIÓN
COMUNITARIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA: UN ESTUDIO DE CASO**

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

Por

Ivelisse Acevedo-Moreno

©Derechos reservados, 2020

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

**PERSPECTIVAS DE LÍDERES UNIVERSITARIOS EN TORNO A LA GESTIÓN
COMUNITARIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA: UN ESTUDIO DE CASO**

Ivelisse Acevedo-Moreno

Maestra en Administración Pública, Universidad de Puerto Rico, 2010
Bachillerato en Administración de Sistemas de Oficina, Universidad de Puerto
Rico, 2001

Aprobada el 30 de noviembre de 2020 por el Comité de Disertación:

Alicia S. Montañéz, Ed.D.

Director Disertación

Reinaldo Berríos, Ed.D.
Miembro del Comité

Juanita Rodríguez, Ed.D.
Miembro del Comité

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mi familia, la cual amo, doy gracias a Dios por ellos y por el grano de arena que han aportado a mi formación profesional, personal y espiritual. A mi familia, quienes muchas veces sintieron la distancia de mi persona, sin embargo, me apoyaron a lograr la meta. Papi, quiero dedicarte este trabajo, por tus palabras de aliento en muchas ocasiones y porque sé que este logro alegra y llena tu corazón. Mami, también te dedico este trabajo por tu amor incondicional y porque te honra esta meta alcanzada.

Dedico además, este trabajo a mi Creador y Señor, como producto final de la travesía corrida a mi lado. Gracias por las fuerzas, el aliento y la esperanza brindada en momentos de desconcierto, ayudandome así a finalizar la carrera. Esta travesía fue impactada por la huelga del año 2017, luego los huracanes Irma y María para ese mismo año, comenzando el año 2020 con temblores y la pandemia del COVID-19, no obstante pude finalizarla con la ayuda divina. Agradezco la fidelidad y acompañamiento divino.

RECONOCIMIENTOS

Son muchas las personas a las que quiero reconocer al lograr este trabajo con el cual concluyo una etapa más en mi camino. Agradezco a mi Comité de Disertación, por su tiempo, acompañamiento y rigurosidad para presentar un trabajo de calidad; a las doctoras Alicia S. Montañez, Juanita Rodríguez y al Dr. Reinaldo Berríos, gracias, fue un verdadero placer trabajar con ustedes y de crecimiento profesional.

Reconozco también a mi compañera de estudio, Vivian Cordero, quien permitió que camináramos juntas la travesía del doctorado y cultiváramos una amistad de apoyo y hermandad. Además, quiero reconocer a la Dra. Mercedes Salichs y el grupo de apoyo, el cual tomó parte importante en el último tramo de esta carrera y nos ayudó a lograr la meta con las distracciones menos posible.

Reconozco a las doctoras Gloria Díaz Urbina y Marilú Pérez Hernández por permitir cumplir uno de los requisitos del doctorado en una de las unidades adscrita al Decanato de Estudiantes, siendo un legado para la institución. Les agradezco el apoyo y la apertura hacia mi persona.

RESUMEN DE LA DISERTACION

PERSPECTIVAS DE LÍDERES UNIVERSITARIOS EN TORNO A LA GESTIÓN COMUNITARIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA: UN ESTUDIO DE CASO

Ivelisse Acevedo-Moreno

Director de disertación: Alicia S. Montañez García

Esta investigación se llevó a cabo bajo el paradigma cualitativo y utilizó el diseño de estudio de caso fenomenológico. Su propósito fue explorar las perspectivas de los líderes educativos de una universidad pública en torno a su gestión como líderes comunitarios. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a seis participantes que tuvieran proyectos de servicio a la comunidad entre ellos decanos, directores y coordinadores de distintas facultades. El estudio partió de la premisa que hay una desvinculación de las instituciones de educación superior con las comunidades, obviando así su responsabilidad social o tercera misión. El estudio buscó describir cómo estos líderes se visualizan en su función de servidores comunitarios y cuál es el significado que atribuyen a esta gestión desde la universidad. Además, se quiso conocer las normativas que tiene la institución para cumplir con su rol social, así como los proyectos que ha desarrollado.

El estudio demostró que estos líderes se perciben como administradores, facilitadores, motivadores, que trabajan en equipo, que brindan apoyo y son defensores de estos proyectos para una mayor continuidad. Además, reconocen que el servicio a las comunidades cobra significancia para cumplir

la misión institucional, que es un espacio de crear bienestar y justicia social, como para transformar vidas mejorando su calidad. De igual modo, reconocen que servir desde la universidad permite unas experiencias y desarrollo más profundo en sus estudiantes, mejora al profesorado que sirve en los proyectos comunitarios y beneficia a la institución como al país. Consecuentemente, se analizaron diferentes documentos institucionales reglamentarios que inciden en el servicio a las comunidades. La principal fuente que estos líderes han empleado para cumplir con su responsabilidad social ha sido los acuerdos colaborativos con el tercer sector para que los estudiantes tengan espacios de práctica e internados, así como escenarios de investigación.

TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN	i
DEDICATORIA	ii
RECONOCIMIENTO	iii
RESUMEN DE LA DISERTACIÓN	iv
TABLA DE CONTENIDO	vi
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
Problema de Investigación.....	2
Propósito del estudio.....	10
Justificación del estudio	10
Preguntas de investigación	12
Definición de términos.....	13
CAPITULO II REVISIÓN DE LITERATURA.....	16
Introducción.....	16
Responsabilidad social universitaria: Normativa	17
El líder universitario como gestor comunitario en el siglo XXI.....	22

El líder universitario como líder educativo: Dimensiones comunitaria, administrativa y estratégica	30
Prácticas efectivas del líder en la gestión comunitaria	51
CAPÍTULO III MÉTODO	66
Introducción.....	66
Acercamiento metodológico	66
Diseño.....	67
Escenario de la investigación.....	69
Selección y descripción de los participantes	69
Permisos	70
Estrategias de recopilación de datos	71
Estrategias de análisis de datos	75
Aspectos éticos de la investigación.....	78
Delimitaciones y limitaciones.....	79
CAPÍTULO IV HALLAZGOS Y ANÁLISIS.....	80
Introducción.....	80
Descripción.....	81
Análisis de la información.....	84
Líder comunitario universitario ante el espejo de servir a la comunidad	85
Servicio comunitario, experiencia enriquecedora desde la academia	116

Significado al brindar servicio comunitario desde la universidad	127
Estrategias institucionales que facilitan el servicio comunitario.....	138
Proyectos universitarios al servicio de la comunidad	147
Resumen	171
CAPÍTULOS V DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y	
RECOMENDACIONES	173
Introducción.....	173
Discusión	174
¿Cuál es la perspectiva de los líderes universitarios en torno a su gestión comunitaria?	174
¿Cómo las políticas institucionales vigentes inciden en la gestión comunitaria de sus líderes?	185
¿Qué prácticas comunitarias han desarrollado los líderes para cumplir con la responsabilidad social universitaria?	192
¿Cuál es el significado que atribuyen los líderes universitarios al servicio comunitario desde la universidad?	196
Conclusiones.....	200
Implicaciones para el liderazgo educativo y Recomendaciones	204
Recomendaciones para la universidad pública.....	205
Recomendaciones al Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas	206

Las futuras investigaciones que se recomiendan	207
REFERENCIAS	209
A - Autorización del CIPSHI.....	223
B – Certificado del CITI PROGRAM	225
C – Hoja de Consentimiento Informado	229
D – Tabla de alineación del propósito del estudio con las preguntas de investigación y las estrategias de recopilación.....	233
E – Preguntas para el diario reflexivo	235
F – Planilla de evaluación para las preguntas reflexivas.....	237
G – Protocolo de preguntas para la entrevista	239
H – Planilla de evaluación de la guía para la entrevista	242
I – Hoja de cotejo y preguntas guías para el análisis de documentos	244
J – Carta de invitación	247
K – Plantilla para el análisis de las entrevistas	249
L – Tabla para analizar las categorías, subcategorías y conceptos	251
M – Tabla de alineación del propósito del estudio con las preguntas de investigación y categorías para el análisis.....	253
BIOGRAFÍA DEL AUTOR	255

LISTAS DE TABLA

Tabla	Página
1. Relación entre las preguntas de investigación y las estrategias de recopilación de datos	74
2. Seudónimos y descripción de los participantes	82
3. Abreviaturas y títulos de los documentos	83

LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Categorías principales para el análisis de los datos	85
2. Categoría y subcategoría que reflejan como ese líder comunitario universitario se ve al servir a la comunidad	86
3. Categoría y subcategoría sobre la ganancia del servicio comunitario desde la academia	117
4. Categoría y subcategorías sobre significado de brindar servicio comunitario	128
5. Categoría y subcategorías que presentan las estrategias institucionales que inciden en el servicio comunitario	139
6. Subcategorías emergentes de proyectos universitarios al servicio de la comunidad	147

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Las universidades deben educar y formar profesionalmente a sus estudiantes para ser líderes en las comunidades y escenarios laborales dentro y fuera del país. Estas tienen la obligación de atender su responsabilidad social como parte del desarrollo integral de sus estudiantes. A su vez, las universidades deben cumplir con la tercera misión, la cual vincula la responsabilidad que tiene la institución con atender situaciones que aquejan a la sociedad. La tercera misión se encuentra plasmada en los enunciados filosóficos de cada una de las instituciones de educación superior. Molina Roldán (2015) indicó que en muchas instituciones universitarias "la tercera función (misión) ha sido relegada, mal entendida o apartada de la construcción cotidiana de conocimiento en las aulas y los espacios de investigación" (p. 1).

Un ejemplo de tercera misión lo encontramos en el Plan Estratégico de la institución bajo estudio en el cual se enuncia que:

"aspira a desarrollar una ciudadanía responsable, respondiendo a los retos de pertinencia y demanda de sus ofrecimientos, así como a la suficiencia y eficiencia de sus recursos, de manera que el éxito estudiantil se traduzca en un verdadero desarrollo sostenido en el país" (p.13).

Este propósito universitario hace imperativo el liderazgo educativo en su función comunitaria, pues este tiene la capacidad de desarrollar en los

estudiantes las competencias conceptuales, técnicas y humanas que les permitirán contribuir significativamente a las comunidades y a la sociedad en general.

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema, el propósito y la justificación de esta investigación, así como las preguntas que guiarán el estudio. Por último, se muestran las definiciones de los conceptos medulares a esta investigación para una mejor comprensión.

Problema de Investigación

En el siglo XXI los escenarios universitarios se han visto influenciados por diversas corrientes sociales, políticas y económicas, tales como: la globalización, los avances tecnológicos, el capitalismo, las políticas neoliberales, las cuales ejercen un papel protagónico al momento de elegir cómo atraer, retener y preparar a los estudiantes para el mundo laboral y social. La globalización, que surgió directamente en los escenarios de economía y los negocios, ha influenciado contundentemente la sociedad. La interacción entre las personas, el intercambio en los mercados y la educación se han visto impactadas por la ideología de este fenómeno. Hay un sentir competitivo generalizado dentro y fuera de los negocios, y los escenarios educativos no han quedado exentos de la influencia de esta corriente. Las universidades, por ejemplo, buscan mantener un nivel de competitividad entre sí dentro y fuera de su entorno. García Medina y Yurevna Cramarova (2017) expusieron que “se trata de inculcar a la

población la idea de mercado en cuanto a la competitividad en la educación” (p.50).

Crescimbeni (2015) en su artículo sobre la educación y el término ciudadanía en el siglo XXI expuso que la globalización junto a los avances tecnológicos han influenciado el desarrollo ciudadano y ha provocado que la educación mediante sus instituciones formativas presenten nuevas alternativas de capacitar y desarrollar a las personas como ciudadanos de sus países. Indicó que “en los albores de un nuevo siglo caracterizado por la globalización de la ciudadanía y la innovación tecnológica, es preciso trazar nuevas líneas teóricas a fin de fortalecer la educación ciudadana” (Crescimbeni, 2015, p. 268). Así que esta autora reconoce que la globalización es “un fenómeno poderosamente influyente sobre la conformación y la concepción de la dimensión simbólica de la ciudadanía” (p. 284).

García Medina y Yurevna Cramarova (2017) indicaron que “la globalización económica ha establecido las condiciones para impartir nuevos modelos económicos, sociales, políticos y educativos” (p.52). Por lo que la globalización ha venido a figurar como un motor que mueve y determina la forma en la que se debe educar. Los investigadores Morales y colaboradores (2013) reconocieron la necesidad de una educación superior para desarrollar personas competentes que, además de conocer su especialidad, sean personas solidarias capaces de analizar los retos actuales para comprometerse y expresarse ante los desafíos de un mundo globalizado. Ellos, además,

postulan que las universidades deben adoptar estrategias para cumplir con su misión de formar humanos con capacidad de integrar y generar análisis crítico en respuesta a problemas sociales, más allá de los conocimientos técnicos necesarios para ejercer una profesión. Estas fueron algunas de las conclusiones ante el estudio centrado en los valores éticos en universitarios y cómo ello incide en la adquisición de competencias solidarias. Se realizó el estudio con una muestra de 945 estudiantes universitarios entre las edades de 18 y 57 años pertenecientes a las Facultades de Psicología y Ciencias de la Educación de la Universidad de Málaga, España. Se dividió a los participantes en dos conglomerados y se le administró los siguientes instrumentos: *Test de Valores (CECSCU)*, Cuestionario para la evaluación de valores y actitudes hacia temas morales (VATM), Cuestionario del clima social del centro universitario (CECSCU), Índice de empatía, Actitud negativa hacia la emisión de conductas prosociales solidarias, y una rúbrica contestada por parte del alumnado para evaluar la satisfacción en las actividades educativas solidarias (PIE10-127). Esto permitió el análisis en dos fases y el análisis de diferencias de medidas ante las variables de estudio. Expresaron así los investigadores que este estudio es necesario realizarlo porque mejora la calidad del docente ante el Nuevo Modelo de Educación Superior europea que requiere una educación no sólo técnica sino ética y solidaria. Así que, una educación que permita una metodología de aprendizaje-servicio ayuda a una formación integral y humanizada en los estudiantes. Además propicia el desarrollo ciudadano con competencias solidarias y mejora la calidad de vida de las personas (Morales et al., 2013).

El investigador Rodrigo Jaramillo (2016) de la Universidad de Antioquía describió en su estudio sobre la calidad en la gestión de la educación superior colombiana, cómo instituciones universitarias de Colombia se han visto deterioradas por la perspectiva mercantilista que ha imperado con proyectos de modernidad en los cuales los procesos formativos y humanizadores se han afectado. Este estudio fue realizado en Colombia y constó del análisis descriptivo y comparativo de discursos orales y escritos acerca de la calidad en la educación superior junto a los léxicos predominante del tema. A través del estudio, afirmó la importancia de la comunicación entre la educación (sus líderes educativos) con la sociedad para de esa forma brindar contribuciones positivas y efectos humanizadores en sus estudiantes (Jaramillo, 2016).

Otro asunto que ha influenciado acelerados cambios en la educación ha sido la tecnología. Esta ha facilitado el acceso a la información, sin embargo, ha reducido los espacios de compartir persona a persona, porque la interacción entre los individuos se da más mediante un dispositivo electrónico. Fernández-García y colaboradores (2015) en su investigación indicaron que las relaciones sociales entre los jóvenes se dan más mediante redes sociales, y expresa que diferentes estudios manifiestan que “la forma tradicional de socializar ‘cara a cara’ permite fortalecer la estima colectiva en los jóvenes mediante habilidades sociales positivas y consolidar pautas en comportamientos desviados que eventualmente provocan la exclusión en la sociedad” (p. 133).

Los investigadores Fernández-García y colaboradores (2015) realizaron un análisis metateórico sobre el ocio en jóvenes con problemáticas sociales y diseñaron un mapa de tendencias en ocio juvenil conforme a los hallazgos derivados de otras investigaciones recientes y relevantes a su estudio. El estudio consistió en analizar 40 investigaciones que reunieron los requisitos de ser publicadas entre los años 2009-2013 y que fueron realizadas en el contexto español como a nivel internacional. Establecieron las variables como año de publicación, base de datos bibliográficos, ámbito de la publicación, características de la muestra y marco metodológico para analizar las investigaciones cuantitativas. Mientras que para los estudios cualitativos identificaron las siguientes dimensiones: tecnologías de la información, valores en la juventud, forma de ocio juvenil, y relaciones sociales las cuales le permitieron analizar la información. Los investigadores concluyeron que existe una tendencia con relación al ocio juvenil, las tecnologías y las relaciones sociales. Se destacó que los jóvenes que presentaron mayor capacidad prosocial son valorados como mejor adaptados socialmente, ya que mantienen unas relaciones sociales más sanas, formas de ocio más saludables y aprovechan mejor las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información en beneficio propio y de la comunidad (Fernández-García et al., 2015).

Por otra parte, los investigadores Capilla Garrido y Cubo Delgado (2017) indicaron que los medios tecnológicos, como los teléfonos inteligentes, permite conexión con personas a distancias, pero lejanía en los que están cerca, ya que

la interacción física se da con menos frecuencia. Estos investigadores realizaron un estudio en España para analizar el bienestar psicológicos en jóvenes universitarios entre las edades de 19 a 29 años. Para realizar el estudio emplearon los cuestionarios MPPUSA (Mobile Phone Problem Use Scale for Adolescents) adaptado a la población adolescente española, y el cuestionario General de Salud de Golberg (1996). Se administró los cuestionarios a 123 participantes universitarios. A base de los resultados, se pudo establecer vínculo con el uso inadecuado de los teléfonos inteligentes y el bienestar psicológico. Se demostró que el uso indebido de los "smartphone" presentó en los participantes universitarios enfermedades somáticas y mayores niveles de ansiedad e insomnio, disfunción social y depresión. "Los dispositivo tienen la fuerza psicológica que no solo cambian lo que hacemos, sino que cambian lo que somos" (Capilla Garrido & Cubo Delgado, 2017, p. 176). Además, se presentó la relación existente entre el uso inadecuado de los "smartphones" con la disfunción social, los vínculos familiares y de amistades.

Los problemas que emergen como consecuencia del capitalismo extremo, la globalización y avances tecnológicos, además de visualizar la educación como un asunto de mercancía, es la pérdida de valores como la solidaridad, civismo, empatía y el compartir unos con otros de forma desinteresada. En este contexto adquiere relevancia este estudio, ya que nos permitirá conocer cómo los líderes universitarios asumen responsabilidad ante esta problemática social e integran de forma activa el servir a la comunidad como estrategias de formación en sus educandos. Los investigadores Díaz-

Gibson y colaboradores (2015) indicaron que "el liderazgo educativo, hoy más que nunca, aborda el complejo reto de generar sentido, reunir compromisos y construir proyectos educativos sólidos". A que responda a los desafíos educativos de "mejorar los resultados académicos de los estudiantes, la inclusión de alumnos con necesidades especiales, la adaptación pedagógica a los cambios sociales promovidos por la revolución tecnológica y la enseñanza de lenguas extranjeras en un mundo cada vez más globalizado" (p. 6).

Las expresiones previas de Díaz-Gibson y colaboradores (2015) fueron bases para manifestar la importancia de realizar la investigación sobre el liderazgo de estrategias colaborativas en el ámbito escolar y educativo para tener gobernanza en proyectos socioeducativos comunitarios que realizaron estos investigadores. El estudio consistió en entrevistar a treinta (30) profesores que habían fungido como parte del equipo administrativo y que manifestaron liderazgo en treinta (30) casos exitosos de proyectos socioeducativos de ámbitos comunitarios por un período mayor de cinco (5) años en Barcelona, España. Entre sus conclusiones más significativas son el empleo del liderazgo y gobernanza para optimizar los recursos de las comunidades; que se debe adoptar un modelo de liderazgo colaborativo adaptado a la realidad del proyecto comunitario; y, que la visión del líder debe trascender a las fronteras escolares y generar nuevos procesos que permitan el mejoramiento en el entorno como el impacto educativo. De esa forma, queda manifiesta la necesidad de adoptar un nuevo modelo de liderazgo participativo en los

escenarios educativos que fomente así la gobernanza en las iniciativas comunitarias.

Luego de presentar diferentes estudios sobre cómo el fenómeno de la globalización y los medios tecnológicos de la información impactan la sociedad y los sistemas educativos actuales, se identificó como problema la desvinculación que los líderes educativos han permitido entre la gestión universitaria y el entorno social. Mostró relevancia estudiar esta problemática, ya que la sociedad exige una formación postsecundaria cercana a su entorno social. Son los líderes educativos a través de las universidades, como centros de educación superior, los que deben propiciar constantemente una formación interactiva del uno con el otro y la comunidad para contrarrestar los efectos adversos que presentan la globalización y los avances tecnológicos. Son los líderes educativos las personas llamadas a planificar, diseñar e implementar los cambios necesarios que permitan formar a los estudiantes con las capacidades, estrategias, intelectuales y humanas para su desempeño profesional futuro. Este estudio permitió conocer, si al igual que en otros países, los líderes universitarios puertorriqueños perciben la gestión comunitaria como herramienta para neutralizar el impacto de la globalización y los avances tecnológicos en la conducta social. Los directivos de la educación postsecundaria deben, además, despertar en sus estudiantes ese compromiso ciudadano de ser parte de su entorno social y cultural. Es el líder educativo en su función comunitaria quien puede lograr en el estudiante esa identidad cultural que manifiestan los enunciados filosóficos de las instituciones de educación superior en Puerto Rico.

Propósito del estudio

El propósito de este estudio fue describir cómo los líderes de la universidad perciben que ejercen el liderazgo comunitario en respuesta a la responsabilidad social universitaria. Además, se conoció cómo las políticas institucionales inciden en la gestión comunitaria de sus líderes. Finalmente, se identificó las prácticas comunitarias que han desarrollado los líderes y el significado del servicio comunitario desde la universidad. Esta investigación estuvo enmarcada en el paradigma cualitativo y se utilizó el diseño de estudio de casos.

Justificación del estudio

Este estudio permitió obtener información actualizada de cómo los líderes universitarios ejercen su liderazgo comunitario ante la desvinculación y la atención intermitente que se ha identificado como problema. Como estudiante y empleada de una institución universitaria, al igual que diferentes investigadores tales como: Molina Roldán (2015); Crescimbeni (2015); Rodrigo Jaramillo (2016); y Díaz-Gibson et al. (2015), hemos visto la necesidad de integrar las prácticas comunitarias en las universidades como parte de la formación de los estudiantes para contrarrestar los impactos que sufre la sociedad por diversas corrientes. Ha sido importante realizar estudios que indaguen la gestión de servir a la comunidad desde los escenarios educativos universitarios. Díaz-Gibson y colaboradores (2015) presentaron la necesidad de líderes educativos que vayan más allá de la institución académica y lo expone como un "tema crítico y urgente en la agenda educativa" (p. 61) no solo en su país de España

sino a nivel internacional. Este investigador, además nos indicó que “futuros estudios de caso nos pueden aportar una mayor profundidad respecto a la función de liderazgo educativo ante los retos de optimizar los recursos existentes y de generar sentido de proyecto conjunto al contexto actual” (Díaz-Gibson et al., 2015, p. 80).

Por otra parte, esta investigadora apreció cómo se perciben los sistemas educativos como fuentes de ingresos y gastos y no necesariamente como inversión en la formación de ciudadanos, permitiendo así la desvinculación con la sociedad. Las investigadoras Ortiz- Reyes y colaborades (2017) realizaron el estudio sobre la tercera misión en las universidades en Puerto Rico. Esta investigación se realizó en dos etapas: un análisis documental a profundidad de documentos normativos y descriptivos, y entrevistas a profundidad con informantes clave de nueve recintos participantes de seis instituciones de educación superior en Puerto Rico. Concluyen en su estudio, que “la educación superior puertorriqueña necesita continuar adquiriendo las características que la capaciten para responder eficientemente a las demandas, tanto en su entorno inmediato, como el global” (p. 45). En la actualidad no ha habido suficientes estudios en Puerto Rico sobre cómo los líderes educativos universitarios atienden la responsabilidad social llamada tercera misión. Esta investigación brinda información valiosa sobre la gestión comunitaria del líder educativo en nuestra isla. Se puede conocer, además, si los líderes educativos perciben la gestión comunitaria como solución a las necesidades sociales y como estrategia para aminorar los impactos de la globalización como de otras corrientes que

demanda una formación educativa más humanizada. Este estudio permite establecer bases en futuras investigaciones sobre el liderazgo comunitario en las universidades desde otros escenarios académicos o de otras perspectivas, facilitando así la amplitud de los marcos empíricos y teóricos del tema estudiado. Además, esta investigación es referente a otros líderes educativos universitarios dentro y fuera de nuestra isla ante el tema de servir a la comunidad, liderazgo comunitario y responsabilidad social desde una educación superior.

Por último, esta investigación facilitó el análisis de las políticas institucionales vigentes y cómo estas inciden en la gestión comunitaria de sus líderes. Esto ayuda a resaltar aquellas políticas de prácticas comunitarias que han demostrado éxito en la institución de educación superior, lo que proveerá información a otras instituciones para poder articular el servicio comunitario desde sus centros académicos. Por otra parte, el estudio propone futuros temas de investigación que ayuden a fortalecer las políticas que articulan las prácticas comunitarias desde la universidad.

Preguntas de investigación

Las investigaciones cualitativas están dirigidas por unas preguntas de investigación. Creswell (2007) recomendó que dentro de la investigación cualitativa se presente una pregunta central y varias sub-preguntas. Dentro del diseño de estudio de caso, añadió, que la pregunta central y las sub-preguntas deben permitir describir el caso estudiado. A continuación, se presentan las

preguntas que condujeron esta investigación y permitieron describir el caso bajo estudio.

La pregunta central de esta investigación fue:

1. ¿Cuál es la perspectiva de los líderes universitarios en torno a su gestión comunitaria?

Y las sub-preguntas de investigación fueron:

2. ¿Cómo las políticas institucionales vigentes inciden en la gestión comunitaria de sus líderes?
3. ¿Qué prácticas comunitarias han desarrollado los líderes para cumplir con la responsabilidad social universitaria?
4. ¿Cuál es el significado que atribuyen los líderes universitarios al servicio comunitario desde la universidad?

Definición de términos

Para propósito de esta investigación, se emplearon las siguientes definiciones para los términos que se señalan:

1. Líder universitario – son los decanos de facultad y directores de departamentos que propician “transformaciones en el estudiantado de modo que manifiesten las cualidades a las que aspira la sociedad” (Morell González et al., 2013, p. 168).
2. Líder comunitario - es aquella persona que ha asumido la responsabilidad de crear o ayudar a lograr exitosamente un propósito compartido con un

grupo. Mediante la comunicación y recursos influye en la perspectiva, creencias y comportamientos de otras personas dentro de su empresa colaborativa (Rubin, 2009).

3. Liderazgo comunitario – es la práctica que utiliza la estrategia de aprendizaje en servicio, conocida “como la metodología pedagógica que promueve actividades estudiantiles solidarias, no solo para atender demandas de la sociedad, sino para mejorar la calidad del aprendizaje académico y formar ciudadanos participativos y solidarios” (Sandrea Toledo & Reyes, 2010, p. 382).
4. Responsabilidad social universitaria – “significa producir conocimientos, formar profesionales y hacer cultura en y para la realidad en la cual una institución educativa se inserta activamente”; “que contribuye al conocimiento y solución de problemas y necesidades de la sociedad, dentro de sus posibilidades” (Sobrinho et al., 2008, p. 97).
5. Servicio comunitario en universidades– “la actividad que los estudiantes de educación superior realizan en las comunidades, aplicando los conocimientos científicos, culturales, deportivos y humanísticos adquiridos durante su formación académica en beneficio de la comunidad” (Sandrea Toledo & Reyes, 2010, p. 382).
6. Tercera misión de la universidad – “cómo la perspectiva social de su extensión y compromiso comunitario se relaciona con las necesidades sociales de su territorio o entorno de referencia, con una actuación tanto

en dimensiones locales como regionales" (Bueno Campos & Fernández De Navarrete, 2007, p. 45).

7. Comunidades aledañas – se refiere a las comunidades limítrofes sobre las cuales la universidad ejerce influencia (definición diseñada por la autora para propósitos del estudio).

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

Introducción

Las instituciones de educación superior tienen el deber de servir a la sociedad mediante el desarrollo integral de sus estudiantes. Tanto las universidades públicas como privadas en Puerto Rico establecen en sus objetivos:

- Procurar la formación plena del estudiante, en vista a su responsabilidad como servidor de la comunidad;
- Cultivar el liderazgo de la comunidad universitaria para que contribuya al enriquecimiento social y cultural de nuestro país y a su desarrollo económico, mediante la participación en proyectos comunitarios, empresariales y profesionales;
- Desarrollar un rol protagónico de servicio y función pública para la discusión, análisis y planteamiento de soluciones efectivas a los retos sociales, económicos y ambientales de la comunidad a la cual sirve;
- La tarea educadora integral no es solo un ejercicio académico, sino un “saber para servir”.

El principal interés de esta investigación era describir cómo los líderes de la universidad perciben que ejercen el liderazgo comunitario en respuesta a la responsabilidad social universitaria. Además, se buscaba conocer cómo las políticas institucionales inciden en la gestión comunitaria de sus líderes.

Finalmente, se identificó las prácticas comunitarias que han desarrollado los líderes y su significado en el servicio comunitario desde la universidad.

Este capítulo está organizado en cuatro secciones, a saber: 1.

Responsabilidad social universitaria: normativa, con el fin de ofrecer información que permita conocer las políticas universitarias que promueven el liderazgo comunitario; 2. El líder universitario como gestor comunitario en el siglo XXI, esta sección describirá el perfil del líder en su dimensión comunitaria; 3. El líder universitario como líder educativo: Dimensiones comunitaria, administrativa y estratégica, se discutirán los marcos teóricos del liderazgo educativo aplicables a esta investigación; 4. Prácticas efectivas del líder educativo en la gestión comunitaria. Mediante esta última sección, se presentarán diferentes actividades que realizan las universidades para cumplir con su tercera misión o responsabilidad social.

Responsabilidad social universitaria: Normativa

Las instituciones de educación superior tienen el deber de servir a la sociedad mediante el desarrollo integral de sus estudiantes. La institución bajo estudio enuncia unos objetivos de servir y aportar solución a los problemas sociales enmarcados en su visión y misión como institución de educación superior. Es responsabilidad de los líderes educativos poner en vigor esos enunciados filosóficos dentro del quehacer educativo.

Existe una vinculación directa entre el progreso de una sociedad con la educación y máxime con su responsabilidad social. “El compromiso social de la universidad incluye dimensiones económicas, ambientales y culturales; estas se

manifiestan en el desarrollo de la economía, el progreso en la calidad de vida y la efectividad del servicio público" (Ortiz- Reyes et al., 2017, p. 34). De este modo, la universidad en su gestión de cumplir su tercera misión, propicia alternativas a las exigencias del momento. Estas investigadoras realizaron un estudio en Puerto Rico sobre la tercera misión de la universidad. Para ello, identificaron seis instituciones de educación superior, de las cuales seleccionaron nueve recintos para realizar entrevistas y análisis de documentos y normativas sobre la tercera misión. Así que, las investigadoras exponen el concepto de tercera misión, empleado en otras partes del mundo, como esa extensión de la misión de enseñar e investigar en las instituciones de educación superior, refiriéndose así al vínculo que debe existir en las universidades para atender las demandas sociales, culturales y económicas del país (Ortiz- Reyes et al., 2017).

Martí-Noguera y colaboradores (2018) realizaron un estudio descriptivo a base del análisis de documentos normativos sobre el concepto de "responsabilidad social universitaria" en diferentes países. Por lo que presentaron el trasfondo histórico-legal de la "responsabilidad social universitaria" e indicaron que este movimiento se inició en los países de Brasil, Perú y España. "Brasil fue el país pionero, en 2004, una década después Perú, y en 2010 España" (Martí-Noguera et al., 2018). Hubo varias interpretaciones a la responsabilidad social o tercera misión de las universidades, se entendía que a través del conocimiento e investigaciones las universidades aportaban a la solución de problemas en las sociedades, pero esta visión no era muy activa en

las comunidades. Se entendía que debía ser una función en general del sistema educativo del país la solución de los problemas sociales, como la injusticia social y las desigualdades.

Por otra parte, Martí-Noguera y colaboradores (2018) en su recuento histórico indicaron que la interpretación que se dio a las legislaciones que surgieron en esa época sobre la responsabilidad social de la educación superior (RSES), fue una forma de resistir estratégicamente el mercantilismo de la globalización neoliberal. Sin embargo, estos investigadores señalaron que España legisla para que la responsabilidad social se dé dentro de la educación superior, pero en específico con propósitos económicos y financieros.

El fundamento de la EU2015 responde a que las Instituciones de Educación Superior (IES), además de alcanzar la excelencia en los ámbitos de enseñanza, investigación y transferencia, deben contribuir al modelo de crecimiento económico y garantizar sus sostenibilidad financiera por medio de un nuevo modelo de financiación derivado de la prestación de servicios, entre otros (Martí-Noguera et al., 2018, p. 114).

De otro modo, Perú en su Ley Universitaria buscaba promover la calidad educativa en sus universidades como entidades de desarrollo nacional, en la investigación y en la cultura (Martí-Noguera et al., 2018). En el Artículo 124 de la Ley Universitaria 30 220 (Perú, 2014) definió el concepto de responsabilidad social universitaria como un fundamento de la vida universitaria, que contribuye

al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad (Martí-Noguera et al., 2018, p. 116).

Por otra parte, en un artículo sobre la universidad en la sociedad del conocimiento se expuso que "los ejes principales de la tercera misión son el emprendimiento, la innovación y el compromiso social" (García Peñalvo, 2017, p. 7). Indicó este autor que la educación superior del momento a través de las universidades debe "preparar a los estudiantes con una visión de futuro, enseñándoles a gestionar e interiorizar la información que reciba" (p. 10). Es entonces mediante la práctica de la tercera misión, que las universidades logran esa formación en sus estudiantes, ya que les permite tener conciencia de las problemáticas sociales del momento y buscar alternativas para solucionar esas situaciones no solo en el momento, sino en el futuro.

Por consiguiente, es mediante legislaciones que la responsabilidad social en la universidad toma auge en los escenarios de educación superior, prestando énfasis a la tercera misión. Bien sea por una formación integral, como por aspiraciones de calidad, así como por un desarrollo sostenible, es evidente que mediante el servicio a la comunidad las instituciones educativas pueden contribuir al desarrollo social y al desarrollo económico proveyendo así soluciones a las necesidades del momento. Por ejemplo, la UPR cuenta con una organización que brinda servicio a la comunidad bajo la Ley 75 del 1995, según enmendada, "Ley Especial para la Rehabilitación de Río Piedras". Desde entonces, este organismo ha brindado diferentes tipos de ayuda social a través

de los estudiantes y personal universitario con el propósito de mediante huertos orgánicos, a la vez que enriquece la formación integral de sus estudiantes.

En Argentina, para el 2008 el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) creó la Red Nacional de Extensión Universitaria (REXUNI) como una organización interuniversitaria que depende de la Comisión de Extensión de este organismo, con el fin de "Favorecer la institucionalización y valoración de la Extensión Universitaria en todo el ámbito del sistema universitario nacional, promoviendo la inserción curricular y su integración con la docencia y la investigación" (Enriquez & Martín, 2015, p. 247). Más adelante, para el 2012, el CIN reafirmó su postura bajo el Acuerdo Plenario Nro. 811/12 y se aprobó el REXUNI Plan Estratégico 2012-2015, cuyas estrategias van vinculadas a la "curricularización" de la extensión universitaria (Enriquez & Martín, 2015).

Los investigadores Enriquez y Martín (2015) realizaron un estudio que consistió en comparar la "curricularización" de las prácticas comunitarias desarrolladas en siete universidades en Argentina en respuesta a esa legislación que emitió el estado sobre la educación y la inclusión de las iniciativas comunitarias dentro de sus currículos. Este estudio, les permitió a los investigadores comprender la complejidad de los procesos para revisar los currículos que responden a las exigencias normativas del estado. Lo que implica un ejercicio de aunar esfuerzos, no solo en los miembros de la universidad sino en las comunidades a impactar, ya que esas iniciativas rinden frutos positivos para los implicados.

Las siguientes universidades argentinas han desarrollado reformas curriculares que incluyen las prácticas comunitarias como un aspecto formativo central, estas son: Universidad Nacional del Litoral, Universidad Nacional de Río Cuarto, Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de la Pampa, Universidad de Mar de Plata, Universidad de Avellaneda y la Universidad de Río Negro (Enriquez & Martín, 2015).

En resumen, desde inicios del siglo XXI se han legislado leyes y normativas para fomentar la responsabilidad social en las universidades de diferentes países. Esto surgió como respuestas a las demandas sociales, ya que se han comprobado los beneficios que surgen mediante las prácticas comunitarias, tanto en los estudiantes y docentes universitarios como en las comunidades donde se ejercen. Los proyectos de ley que fomentan estas prácticas otorgan autoridad a los líderes a ejercerlas y les obliga a cumplir con ellas.

El líder universitario como gestor comunitario en el siglo XXI

El líder universitario es el delegado a hacer cumplir las leyes y normativas creadas en función a su responsabilidad social universitaria. En esta sección del capítulo, se describen las gestiones que realiza el líder universitario para cumplir con la responsabilidad social universitaria estipulada en las leyes y normativas establecidas.

La institución bajo estudio requiere de un liderazgo comunitario que permita lograr las metas y objetivos establecidos. La misión enunciada en su Plan Estratégico 2017-2022 indica:

Aspirar a desarrollar una ciudadanía responsable, respondiendo a los retos de pertinencia y demanda de sus ofrecimientos, así como a la suficiencia y eficiencia de sus recursos, de manera que el éxito estudiantil se traduzca en un verdadero desarrollo sostenido en el país (p. 13).

Esta misión universitaria requiere de líderes educativos que tenga espacios de comunicación con su personal, con la comunidad universitaria, así como con los líderes de organizaciones aledañas a la institución. Demanda, además, tener conocimiento de su entorno para poder identificar si los ofrecimientos académicos, y en nuestro caso particular, si las iniciativas comunitarias son de pertinencia en su actualidad. Por otra parte, requiere que estos líderes reconozcan las carencias que las prácticas comunitarias pueden tener e identifiquen la forma de fortalecer las mismas. Un líder en su dimensión comunitaria, al que otros pueden llamarle liderazgo colaborativo, permite espacios donde varias partes influyen en la toma de decisiones para facilitar una educación en sus estudiantes.

...implica el uso de las estructuras de gobierno y los procesos de organización que empoderan al personal docente y a los estudiantes, estimulando una amplia participación en la toma de decisiones y fomentando la responsabilidad compartida para el aprendizaje de los estudiantes (Hallinger & Heck, 2014, p. 74).

Hallinger y Heck (2014) realizaron una investigación en el occidente de los Estados Unidos bajo la visión de que el liderazgo escolar colaborativo

contribuye a la mejora de la calidad en las escuelas. La muestra del estudio fueron 198 escuelas primarias seleccionadas al azar en la que se tomaron datos longitudinales de todos los estudiantes del tercer grado en tres ocasiones por un término de cuatro años. A través de ellos, recopilaron datos sobre la mejora en el rendimiento de las matemáticas y la lectura, aplicados a cuatro modelos, estos fueron: efectos directos donde el liderazgo impulsa el cambio en el aprendizaje; efectos mediados donde el liderazgo impulsa el cambio en la capacidad de mejora; efectos mediados donde el crecimiento de la escuela es el motor para el cambio, y efectos recíprocos donde el liderazgo es un proceso de influencia mutua. Además, se administró unos cuestionarios longitudinales a los maestros para conocer las perspectivas de ellos en cuanto al liderazgo colaborativo y se establecieron unas sub-escalas para analizar la capacidad de mejora de la escuela. Los resultados de la investigación mostraron una perspectiva sobre el liderazgo y mejora de la escuela como un proceso de influencia mutua o recíproca. Los investigadores señalaron que el liderazgo solo es de por sí insuficiente para lograr una mejora en los resultados del aprendizaje. Por lo que los resultados apoyan la creencia de que el liderazgo colaborativo puede ofrecer vías para mejorar la escuela hacia una más sostenible (Hallinger & Heck, 2014).

Este líder comunitario, dentro de su ejercicio, une esfuerzos por establecer vínculos con las comunidades dentro y fuera de la organización, para permitir así el logro de sus metas y objetivos, además propiciar una educación de calidad en sus estudiantes. Díaz-Gibson y colaboradores (2015) presentaron en

su investigación que el líder educativo en su gestión comunitaria debe desarrollar alianzas a nivel comunitario, que permita "sinergia entre las diferentes instituciones y servicios mediante la conexión de los diferentes profesionales, generando confianza entre los mismos y fomentando la discusión, el consenso y la innovación" (p. 59). Este estudio realizó 30 entrevistas a profesionales con experiencia en liderato de entidades de responsabilidad social y que colaboran en la mejora educativa y social en Barcelona, país en el cual se ha desarrollado asociaciones educativas y sociales por cada 152 habitantes según indicaron los investigadores. A base de los hallazgos, los investigadores indicaron que "los resultados del estudio subrayan la existencia de espacios específicamente diseñados para la toma de decisiones colaborativas" (Díaz-Gibson et al., 2015, p. 59). Por lo que el liderazgo colaborativo requiere de esos espacios donde se tomen decisiones apoyadas por varias personas de la comunidad académica como de la sociedad.

Cuando se obtiene tener esa cercanía entre el líder y las comunidades, se abren espacios de diálogos que facilitan identificar necesidades o recomendaciones para lograr de forma efectiva las metas trazadas. Mediante ese contacto con la comunidad, el líder educativo en su dimensión comunitaria puede propiciar una educación bajo la metodología de aprendizaje-servicio, la cual manifiesta resultados positivos. Aramuruzabala y colaboradores (2015) resaltaron las contribuciones que genera la práctica metodológica de aprendizaje-servicio, como una que "desarrolla el pensamiento crítico y la capacidad de resolución de problemas, la participación ciudadana,

responsabilidad social, desarrollo de valores, la autoeficacia y autoconfianza" (p. 85). Es desde el escenario educativo y mediante el acercamiento con la comunidad, que se realiza una educación pertinente a la sociedad. Alonso Sáez y colaboradores (2013) indicaron que una formación de calidad no puede separar la preparación profesional del desarrollo ciudadano.

Mediante el ejercicio de servir a la comunidad el líder educativo facilita una educación transformadora, puesto que permite un espacio de adquirir conocimiento para cambiar el pensamiento y propiciar un desarrollo intelectual en su comunidad académica. "Se trata de una herramienta poderosa de aprendizaje y de transformación social, que responde al objetivo último de la educación: formar ciudadanos competentes capaces de transformar la sociedad" (Aramuruzabala et al., 2015, p. 85). A la vez, hay un desarrollo individual en las partes implicadas dentro de ese ejercicio educativo de servir a la comunidad.

Rodríguez Gallego (2014) indicó que uno de los retos que los educadores enfrentan hoy día, es poder propiciar una educación que sea pertinente para la comunidad donde se da esa formación pedagógica. El líder comunitario debe fomentar la participación de su organización con su entorno, además debe brindar apoyo necesario a sus profesores que tienen el interés de realizar prácticas comunitarias como a los estudiantes que desean adquirir habilidades cívicas (Rodríguez Gallego, 2014). Esta investigadora llevó a cabo un estudio en España sobre la metodología de aprendizaje en servicio (ApS) en la universidad con el fin de desarrollar un plan que incorporara la metodología de ApS en un

curso general y determinar si esa práctica es una buena estrategia metodológica. Para realizar el estudio, la investigadora seleccionó una muestra de 391 participantes que se constituyó en su mayoría de estudiantes del primer año en el grado de Pedagogía, estudiantes en servicio, profesores y un vicerrector. Se realizó el estudio en dos fases: una para diagnosticar la necesidad de la institución y la otra fase para determinar la necesidad local. La información se recopiló mediante las estrategias de observación y entrevistas a estudiantes universitarios, docentes y vicerrector de la universidad. El estudio reveló que los estudiantes consideraron que esta metodología, desde el punto de vista curricular, les permite un mayor dominio del contenido de la asignatura y actitudes más positivas hacia el aprendizaje y el trabajo. En cuanto al desarrollo personal, se manifestó una ganancia significativa, ya que esta metodología ha despertado en los estudiantes la capacidad de asumir responsabilidades serias, ha aumentado la autoestima y la autoeficacia, ha incrementado la habilidad de trabajar en equipo, ha fomentado el deseo de superación, les aumenta la motivación, mejora la comunicación y despierta la capacidad creativa. En cuanto al desarrollo social, se demostró que favorece la "prosocialidad", sitúa al alumno en contacto con el entorno para su intervención, actitud más positiva hacia la apreciación de la diversidad y valores fundamentales, genera posibilidades para interactuar y convivir con otros compañeros y con adultos y permite la interacción con instituciones y agencias públicas y privadas. En cuanto a los profesores, estos manifestaron que la metodología es altamente positiva, mejora la calificación y participación de

los estudiantes, además fomenta la asistencia, responsabilidad y liderazgo en los estudiantes. Y con relación al representante de la universidad, indicó que esa metodología permite un desarrollo integral, profesional y una participación activa del estudiantado bajo nuevas estrategias didácticas (Rodríguez Gallego, 2014). De este modo queda manifiesto los frutos positivos que genera esa metodología de enseñanza.

Hay estudios que presentan el servicio comunitario como práctica educativa dentro de los escenarios universitarios como actividades que fomentan una educación para el desarrollo sostenible. La educación para el desarrollo sostenible "se centra en el proceso, la calidad del aprendizaje, el desarrollo integral de la persona y las experiencias de aprendizaje transformadoras" (Aramuruzabala et al., 2015, p. 82). Ese líder educativo permitirá una interacción con la comunidad y sus estudiantes, propiciándole a estos un escenario real para identificar conflictos, que al integrar sus conocimientos buscarán soluciones y alternativas para esa comunidad. Estas prácticas propician ese proceso de integración y pensamiento crítico de los estudiantes, además de convertirse en espacios transformadores.

El líder educativo del siglo XXI debe prestar importancia a la educación que se brinda en la institución. Debe mostrar énfasis en cuán pertinente es la oferta académica para los estudiantes y profesores. Además, estar atento a cómo se da la experiencia de enseñanza-aprendizaje en su organización. A su vez, debe cumplir con la responsabilidad social que tiene como institución. El servicio comunitario permite que el estudiante descubra un nuevo

conocimiento y permite una forma diferente de procesar esa información, como lo pueden manifestar en comportamientos con valores de empatía, solidaridad, civismo, compañerismo, entre otros.

Es mediante el servicio comunitario que se brinda la cercanía del estudiante con la sociedad. John Dewey (1916) expuso: "el aislamiento de la materia de un contexto social es la principal obstrucción en la práctica actual para asegurar una formación general de la mente" (p. 70). No podemos desvincularnos de las necesidades sociales, porque estamos limitando esa formación transformadora en el espíritu de cada persona. Esta formación debe ser una que permita la interacción directa con la realidad, más allá de solo depositar una información y promover el pensamiento crítico de situaciones discutidas.

En resumen, el líder educativo en aras de cumplir con las normativas que exigen efectuar prácticas de responsabilidad social universitaria implica gestionar alianzas con las comunidades y ganar la confianza de la sociedad. El líder debe ser conocedor de las necesidades que atañen a las comunidades aledañas a su organización y establecer convenios que faciliten cubrir esas problemáticas. En función de estas prácticas, además, el líder propicia una educación enriquecedora en sus estudiantes al facilitar el servicio comunitario como estrategia de aprendizaje y permitir la interacción con la comunidad. Esta modalidad de enseñanza permite una formación integral del estudiante en la que se aplica el conocimiento teórico con la práctica comunitaria, a la vez que facilita una educación humanizadora con valores.

El líder universitario como líder educativo: Dimensiones comunitaria, administrativa y estratégica

Un líder educativo es pieza clave en el ejercicio de las dimensiones del liderazgo educativo dentro de la institución académica en la que se desempeña. Las universidades para cumplir con su responsabilidad social requieren de líderes educativos en su dimensión comunitaria. El líder educativo tiene, además, la encomienda de administrar y desarrollar el plan que le permitirá el logro de las metas trazadas en sus enunciados filosóficos. "El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ... también es esencial en las funciones de la administración" (Chiavenato, 2006, p. 104). A continuación, se discuten estas tres dimensiones del liderazgo educativo y sus implicaciones en el liderazgo universitario.

El líder en su **dimensión comunitaria** busca desarrollar vínculos con las comunidades que le permitan establecer alianzas para ejercer sus prácticas comunitarias. Una pionera en presentar esta dimensión de liderazgo fue Mary Parker Follett para el 1920. La teórica Parker Follett estuvo altamente comprometida con la idea de una administración que fuera respetuosa de la naturaleza humana, por lo cual planteó la posibilidad de crear organizaciones que funcionaran como instituciones sociales de beneficio comunitario (Padrón Martínez, 2017). Padrón Martínez propuso que Parker Follett indicaba que

...el ser humano sólo podía desarrollar sus potencialidades dentro de las comunidades, ...en lugar de ver un simple conjunto de individuos aislados, observa dentro de cualquier organización

social (empresa, institución), una comunidad, un yo y un tú siempre relacionados comunitariamente (Padrón Martínez, 2017, p. 10).

El líder educativo vinculado a la comunidad debe tener capacidades y destrezas que faciliten trabajar con las personas a su cargo y conseguir que la organización en su totalidad se mueva en una misma dirección. Estas habilidades también le permitirán realizar acuerdos con entidades en la sociedad y cumplir su tercera misión. "Las relaciones públicas como elemento estratégico dentro de las organizaciones ha contribuido en brindar ayuda social a las comunidades aledañas a la institución, revirtiéndole parte de sus conocimientos" (Parra de Párraga & Rincón-Quintero, 2010, p. 8).

Los líderes educativos son "los encargados de establecer convenios con entidades sociales e impulsar instancias que faciliten la difusión de ideas, la presentación de propuestas que han tenido éxito y la ayuda a la coordinación entre instituciones" (Rodríguez Gallego, 2014, p. 111). Estas razones requieren que ese líder comunitario tenga destrezas y habilidades de establecer relaciones con otras personas. Rubin (2009) señaló que la mayor parte de las veces los líderes comunitarios no aprenden a construir ni sostener relaciones directas con las personas y las organizaciones con las que colaboran. Por esto el líder debe desarrollar las destrezas que le faciliten mantener vínculos con las comunidades académicas, estudiantiles y sociales para el logro de su misión de

“desarrollar una ciudadanía responsable que responda a los retos de pertinencia” (Junta de Gobierno UPR, 2017).

Castillo Armijo y colaboradores (2017) indicaron en su estudio que “la comunicación es fundamental para sostener el proyecto de comunidad, es un eslabón para el diálogo entre los diversos grupos que colaboran en la organización y dinamización de la escuela” (p.56). Estos investigadores se dieron la tarea de estudiar los significados y valoraciones al fenómeno de liderazgo que le dan los miembros de una Comunidad de Aprendizaje en una escuela pública española. La Comunidad de Aprendizaje es un proyecto educativo que promueve la participación de otras personas externas al cuerpo directivo escolar al proceso de enseñanza y aprendizaje, lo que implica un cambio en la gestión y organización interna del centro. El estudio se realizó por un término de tres años (del 2011 al 2014) en Cataluña, España. Los investigadores reconocieron la demanda que trae la sociedad del conocimiento y cómo esto a su vez trae nuevos retos en los sistemas educativos, como consolidar los liderazgos inclusivos, participativos y pedagógicos. Para recopilar los datos, se empleó la observación de los participantes, revisión de documentos, entrevistas a profundidad de equipo directivo, familias voluntarias y no voluntarias del proyecto, y grupo focal con profesores y otro grupo con familias voluntarias. Entre los hallazgos más significativos del estudio está el concepto de liderazgo compartido que distingue la institución y que configura una metacategoría denominada para la sostenibilidad que mejora el proyecto Comunidad de Aprendizaje. Por otra parte, los investigadores señalaron que ese liderazgo

participativo permite unos ambientes laborales óptimos, de aprendizaje mutuo y permite el bienestar común en este proyecto destacándolo como una de sus fortalezas mayores (Castillo Armijo et al., 2017).

De este modo, ese líder educativo debe desarrollar acuerdos, convenios, políticas y normativas que articulen de forma clara esas prácticas de la institución con la comunidad. En esos acuerdos normativos se debe detallar el alcance que tendrán los líderes, estudiantes, profesores y administrativos que formarán parte de esas iniciativas de servicio comunitario. De la Hoz Reyes y Ramos Ruiz (2013) recomendaron "establecer contratos o convenios de desempeño con las instituciones como mecanismo de control de efectividad de los programas" (p.153). Estos convenios permitirán identificar la efectividad de los programas comunitarios.

En su gestión de servir a la comunidad el líder educativo debe mantener vínculos de comunicación efectiva para que las iniciativas rindan frutos; por el contrario, pueden fracasar los proyectos comunitarios ante la ausencia de comunicación asertiva con todas las partes implicadas. "La comunicación es un elemento importante del liderazgo para que haya respeto, tolerancia, integridad, con el fin de apoyar a las demás personas en la institución educativa... para un mayor éxito en el quehacer académico de la institución" (Ugalde Villalobos & Canales García, 2016, p. 47). De igual modo, un líder debe tener otras cualidades para el buen funcionamiento de la organización y su éxito en la gestión comunitaria. "... el líder debe inspirar confianza, ser

inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito" (Chiavenato, 2006, p. 106).

Un estudio realizado por Almendras-Chacana y Pérez-Lorca (2019) para analizar las percepciones de un grupo de profesores que implementan aprendizaje-servicio en una universidad chilena, ya que la institución bajo estudio había integrado esa metodología desde el 2005 y postuló la misma en los lineamientos institucionales. Basada en la estrategia de grupo focal a docentes, el estudio demostró que esa metodología educativa, de carácter participativa y activa, permite que los estudiantes descubran problemáticas en el ejercicio de profesión. Otro resultado de la investigación fue el que la institución reconociera de forma explícita la importancia de la metodología aprendizaje-servicio, más allá de las declaraciones de estas en las políticas universitarias. Además, los resultados del estudio indicaron que se debe integrar en los currículos la metodología de aprendizaje-servicio, y que la institución debe proveer los recursos materiales para el desarrollo de las actividades (Almendras-Chacana & Pérez-Lorca, 2019). Por lo que este estudio deja manifiesto la congruencia que debe existir en los enunciados filosóficos como en las acciones del líder como gestor comunitario para que las prácticas de aprendizaje-servicio tengan éxito.

Cabe señalar que el líder educativo comunitario debe manifestar conductas éticas que brinden respeto hacia su gestión y persona como administrador. Se ha demostrado que un liderazgo ético permite que las personas dentro de esa institución como en las afueras sientan confianza en la

gestión administrativa que ejerce ese líder. Florea y colaboradores (2013) entendieron que los valores éticos "son consistentemente efectivos en implementar prácticas humanas de alto rendimiento y que apoyen a la sustentabilidad de la organización en todos los aspectos ya sean para prosperar económicamente, tener un ambiente íntegro y una sustentabilidad social" (p.396).

El líder ético manifiesta altos grados de honestidad y transparencia, por lo que la rendición de cuentas entra como un ejercicio cotidiano y no uno de cumplimiento exclusivamente. "Las alianzas en todos los niveles deben guiarse por los principios de un diálogo sobre políticas abierto, integrador y participativo, junto con una rendición de cuentas mutua, transparencia y sinergias" (Declaración de Incheon Para La Educación 2030, 2016, p. 58).

Las organizaciones dentro de las comunidades requieren de un líder ético para entablar relaciones con la sociedad que permitan buscar alternativas a los problemas del momento. Gaete Quezada (2015) expuso que las universidades deben guardar mayor responsabilidad con la sociedad, haciendo referencias a los postulados de la UNESCO en la Declaración Mundial de las Universidades del Siglo XXI del 1998. Estas declaraciones enfatizaban en unas responsabilidades sociales que tenían los sistemas educativos universitarios, por lo que Gaeta Quezada realizó un estudio sobre el concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección en cuatro universidades de Chile. Para recopilar los datos, se entrevistó a diecinueve académicos con cargos directivos en las universidades. Entre los

hallazgos, indicó que el concepto de responsabilidad social universitaria se asocia con un proceso de formación profesional que permite a los estudiantes tener mayor contacto con la realidad social que les rodea, y que la universidad adquiere mayor pertinencia en el quehacer diario basado en los requerimientos y necesidades de la sociedad. El investigador concluye que los directivos universitarios juegan un rol muy importante en la implementación de políticas y acciones que permitan fortalecer el ejercicio de responsabilidad social universitarios, así como la gestión del cambio cultural de la organización para el éxito de ese proceso (Gaete Quezada, 2015). En otras palabras, es imperativo que el líder universitario como parte de su función comunitaria atienda problemas existentes en las comunidades y no se muestre indiferente ante esas necesidades.

Weinberg (2014) señaló que las conductas éticas protegen la integridad de la organización en sus procesos de toma de decisiones y aumenta la apreciación y el entendimiento de su público. De este modo, las conductas éticas en la gestión comunitaria permiten oportunidades de desarrollo dentro de la sociedad. Además, la organización gana la confianza y el respeto de su personal como de la comunidad al manifestar interés en resolver situaciones problemáticas en la sociedad.

El líder educativo debe buscar la pertinencia a la comunidad en cuanto a la actividad de servicio comunitario, por lo que debe hacer un estudio de necesidades e identificar con alguna organización de la comunidad áreas para atender. A través de esa gestión comunitaria el líder logra mantener

competitividad, ya que atrae más estudiantes, se propicia una educación sostenible y de calidad. Las redes socioeducativas (término utilizado en España para las prácticas comunitarias) al igual que otros investigadores Díaz- Gibson (2015) indicaron que son estrategias efectivas que optimizan los recursos de la comunidad mejorando así la actividad académica y comunitaria.

Este líder al tener un impacto dentro y fuera de la institución debe ser una figura de respeto, que modele conductas éticas y brinde confianza a todo aquel que le observa. En la gestión de servir a la comunidad, este líder debe manifestar apertura hacia las personas a las cuales se les brinda el servicio; esto permitirá que el líder llegue a ellos, a su vez, esa obra comunitaria será exitosa. Gutiérrez Blanco (2003) en su investigación sobre el liderazgo ético, expuso que “un líder debe establecer los niveles de confianza en el trato y construir niveles aceptables de credibilidad” (p. 189).

El líder educativo, sin embargo, en su rol de servir a la comunidad debe manifestar un liderazgo democrático, ya que hacer vínculos con la comunidad requiere de la participación de organizaciones que en conjunto con el líder educativo tomen las decisiones y logren los acuerdos colaborativos que articulen esa iniciativa comunitaria.

La Responsabilidad Social invita a integrar dentro de la política de gestión de la organización el punto de vista de todos los grupos de interés (en inglés “stakeholders”) que pueden, en forma directa o indirecta, estar afectados por la organización y/o afectarla. Desde

luego es una filosofía de gestión profundamente orientada hacia la democratización de los procesos de toma de decisión y la lucha contra el "egocentrismo organizacional" (Vallaeys, 2016, p. 102)

El líder comunitario debe identificar la cultura organizacional junto a las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades de la iniciativa comunitaria, para elaborar bien las metas y los objetivos con el fin que rindan frutos a la institución y a la comunidad. La Universidad Nacional del Litoral en Argentina presentó que como punto de partida para la actividad comunitaria mediante el Proyecto de Extensión de Cátedra, se identifica una situación problemática y se buscan posibles soluciones con los recursos del conocimiento y el aprendizaje en contextos reales (Enriquez & Martín, 2015).

De igual forma, en la gestión comunitaria el líder debe propiciar que la comunidad se sienta parte de la universidad como a la inversa. En las experiencias de servir a la comunidad se logra tener mayor motivación en las personas implicadas, porque se sienten parte de ese ejercicio comunitario. "Esta metodología permite al estudiante involucrarse directamente con aquellos a quienes les ofrece un servicio, adaptándose a sus necesidades y a una realidad que a menudo es muy diferente de la que vive en el aula" (Folgueiras Bertomeu et al., 2013, p. 161).

Por su parte, el líder educativo en su planificación requiere desarrollar convenios y acuerdos que faciliten esta práctica comunitaria de forma articulada donde salvaguarde a sus estudiantes y profesores. A su vez, permita

darles dirección, propósito y forma a las iniciativas comunitarias. Se exige del líder educativo conductas éticas que inspiren confianza en la comunidad universitaria como en las aledañas a la institución. Es a través de esas conductas de transparencia que la comunidad contigua a la universidad sentirá confianza para permitirle llegar a ellos. Lupano Perugini y Castro Solano (2013) nos presentaron que el líder con alto nivel de conductas éticas y morales son tomados como modelos por sus seguidores y son los que logran transformaciones en sus contextos.

El líder educativo, en su **función como administrador**, se vuelve en ese motor que provoca que las demás piezas ejerzan su función en el cumplimiento de las metas trazadas.

El administrador no es un héroe al cual pretendamos consagrar, sino un agente no solo de dirección, sino de cambio y de transformación de las empresas, que las conduce por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y horizontes; es un agente educador y orientador que modifica los comportamientos y actitudes de las personas; es un agente cultural, puesto que, con su estilo de administración, modifica la cultura organizacional de las empresas. Pero, más que eso, el administrador deja huellas profundas en la vida de las personas al tratar con ellas y con sus destinos en las empresas y al influir con sus actos en el comportamiento de los consumidores, proveedores,

competidores y demás organizaciones humanas (Chiavenato, 2006, p. 13).

La expresión de Chiavenato enmarca la totalidad de la función del líder en su rol administrativo, ya que se reconoce lo importante que es para permitir que la organización opere y funcione con excelencia. Indicó su función como ente transformador al exponer su institución ante nuevos rumbos y desafíos, lo que se ha convertido en una práctica más recurrente ante los adelantos tecnológicos y las demandas que exigen corrientes neoliberales de competitividad arraigada a la globalización. Recogió, además, lo importante que es ese líder para todos los seguidores y lo significativo que es para modelar y promover cambios en las personas y en la cultura de la organización. Y lo más importante, es que este líder reconoce que para poder emprender estos cambios y lograr las metas trazadas debe tener la habilidad de trabajar con otros seres humanos, lo cual es complejo, pero necesario para hacer que la organización logre sus objetivos.

Es evidente que ese líder educativo está en constante interacción con los seres humanos en el quehacer diario, por lo que es meritorio unas destrezas y habilidades para poder obtener resultados positivos dentro y fuera de la organización. Este aspecto humano dentro de la dimensión administrativa cobra un valor imperativo, máxime cuando los modelos de administración se han movido a unos más participativos bajo la tendencia postmoderna de administrar, los cuales surgieron como consecuencias de las corrientes neoliberales y de globalización (Barba Álvarez, 2000).

Por otra parte, es importante que este líder tenga la capacidad de planificar el mapa a seguir para atender los retos en su institución como aquellos que se presentan al momento de cumplir con su responsabilidad social. Es entonces necesario que el líder educativo posea la destreza de comunicación para poder transmitirle dicho plan a su equipo de trabajo como a la comunidad educativa. Por lo tanto, requiere de destrezas y cualidades que ayuden al líder a transmitir su visión a todo el personal que labora en conjunto con él. Onorato (2013, p. 37) expuso que "los líderes deben mantener relaciones humanas y de comunicación" para realizar transformaciones en su organización.

La comunicación es un elemento importante del liderazgo para que haya respeto, tolerancia, integridad, con el fin de apoyar a las demás personas en la institución educativa y debe estar presente en el personal docente y estudiantes... para un mayor éxito en el quehacer académico de la institución (Ugalde Villalobos & Canales García, 2016, p. 47).

Además, es importante que el líder educativo pueda influenciar a las demás personas para la consecución de sus objetivos. Este tipo de influencia se consigue mediante la comunicación con las personas implicadas (Chiavenato, 2006). Es muy importante que ese líder en su rol de administrador y en su compromiso de cumplir su responsabilidad social posea destrezas de comunicación efectiva.

De igual forma, las universidades se han visto en el mercado de conocimiento y en competencia, por lo que un error de comunicación puede eliminar la existencia de esa institución. Es entonces que las universidades dependen más del conocimiento que desarrollan y es más demandante tener comunicación efectiva dentro de la comunidad educativa para ser exitosa y cumplir sus metas y objetivos. En una ponencia ofrecida en un Congreso Internacional de Educación el presentador expuso factores que incidieron a que las universidades entraran a este asunto del mercado del conocimiento como fue la falta de fondos. Expuso que las actividades de investigación y académicas se han visto afectadas por la disminución de recursos a las universidades y esto ha promovido la entrada de estas instituciones al mercado del conocimiento (Sánchez Hernández & Valenzuela Ojeda, 2017).

Por otra parte, un líder en su gestión administrativa debe gozar de la confianza de su equipo, de lo contrario no habrá un respeto hacia él y las personas no sentirán motivación para realizar las tareas. Un estudio realizado en Chile sobre clima organizacional, enmarcado en la motivación, demostró que uno de los factores dentro de las organizaciones para la construcción de un ambiente laboral productivo es la confianza, permitiéndole así la participación de la visión y el compromiso para la ejecución de la misión y objetivos de la institución (Zenteno-Hidalgo & Durán Silva, 2016). Estos investigadores realizaron el estudio encuestando a 84 trabajadores de recursos naturales en Chile para medir los conceptos y constructos de clima organizacional, por lo que la confianza favorece un buen clima laboral. El líder que provee confianza a su

equipo de trabajo logrará mayor productividad y permitirá que estos sientan la libertad de compartir sus ideas y aportaciones a la organización.

El líder educativo en su función administrativa planifica, organiza, dirige, coordina y controla las actividades dentro de su institución. Un proponente pilar en desarrollar los mencionados pasos de la administración fue Henry Fayol en 1916. Este ingeniero francés fue el fundador de la Teoría Clásica de la Administración, la cual consistía en seis funciones básicas para las empresas u organizaciones (Chiavenato, 2006, p. 70). Estas funciones se clasificaron en:

1. *funciones estrategias* – las cuales se relacionaban a la producción de bienes y servicios en la organización.
2. *funciones comerciales* – se vincula con la compra, venta e intercambio de los bienes y servicios.
3. *funciones financieras* – están relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
4. *funciones de seguridad* – se refiere a la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. *funciones contables* – se relaciona con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. *funciones administrativas* – estas coordinan y sincronizan las demás funciones de la organización, y están siempre por encima de ellas (Chiavenato, 2006, p. 70).

Luego de describir estas funciones que realizan los líderes, el teórico Fayol expuso que el acto de administrar consiste en los siguientes cinco pasos:

1. Planear – avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar – construir las estructuras material y social de la empresa.
3. Dirección – guiar y orientar al personal.
4. Coordinación – enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
5. Control – verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas (Chiavenato, 2006, p. 70).

Visiones más contemporáneas de administración visualizan los aspectos administrativos de forma más participativa en las que implica por lo general a más de una persona en la toma de decisiones. Y nos presentan a un líder estratégico el cual influencia a otros para que accionen con miras al futuro, luego de hacer las investigaciones correspondientes (Hughes & Colarelli, 2005).

Por otra parte, tenemos la **dimensión estratégica** del líder educativo universitario. La planificación estratégica que debe tener ese líder como principal responsable de dirigir la institución está establecer la visión, la misión, las metas y los objetivos que trazarán el camino a seguir para esa institución, organización o programa comunitario. La planificación estratégica según Chiavenato (2006) cuenta con las siguientes características:

...proyecta a largo plazo y sus efectos abarcan varios años; cobija a la organización en su totalidad, tomando en cuenta sus recursos y actividades para el logro de sus objetivos; y está definido por la

cúpula de la organización bajo el cual todos los demás planes están subordinados (p. 146).

Mientras que Hughes y Colarelli (2005) indicaron que un líder estratégico es aquel “que piensa, actúa e influye de manera que promueve la ventaja competitiva sostenible de la organización” (p. 8). De este modo, se evidencia que el líder estratégico en su planificación mira al futuro y busca mantenerse competitivo en y fuera de su entorno.

Esta planificación estratégica debe surgir de un análisis de necesidades que se desean cubrir como identificar nuevos horizontes a explorar. Los estándares *The Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC)* establecen que el líder debe facilitar el proceso y comprometerse con comunicarle efectivamente a su personal, estudiantes, padres y miembros de la comunidad la visión y misión de la institución (NPBEA & ISLLC, 2015). Al compartir la visión y misión con los grupos implicados es que se podrá cubrir las necesidades identificadas o exponerse a nuevos escenarios.

El líder al planificar estratégicamente propicia una gobernanza en su organización. Los investigadores Sánchez Moreno y López Yáñez (2013) presentaron la gobernanza como una buena práctica de gobierno y gestión en la universidad. Este fue uno de los resultados ante el estudio realizado en España sobre buenas prácticas y gestión en la universidad. La gobernanza implica “accesibilidad, financiación estratégica, rendición de cuentas, implicaciones estratégicas de recursos humanos” (p. 130), entre otras. Estos investigadores indicaron, también, que la calidad de las experiencias educativas que ofrece la

institución recae sobre el líder educativo. A base de su investigación, en la cual emplearon la entrevista, grupo focal, análisis de documentos y encuestas, los investigadores argumentaron que un líder educativo con "una buena práctica hace mejores a los que se mueven en torno a ella, involucra a un equipo, lo hace evolucionar y contribuye a su desarrollo" (Sánchez Moreno & López Yáñez, 2013, p. 145). También, se manifiesta que esas prácticas generan eficacia mediante resultados positivos y constatables. Así que, el líder educativo en su dimensión estratégica provoca involucrar a su equipo de trabajo con miras de hacerle desarrollar y crecer profesionalmente. Además, tiene la responsabilidad de planificar estratégicamente y dirigir a su equipo de trabajo para lograr las metas y objetivos trazados y enmarcar las actividades en espacios de avalúo que permita cuantificar los resultados y cómo mejorarlos.

La revista *Harvard Business Review* publicó un artículo sobre las destrezas esenciales que debe tener un líder estratégico. En este artículo se indica que un líder estratégico debe tener la capacidad de anticipar su entorno para futuros cambios, ya sea por nuevas oportunidades de expansión o de fortalecer aspectos dentro de la organización (Schoemaker et al., 2013). Una de las recomendaciones que ofrece el artículo para que el líder desarrolle esa habilidad, es que debe poder hablar con los "stakeholders" (Schoemaker et al., 2013, p. 2). Esto implica que este líder debe estar continuamente en contacto con los grupos de interés y las comunidades aledañas a la institución para poder explorar esos espacios de oportunidades para expandir sus servicios,

como identificar qué cambios se deben implementar en su organización con el fin de ser pertinentes al momento en el que se vive.

Otras de las cualidades que debe tener ese líder estratégico es la capacidad de enfrentar los retos y desafíos que se presentarán, por lo que debe buscar retarse a sí mismo buscando diferentes puntos de vista que le hagan ver más amplio su panorama dentro de su liderazgo (Schoemaker et al., 2013). En efecto, este líder no puede desenfocarse su entorno y su alcance, así que debe estar en constante comunicación con sus grupos de interés, las comunidades y atento a los medios de comunicación. La planificación estratégica para ese líder requiere identificar necesidades en la comunidad y visualizar el futuro, establecer la visión y misión de la organización con las cuales se alinean las metas y los objetivos, los cuales dan dirección para lograr su propósito. Esta acción implica mantener la organización con una “ventaja competitiva sustentable, que debe ser el enfoque de cada líder” (Hughes & Colarelli, 2005, p. 9).

Otra cualidad importante señalada para el líder estratégico es su habilidad para interpretar correctamente la información que recibe de los desafíos y retos anticipados (Schoemaker et al., 2013). Cuando no se le da la interpretación correcta a esa información, podría ser contraproducente para la organización. Es entonces que este líder debe analizar bien toda información ambigua y debe consultar a sus *stakeholders* para ser más asertivos en el proceso. Así pues, estos autores señalaron que el líder estratégico debe tener la capacidad de tomar decisiones en momentos donde la información es

incompleta. Añadieron que un líder estratégico piensa en diferentes alternativas a posibles situaciones, por lo que esta práctica le permitirá decidir y accionar correctamente ante cualquier eventualidad. Una recomendación importante que brinda Schoemaker y colaboradores (2013) ante un incidente como ese, es que el líder pueda tener esa comunicación constante con su equipo de trabajo, y en nuestro caso con la comunidad a la que se le brinda un servicio, ya que esto le permitirá tener elementos de juicio al momento de tomar la decisión. Al tener esa comunicación constante con ese personal, le permite estar al tanto de las diferentes necesidades y particularidades en las diferentes áreas que ellos operan, por lo que, al momento de decidir, ese líder, aunque no tenga el espacio para consultar con las personas implicadas podrá tomar la mejor decisión.

Por otra parte, cuando ese líder estratégico mantiene esa comunicación con su equipo de trabajo, como con los estudiantes y miembros de la comunidad, esta acción permite involucrarlos, por lo que ellos pueden sentir mayor compromiso para con su organización y motivación en su desempeño. Un líder debe tener la capacidad de provocar que su equipo tenga compromiso organizacional y que se sientan motivados para realizar sus funciones, porque propiciará un ambiente laboral productivo y fértil para la consecución de sus metas. Ortiz (2019) nos presentó que surge la "motivación centrada en el interés por el disfrute y la generación de sentimientos positivos que produce la participación en actividades voluntarias" (p. 97). Una de las situaciones que opacan la calidad del servicio en diferentes unidades

académicas, es una cultura organizacional desmotivada. Existen diversas razones por las que las personas dentro de una organización pierden el entusiasmo y compromiso hacia la institución, y esto se traduce en una educación pobre en la que los estudiantes no reciben el máximo en su experiencia de aprendizaje. Ugalde Villalobos y Canales García (2016) indicaron que "para que haya buena calidad educativa, debe haber una relación muy estrecha entre motivación y liderazgo" (p. 53).

Así que, si una persona empleada por la organización no siente cubiertas las necesidades psicológicas de seguridad, participación, autoconfianza y afecto, ese empleado se sentirá desmotivado para realizar sus tareas (Chiavenato, 2006). De igual forma, si en la gestión comunitaria no se cubren esas necesidades, tendrás unas personas desinteresadas en ser parte de la experiencia comunitaria. El psicólogo industrial, Elton Mayo (1933), a base de sus investigaciones en los escenarios de trabajo, concluyó que uno de los factores motivantes y productivos en los empleados es sentirse parte de ese grupo y tener ese contacto humano. De lo contrario, se manifiesta antipatía o dispersión social de ese empleado (Chiavenato, 2006). El líder educativo debe tener conciencia de estas necesidades psicológicas que tienen las personas con las que interactúa en su ejercicio diario al administrar y planificar estratégicamente para servir a la comunidad.

Otra cualidad muy importante que debe tener el líder educativo con capacidad estratégica, es poder aprender de sus éxitos como de los fracasos. Analizando sus fracasos, es que podrá encontrar lecciones ocultas en el

proceso y le permitirán fortalecer áreas en su liderazgo (Schoemaker et al., 2013). También le permitirá traer ideas innovadoras a través de su organización. Una debilidad que manifiestan algunos líderes es la incapacidad de reconocer sus propios errores y analizarlos como un proceso reflexivo de superación y fortalecimiento dentro de su liderato. Por otra parte, el líder educativo debe realizar un presupuesto sobre el cual atenderá las diferentes necesidades que se requieran en la consecución de sus metas y objetivos, de esta forma se observa la función financiera en ese líder. "Las autoridades universitarias tienen la responsabilidad de distribuir de manera adecuada los recursos económicos con los que cuenta, de tal forma que se logren a cabalidad los objetivos de la institución" (Pérez Trujillo & López Arens, 2018, p. 153).

En resumen, el líder educativo debe emplear destrezas que le permitan administrar eficientemente la institución académica y las actividades comunitarias, que le permitan dirigir, orientar y trabajar con las personas para lograr sus metas y objetivos, los cuales deben ser directamente enmarcados en el éxito estudiantil. Los logros deben ser medidos por el éxito académico de sus estudiantes, de sus empleados y su comunidad académica. Atender su gestión comunitaria debe ser parte de la formación académica de los estudiantes, a la vez, responder a necesidades sociales. Para que este líder pueda ejercer esta función comunitaria, debe haber hecho un estudio de las necesidades existentes para planificar estratégicamente cómo la institución traerá respuesta ante esa situación. Requiere que este líder desarrolle un presupuesto cónsono con las exigencias de ese plan estratégico. Además, que mediante su rol

administrativo pueda movilizar a su personal a realizar sus funciones con el compromiso, la eficiencia y la efectividad requerida. Es necesario que este líder demuestre destrezas de comunicación, conductas éticas y respeto en su quehacer diario. También, se requiere que este líder posea conocimiento sobre las teorías y las estrategias que faciliten el desarrollo de sus estudiantes en su experiencia académica, y en este caso particular con la gestión comunitaria. Además, que conozca las teorías y destrezas para trabajar con su recurso humano.

Prácticas efectivas del líder en la gestión comunitaria

Esta sección del capítulo tiene la función de presentar diferentes prácticas comunitarias que han sido exitosas. Se presentan algunos beneficios de ejercer la práctica comunitaria desde la universidad. Además, se describen estrategias para servir a la comunidad desde escenarios educativos.

La gestión comunitaria dentro de los escenarios educativos en el nivel universitario rinde efectos positivos para el estudiante como para la sociedad. Se ha comprobado que la práctica de aprendizaje-servicio en las instituciones educativas permite una cercanía de los estudiantes y facultativos con las comunidades dentro y fuera de la organización. Facilita, además, una educación humanizadora en sus estudiantes contraponiendo así los impactos negativos del capitalismo y la globalización.

Rodríguez Gallego (2014) indicó que el aprendizaje-servicio es una buena estrategia metodológica, porque combina la formación teórica de una

asignatura con la participación de los estudiantes que brindan servicio gratuito a la sociedad dentro de un proyecto. La investigadora Rodríguez Gallego (2014) añadió que esta actividad formativa y comunitaria "desarrolla el sentido de compromiso ciudadano y mejora el conocimiento de sí mismo y de su posición en la comunidad" (p. 96). En otras palabras, estas iniciativas formativas en conjunto con las comunidades traen beneficios a nivel individual y colectivo, ya que facilita el desarrollo de valores y el sentido de pertenencia ante la sociedad en la que se vive.

Caire (2019) realizó un estudio para conocer las perspectivas de los estudiantes en cuanto a la metodología de aprendizaje-servicio. La investigación se realizó en una universidad de Chile, que desde el 2008 ha integrado esas prácticas de servicio comunitario desde la formación educativa de los estudiantes, por lo que participaron 141 estudiante de los 196 matriculados en esos cursos. Se le administró un cuestionario con preguntas abiertas con el fin de recoger las perspectivas de ellos y de preguntas cerradas para ver en porcentajes las contribuciones del aprendizaje-servicio con la formación personal y de la comunidad. El estudio reveló que los estudiantes sí consideran que es un aporte al aprendizaje, ya sea porque "pone en valor la relación teoría/práctica, reconocen mediante esa metodología pueden acercarse al mundo laboral o porque a través de esta se le permite aprender mejor los contenidos de los cursos" (p.107). Además, indicó Caire (2019) que a partir del análisis realizado a los proyectos de aprendizaje-servicio que tiene la universidad, se manifiesta las dimensiones de aprendizaje en los estudiantes, las

cuales van “desde su formación académica disciplinar hasta aprendizajes más actitudinales” (p.108).

Tomar (2014) expuso en su artículo que nos encontramos en un aumento de adelantos materiales que han provocado que perdamos aspectos muy importantes como son los códigos morales y culturales, y manifestó la urgencia que tiene la educación como ese ente de desarrollo a largo plazo y que permite reorientar al ser humano hacia un mundo mejor. La universidad, al adoptar la comunidad a las experiencias de aprendizaje podrá ofrecer alternativas más efectivas en el desarrollo integral de sus estudiantes, a la vez que propicia la formación en valores, como es el civismo. Además, Rosado Rodríguez y colaboradores (2018) indicaron que las universidades son los mejores espacios para que los estudiantes desarrollen una ética ciudadana mientras colaboran en proyectos de búsqueda de soluciones a problemas sociales, más allá de la institución académica, desarrollando así un compromiso social y político en ellos. Rodríguez Gallego (2014) añadió que la estrategia de Aprendizaje-Servicios logra una vinculación con la comunidad, ya que surge de las mismas demandas sociales y permite que de forma profesional intervengan estos futuros líderes.

Múltiples estudios, como por ejemplo el estudio presentado por Aramuruzabala y colaboradores (2015), presentaron el servicio comunitario como práctica educativa dentro de los escenarios universitarios, como actividades que fomentan una educación para el desarrollo sostenible. La

educación para el desarrollo sostenible "se centra en el proceso, la calidad del aprendizaje, el desarrollo integral de la persona y las experiencias de aprendizaje transformadoras"(Aramuruzabala et al., 2015, p. 82). Otra forma de exponer la importancia del servicio comunitario en los espacios educativos, es que "mejora la enseñanza en los estudios de grado, permite la construcción de comunidades de aprendizaje, la interdisciplina, el fortalecimiento de las relaciones con la comunidad o el estímulo a la colaboración entre departamentos" (Sotelino Losada et al., 2016, p. 239). Estos investigadores llevaron a cabo un estudio sobre el aprendizaje-servicio para examinar si los cambios asociados a las normativas europeas han afectado los procesos educativos en la universidad. Así que, realizaron el estudio por encuesta y se administró cuestionarios a 326 profesores de la Universidad de Santiago de Compostela para saber cuál es el conocimiento y la pertinencia que estos le daban al aprendizaje-servicio. Los resultados indicaron que los profesores en su mayoría no conocen ni han experimentado el aprendizaje-servicio y sólo un 12 por ciento conocen la metodología. Sin embargo, estos profesores reconocen que la incorporación de la metodología es positiva. El investigador reconoce que se lleva poco tiempo incorporando los cambios de metodología, pero propone que esos cambios se deben dar desde la misma cultura española y no siguiendo otros modelos del extranjero. No obstante, indicó que

...el aprendizaje-servicio es una metodología válida y eficaz en la educación superior española. Así, los alumnos podrán aprender de necesidades que emanan de las propias realidades sociales,

gestionando en primera persona la respuesta, algo que puede marcar su trayectoria vital y académica (Sotelino Losada et al., 2016, p. 244).

De otro modo, se considera la estrategia de enseñanza aprendizaje en servicio, como una que permite que sus estudiantes tengan un desarrollo técnico y moral.

La responsabilidad técnica propicia profesionales competentes a la sociedad, bien entrenados, autodisciplinados y con un claro interés por seguir aumentando su aprendizaje a lo largo de su vida. Y, la responsabilidad moral, aludiendo a la formación de personas con conocimientos y cultura extensa, con capacidad para asumir liderazgo en la sociedad, amén de ejercer una influencia constructiva en la comunidad y en la vida cívica (Sotelino Losada et al., 2016, p. 236).

Melendro y colaboradores (2008) presentaron que la Unión Europea ha legislado para integrar la estrategia de aprendizaje-servicio como una metodología dentro de los currículos educativos y se refieren a espacios europeos de educación superior (EEES). Es mediante ese movimiento (EEES) que se dan prácticas innovadoras dentro del escenario educativo, como lo fue en la Universidad Nacional de Educación a Distancia en conjunto con empresas privadas. En esta institución crearon unos proyectos piloto para los cursos de Educación Ambiental y Desarrollo Sostenible con el fin de mejorar los procesos

de enseñanza-aprendizaje y crearon grupos de trabajo de estudiantes, los cuales emplearon el uso de la tecnología y las redes donde presentaban situaciones hipotéticas y buscaban soluciones a esos problemas. Los investigadores concluyeron que "ese tipo de experiencia supone un paso importante en el objetivo de ambientalización del currículo universitario, reforzando tanto los aspectos metodológicos y técnicos, como el interés del alumnado por este tipo de contenidos y problemáticas" (Melendro et al., 2008, p. 37).

Por otro lado, Rodríguez Gallego (2014) nos indicó diferentes instituciones educativas universitarias en Estados Unidos que han desarrollado el aprendizaje-servicio desde la investigación como en la práctica educativa y comunitaria, tales como la de Maryland, Colorado, Indiana, San Francisco, Duke, entre otras. La página web, "Study in the USA", nos presenta ejemplos de iniciativas comunitarias que se han realizado por las cuales los estudiantes reciben créditos académicos. Esta página web presentó un artículo sobre aprendizaje, liderazgo y educación en servicio, en el cual describió el ejercicio comunitario en los estudiantes como prácticas que les permitía conocer otras subculturas dentro de los Estados Unidos que difícilmente se encuentran en las universidades. Se atribuye las bondades de la práctica comunitaria como una que permite transformar en realidad los conceptos abstractos aprendidos en clase y permite adquirir valores y habilidades para enfrentar diferentes desafíos de la vida, logrando en ellos el sentimiento de ser gestores de cambios (Study in the USA, 2018). En la Universidad de California los estudiantes internacionales del curso de

inglés intensivo bajo la modalidad de aprendizaje-servicio cumplen con veinte (20) horas de servicio comunitario visitando hogares de anciano y participan en diversas actividades. El resultado de esta práctica es que estos estudiantes sienten una mejoría en el idioma y los ancianos se alegran mucho de compartir con ellos. Otras actividades que realiza esta institución académica son visitar las guarderías infantiles del campo universitario, servir alimentos en refugios, limpiar la plaza local, entre otras. De igual forma los estudiantes de las universidades de Marquette y de Florida participan de actividades comunitarias. Esta última institución, premia con una beca por un semestre a estudiantes con rendimiento académico excepcional que ha demostrado liderazgo comunitario (Study in the USA, 2018).

Otras prácticas comunitarias realizadas en Estados Unidos por los estudiantes del Instituto de Tecnología de Wentworth en Boston fue enseñarles a los residentes cómo recuperar suelos anegados por aguas contaminadas mediante la exhibición de un centro ambiental y jardín creados por ellos. Los estudiantes de informática crearon bases de datos para las organizaciones en las comunidades. Mientras que los estudiantes del curso de Diseño Comunitario colaboran con un arquitecto en el desarrollo de edificios para viviendas y otras instalaciones en la comunidades (Study in the USA, 2018).

En Latinoamérica, Costa Rica ha desarrollado una estrategia comunitaria como una buena práctica a través de la Universidad Nacional mediante el Centro de Estudios Generales.

Ofrece a la comunidad universitaria, nacional e internacional, el espacio virtual como un medio didáctico informativo, consultivo y de opinión, por medio del cual académicos, estudiantes y/o ciudadanos aprovechan la información que se les brinda, para que por medio de la comunicación se puedan desarrollar diálogos, planteamientos y discusiones, para la construcción integral y humanista (Valera & Sánchez Quirós, 2017, p. 28).

Otra práctica resaltada en esta Universidad ha sido el desarrollo de sedes en lugares desventajados en los cuales las probabilidades de trabajo y sociales son casi nulas, ofreciendo carreras académicas cónsonas a las necesidades de esa población, como realizar estudios con el propósito de evaluar las necesidades y desarrollar proyectos solidarios (Valera & Sánchez Quirós, 2017). De igual modo, han desarrollado proyectos de trabajo transdisciplinarios con otras universidades e instituciones, tales como las comunidades de aprendizaje para de esta forma contribuir a la construcción de sociedades más justas y equitativas.

En Argentina se han desarrollado centros preuniversitarios con las instituciones de educación superior. El exrector de la Universidad de Buenos Aires expresó ante esta práctica:

...se reduce la brecha en las aptitudes académicas, facilitándose tanto el ingreso como la permanencia en los estudios superiores; los estudiantes adquieren herramientas de pensamiento crítico

usadas a una orientación profesional calificada, y los docentes se van integrando a nuevos escenarios formativos, optimizando a su vez su desempeño frente a las aulas (Valera & Sánchez Quirós, 2017, p. 30).

La Universidad Nacional de Cuyo (UNCUYO) realiza varias iniciativas de servicio comunitario. Entre ellas, se destaca un seminario taller que se realizó en una penitenciaría con profesores expertos en el tema;

...esta iniciativa fue una de las propulsoras en el 2012 que rindió aprobación y reglamentación en octubre del 2015 y que más adelante en 2017 se ordena la incorporación de las PSE en los diseños curriculares para alcanzar la formación universitaria” (Valera & Sánchez Quirós, 2017, p. 32).

Por otra parte, la UNCUYO ha desarrollado programas de reciclaje de papel y plástico con otras organizaciones fuera de la institución.

La Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras ha sido partícipe de iniciativas comunitarias que han beneficiado la sociedad por décadas. Los autores Rosado Rodríguez, Baca Lobera y Reyes Núñez (2018) destacaron las siguientes prácticas comunitarias: Programa de Investigación y Desarrollo Cooperativo, Centro de Acción Urbana, Comunitaria y Empresarial (CAUCE) y el Centro Universitario de Servicios y Estudios Psicológicos (CUSEP). La primera iniciativa mencionada, “fue producto de una resolución para el 1953, la cual consistía en ofrecer adiestramientos a funcionarios del gobierno y a dirigentes

de las cooperativas" (p. 104). Posteriormente, el Instituto de Cooperativismo decidió utilizar una metodología para el Programa de Incubadora que permitiera la posibilidad de una discusión continua en ambas direcciones; desde los participantes que deseaban la creación de un proyecto solidario y desde el cuestionamiento del propio modo de incubación. La incubadora de cooperativas comenzó a ofrecer servicios desde el 2009 como parte de la responsabilidad social de la Universidad con el sector cooperativo de forma gratuita, gracias a unos acuerdos de colaboración y financiación firmados entre la Universidad y entidades del movimientos cooperativos (Rosado Rodríguez et al., 2018).

Uno de los resultados más sobresaliente de la incubadora, fue el lograr que las trabajadoras de la Cooperativa Industrial de la Aguja en el pueblo de Cayey se apropiaran de su emprendimiento de forma colectiva y lograran mantener la existencia de la cooperativa, diversificar sus productos y su mercado (Rosado Rodríguez et al., 2018, p. 108).

Otra iniciativa comunitaria relevante de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras que mencionan estos autores es CAUCE.

CAUCE pone sus esfuerzos y aprendizajes con todos los sectores urbanos del barrio de Río Piedras, familias, líderes comunitarios y asociaciones civiles, todas las denominaciones religiosas, ...así como con el abanico diverso de pequeños comercios, hasta

llegar a los salones de clase de la Universidad de Puerto Rico con profesores y estudiantes que se unen a la relación universidad-comunidad con proyectos y prácticas estudiantiles (p. 109).

CAUCE coordinan programas de apoyo y asesoramiento empresarial a los pequeños negocios existentes en los alrededores de la universidad, fortalecimiento al liderato comunitario de los diferentes barrios, asesoría legal a las asociaciones comunitarias, talleres de apoyo a escuelas públicas vecinas –primarias y secundarias– sobre violencia de género y xenofobia y otros proyectos educativos como apoyo a las tareas estudiantiles, clases de inglés y de manejo de computadoras. CAUCE también cuenta con uno de los primeros huertos urbanos establecidos en Puerto Rico, cuya coordinación es compartida por la Universidad y los jóvenes de la comunidad aledaña para producir alimentos orgánicos para la venta. (Rosado Rodríguez et al., 2018, p. 110)

Este programa recibe estudiantes de las diferentes disciplinas que se enseñan en el Recinto de Río Piedras. Los autores resaltan la iniciativa Proyecto psicoeducativo de alfabetización para adultos *Aprendo en Río Piedras*, bajo el programa CAUCE. Esta iniciativa consiste en enseñar a leer y escribir a personas adultas de la comunidad basado en un currículo con la teoría de Vygotsky y filosofía de Montessori.

El *Proyecto Aprendo en Río Piedras* ha demostrado que los adultos iletrados, luego de su participación en el proyecto, experimenten procesos de empoderamiento y de desarrollo de conciencia para analizar su realidad. La responsabilidad social que se ejerce desde el Proyecto, también implica un aprendizaje en los y las estudiantes universitarios alfabetizadores. A éstos, se les prepara para integrar las teorías revisadas en sus clases y acoger la educación de adultos desde la óptica liberadora, lo cual influye en su preparación académica y su conciencia social. De esta manera, propicia también, una transformación en los y las estudiantes. (Rosado Rodríguez et al., 2018, p. 115)

Del mismo modo, existen otras iniciativas comunitarias en universidades de Argentina. En la Universidad Nacional de Salta, se promueve la salud sexual y reproductiva en jóvenes de la comunidad mediante el programa "Promoviendo el derecho a la salud sexual integral en comunidades originarias". Este programa de voluntarios, desarrollado por el Servicio de Orientación y Tutorías de la Facultad de Ciencias de la Salud, busca identificar problemas dentro de esa temática con el fin de generar acciones y espacios de intervención que promueva la salud sexual integral desde su propia cultura (Ortiz, 2019, p. 100). Otra iniciativa comunitaria a la que hace mención Ortiz es "Apoyo a la

Lactancia Materna" cuyo propósito es promover la lactancia en la comunidad. Este proyecto de docentes y estudiantes voluntarios de la Universidad Nacional de Tucumán (UNT), desarrollan año tras año talleres y consejerías personalizadas con el fin de crear conciencia en las futuras madres sobre la importancia que tiene la leche materna durante los primeros meses de vida de los bebés (Ortiz, 2019, p. 101).

Otro proyecto comunitario que nos presenta Ortiz (2019) de la Universidad Nacional de Tucumán, es "Control de Salud del Varón Adulto". Esta iniciativa, de docentes y estudiantes, busca promover el control periódico de salud en la población de adultos mayores de 50 años en las comunidades limítrofes mediante educación para la salud, detección temprana de enfermedades y gestión de casos. Además, Ortiz (2019) nos presenta el proyecto "Nutrición, salud mental y embarazo" de UNT, en la cual participan docentes y estudiantes, con el fin de implementar desde el embarazo hasta los primeros meses posparto, estrategias de asesoramiento nutricional y contención emocional a madres próximas a la maternidad. Los proyectos mencionados para ambas universidades en Argentina, por llevar una existencia mínima de cuatro años, "se consideran prácticas exitosas de vinculación social universitaria, con evaluaciones positivas respecto a su gestión, ... y están brindado oportunidades de respuesta a las inquietudes motivacionales de los estudiantes que participan de tales espacios " (Ortiz, 2019, p. 113).

El servicio comunitario dentro del escenario universitario es entonces una alternativa para proveer una educación de calidad que permite el desarrollo de los diferentes potenciales que tiene el ser humano. Jean Piaget "propuso que el conocimiento es el resultado de la interacción entre el sujeto y la realidad en la que se desenvuelve" (Araya et al., 2007, p. 83). De esta forma, se nos indica la importancia de ese contacto con el entorno en el cual se encuentra el individuo para ese desarrollo de conocimientos.

Se ha identificado que esta práctica de servir a la comunidad y que otros le han llamado como aprendizaje en servicio, es muy útil para fomentar una educación transformadora y humanizadora. Esta práctica, además, responde a problemas sociales propios de la época en la que se desarrolla. A través del aprendizaje en servicio la institución cumple su misión de atender problemas sociales, de servir a la comunidad y desarrollar futuros líderes con valores éticos y estéticos culturales. En un estudio realizado en nuestro país sobre la tercera misión de las universidades las investigadoras indicaron 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" (Ortiz- Reyes et al., 2017, p. 45). De igual modo, Peña Lora y Suárez Rodríguez (2001) argumentaron este pensar con esta cita: "Es una demanda de los sistemas educativos, en particular de la Educación Superior la búsqueda y puesta en práctica de alternativas que respondan al problema de las insuficiencias que manifiestan una parte de los estudiantes universitarios en su comportamiento social" (p.1).

En resumen, en esta sección se presentaron diferentes prácticas comunitarias desde los escenarios universitarios que han rendido fruto. De esta forma, se resalta la importancia y necesidad de integrar cada vez más el servicio comunitario desde la universidad. Mediante estos ejemplos se ha demostrado que son experiencias que benefician tanto a la comunidad académica, como a la sociedad que los recibe.

CAPÍTULO III

MÉTODO

Introducción

Este estudio aspiró a describir cómo los líderes de la universidad perciben que ejercen el liderazgo comunitario en respuesta a la responsabilidad social universitaria. Además, se conoció cómo las políticas institucionales inciden en la gestión comunitaria de sus líderes. Finalmente, se identificó las prácticas comunitarias que han desarrollado los líderes y su significado en el servicio comunitario desde la universidad. Se llevó a cabo el estudio enmarcado en el paradigma cualitativo, el cual permitió recopilar la información que contestó las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la perspectiva de los líderes universitarios en torno a su gestión comunitaria?
2. ¿Cómo las políticas institucionales vigentes inciden en la gestión comunitaria de sus líderes?
3. ¿Qué prácticas comunitarias han desarrollado los líderes para cumplir con la responsabilidad social universitaria?
4. ¿Cuál es el significado que atribuyen los líderes universitarios al servicio comunitario desde la universidad?

Acercamiento metodológico

Este estudio se realizó desde un acercamiento metodológico cualitativo. Un estudio cualitativo es aquel que se realiza en su entorno natural. Esta investigación se llevó a cabo dentro de una institución universitaria pública

seleccionada. Entre los pilares del estudio cualitativo está buscar significado y entender el sujeto investigado como el conocer la percepción de los participantes (McMillan, 2012). Para Stake (2010) el estudio cualitativo es aquel que se basa primeramente en las perspectivas humanas y su entendimiento. El interés principal de esta investigación fue conocer las perspectivas de los líderes universitarios sobre la gestión comunitaria en su entorno natural. Además, el estudio cualitativo ayuda a entender y explicar el significado del fenómeno social con la menor interrupción del entorno natural (Merriam, 1998, p. 5).

Este acercamiento metodológico era el más adecuado para realizar la investigación, ya que se estudió la perspectiva del líder en su ambiente natural ante su gestión de servir a la comunidad. Se recopiló la información en los escenarios donde se desempeñan los líderes educativos universitarios. Además, este método permitió conocer las experiencias y los significados que atribuyen los participantes a su gestión comunitaria. Al ser en su ambiente natural, este paradigma no ejerce control de los participantes, ni sus contestaciones (Rodríguez, 2011). Sus respuestas nos permitieron comparar con la literatura y emitir conclusiones que aporten a las teorías existente sobre el liderazgo comunitario y las estrategias de aprendizaje en servicio.

Diseño

Se realizó esta investigación dentro del paradigma cualitativo y se utilizó el diseño de estudio de casos con un enfoque fenomenológico. Para Stake (2007) el estudio de caso supone estudiar un caso particular en toda su complejidad para de esa forma comprender su actividad en circunstancias

importantes. De igual forma, el estudio bajo este diseño, se caracteriza por permitir la comprensión del caso en sí mismo por un abordaje profundo y la examinación detallada del fenómeno (Lucca Irizarry & Berríos Rivera, 2003). Además, otra bondad que tiene el estudio de caso con enfoque fenomenológico es que permite al investigador construir la realidad desde las definiciones individuales de los participantes del estudio (Lucca Irizarry & Berríos Rivera, 2003). Esta investigación buscó entender la gestión de servir a la comunidad desde la perspectiva de los líderes universitarios.

De acuerdo con Creswell (2007) el estudio de caso es un acercamiento cualitativo en el que el investigador explora en un sistema limitado (lo que figura el caso) o múltiples sistemas limitados a lo largo del tiempo, a través de una recopilación de datos detallados y exhaustivos que involucra múltiples fuentes de información (como la observación, entrevista, material audiovisual, documentos e informes), y permite un informe descriptivo del caso y de los temas basados en ese mismo caso. También, los estudios de casos, "son casos con especificidades propias, que tienen valor en sí mismos y pretende alcanzar una mejor comprensión del caso concreto a estudiar" (Álvarez Álvarez & San Fabián, 2012, p. 6). A base del supuesto de este diseño, el caso se elige porque en sí mismo es de interés y no porque sea representativo de otros casos o porque ilustre un determinado problema o rasgo (Álvarez & San Fabián, 2012). El caso en sí es la gestión comunitaria de los líderes educativos en la universidad bajo estudio. Por su parte, Yin (2014) propuso el estudio de caso como aquel cuyo propósito es describir el fenómeno en su contexto real.

El estudio de caso con enfoque fenomenológico nos permite investigar el fenómeno de la gestión comunitaria universitaria desde la perspectiva de sus líderes conforme a sus experiencias. Aguirre-García y Jaramillo-Echevarri (2012, p. 71) señalaron que “la fenomenología es una propuesta iluminadora en la indagación en ciencias sociales y, específicamente, en educación”. Además, el estudio con enfoque fenomenológico “contribuye al conocimiento de las realidades escolares como a la comprensión de las vivencias de los actores del proceso formativo” (Aguirre-García & Jaramillo-Echevarri, 2012, p. 71). De este modo, es valioso para la comprensión como para informar de realidades educativas un poco complejas o no comunes, como son las perspectivas de estos líderes educativos universitarios.

Escenario de la investigación

El contexto en el que se realizó esta investigación fue una institución de educación superior pública en Puerto Rico. Se seleccionaron varias facultades y escuelas que posean gran cantidad de programas y ofrecimientos académicos para los estudiantes subgraduados y graduados de esa institución. A su vez, que cuenten con programas vinculados al servicio comunitarios.

Selección y descripción de los participantes

Se realizó esta investigación utilizando una selección de participantes intencionada y homogénea que hayan fungido como líderes educativos por un año o más y que a su vez, estén ocupando el puesto de liderato; de lo contrario que hayan dejado de fungir la posición de líder en un término máximo de 12 meses. Los participantes constaron de seis (6) líderes educativos (2 decanos, 2

directores y 2 coordinadores con proyectos e iniciativas de servicio a la comunidad) de la universidad bajo estudio. Stake (2007) presenta que la muestra en los estudios de caso puede ser uno o más participantes. Se seleccionaron seis (6) participantes que permitió recopilar la mayor información del caso estudiado. La muestra en las investigaciones cualitativas se caracteriza por ser pequeña, intencionada y no aleatoria (Merriam, 1998).

La selección de los participantes se realizó bajo la técnica de bola de nieve, empleada en estudios cualitativos. Esta estrategia consiste en que el investigador hace acercamiento a prospectos participantes y estos a su vez recomiendan otros participantes (McMillan, 2012). Por ser una universidad con varias escuelas y facultades, se hicieron acercamientos a los decanos y directores de las facultades con mayor ofrecimiento académico para estudiantes subgraduados y graduados que a su vez, cuenten con programas de servicio a las comunidades. La investigadora no seleccionó participantes con los que sostiene vínculos familiares o de amistad. Conforme a McMillan (2012) el estudio cualitativo tiene como meta entender a los participantes desde sus puntos de vista; por lo que nos propusimos estudiar a estos líderes desde sus perspectivas en torno a las funciones comunitaria, administrativa y estratégica en relación con su gestión de servicio a la comunidad.

Permisos

Esta investigación tomo inicio al recibir la autorización del Comité institucional para la protección de los seres humanos (CIPSHI) (ver apéndice A). Para poder tener esta autorización, primeramente, se estudiaron los módulos

requeridos para obtener la certificación del CITI PROGRAM (ver apéndice B). Luego la propuesta fue presentada y aprobada por el Comité de Disertación.

Finalmente, al obtener los permisos pertinentes de las diferentes unidades institucionales, se procedió a realizar la investigación con los participantes que aceptaron la invitación y completaron la hoja de consentimiento informado (ver apéndice C) para poder entrevistarlos y grabarlos en audio o vídeo llamadas.

Estrategias de recopilación de datos

En este estudio se utilizó tres estrategias para recopilar la información, el diario reflexivo, la entrevista y la revisión de documentos de la institución bajo estudio. En el apéndice D se puede observar el propósito del estudio junto a las preguntas de investigación y las estrategias para recopilar los datos.

La primera estrategia seleccionada fue el diario reflexivo, esta es utilizada y recomendada en los estudios cualitativos, ya que propicia la reflexión y facilita el recopilar información más completa durante el estudio. Smith (1999) indicó que el diario reflexivo provee contextos más amplios y previamente ocultos. Expuso, además, que esta estrategia promueve el diálogo interno para el análisis y comprensión de aspectos importantes en la investigación. Anney (2014) expuso que el diario reflexivo permite confirmar la información recopilada en otras estrategias como lo son la observación y la entrevista. Esta estrategia tiene como bondad que permite corroborar la información recopilada en la entrevista y completarla, puesto que presta atención a las emociones de los participantes durante el estudio. Cope (2014) presentó en su artículo que los

estudios cualitativos son para explorar las experiencias de los participantes bajo el fenómeno estudiado. Indicó que la reflexión que se plasma en un diario facilita recopilar esas experiencias, enriqueciendo así el estudio y propiciando la credibilidad de la investigación. Se empleó esta estrategia, brindando una libreta con cinco (5) preguntas que invitaron a la reflexión sobre la gestión comunitaria (ver apéndice E) a los decanos, directores y coordinadores que participaron del estudio. A su vez, estas preguntas no se realizaron el día de la entrevista. Para verificar la rigurosidad del instrumento, se solicitó a otros investigadores expertos que revisaran las preguntas reflexivas y se acogieron las recomendaciones que estos brindaron (ver apéndice F).

La segunda estrategia fue la entrevista semiestructurada a los líderes educativos. Conforme a Gomes Pessoa y colaboradores (2019) "la entrevista es la técnica más utilizada en investigaciones de la ciencia humana interesadas en entender aspectos subjetivos de ciertos grupos y segmentos sociales" (p.1). Esta estrategia permitió recopilar la perspectiva de estos líderes en cuanto a su gestión de servir a la comunidad. "La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples" (Stake, 2007, p. 63). Además, "el principal interés del entrevistador es entender profundamente cómo las personas perciben sus realidades e interpretan el fenómeno social alrededor de ellos" (Gomes Pessoa et al., 2019, p. 1). Se realizaron seis (6) entrevistas a decanos, directores y coordinadores de proyectos e iniciativas comunitarias desde la universidad. Estas entrevistas fueron semiestructuradas, ya que consistieron en unas preguntas guías (ver apéndice G), pero estuvieron abiertas a preguntas de aclaración con el fin de recopilar la información más completa que permitió

contestar las preguntas que condujeron esta investigación. A este modo de entrevista, también se le reconoce como entrevistas de reflexión, así lo indican Gomes Pessoa y colaboradores (2019), ya que permite realizar preguntas que faciliten al entrevistado describir mejor el fenómeno estudiado basado en su perspectiva. Para comprobar la rigurosidad del instrumento se solicitó a otros investigadores expertos que revisaran el protocolo de preguntas guías, y se acogieron las recomendaciones que estos brindaron (ver apéndice H). Mediante estas estrategias de recopilar datos, se pretendió conocer la perspectiva de los líderes en su gestión comunitaria a través de la universidad.

La tercera estrategia para recopilar los datos que se utilizó fue el análisis de documentos, tales como: los enunciados filosóficos, políticas institucionales, planes estratégicos, certificaciones e informes que contemplan el servicio a la comunidad dentro de sus unidades académicas. Para los estudios de casos, "el uso más importante de documentos es corroborar y aumentar evidencia de otras fuentes" (Yin, 2014, p. 103). Para esta técnica de analizar documentos, la investigadora desarrolló un instrumento con preguntas guías que permitió extraer la información que respondiera a las preguntas de investigación (ver apéndice I). Este instrumento, se sometió a evaluación de expertos para garantizar la rigurosidad del estudio.

A continuación, se presenta la Tabla 1, la cual muestra la relación de las preguntas de investigación y las estrategias que permitieron recopilar los datos:

Tabla 1

Relación entre las preguntas de investigación y las estrategias de recopilación de datos

Preguntas de investigación	Estrategias
¿Cuál es la perspectiva de los líderes universitarios en torno a su gestión comunitaria?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso del diario reflexivo 2. Entrevistas a decanos y directores académicos 3. Análisis de documentos
¿Cómo las políticas institucionales vigentes inciden en la gestión comunitaria de sus líderes?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso del diario reflexivo 2. Entrevistas a decanos y directores académicos 3. Análisis de documentos
¿Qué prácticas comunitarias han desarrollado los líderes universitarios para cumplir con la responsabilidad social universitaria?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso del diario reflexivo 2. Entrevistas a decanos y directores académicos 3. Análisis de documentos
¿Cuál es el significado que atribuyen los líderes universitarios al servicio comunitario desde la universidad?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso del diario reflexivo 2. Entrevistas a decanos y directores académicos

Para utilizar el diario reflexivo y realizar las entrevistas a los líderes educativos, se hicieron invitaciones por carta (ver apéndice J) a participar voluntariamente del estudio y mediante la estrategia de bola de nieve. Una vez el participante aceptó la invitación, se le hizo entrega de la hoja de Consentimiento Informado (ver apéndice C) y se procedió a discutir dicha hoja para su aprobación. Además, como participante voluntario del estudio, la investigadora le ofreció la opción de anonimato, privacidad y confidencialidad que mejor preservó el propósito de la investigación. Por otro lado, se le notificó al participante que podía rehusarse a contestar y abandonar la investigación en cualquier momento y que la información recopilada hasta ese punto no se utilizaría para propósito alguno. Una vez el participante estuvo de acuerdo con el estudio se procedió a firmar la Hoja de Consentimiento.

Completado ese proceso, se le hizo entrega del diario reflexivo para que lo contestara previo a la entrevista, por lo que se acordó una fecha, lugar y hora para realizar la entrevista y recoger el diario reflexivo. Se le facilitó las preguntas de la entrevista por correo electrónico de forma previa al día acordado. Al momento de realizar la entrevista, se procedió a repasar los acuerdos firmados en la Hoja de Consentimiento sobre el tiempo que tomaría la entrevista, su autorización para grabar en audio, transcribir y divulgar los resultados de la entrevista, como el abandonar el estudio en cualquier momento. Se le indicó que el propósito de la entrevista era conocer su perspectiva ante la gestión comunitaria desde la universidad. Luego se procedió a realizar y grabar en audio o vídeo conferencia la entrevista. Al terminar la entrevista se acordó que se estaría enviando la transcripción "ad verbatim" para su cotejo y asegurar que la transcripción de la entrevista realizada contuviera las ideas esbozadas por cada participante.

Estrategias de análisis de datos

De acuerdo con Stake (2007) se necesitan técnicas que no dependan de la intuición y de las buenas intenciones de hacer bien la investigación. Es importante establecer una técnica que permitirá analizar los datos recopilados. Stake (2010, p. 37) indicó que se debe utilizar la triangulación de los datos "para aumentar la confianza de que se ha interpretado correctamente la información recopilada". Wolcott (1994, p. 10) indicó que "la estrategia de este enfoque es tratar los datos descriptivos como un hecho". Por esto, se usará la triangulación como técnica de análisis de datos para demostrar la rigurosidad del estudio. "La triangulación es una técnica que busca la convergencia, la validación

cruzada mediante las diferentes fuentes o métodos de recopilar datos" (McMillan, 2012, p. 303), manifestando así veracidad y rigurosidad del estudio. Para Stake (2010) la triangulación usa datos adicionales para verificar y expandir las interpretaciones de esos datos.

Así que, la triangulación permite una mayor precisión en la interpretación de los hallazgos. Una de las limitaciones que se ha identificado en el estudio cualitativo es el sesgo del investigador con los participantes. Para Álvarez y San Fabián (2012) la triangulación es un mecanismo que permite controlar el sesgo personal que pueden manifestar los investigadores, además que aumenta la credibilidad de los resultados. Además, "esta técnica de análisis llamada triangulación o acercamientos con instrumentos múltiples, permite una amplia protección contra el error en los estudios cualitativos" (Wolcott, 1994, p. 351).

Para Wolcott (2009) el análisis en la investigación implica examinar los datos utilizando procedimientos sistemáticos y estandarizados. Indicó, además, que el análisis del contenido se basa en codificar y organizar la información a base de categorías. Wolcott (2009) también recomienda usar segmentos importantes de los datos recopilados durante este proceso de organizar la información y poner los mismo en tarjetas o en tablas que le permita separar esa información del resto de los datos.

Basado en el modelo de análisis de Wolcott (1994), se pudo describir la información, que luego se analizó e interpretó. Se procedió a agrupar la información, la organización constó de clasificar los datos conforme a la técnica empleada, ya sea el diario reflexivo, la entrevista y los documentos. Así

que, se procedió a transcribir “ad verbatim” los datos recopilados mediante las estrategias empleadas, esto permitió un análisis más efectivo. Se utilizó herramientas tecnológicas que facilitaron esa transcripción. Una vez transcrita la información, se procedió a resaltar los datos más sobresalientes que se ubicaron en categorías, subcategorías y conceptos. La formulación de categorías surge “con el propósito de agrupar información cuyo contenido sea semejante, bajo una misma clasificación” (Lucca Irizarry & Berríos Rivera, 2003, p. 485). Se añade que, una vez se desarrollaron las categorías, se dejó el espacio para que otras emergieran del estudio. Lucca Irizarry y Berríos Rivera (2003) indicaron que la codificación es la “tarea de identificar y marcar fragmentos de texto para así poder depurar la información” (p.486). De esta forma se codificó y organizó los datos recopilados lo que permitió desmenuzar la información para su análisis. El segundo proceso del modelo de Wolcott (1994) consiste en desarrollar una tabla que permitió ubicar la información recopilada junto con las categorías encontradas en los datos (ver apéndice K). Este proceso permitió tener un sentido general de los datos recopilados y visualizar de forma más clara la información recopilada.

Luego, se procedió a identificar los patrones repetidos en la información recopilada, los cuales se trasladaron a una tabla con las categorías, subcategorías y conceptos hallados en los datos y se resaltó los segmentos más significativos para cada una de estas (ver apéndice L). Este proceso permitió hacer un mejor análisis de la información basada en la convergencia manifestada en las diferentes fuentes de información lo que permitió la credibilidad del estudio. Finalmente, se desarrolló una tabla con el propósito del

estudio, las preguntas de investigación y las categorías que emergieron con el fin de visualizar y corroborar cómo estas se alineaban con el estudio (ver apéndice M).

Eventualmente, se procedió a comparar la información con otros casos y estudios previos en esas categorías, como parte del análisis e interpretación de los datos. Durante este proceso de comparación, se prestó énfasis a las similitudes y diferencias. Esto facilitó contextualizar el marco analítico del estudio, confirmando las teorías sobre el liderazgo comunitario en las universidades.

Finalmente, se hizo un análisis crítico de la información recopilada y se procedió con la interpretación que fue a base de la experiencia de la investigadora y tomando en consideración la revisión de literatura para determinar si el estudio permitió contestar las preguntas de investigación.

Aspectos éticos de la investigación

Esta investigación se realizó con rigor ético y se les solicitó a los participantes que voluntariamente participaron del estudio que completaran la Hoja del Consentimiento Informado (ver apéndice C). La selección de los participantes no estuvo basada en algún vínculo familiar o de amistad con la investigadora. Para asegurar la confidencialidad y privacidad de las personas, no se reveló su nombre, ni se divulgó la hoja de consentimiento informada firmada por los participantes. Las transcripciones de las entrevistas se identificaron como participantes uno, dos y tres sucesivamente.

Por otra parte, los beneficios de esta investigación son las aportaciones a la comprensión del fenómeno de la gestión comunitaria desde la universidad, como también ofreció recomendaciones para futuras investigaciones. Mientras que los riesgos asociados a este estudio fueron mínimos, entre ellos se pudo provocar incomodidad en los participantes al ser entrevistados y grabados en audio o vídeo. Se le enfatizó a los participantes, que de sentir incomodidad, eran libres de abandonar el estudio en cualquier momento y la información recopilada hasta ese momento no se utilizaría para propósito alguno.

Delimitaciones y limitaciones

Esta investigación se realizó bajo el diseño de estudio de caso, enfocado en la gestión comunitaria de líderes educativos universitarios, se delimitó a las experiencias de líderes educativos de una institución pública de educación superior. Además, se limitó a investigar la gestión comunitaria de seis (6) líderes educativos universitarios. Al ser el estudio de caso con enfoque fenomenológico, que surge de las experiencias de los participantes, se consideraron las perspectivas de dos decanos, dos directores y dos coordinadores con proyectos comunitarios. Además, el estudio se limitó a recoger las percepciones de los líderes educativos y no de los diferentes sectores de la comunidad universitaria.

Por otra parte, el estudio se vio limitado de realizar todas las entrevistas presenciales por motivos de la pandemia del COVID-19. Esto provocó que se realizara una modificación al protocolo autorizado por el CIPSHI, para poder continuar con la investigación recurriendo así a la asistencia de la tecnología.

CAPÍTULO IV

HALLAZGOS Y ANÁLISIS

Introducción

En este capítulo se presentan los hallazgos de la investigación realizada a líderes educativos dentro del escenario universitario en torno a su gestión comunitaria. Este estudio tenía como propósito describir cómo los líderes educativos universitarios ejercen su gestión comunitaria en respuesta a la responsabilidad social que tiene la institución de educación superior. Además, conocer las políticas institucionales que inciden en el servicio a la comunidad. Y los proyectos o iniciativas de servicio comunitario existentes en la institución.

Las preguntas que condujeron esta investigación fueron: ¿Cuál es la perspectiva de los líderes universitarios en torno a su gestión comunitaria? ¿Cómo las políticas institucionales vigentes inciden en la gestión comunitaria de sus líderes? ¿Qué prácticas comunitarias han desarrollado los líderes para cumplir con la responsabilidad social universitaria? y ¿Cuál es el significado que atribuyen los líderes universitarios al servicio comunitario desde la universidad?

La información presentada en este capítulo se regirá por la siguiente estructura: descripción, análisis y una breve interpretación de los hallazgos, ya que en el capítulo cinco se profundizará en estos descubrimientos. En la parte de descripción se comienza a describir los participantes que brindaron información en la investigación. Posteriormente, se presentan la sección de los hallazgos dividida conforme a las cinco categorías que emergieron del estudio

junto a las subcategorías. Finalmente, se presenta la última sección del capítulo con un resumen.

Descripción

Para presentar los hallazgos del estudio se empleó el modelo de Wolcott (2009) que permite describir, analizar e interpretar los hallazgos. Conforme este modelo, la primera fase descriptiva lo que busca es presentar el problema de estudio y cómo se atendió (Wolcott, 2009). Se había identificado como problema que existía una desvinculación entre los problemas sociales y la atención que brindan los líderes educativos universitarios a estos, cuando están llamados a cumplir con una responsabilidad social. Además, se identificó la necesidad de integrar las prácticas comunitarias dentro de la formación académica como respuesta a los problemas sociales. Por último, se vio la necesidad de realizar estudio que indagara la gestión comunitaria del líder universitario.

Como punto de partida, se procedió a reclutar seis participantes que fungían como líderes educativos universitarios, estos fueron (2) decanos, (2) directores y (2) coordinadores de unidades que brindan servicio a la comunidad dentro de la institución de educación superior bajo estudio. Estos líderes educativos han sido empleados docentes de la institución por más de quince años, lo que permite que sean más conocedores de la universidad estudiada. Han fungido en puestos directivos o de coordinación entre 1.5 a 13 años, esto les ha facilitado conocer a mayor profundidad la cultura organizacional en su dimensión administrativa y comunitaria como gestores de servicio a las

comunidades desde la universidad. Todos estos participantes han obtenido el grado académico doctoral o el nivel más alto dentro de la especialidad en la que se desempeñan, mostrando así un vasto conocimiento profesional. Por último, los participantes indicaron haber tenido un espacio de formación educativa a nivel subgraduado o graduado en la institución bajo estudio y en la que se desempeñan profesionalmente, lo que permite un arraigo con la institución académica. En la Tabla 2 se presenta la información de los participantes, para los cuales se usarán seudónimos con el fin de proteger su identidad.

Tabla 2

Seudónimos y descripción de los participantes

Participante	Años de servicio en la Universidad	Grado Académico	Puesto	Años en el puesto
<i>Rode</i>	19	Doctorado	Directora	1.5
<i>Dorca</i>	18	Doctorado	Decana	2.5
<i>Eunice</i>	25	Doctorado	Coordinadora	5
<i>Deborah</i>	14	Maestría es el grado más alto en la profesión	Decana	9
<i>Séfora</i>	15	Doctorado	Directora	2
<i>Gedeón</i>	25	Maestría es el grado más alto en la profesión	Coordinador	19

Las estrategias empleadas para recopilar información fueron el diario reflexivo, las entrevistas semiestructuradas y el análisis de documentos que permitieron obtener mayor información. Con estas fuentes de información se

llevó a cabo la triangulación. Entre los documentos analizados están el Plan Estratégico Institucional, Ley Orgánica, Reglamento Orgánico, Misión Institucional, Certificaciones, entre otros. La Tabla 3 presenta mejor estos documentos y sus abreviaciones en las citas directas.

Tabla 3

Abreviaturas y títulos de los documentos

Abreviatura para los documentos	Títulos de los documentos
DOC Ley 1	Ley Orgánica
DOC Misión	Misión Institucional
DOC Plan Estratégico	Plan Estratégico Institucional
DOC Reglamento	Reglamento Orgánico
DOC Ley 174	Ley de Práctica Intramural
DOC Manual Práctica Intramural	Manual de Procedimientos Práctica Intramural
DOC Manual Ayudantía	Manual Programa Ayudantías de Investigación
DOC Enunciados Filosóficos	Enunciados filosóficos y acuerdos de los proyectos
DOC Cert. 50	Certificación 50, 2014-15 Retención Estudiantil
DOC Reglamento EG	Reglamento de la Escuela Graduada
DOC Cert. 95	Certificación 95, 2019-20 Programas Graduados
DOC Ley 75	Ley de Programa de servicio especial a la comunidad

Mediante las preguntas del diario reflexivo y las entrevistas semiestructuradas los participantes exteriorizaron diferentes proyectos o iniciativas que llevan a cabo desde sus unidades académicas para brindar servicio a las comunidades. Los líderes educativos participantes indicaron que la universidad bajo estudio ha estado ejerciendo su responsabilidad social a través de proyectos de servicio comunitario, proyectos de investigación, atendiendo necesidades de las comunidades externa a la universidad mediante cursos, internados y prácticum de estudiantes siendo así parte de la formación y experiencia académica. A

través de las entrevistas presenciales y virtuales que se realizaron se observó en los rostros de los participantes como en la narración de sus experiencias, la vocación que estos sienten por el trabajo con las comunidades. No obstante, se percibía cierto grado de frustración por los diferentes retos vividos al cumplir el rol social desde la universidad. Estos decanos, directores y coordinadores participantes indicaron que la universidad está haciendo labor social, que cumple su tercera misión o responsabilidad social, sin embargo, reconocen que la institución puede hacer mucho más.

Análisis de la información

Los datos se organizaron en categorías, subcategorías y conceptos que emergieron de la investigación para facilitar su análisis conforme el modelo utilizado. Esto nos permitió resaltar los hallazgos más sobresalientes y reducir la información recopilada. De este modo, se presenta a continuación los datos recopilados de las diferentes estrategias y fuentes de información. Para presentar los hallazgos de las diferentes estrategias se indican las siguientes abreviaturas: DR para los diarios reflexivos y la letra E manifestará las respuestas de las entrevistas transcritas "ad verbatim". Junto a la abreviatura le acompañará el seudónimo adjudicado al participante para poder diferenciar las respuestas de los participantes y las estrategias. Para presentar la información documental se cataloga con las abreviaciones DOC acompañada del nombre correspondiente al documento citado. La Figura 1 permite conocer las cinco categorías desarrolladas para poder analizar la información.

Figura 1

Categorías principales para el análisis de los datos



Las categorías se presentan en el siguiente orden: Líder comunitario universitario ante el espejo de servir a la comunidad; Servicio comunitario, experiencia enriquecedora desde la academia; Significado al brindar servicio comunitario desde la Universidad; Estrategias institucionales que facilitan el servicio comunitario; y, Proyectos universitarios al servicio de la comunidad.

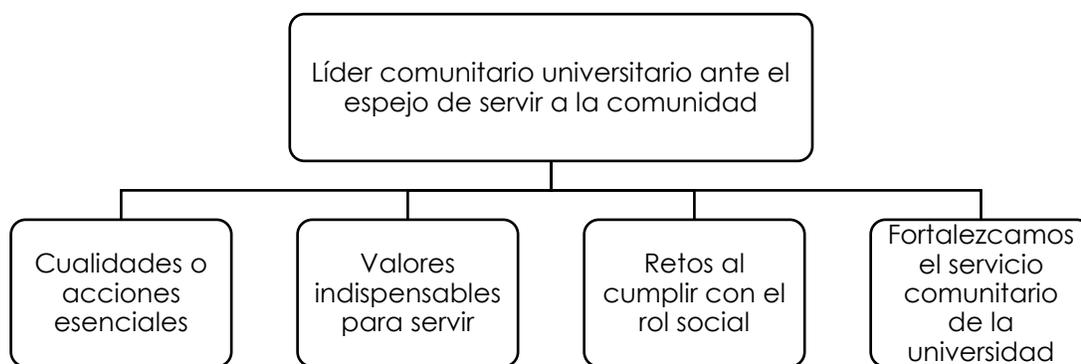
Líder comunitario universitario ante el espejo de servir a la comunidad

La primera categoría establecida responde a las perspectivas y descripción del líder educativo, se presenta cómo estos líderes se visualizan desde sus puestos y se describen ejerciendo labor comunitaria desde la universidad. Esta se presenta bajo el título: Líder comunitario universitario ante el espejo de servir a la comunidad. Para ello se establecieron las subcategorías: **cualidades o acciones esenciales** para ejercer ese liderazgo comunitario; los **valores indispensables** que se resaltan al momento de servir; **los retos** que enfrentan estos gestores de servicio al cumplir su rol social; y las acciones o áreas que se

pueden hacer para **fortalecer el servicio** a las comunidades desde la universidad. A continuación, se presenta la Figura 2 para facilitar la apreciación de las subcategorías mencionadas.

Figura 2

Categoría y subcategorías que reflejan cómo ese líder comunitario universitario se ve al servir a la comunidad



Cualidades o acciones esenciales. A través de esta subcategoría se presentan aquellas cualidades o acciones que resaltaron las siguientes fuentes de información y que son esenciales para poder realizar su labor. Además, presentan dimensiones del liderazgo educativo discutidas en el marco conceptual, como es el liderazgo administrativo y el liderazgo colaborativo. Sobresalieron en las diferentes fuentes de información las cualidades: administrador, facilitador, motivador y dar ejemplo, aquella persona que abre puertas y desarrolla relaciones, que brinda apoyo, que trabaja en equipo, que es cumplidor y defensor de sus proyectos.

Administrador

La mayoría de los participantes demostraron que una de las principales cualidades que debe tener ese líder educativo al servir a las comunidades es ser administrador. La dimensión administrativa implica desarrollar programas innovadores, asesorar y colaborar, dar seguimiento, imponer estructura, coordinar las diferentes actividades y brindar los recursos para atender las necesidades de las comunidades, tal como se expone en la evidencia documental y en los manifiestos de los participantes.

DOC Misión: Desarrollar la docencia, la investigación y el servicio e integración a la comunidad de acuerdo con la realidad histórico-social de Puerto Rico, en armonía con su ámbito caribeño y latinoamericano, y proyectándose a la comunidad internacional. Desarrollar programas innovadores y pertinentes, de investigación, de servicio a la comunidad y de educación continua, que respondan y contribuyan al quehacer académico y profesional del Recinto (p. 2).

DOC Manual Práctica Intramural: Funcionario en el que se delega la administración de la Oficina del Plan de Práctica. ... asesorar y colaborar en la dirección y administración de los PPUI, velar que las unidades rindan los informes, colaborará en las auditorías de los proyectos (p. 4).

DOC LEY 75: ...todas las facultades y recursos necesarios para fiscalizar y dar el seguimiento necesario a todas las agencias integrantes del Grupo de Trabajo Interagencial Comunitario para Río Piedras y de esta Ley, se

cumplan para beneficio de las comunidades que componen el Distrito de Planificación Especial (p. 6).

E-DORCA: En algunos momentos tengo que imponer cierta estructura y cierto orden.

E-EUNICE: Para mí es una súper prioridad el Proyecto, todo ejercicio de la coordinación de este proyecto, del ser parte del mismo, está alojada en una parte muy profunda de mi alma. ...intento que todo camine paralelamente, al mismo tiempo evitar caer en estado de inercia; estar todo el tiempo pendiente a las sutilezas, a lo que tal vez no esté saliendo tan bien, a lo que hace falta cambiar, repensar. ...asegurar que haya una rendición de cuentas para poder evaluar si estamos haciendo bien las cosas, dónde hay que fortalecerlas, y en cierto modo está el aspecto de poder replicar ese sentimiento de servir en otras personas.

E-DEBORAH: ...tenemos esa oportunidad de asesorarlos.

E-SÉFORA: Pareando profesores con estudiantes, abriendo los cursos para poder ofrecer el servicio o mantenerlos, identificando recursos externos que puedan ayudar a esa comunidad, ...le servimos de intermediarios, promoviéndolos desde los medios sociales hasta en las Escuelas, de mentoría. Tú te conviertes en un "champion", esta es la persona que está detrás de todo para que funcione, no es que lo haga todo, pero si estás pendiente en cómo deben conectarse los recursos con las necesidades...

E-GEDEÓN: ...tiene su grupo comunitario y hay sub grupos y hemos ido a asesorar y hacer trabajos con ellos. Pero esta coordinación, de tu coordinar a estos muchachos, saber lo que está pasando, coordinar a los líderes comunitarios, ir armando todo, la presión que se presenta de si podemos ir o no, si lo tienes a tiempo o no. Es un trabajo bien riguroso, bien duro.

Facilitador

La mayoría de los participantes manifestaron que ser facilitadores es una acción importante que deben ejercer los líderes educativos para que las actividades comunitarias se realicen. Un facilitador canaliza las cosas, dispone los recursos, espacios y creatividad para que las iniciativas de servicio a las comunidades se lleven a cabo.

E-RODE: ...facilitando y canalizando e inventando... yo creo que es tener iniciativa, creatividad y promover la filosofía del vaso medio lleno y ver en todo una oportunidad.

E-DORCA: Ser facilitadora, "team player"...

E-EUNICE: Una dimensión importante es facilitar que esas cosas pasen.

E-DEBORAH: Yo lo facilito en la medida que ponemos todos nuestros recursos humanos, y cuando nos piden cosas físicas o materiales, también tocamos las puertas para que ellos puedan hacer su labor.

Motivador y dar ejemplo

La motivación es otra cualidad importante para dirigir o coordinar el servicio comunitario. La mitad de los participantes coinciden en que deben mantener motivados a los integrantes de los proyectos comunitarios, ya que con los diferentes retos que se enfrentan pierden el deseo de seguir brindando la ayuda a las comunidades. Este líder educativo les insta a ver la ganancia secundaria en las actividades, le transmiten que es algo importante y le dan liderato. Parte de motivarlos viene vinculado con ser de ejemplos para todos los que trabajan con ellos al momento de dar servicio a las comunidades.

E-RODE: Mi rol es ser facilitadora, pero también motivadora...ver la ganancia secundaria en cada una de estas actividades es parte de mi labor para instarlos a seguir promoviendo este tipo de actividad y ser modelo para los estudiantes que se van levantando. Si yo los motivo para que hagan trabajo de campo y demás, pues yo también tengo que ir al campo.

E-DEBORAH: Yo creo que hay que dar el ejemplo... Eso se transmite, de que es algo importante, es tangencial... Qué bueno que otras personas que ha entrevistado comparten la misma pasión, porque hay que vivirlo, esto no se puede fingir, uno cree o no cree y lo que queremos es que más personas crean en la importancia que tiene.

E-SÉFORA: Es fundamental, dar liderato, la motivación, parear profesores con estudiantes, abrir cursos, para poder atender la necesidad.

Abre puertas y desarrolla relaciones

Otra cualidad que caracteriza a este líder educativo en su gestión comunitaria es ser la persona que establece relaciones y abre puertas para poder brindar el servicio comunitario. La mitad de los participantes expresaron que parte del servicio que se brinda a las comunidades dependen en gran medida de las relaciones que se establecen y esas puertas que se logran abrir. Estos líderes indicaron que tienen que tocar puertas, ser enlaces, tirar puentes y eliminar la palabra no para poder brindar el bien a las comunidades.

E-DORCA: Hay que desarrollar experiencia, estrategias de comunicación efectiva, tocar puertas, desarrollar relaciones, con esas otras entidades que colaboran con nosotros en lo que nosotros hacemos como gerentes académicos.

E-EUNICE: Veo mi rol también como el enlace entre la Facultad y las escuelas que son parte del Proyecto... ..tratamos de tirar puentes y de estar muy receptivos cuando alguien se nos ofrece, tratamos de abrazar esa oportunidad por el beneficio de los niños, niñas, de los jóvenes, de las comunidades escolares en pleno.

E-DEBORAH: ...abrir puertas a medida que todo el equipo sabe el compromiso y tratamos de eliminar la palabra NO.

Brindar apoyo

Es importante para ese líder poder brindar el apoyo necesario que permite que el servicio se dé en la comunidad. En la evidencia documental y la

mayoría de los manifiestos de los participantes se observó que al brindar apoyo figura un punto prioritario en esa gestión de ofrecer servicio a las comunidades. El líder que brinda apoyo es aquel que promueve los programas, disponen los recursos y capacitan según la necesidad, son los que desarrollan propuestas, propician un dialogo conciliatorio con las partes involucradas, y protegen ese tiempo para dar el servicio.

DOC Cert. 95: Promover y apoyar que los programas graduados y subgraduados, las escuelas profesionales y las unidades de investigación emprendan proyectos académicos y de investigación/creación innovadores que respondan al estado del conocimiento, oportunidades académicas y necesidades sociales (p. 48).

DOC Ley 75: Por su parte, [el Programa de servicio especial a la comunidad], a través de la [universidad] dará apoyo de recursos y capacitación necesarios a la Junta Comunitaria del Casco Urbano de Río Piedras para que esta política pública se cumpla (p. 7).

E-DORCA: ...intento apoyar lo más que pueda en la escritura de propuesta, en el desarrollo de propuestas competitivas, conversaciones, porque realmente yo no puedo depender de los recursos fiscales de la institución porque ya no existen.

E-EUNICE: ...estar muy pendiente a que haya una comunicación abierta, honesta y sostenida con la facultad escolar, con las directoras de las escuelas. También, estar muy pendiente a que las tensiones que a veces hay dentro de las escuelas no nos polaricen, que nuestro proyecto no se

convierta en una fuerza polarizante dentro de las escuelas, sino más bien una fuerza de diálogo conciliatorio.

E-SÉFORA: ...lo que hago es apoyar, abrir el paso tanto para proteger ese tiempo para dar el servicio...

Otro aspecto importante para lograr que los proyectos de servicio comunitario se realicen, lo es el trabajo en equipo.

Trabaja en equipo

Cinco de seis participantes manifestaron que el trabajo en equipo es imprescindible para poder realizar los proyectos e iniciativas de servicio comunitario. Manifestaron lo importante que es dar el espacio para que todos los proponentes opinen, que sea un trabajo colaborativo, sea el producto de un equipo, que se den interconexiones, interdependencia y reciprocidad. Además, que trabajar de manera colaborativa implica llevar reuniones de toma de decisiones.

DR-RODE: ...toma en consideración la opinión de todos los proponentes.

E-RODE: Es un trabajo que hacemos de forma colaborativa.

E-DORCA: ...es producto del trabajo de un equipo.

E-EUNICE: Tenemos varias mesas de trabajo que conforman una especie de sistema, de interconexiones, interdependencia y reciprocidad.

E-DEBORAH: ...trabajar de manera colaborativa.

E-GEDEÓN: Una vez eso arrancó con la construcción, pues íbamos con los estudiantes, le dábamos seguimiento, llevamos reunión de toma de decisiones... Y lo otro es que sean bien participativos, que puedan participar de las decisiones que toman los grupos de ellos y le den el espacio a la comunidad contar que ellos tengan mucho que ver en la decisión final y los procesos. ... es que tienen que aprender a trabajar en grupo. Los proyectos yo los trabajo en grupo, porque individualmente son imposibles. Entonces le tengo que decir que los egos lo dejen en su casa, tiene que trabajar en grupo y equipo, y dar lo más que tenga y aprendemos uno de los otros.

Cumplidor y defensor de sus proyectos

La mayoría de los participantes manifestaron lo importante que es para ese líder poder cumplir y defender los objetivos de los proyectos que brindan servicio a las comunidades. Al igual se expusieron las diferentes cualidades o acciones que estos gestores de servicios ejercen para lograr esos proyectos con las comunidades, indicaron que se tiene la disciplina y compromiso para realizar esa labor, son personas que no se rinden, procuran que ocurra lo que se propuso y velan por el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

DR-DEBORAH: ...nuestros egresados tienen la disciplina y compromiso para realizar esa labor como parte natural de su profesión.

E-RODE: Pero no nos rendimos, así que continuamos toreando, verdad, la burocracia para continuar atendiendo las necesidades que nos parece que son moralmente y éticamente necesarias atender.

E-EUNICE: ...como coordinadora una dimensión fundamental es estar bien pendiente, atenta, a que lo que nos propusimos ocurra, que ocurra de una manera sostenida. Estar muy pendiente a que lo que ocurre cotidianamente honre a esa visión más grande y más amplia que nos cobija. Mi rol es un poco defender el Proyecto, y defender no solamente su existencia, pero defender que se mantenga dentro de una apertura de crecimiento fiel a los propósitos grandes que lo inspiran y lo deben guiar.

E-SÉFORA: ...y un poco velar por el cumplimiento del objetivo de lo que se está tratando de hacer.

Valores indispensables para servir. Esta subcategoría presenta los diferentes valores que todos los participantes mencionaron o se interpreta a base de sus experiencias al brindar el servicio a las comunidades o que permean en la gestión de servir. Se mencionan: el respeto, la sensibilidad, la empatía, la solidaridad, la generosidad, la honestidad, la dignidad, el compromiso, la tolerancia, la buena voluntad, el sentido de pertenencia, el deber ético, la responsabilidad, la empatía, la integridad, la confianza, y la confidencialidad.

DR-EUNICE: La colaboración horizontal en que descansa el Proyecto crea el espacio necesario de respeto, solidaridad y participación para aprender los unos de los otros.

DR-DEBORAH: Cumplimos con la función formativa y desarrollamos la sensibilidad y empatía necesaria en nuestra vida diaria y profesión.

E-RODE: ...la solidaridad se tiene que llevar a la acción.

E-DORCA: Hay un ejercicio de generosidad, que como aquí no hay forma de retribuir económicamente o a través de una nota que le dé a un estudiante; yo puedo darle una nota, pero eso jamás va a representar el esfuerzo, la dedicación, el tiempo, la energía que ese estudiante le está metiendo a ese proyecto; los sacrificios. El ejercicio de comunicación efectiva, ejercicio de tolerancia, el ejercicio de trabajar con otros que son diferentes, el ejercicio de ceder, el ejercicio de escuchar, el ejercicio de actuar, de agenciar, de gerenciar, todo eso en el micro que se da aquí a través de la experiencia académica, pero también de la experiencia de servicio, es ese primer momento y de ahí ellos aprenden, todos nosotros aprendemos y entonces somos capaces de movernos luego a nuestras experiencias de trabajo, experiencias laborales, y replicar eso ...

E-EUNICE: ...toma de conciencia del valor que tiene el servicio, el servicio honesto, respetuoso, de la dignidad de todos, tanto para con las comunidades escolares como para con la comunidad en general. Es bien importante que haya una comunicación honesta, sostenida entre las diferentes capas del Proyecto. ... por otro lo compensa la buena voluntad, entrega y compromiso generoso y solidario de muchos compañeros y compañeras. Un poco acordamos que el próximo semestre, aunque no tengamos el mismo apoyo que en semestres anteriores, vamos a hacer nuestro trabajo porque entendemos que las

escuelas están contando con nosotros. ...es procurar una flexibilidad que nazca del compromiso de escuchar con la mente y con el corazón abierto a la diferencia. Es una mesa de trabajo abierta a la buena voluntad y al compromiso con el servicio. ... desarrollar un sentido de pertenencia como grupo.

E-DEBORAH: No es lo mismo desde afuera, que alguien saque el tiempo y se dedique... ...se requiere un compromiso genuino para uno querer ser parte de estos proyectos comunitarios. ...tenían pasión por ese tema, entonces ellos nos visitan o ellos son los mentores, porque hay un deber ético. ...con una sensibilidad particular y se da esa empatía y compromiso. ...no es un reclutamiento formal pero sí es la persona que le vamos a dar la confianza para que dirija estos estudiantes... cuál es su compromiso, su deber ético y responsabilidad ética; es crucial el compromiso, la integridad...

E-SÉFORA: ...identificando recursos externos que puedan ayudar a esa comunidad que no son de la Escuela, pero que confían en nosotros. Una iniciativa de servicio comunitario se dio por una persona que trabajó en rectoría y tenía su compromiso e ideales.... Cuando digo entender, no es solamente el aspecto ético y colaborativo. Para nosotros la sensibilidad va antes que el conocimiento... Tiene que tener el compromiso, ...saber trabajar con respeto con esas comunidades y con esos municipios.

E-GEDEÓN: Ser profesor requiere un compromiso, no es solo dar la clase, hay una relación estrecha con los estudiantes y es de respeto mutuo.

Gente que no cabe de agradecimiento, gente que te llaman en las navidades para felicitarte porque se acuerdan, tú sabes esas cosas de la vida que la hacen más humana, el vivir más humano. Yo creo que la universidad tiene una oportunidad de ser más solidario con el país en muchas dimensiones... Pues uno trata de ser correcto, de ser honesto, y actuar correctamente. Ellos saben que tienen que entrar con respeto a una comunidad. Y ellos vienen con ese corazón de ayudar, no están en la de perder el tiempo, y a veces leen de la comunidad mucho más que yo. Sí les pido desde el primer día un pacto de confidencialidad.

Estos líderes comunitarios presentaron diferentes valores que se manifiestan en el servir a las comunidades. Se resalta el compromiso, la honestidad, el respeto y la sensibilidad necesarios en los participantes de los proyectos de servicio a las comunidades.

Retos al cumplir con el rol social. En esta sección se presentan los retos que ha enfrentado el líder educativo al servir a las comunidades desde la universidad. Bajo esta subcategoría se presentan los conceptos de burocracia y seguros institucionales, recursos fiscales, recurso humano, confianza e imagen de la universidad, mundo virtual, divulgación, limitación de tiempo y espacio físico. A continuación, se presenta los manifiestos sobre cómo la burocracia y los seguros institucionales han limitado el servicio a las comunidades.

Burocracia y seguros institucionales

Todos los participantes manifestaron cómo la burocracia y aspectos de seguros institucionales han limitado el servicio a las comunidades. Han

reconocido que retrasa la implantación de los proyectos, es un desafío identificar el límite de las responsabilidades, es un proceso tedioso donde se cuestionan tantas cosas, se hace más difícil todo, se desalienta a las personas, ha dependido más de las personas para su logro, y no se da mucho espacio a esta posibilidad de servicio. Estos aspectos han desmotivado a estos gestores de servicio, no obstante, han prevalecido con sus proyectos.

DR-RODE: Los acuerdos legales requieren revisión y eso retrasa la implantación, los seguros institucionales de responsabilidad pública solo son válidos en período lectivo.

DR-DORCA: El mayor desafío es identificar dónde se inician y terminan las responsabilidades de la institución.

DR-SÉFORA: El proceso de hacer un acuerdo es bien tedioso.

E-RODE: ...la burocracia institucional puede llevarte a desistir a desarrollar estos proyectos, porque uno da el servicio, uno da tiempo y a veces lo está haciendo ad honorem y se cuestionan tantas cosas que imposibilitan que uno pueda servir.

E-DORCA: La sobre reglamentación y es como hacer más difícil todo, para que finalmente nada sea... Ser muy cuidadoso a veces resulta en sí mismo un obstáculo, para que se puedan hacer unas cosas que se tienen que hacer.

E-DEBORAH: ...mi experiencia es que a veces tantos formularios, tantas autorizaciones, pues desalienta a las personas. ...esta cuestión con lo del

seguro, en la medida que queremos que nuestros estudiantes puedan cruzar el portón y acercarse a las comunidades, así que eso es un reto que atender. Ahí puedo ver un reto esa interpretación porque limitaría que todo ese trabajo sea en la Escuela y eso no es lo que queremos; queremos que puedan salir a la calle, que puedan salir al "field". El problema o el reto es que como el pro bono no es un curso, si no es un curso que indique que hay que trasladarse, ahí fue que hicieron la interpretación del seguro.

E-SÉFORA: ¡La burocracia por Dios! ...que depende de la persona más que esté institucionalizado y se dé de una manera sólida. ...pienso que es importante, porque hay un reconocimiento; pienso que el compromiso social de la universidad ha dependido más de la iniciativa de las personas que un cumplimiento cabal de la responsabilidad por su política institucional y nos toca desarrollarlo.

E-GEDEÓN: A los profesores les gusta mucho también esto (refiriéndose al servicio comunitario), lo que pasa es que la forma en la que está estructurada el currículo no da mucho espacio a esta posibilidad. En nuestro caso, como es una escuela profesional, hay unos problemas también de hacer unos pro bonos que es con tu licencia, el responsable de ese proyecto es el profesor si hay que firmar algo. Las cuestiones legales que si yo tengo que sacar a un estudiante a las comunidades, si voy a viajar a Lares, tengo que sacar un permiso para que el seguro los cubra. Eso es ridículo, porque hay que hacerlo en cada proyecto y yo

dejé de hacerlo hace dos años. Cuando pase lo que pase, pues ya bregaremos con el asunto, no es que sea irresponsable, es que si no lo hago así, no lo hago y no se hace. Sí, he visto el aspecto legal más, porque es una Escuela profesional, y que estamos trabajando con leyes, con reglamentos, con municipios, con muchas estructuras legales que mueven al país.

Recursos fiscales

El recurso dinero es uno necesario para poder realizar los proyectos de servicio a las comunidades por más pequeño y modesto que sean. La mayoría de los participantes indicaron que se han visto limitados por este recurso en las iniciativas comunitarias. En los narrativos se manifestó que ha sido un reto para mantener el proyecto, se requiere de una continuidad que no se puede pagar, lo fiscal es un desafío, el no contar con más recursos es un reto mayor, que se necesita el apoyo presupuestario, la falta de dinero no permite profundizar, y que no se ve entrar dinero de la institución.

DR-EUNICE: Un reto para mantenerlo es lo limitado de los recursos fiscales dentro de la Facultad y el Recinto.

DR-SÉFORA: Trabajo con comunidad debe haber una continuidad y compromiso que no siempre se puede pagar.

E-DORCA: ...lo fiscal es un desafío.

E-EUNICE: ...el reto mayor de nuestro proyecto ha sido el no contar con más recursos disponibles, que se traducen en recursos humanos. Muchas

veces yo me encuentro y sé que muchas otras personas también, con una mirada de bien corto plazo porque no sabemos lo que viene después, porque estamos en momentos de tanta precariedad, me esfuerzo entonces en tratar de hacer cosas que no dependan de una duración muy larga para que tengan sentido, es tratando de reconciliar una visión de corto y mediano plazo con una visión de más futuro.

E-DEBORAH: Y lo otro sería que sí hay iniciativas que necesitan apoyo presupuestario.

E-SÉFORA: Los recursos de dinero, porque si tú no tienes una administración con las personas que conozcan su área de trabajo.... las medidas cautelares que comienza una vez el presupuesto se comienzan a cortar. ... la falta de continuidad requiere que volvamos a empezar cada vez que haya una oportunidad nueva y eso no nos permite profundizar para que el estudiante tenga una experiencia más abarcadora; porque empezar un proyectito cada agosto y cada enero es bien difícil atarlo a una investigación que sea publicable, que sea profunda y que sea útil a la misma vez para la sociedad. Es un "issue", porque hay un presupuesto que se está cortando y si yo le doy descarga a un profesor para investigar quiere decir que no dan clase, quiere decir que es más contrato, quiere decir que tu presupuesto se hace más pequeño.

E-GEDEÓN: Nunca vi que entrara allí dinero de parte de la institución; y digo dinero porque es lo que uno necesita. En una ocasión, hace muchos

años, podía solicitar transporte de una guagua de la universidad, pero tenía que hacerlo con mucha antelación y el chofer tenía un horario. No podía quedarme hasta X hora, porque si no lo comprometía al pago de horas extras y salía muy costoso, así que tuvimos que eliminarlo.

Recurso humano

Un reto latente en la gestión comunitaria es no poder contar con el recurso humano capacitado y necesario. La mitad de los participantes indicaron que la falta de personal para ofrecer servicio es una limitación. Expusieron que tienen mucha demanda y poco personal, los procesos se dilatan, la gente está más sobrecargada, y es difícil para dar servicio.

DR-SÉFORA: Facultad pequeña. Tenemos muchas jubilaciones y mucha demanda por estudiantes.

E-RODE: ...la carencia de los recursos humanos y los procesos se dilatan, llega gente nueva a los puestos que desconoce la tarea, eso entonces promueve el retrabajo o el tapón.

E-EUNICE: En una institución donde cada vez tenemos menos recursos, menos recursos humanos, la gente está más sobrecargada, y creo que una de las muchas cosas que perdemos como consecuencia son los espacios para poder dialogar con calma sobre las cosas.

E-SÉFORA: ... cada vez con menos profesores y a veces es difícil, por más buena voluntad que tengamos o queramos acomodar esas solicitudes.

Confianza e imagen de la universidad

La imagen que las comunidades tienen de la institución influye en la apertura con la que ellos reciben a los líderes educativos en su gestión comunitaria. La mitad de los participantes del estudio expusieron cómo la imagen de la universidad ha creado desconfianza en las comunidades, provocando así una limitación para brindar el servicio. En los manifiestos se indican como un reto latente, la gente un poco aprensiva, y el quiebre del pacto social ha entorpecido el servicio en las comunidades.

DR-EUNICE: Un reto siempre latente es el de ganar la confianza de las comunidades.

E-RODE: Pues la imagen, en ocasiones, de la Universidad ante los medios. Yo creo que nosotros tenemos un *marketing* muy negativo fuera de la universidad. La gente no nos asocia necesariamente con servicio, nos asocian con protestas, con quejas, con petición de dinero; y cuando uno llega a un lugar, la gente, en ocasiones puede estar un poco aprensiva porque no sabe qué esperar o cuál puede ser nuestra agenda.

E-DORCA: Un poco también la falta de confianza, cuando hablamos del quiebre del pacto social y de la confianza en las instituciones, pues la Universidad está ahí metida ahí en esas instituciones.

Mundo virtual

La pandemia del COVID-19 ha provocado que las instituciones académicas se muevan al mundo virtual. Cuatro de seis participantes indicaron

que el integrar la tecnología en las actividades académicas, adentrándose así al mundo virtual, representa un factor limitante. Estos gestores expresaron que es un reto usar las plataformas, es difícil determinar la necesidad, no permite la interacción necesaria de cara a cara, y es bien crítico para ver las comunidades, cuando se requiere visitar un espacio físico para dar el servicio.

E-DEBORAH: Y ahora con el mundo virtual, yo creo que el reto va a ser usar las plataformas, están todas estas plataformas que van a abaratar costos, van acercarnos más a las comunidades, así que yo creo que va a ser un reto cómo logramos todos estos servicios comunitarios al moverlos al mundo virtual.

E-DORCA: Yo creo que Educación a Distancia podría desarrollar elementos de experiencia vicaria, pero ese "face to face interaction" es muy necesario; un poco para responsabilizarnos de lo que decimos, como lo decimos, cuándo lo decimos, dónde lo decimos, que en el ambiente virtual un poco se pierde, pero sí son desafíos y son cosas con las que tenemos que seguir trabajando.

E-SÉFORA: Lo de los cursos en línea nos mata, porque dar ese servicio social en línea es bien difícil para determinar la necesidad, para llegar a las personas.

E-GEDEÓN: Esto va a ser un problema, porque no sabemos tan siquiera cómo vamos a ver los terrenos o las comunidades, y eso es bien crítico en un trabajo de este tipo.

Divulgación

Dentro de las organizaciones es importante poder divulgar las políticas como las diferentes actividades para beneficio de todos. La mayoría de los participantes expusieron que la falta de comunicar la normativa que incide en el servicio comunitario como el poder divulgar las diferentes iniciativas de servicio a la comunidad ha sido un factor limitante para que estos líderes puedan ser más efectivos en su gestión comunitaria. En sus expresiones indicaron desconocer si hay una normativa como tal, que se hace mucho y no se conoce, la comunicación es bien pobre y no se sabe lo que hacemos.

E-EUNICE: No sé si hay una normativa como tal, pero sí me parece que hay diferentes normativas, documentos reglamentarios...

E-DEBORAH: ...divulgar lo que se hace, que es mucho y no se conoce. Se de otros decanas y decanos que dedican mucho tiempo a este tipo de proyecto, y creo que se deben divulgar, tal vez lo hacen tras bastidores o ni conocen qué está haciendo otra escuela...

E-SÉFORA: Así que la comunicación es bien finita, bien pobre en la universidad porque hay poca gente para hacerlo [desconocimiento de normativas que promueven el servicio] pero el que no la sé o no la conozca al día de hoy puede ser indicativo de unas necesidades ahí de la organización.

E-GEDEÓN: El Rector no sabe lo que hacemos, él supo de un viaje a México, porque coincidió en un avión conmigo. Ahí supo que hace más

de veinte años que estamos yendo a México a la UNAM a hacer intercambios con ellos.

Limitación de tiempo y espacio físico

Para los proyectos de servicio comunitario es importante poder contar con el tiempo y el espacio físico para generar un mejor trabajo. Tres de los participantes expusieron que la limitación de tiempo para atender los proyectos y las iniciativas, como disponer de espacio físico ha sido otro factor limitante. Se indicó que no todos disponen del mismo tiempo para intervenir en las actividades, que tienen limitación de tiempo por las presiones económicas, y los proyectos se quedan trancos.

DR-RODE: ... la coordinación de grupos... pues no todos disponen del mismo tiempo para intervenir; las intervenciones no pueden ser improvisadas y en ocasiones tienen costos.

E-DORCA: ...el asunto de la limitación de tiempo por las mismas presiones económicas y fiscales.

E-GEDEÓN: ... porque me permiten un semestre y se me quedan trancos los proyectos porque lo que se terminó lo tiene que tomar otro grupo; y esto es más difícil.

En esta sección vimos diferentes retos con los que ha tenido que lidiar el líder educativo como gestor de servicio comunitario. Se manifestó cómo la burocracia, la escasez económica, falta de personal, la falta de confianza en la

institución, la limitación de tiempo y otros factores han entorpecido que se den los proyectos de servicio a las comunidades.

Fortalezcamos el servicio comunitario de la universidad es la cuarta subcategoría establecida con el fin de resaltar aquellas acciones que se pueden realizar con el fin de robustecer el servicio que brinda la institución de educación superior a las comunidades y al país. A continuación, se presentan los conceptos en los que se agrupó la información recopilada, estos son: institucionalizar mejor el servicio, ser proactivos, divulgar, y privilegiar el aprendizaje en servicio.

Institucionalizar mejor el servicio

La mayoría de estos líderes participantes han identificado que institucionalizar el servicio a las comunidades facilitaría los procesos. Eso permitiría un mejor manejo de fondos externos, que todas las facultades tengan estos programas, facilitaría la relación con otras facultades, y se minimizaría la burocracia. Además, se podría tener los recursos para sostenerse, se reformaría la universidad, y dispondría del espacio para realizar los proyectos. Al estar mejor articulado puede provocar que todas las escuelas y facultades se involucren en estas iniciativas y que a su vez se fomente más la participación interfacultativa.

DR-RODE: Revisión de política institucional en el manejo de fondos externos.

DR-DEBORAH: Que todas las facultades tengan un programa pro bono institucionalizado y que se corra ad honorem.

DR-GEDEÓN: Volver a reconocer el taller..., mantener una relación con otras facultades.

E-RODE: Yo creo que podemos facilitarlo, minimizando la burocracia. ...lo que podría facilitar aquí es minimizar la burocracia y hacer un proceso un poco más flexible cuando no hay dinero involucrado en la transacción.

E-EUNICE: Se puede fortalecer en la medida en que podamos confiar en que lo que estamos haciendo va a tener los recursos para poder sostenerse. Yo creo que a veces eso se ve como algo adicional que hacemos, cuando realmente es parte de nuestra misión; y siento que esa dimensión se debe fortalecer a través de diferentes miradas que se pueden institucionalizar.

E-DEBORAH: Yo creo que ese apoyo institucional se facilitaría si más Escuelas y Facultades lo adoptaran que sea tan requisito como la clase de Teoría o la clase de Estadística, que en la medida que no lo exijo, casi todos lo hacen porque saben que es parte de su formación. Yo creo que a nivel institucional sacar una partida para tener esos materiales educativos y no tener que estar pidiéndolos por ahí pues haría la diferencia, facilitaría. El que sea un requisito, que todas las facultades y escuelas tengan estos programas ayudaría a fortalecer esta práctica. Es necesario que sea parte institucional, más allá de una clase, se requiere un compromiso genuino para uno querer ser parte de estos proyectos comunitarios.

E-SÉFORA: Yo creo que tiene que tener cara, sino tiene cara no hay "champion", si no hay "champion" nadie lo va a empujar. Crear un centro de tercera misión como lo fue en [otra institución] y la primera fase del trabajo de esa persona es simplemente el reconocimiento de lo que ya se hace y es hacer un plan para ver cómo apoyarlo más. Lo que hace falta es tener un poco de visión y agilizar cosas. La universidad necesita una reforma, es poder institucionalizar mejor el servicio social. Así que desde mi punto de vista la universidad puede hacer más, pero requeriría tener más claro qué es lo que significa esa contribución de aspecto social; tenerlo claro no significa que no tengan clara la necesidad, yo pienso y entiendo que la mayoría de las personas y profesores quieren ayudar y aportar a la sociedad y muchos lo hacen, pero están luchando todo el tiempo... más bien entender cómo se operacionaliza y cómo se institucionaliza concretamente. A lo mejor hace falta una división o subdivisión en ley o en Rectoría que trabaje con fondos externos para servicios.

E-GEDEÓN: Nosotros necesitaríamos un buen espacio como lo tuvimos una vez, con la sala de conferencia y el taller de trabajo, tener una secretaria que nos ayudara a llevar el control de todo el taller, que nos proporcionara transportación, que nos den apoyo. Si la universidad nos diera ese seguro, dinero para trabajar, pues yo diría que la historia es otra, podríamos hacer hasta publicaciones, tener seminarios. Para mí es un privilegio, yo quisiera que la universidad se extendiera. Así que trabajar

desde la [universidad] es un privilegio muy grande. La universidad tiene una oportunidad muy buena de sacar esto más adelante.

Ser proactivos

La evidencia documental y la gran mayoría de los líderes educativos participantes del estudio han presentado diferentes formas de fortalecer el servicio comunitario de forma proactiva. Invitan a la administración a estimular un sentido profundo de servicio, a poner los recursos a beneficio de la sociedad, a escuchar los intereses de estudiantes y egresados, a salir para ofrecer el servicio sin que antes vengan a buscarlo, a identificar los líderes en las comunidades, a desarrollar un centro donde se planifique y atienda todas las solicitudes de servicio; y a fomentar acuerdos con diferentes agencias municipales y gubernamentales que permita la ganancia de los involucrados.

DOC Cert. 95: Estimularán, además, un profundo sentido de servicio a la comunidad en la construcción de una sociedad justa y democrática que privilegie la educación como medio para apoderar a los individuos y grupos a continuar aprendiendo a lo largo de la vida hasta alcanzar su máximo desarrollo (p. 11).

DOC Reglamento: 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 (p. 3).

DR-DEBORAH: Facilitar que los intereses de estudiantes y egresados se escuchen y se formalicen en un proyecto de servicio.

E-DORCA: Nosotros contamos con instancias, con oportunidades, un poco debemos seguir fortaleciendo el desarrollo de acuerdo colaborativo, en vez de esperar que vengan las organizaciones a nosotros, nosotros debemos buscar esas oportunidades; y yo creo que por ahí hay un espacio donde nosotros podemos mejorar. Esa parte de insertarnos, de que no espero que la gente venga a mí, sino que yo voy a la comunidad, yo creo que por ahí hay un trabajo que se tiene que rescatar.

E-DEBORAH: Creo que institucionalmente tenemos que acercarnos más e identificar esos mismos líderes para que sean los que nos abran esas puertas en las comunidades y sea algo institucional. Y, que haya unas metas claras y concretas.

E-SÉFORA: ...la universidad no se puede ni debe restringir al [Programa de servicio especial a la comunidad] y ya. Yo necesitaría y lo estamos trabajando, un Centro de Planificación donde yo pueda trabajar todas esas solicitudes de necesidades, pero que yo pueda buscar unos fondos que paguen por esos trabajos.

E-GEDEÓN: Sería bien bonito que se pudieran hacer alianzas, porque entre un municipio y la universidad se hace un acuerdo, donde el municipio va a pagar y la universidad comienza a recibir ingreso. La universidad es un centro formidable de servicio, cuando lo entienda, que

puede también producir, cuando lo entienda que puede ser remunerado por eso. Yo te garantizo a ti que van a preferir mil veces un profesor o un grupo de la universidad pública que de una universidad privada. La universidad tiene una oportunidad muy buena, tiene que hacerse demostrar al sistema que son necesarios. Va a llegar un momento que, en toda esta oferta y demanda académica, la [universidad] va a tener que demostrar que es necesaria, porque si lo puedo hacer en una carrera técnica de dos años pues lo van a hacer en una carrera técnica. La universidad va a tener que dejar de estar recostada en donde está, y va a tener que dar un pensamiento de cómo yo le explico al país que soy necesaria.

Divulgar

Cuatro de seis participantes manifestaron que poder divulgar lo que se realiza en las diferentes unidades con los proyectos de servicio comunitario, es una forma de potenciar el rol social de la institución conforme lo indicaron la mayoría de los líderes participantes. Lo expusieron como una manera de recoger los esfuerzos, darse a conocer más, comunicar lo que se hace para no perderlo, y poder mostrar todo lo que está ocurriendo.

E-EUNICE: Una de las cosas que yo pienso que sería importante que pase en algún momento, es que haya una manera de ir recogiendo todos esos esfuerzos y todas esas iniciativas de manera que tengamos un espejo en el que mirarnos y aprender, y potenciaría todo lo que se hace.

E-DEBORAH: Yo creo que en la medida que sí se pida que cada facultad estructure, que se comunique y que se divulgue ampliamente sería efectivo. Ahora con la virtualidad, un calendario, un “dashboard” de eventos, nos podemos beneficiar todos y tener más presencia, divulgar lo que se hace, que es mucho y no se conoce. Entiendo que hay unos que deberían darse a conocer más, quizás trabajar de una manera colaborativa para que cada cual sepa lo que se está haciendo.

E-SÉFORA: ...comunicar lo que estamos haciendo, porque ese servicio social si no se comunica se pierde, porque deja de dar impacto, deja de dar esperanza, de validarse.

E-GEDEÓN: ... para poder mostrar todo lo que está ocurriendo y está pasando a lo mejor por debajo del radar.

Privilegiar el aprendizaje en servicio

La mayoría de los participantes expusieron que privilegiar el aprendizaje en servicio es una forma de fortalecer la gestión comunitaria. Indicaron que el servicio comunitario se debe vincular de forma más explícita, desarrollar acuerdos que comprometan a la facultad con las comunidades, elaborar una secuencia curricular, articular el servicio con la academia, y que los estudiantes hagan un año de servicio social antes de graduarse.

DR-EUNICE: El servicio comunitario se vincule de manera más explícita y sostenida en la gestión académica.

DR-SÉFORA: Desarrollar acuerdos que comprometan a la facultad con las comunidades, aumentar el número de cursos que hagan proyectos prácticos con comunidades, reclutar nuevos profesores. El cambio a un currículo nuevo por otro lado deberá ayudar, particularmente a través del "Prácticum".

E-DORCA: Tal vez desarrollar una secuencia curricular en iniciativas comunitarias, que no sea una cosa que nosotros le ponemos nombre y apellido, no eso es trabajo social, no eso es psicología social comunitaria, no eso solo lo dan en Humacao, porque en Humacao hay un programa de trabajo social comunitario. No es de eso que estoy hablando.

E-EUNICE: Yo creo que hay dos aspectos necesarios: que se siga articulando el servicio comunitario desde la academia a través de todo el Recinto, y que se siga consolidando y se siga fortaleciendo el apoyo a esas gestiones desde Rectoría hacia las facultades. ...privilegiando el aprendizaje en servicio como algo tan importante donde se hilvana la academia con el servicio, en vez de verse como dos dimensiones independientes la una de la otra o que le resta una a la otra. Es un área que podemos nutrir más.

E-GEDEÓN: La Universidad Autónoma de México, universidad del estado, los estudiantes antes de graduarse tienen que hacer un año de servicio social. Ellos le repagan al estado la educación que tuvieron casi gratuita y el repago es un año con trabajo social. Nosotros pudiéramos tener algo así, porque es la universidad del estado.

En esta sección pudimos observar las diferentes formas en que estos líderes educativos entienden que se puede integrar más el servicio a las actividades académicas como parte de la formación estudiantil y ver de forma paralela el aprendizaje y el servicio.

En conclusión, a la primera categoría titulada: Líder comunitario universitario ante el espejo de servir a la comunidad, se destacaron las cualidades y acciones de ese líder como ser administrador, trabajar en equipo y brindar el apoyo necesario para servir a la comunidad desde la universidad. Además, resaltamos los valores de confianza, respeto y generosidad que son indispensables al momento de cumplir con el rol social. Luego se presentaron los retos que traen la burocracia, la escasez de recursos humanos y fiscales, como la pobre imagen de la institución que han limitado que el servicio a las comunidades se dé con prontitud. Finalmente, se destacaron como el institucionalizar mejor el servicio a las comunidades, ser proactivos, privilegiar el aprendizaje en servicio y poder divulgar las iniciativas podrá facilitar a que la institución cumpla su tercera misión de forma más eficiente. A continuación, se discute la segunda categoría titulada: *Servicio comunitario, experiencia enriquecedora desde la academia*.

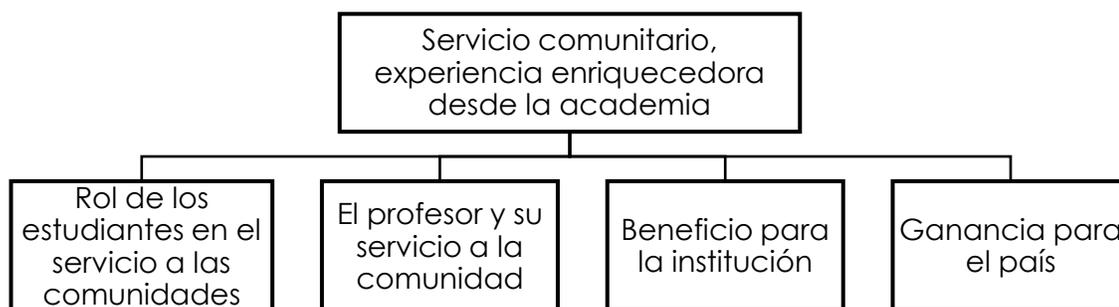
Servicio comunitario, experiencia enriquecedora desde la academia

La segunda categoría establecida Servicio comunitario, experiencia enriquecedora desde la academia presenta cómo estos líderes educativos perciben ganancia mediante el servicio comunitario. Para agrupar los datos recopilados se dividió las ganancias en las siguientes subcategorías: estudiantes,

profesor, institución y el país. La Figura 3 presenta la categoría con las subcategorías mencionadas.

Figura: 3

Categoría y subcategorías sobre la ganancia del servicio comunitario desde la academia



La primera subcategoría que se establece para presentar el beneficio que obtienen los estudiantes al participar de los diferentes proyectos que brindan servicio a las comunidades.

Rol de los estudiantes en el servicio a las comunidades. En la evidencia documental como todos los participantes manifestaron la ganancia profunda y enriquecedora que tienen los estudiantes al exponerse al servicio en las comunidades desde la universidad. Les permite una mejor formación profesional y personal. Se presenta como una experiencia enriquecedora para los estudiantes, de exposición, experiencias de crecimiento profesional y profundo, que desarrolla la sensibilidad y empatía necesaria, son experiencias reales de problemas complejos, es la primera inmersión al mundo profesional, les permite validar su profesión, les ayuda a profundizar, les hace mejores profesionales,

salen seguros de sí mismos con perspectivas amplias, y les hace mejores personas.

DOC Plan Estratégico: Mediante las variadas actividades docentes, de práctica, internados y voluntariados en las que participa la comunidad universitaria ..., se mantiene y fortalece su rol social y de vinculación comunitaria, a la vez que ofrece una experiencia enriquecedora para los estudiantes (p. 4).

DR-RODE: Exposición y oportunidades de práctica a nuestros estudiantes.

DR-DORCA: Lo más importante es salvaguardar ese objetivo de que nuestros estudiantes tengan, que estén expuesto a experiencias de crecimiento profesional y académico y que a la vez estén sirviendo a su comunidad.

DR-EUNICE: Estudiantes viven experiencias significativas que redundan en aprendizaje y crecimiento profundo.

DR-DEBORAH: Cumplimos con la función formativa y desarrollamos la sensibilidad y empatía necesaria en nuestra vida diaria y profesión.

DR-SÉFORA: La mayor ganancia la lleva el estudiante... experiencia real de problemas complejos, sentirse más seguro de la formación, a dirigir de forma distinta, enfocarse en su crecimiento profesional.

DR-GEDEÓN: Los estudiantes obtienen experiencia dentro del ámbito de trabajo social y su primera inmersión al mundo profesional.

E-RODE: Yo creo que la universidad, a través de estas estructuras, contribuye al desarrollo académico, personal y profesional de cada uno de sus estudiantes. ...un estudiante de internado y “prácticum” no puede sustituir la plaza de un empleado, pero la ganancia tangible e intangible se manifiesta de tal manera que los participantes, clientes o pacientes piden el servicio. ...este ejercicio es creando como plataforma para poder insertar al [profesional] en diferentes escenarios, pero también, para que ellos tengan su primer acercamiento con la población con diversidad funcional. Cuando llegan a la escuela algunos han tenido experiencia previa con la población, pero otros no. Así que, para nosotros, durante ese primer año, es esencial que ellos validen que en efecto esta es la profesión adecuada y que ellos no tienen una incomodidad mayor para trabajar con la población.

E-EUNICE: ...para que se convierta en una parte formativa, en el mejor de los sentidos, de su experiencia académica co-curricular; algo con sentido para ellos, que les ayude a profundizar en torno a lo que están pensando, leyendo en las clases. ... porque tanto los profesores como los estudiantes ganamos mucho de ese ejercicio cotidiano relacionado con nuestras áreas de conocimiento y de compromiso; nuestras áreas profesionales y académicas.

E-DEBORAH: ...yo estaba convencida de que eran mejores [profesionales] por haber tenido esta experiencia.

E-SÉFORA: La otra ganancia que tiene es que los estudiantes salen bragados, salen seguros de sí mismos, salen con unas perspectivas amplias, salen ya sabiendo que buscar respecto a generar cambios y si no lo saben, saben con quién juntarse para crecer.

E-GEDEÓN: ...los estudiantes adquirieron una experiencia increíble. ... ellos son mejores personas. ... son unos estudiantes que vienen capacitados con teoría y práctica. Todo eso, los muchachos lo van viendo ahora como si fuera la vida real de la práctica, porque el proyecto es real y los clientes son reales. Académicamente, se estaría sacando unos profesionales a la calle de una calidad y conocimiento espectacular sin que le cueste nada a la universidad, porque ya ella tiene la infraestructura.

El profesor y su servicio a la comunidad. Tres de seis participantes manifestaron que el servir a las comunidades desde la universidad incide en mejores profesores y seres humanos. Indicaron que los profesores obtienen motivación, que son mejores profesores, y que los hace feliz.

DR-SÉFORA: Motivación a los profesores al impactar positivamente a las comunidades.

E-EUNICE: Como profesora, dentro de todas mis limitaciones, siento que me hago un poquito mejor profesora por estar trabajando con el Proyecto y eso incide en mi práctica como maestra en la sala de clase.

E-GEDEÓN: Lo que pasa es que uno cree en esto [refiriéndose al servicio comunitario], y esto es lo que hace a uno feliz. Entonces cuando acabas

el semestre es como si te hubieran dado una pela, pero te sientes contento, te vas con el corazón lleno... Creas mejores profesores, a mí me hace mejor profesor, mejor persona...

Beneficio para la institución. La gran mayoría de los participantes indicaron que la institución obtiene ganancias a la vez que brinda un servicio en beneficio de las comunidades. Estos líderes educativos del estudio dejaron evidenciado que se cumple con las metas, se aprende junto a ellos, la universidad está más cerca de las comunidades, se obtiene una mayor defensa de la universidad, se hace más evidente y se valida la universidad con los diferentes sectores, y gana prestigio.

DR-RODE: Se cumple con metas del plan estratégico institucional, misión, visión y objetivos de nuestro programa.

DR-EUNICE: Cumplir con la misión que nos encomienda el Estado. Permite entrar a sus espacios para aprender junto a ellos incluyendo nuestros estudiantado y profesorado.

E-EUNICE: Una de las cosas que ha sido bien clara es cómo las escuelas, a través del Proyecto, sienten la universidad más cerca. Así que hay un sentido de que la Universidad está más cerca de ellos y con mucho aprecio. Creo que la Universidad gana muchísimo, ganan los estudiantes con las experiencias que tienen, ganan los profesores porque nos mantenemos más cerca de lo que realmente está pasando. La Universidad gana también, que para mí no es lo más importante, pero hay que mencionarlo, y es que proyectos como éste se convierten en el

rostro, en el rostro de la Universidad en ciertos espacios. La Universidad pierde mucho si pierde el vínculo cotidiano con la comunidad, así que es una relación recíproca, nosotros ganamos algo y recibimos montones. ...es una manera de la Universidad, del Recinto, de la Facultad de fortalecerse, yo creo que somos mejor Universidad, mejor Recinto, mejor Facultad en la medida que estamos activamente aprendiendo de las escuelas y de las comunidades.

E-DEBORAH: Tenemos más estudiantes interesados en estudiar en nuestro Recinto, una mayor defensa de nuestra universidad, porque los primeros que salen a defendernos cuando hay aumento de matrícula o recortes, son las comunidades que se han beneficiado de nosotros, son los primeros que firman un manifiesto, los primeros que levantan la voz de alerta de que no recorten estos proyectos, vamos a darle más fondos a la universidad. Esto ha sido muy bueno, porque hasta egresados que se graduaron hace poco, quieren permanecer vinculados a la Escuela.

E-SÉFORA: La cascada de beneficio que vino a la universidad, porque esto es un círculo, mientras más se beneficia la universidad más se beneficia la comunidad y más se beneficia la universidad, porque se hace más evidente y se valida a la universidad.

E-GEDEÓN: La Universidad toma fama y gloria porque participa... Nos haría más importante para el sistema, porque son unos estudiantes que vienen capacitados con teoría y práctica. Por otro lado, la universidad obtiene un prestigio.

Ganancia para el país. Mediante el servicio a la comunidad que brinda la universidad, los estudiantes obtienen una formación profunda, pertinente y enriquecedora. Por su parte, el país gana acceso a la formación profesional, las comunidades se empoderan, se fortalece la cultura y se transforman vidas para su bienestar. La evidencia documental, así como todos los participantes indicaron que se aporta a la sociedad puertorriqueña, se fortalece la educación pública, se valida la universidad, se cumple con el rol social, se transforman las comunidades, se cultiva la esencia cultural, los niños y jóvenes ven a la universidad como parte de sus vidas, y cuando se logra transmitir el conocimiento a los líderes en las comunidades.

DOC Cert. 95: ...se caracterizarán por su excelencia en la formación académica y profesional de los estudiantes graduados, por su contribución al desarrollo y actualización de las disciplinas o áreas del saber, la divulgación del trabajo intelectual y sus aportaciones a la sociedad puertorriqueña y su entorno geográfico (p. 10).

DOC Enunciados Filosóficos: Fortalecer la educación pública de escuelas aledañas a la universidad y a las escuelas del ELA de PR (p. 1).

DR-DORCA: La Universidad mantiene pertinencia para el país y es importante para el bienestar del país, justicia social, equidad y el igual progreso de todas sus generaciones.

DR-SÉFORA: Exposición y validación de la universidad y su rol en la sociedad de PR.

DR-GEDEÓN: Cumplir con el rol social en PR. Prestigio académico social como internacional. Entonces yo iba todos los días con los hermanos Ayala y con fotografía fuimos reconstruyendo el taller donde ellos venden los vejigantes, dan los toques de bomba y plena y a lo mejor es el proyecto más significativo de mi vida por todo el impacto cultural que tiene en esa comunidad de Loíza.

E-RODE: Yo creo que, si nosotros cambiamos una vida o una vida se transforma, porque yo no soy la que cambia una vida, sino que yo soy la que facilito para que se transforme algo, pues la universidad está haciendo su función, la gente de mi programa está haciendo su función. Porque una vida transformada o una comunidad transformada es un agente de cambio para otra persona o para otra comunidad. Así que, esto tiene un efecto multiplicador, yo puedo tocar una vida y si hice bien el trabajo, esa vida va a tocar otras. Así que de una manera u otra toca la vida del individuo que están formando y de la persona que recibe el servicio.

E-DORCA: En el caso de esta facultad, yo creo que hay un reconocimiento de que nuestro trabajo es un trabajo que fortalece, que sigue cultivando lo que es la esencia cultural del país. ...pertinencia, ... que siga manteniendo un valor, que el país entienda que la Universidad es importante para su bienestar, para el progreso de sus generaciones. Y porque esas mismas comunidades que yo voy a servir, a su vez generan una conciencia sobre las cosas; replican esas experiencias, van

gestionando la educación de sus nuevas generaciones y los envían a nosotros, o sea es un nutrirse. Para efectos de la comunidad, pues la comunidad tiene acceso a recrearse, a conocer sobre nuevos artistas, sobre nuevas obras, a ver la Universidad como una extensión de esa experiencia recreativa que es necesaria para que nosotros podamos convivir, pensar en armonía. Esa siempre ha sido nuestra intención, que a través de nuestras actividades académicas también nosotros podamos traer a la comunidad a la Universidad. Yo creo que parte de cuán efectiva yo puedo ser en gestionar ese tipo de acción va a redundar en que esa gente a la que yo estoy tratando de ayudar y de abrir puerta pueda seguir caminando solitos y pueda convertirse en gestores de iniciativa para otra gente, yo creo mucho en el efecto dominó.

E-EUNICE: A través del Proyecto, los niños, niñas y jóvenes de Río Piedras ven a la universidad como parte de su vida. Esto ayuda a que puedan entender que ellos tienen el derecho a aspirar a ser parte de la Universidad, que no es un sitio ajeno a ellos. A medida que las experiencias que tengan en sus escuelas sean más ricas, potencian más la creatividad de su capacidad intelectual.

E-DEBORAH: Las comunidades más cercanas a nosotros, hemos logrado capacitar a esos líderes para que entonces sean ellos los que logren transmitir el conocimiento. Ese alcance lo hemos podido medir cuando ya no somos necesarios, cuando ya dejamos esas comunidades con los datos, ya saben dónde ir, dónde buscar la ayuda y nosotros desde acá

los seguimos apoyando y es hermoso. Y entonces, porque un estudiante mío fue un sábado con una camiseta y un profesor, ahora piensa "mira esto es posible". Ya tenemos ejemplos concretos de estudiantes en [la Escuela] que lo dicen: "yo me motivé porque uno de ustedes llegó a mi comunidad, o yo me motivé porque uno de ustedes fue a mi escuela a hablar". Es inmenso el número de las vidas que hemos tocado y ahora los vemos en otros roles. El beneficio mayor es cerrar esa brecha de acceso a la educación universitaria. ...gana ese estudiante y ese sector de la población que ve a la universidad o la educación universitaria como algo tan remoto, y la hacemos más accesible.

E-SÉFORA: Se dio todo un proceso que desde el punto de vista de la Planificación es un servicio, a lo mejor otros lo ven como una aportación técnica, pero no lo es, porque estás buscando apoderar o empoderar a las personas que hagan su propia planificación o implanten sus propios proyectos.

E-GEDEÓN: ... es lo que podemos hacer en PR con las circunstancias y recursos que tenemos. En ellos [refiriéndose a las comunidades] a veces hay asombro, cuando llegamos tan lejos o el proyecto está final que se queda a nivel de propuesta para que ellos lo utilicen como herramienta y seguir moviendo su proyecto o es una contra propuesta a lo que el gobierno quiere hacer con ellos. ...eso era lo que hacía el taller, le da una herramienta a esas comunidades con un proyecto que puede ser en una fase conceptual o una fase preliminar; y esa comunidad se mueve y

ha ido al Senado y ha ido a la Cámara y ha ido a municipios con diferentes grupos con proyectos. Eso le da mucho peso a la comunidad que están en serio y que tienen el aval. Nosotros veíamos esto de que las comunidades se empoderaran y entender los procesos de permiso y cómo se va construyendo detrás de todos estos planteamientos sociales y económicos, y la universidad podía ayudar en eso. ... las comunidades quedan bien agradecidas, tú ves gente hasta llorando. Por un lado, le estas dando ese apoyo al estudiante que va salir de la universidad académicamente, y por otro lado le estas dando un servicio al país, que es el que crea a la universidad, porque la universidad no sale de la nada, la universidad se hace para algo.

En resumen, vimos cuatro dimensiones en las que estos líderes educativos han visto como el servir a las comunidades desde la universidad trae ganancias innumerables en sus estudiantes, en sus profesores, en la misma institución y a su país.

Significado al brindar servicio comunitario desde la universidad

La tercera categoría se tituló, Significado al brindar servicio comunitario desde la universidad. A través de esta categoría se presentan el significado que adjudican los líderes educativos al servicio que se brinda a las comunidades desde la universidad. La información se agrupó en las subcategorías: Respuesta distintiva a la necesidad, Potenciar la formación y calidad de vida, Visibilidad a las comunidades y acceso a la justicia, y, por último, Cumplir con la misión. A continuación, se presenta la Figura 4 para una mejor visualización.

Figura 4

Categoría y subcategorías sobre el significado de brindar servicio comunitario



La primera subcategoría en esta sección es Respuesta distintiva de los líderes a la necesidad. A través de ella se conocerá uno de los significados que le adjudican los líderes al servicio comunitario desde la universidad.

Respuesta distintiva de los líderes a la necesidad. A través de la universidad se brinda un servicio a las comunidades para atender las diferentes necesidades basado en el conocimiento. Además, se cuenta con un personal apasionado, comprometido y disponible para atender diferentes necesidades en las comunidades. Gran parte de la evidencia documental como la mayoría de los participantes indicaron que el servicio a la comunidad contribuye al progreso continuo de la sociedad, permite tener presencia en los procesos sociales y económicos del país, facilita una mejor integración con la universidad, atiende problemas sociales de forma integrada, es respuesta a la emergencia, responde a grupos vulnerables, ofrece un servicio amparado en la

literatura, es una agenda indispensable y urgente, es un bien directo y profundo, y trasciende.

DOC Misión: Desarrollar programas innovadores y pertinentes, de investigación, de servicio a la comunidad y de educación continua, que respondan y contribuyan al quehacer académico y profesional del Recinto. Estos deben contribuir, además, a la transformación y progreso continuo de la sociedad puertorriqueña, al análisis y a la formulación de soluciones para los problemas socioeconómicos y políticos del país, y al mejoramiento de la calidad de la vida (p. 2).

DOC Manual de Práctica Intramural: Expandir el servicio a la comunidad para promover e incrementar la presencia, participación y contribución de la Universidad de Puerto Rico en los procesos sociales y económicos de la Isla. Además, ofrecer a los estudiantes un modelo de práctica profesional que les sirva de complemento educativo (p. 3).

DOC Ley 75: ...para lograr una mayor integración entre la comunidad universitaria, incluyendo la facultad y estudiantes, de manera que exista una participación activa en el desarrollo integral de Río Piedras (p. 7).

DOC Reglamento EG: Adelantar la disciplina mediante un esfuerzo de investigación y desarrollo que llene la enorme necesidad social existente por la identificación de alternativas de acción para atender problemas que requieren la integración de múltiples conocimientos (p. 5).

DR-RODE: Proyecto nace como respuesta de la emergencia del sur.

DR-DEBORAH: ...responde al interés de servir a grupos vulnerables.

E-RODE: Yo creo que lo que nos distingue a nosotros es, yo ofrezco este servicio amparado en lo que la literatura dice y lo que la práctica basada en la evidencia también establece.

E-DEBORAH: Para mí es lo más importante. Así que es la agenda futura, necesaria, indispensable y urgente, que de todos los sitios que visitamos, empecemos por lo más cercano.

E-SÉFORA: El bien reciente de la Escuela Berwind es bien directo y más profundo, es solamente esa escuela, pero es profundo, Cuando la estudiante presentó su proyecto por Zoom, llegaron más de 30 personas a la presentación cuando lo usual son 5 o 10, gente de afuera; los otros días me llamó uno que tiene un fideicomiso agrícola a preguntarme lo que ella está haciendo y cómo lo está haciendo. El Departamento de Educación conoce sobre el Proyecto, los maestros de esa escuela son otras personas, desde el punto de vista de cómo se ven ellos a sí mismo y todo lo que han logrado y quieren seguir haciendo.

E-GEDEÓN: El rol trasciende un poco más al del profesor tradicional, porque esto es 24/7. O sea trasciende un poco más el horario académico como si fuera un trabajo de 8:00-5:00. Por otro lado, tiene que estar más abierto a muchas cosas impredecible, aquí lo impredecible es la ley, son muchas cosas que van surgiendo sobre la marcha, que tienes que ir descubriendo vs tener todo acomodado. Trabajar desde la universidad lo que estamos haciendo es doble privilegio, es la universidad que uno

quiere, admira, atesora y las comunidades que son el día a día de nosotros. Para mí significa mucho, el haber podido de alguna manera trabajar con las comunidades es doble agradecimiento.

Potenciar la formación y calidad de vida. Para estos líderes, el servir a las comunidades mejorar la calidad de vida. Además, es un espacio que permite una mejor formación de los estudiantes y de los profesores involucrados. Gran parte de la evidencia documental y la mayoría de los participantes expusieron que el servir a las comunidades desde la universidad, aumenta el bienestar de las personas y potencia la formación, no solo en los estudiantes, sino en los profesores. Los manifiestos indicaron que el servicio comunitario es un medio para apoderar a los individuos, permite rehabilitarlos, propicia un desarrollo social, se replican las experiencias, se potencia el crecimiento, es un instrumento para mejorar la vida, incrementa exponencialmente la experiencia académica, y genera conocimiento infinito.

DOC Cert. 95: Estimularán, además, un profundo sentido de servicio a la comunidad en la construcción de una sociedad justa y democrática que privilegie la educación como medio para apoderar a los individuos y grupos a continuar aprendiendo a lo largo de la vida hasta alcanzar su máximo desarrollo (p. 11).

DOC Ley 75: La Asamblea Legislativa de Puerto Rico tiene especial interés en la rehabilitación y desarrollo de todo el sector que comprende el barrio legal de Río Piedras del municipio de San Juan. Durante las últimas décadas, el sector ha sido objeto de cambios y procesos que han alterado

su base económica y social, deteriorándose su vitalidad económica, su infraestructura urbana y reduciéndose su población (p. 1).

DOC Plan Estratégico Institucional: Se enfoca en la consecución de un desarrollo social y ambiental más sustentable en la institución y las comunidades con las que se vincula (p.12).

DR-DORCA: ...replican esas experiencias de servicio y son las que logran que el país como una gran comunidad entienda que la universidad es importante para su bienestar, para la justicia social, la equidad y el igual progreso de todos sus ciudadanos, de todas las generaciones.

DR-EUNICE: Concebimos el Proyecto como una iniciativa de aprendizaje compartido; ...manera de potenciar la formación y el crecimiento, tanto del estudiantado como del profesorado.

E-RODE: Yo creo que el llamado al servicio debe verse en cada acto que realizamos. En papel, podríamos decir que la institución reconoce la importancia de que nosotros seamos un instrumento para mejorar la calidad de vida del puertorriqueño, y poder ofrecer nuevas perspectivas sobre la forma de cómo debe ser la vida. Inclusive tenemos diferentes instancias en la Facultad... y demás que ofrecen servicios directo a la comunidad con esa intención, pero sabemos que eso no es suficiente y quisiéramos poder ampliar esa prestación de servicios.

E-SÉFORA: La experiencia académica de formación es exponencialmente mejor.

E-GEDEÓN: Si lo vemos desde una perspectiva académica, la generación de conocimiento es infinita e increíble, que ni siquiera está escrita en libro...

Visibilidad a las comunidades y acceso a la justicia. Otro significado que estos líderes atribuyen a esa labor social es que da visibilidad a las comunidades y acceso a la justicia. La evidencia documental y la mitad de los participantes dejan manifiesto que el ofrecer servicio comunitario da visibilidad a esas comunidades. Lo que permite entonces el acceso a la justicia y propicia la oportunidad de educarse y empoderarse de esas comunidades. Los manifiestos indican que el servicio a las comunidades reduce las brechas, promueven un sentido de compromiso, dan visibilidad a las comunidades, se acerca mayor diversidad a la profesión, brinda información para su desarrollo, y es una dimensión de la vida que te cambia.

DOC Cert. 50: Optimizar el uso de los recursos institucionales mediante el alza en las tasas de admisión, retención y graduación, intentando a la vez reducir las brechas que en tales renglones existen entre los estudiantes socio-económicamente desventajados y aquellos de sectores con mayores recursos (p. 2).

DOC Cert. 95: Contribuirán al desarrollo y calidad de vida de la sociedad puertorriqueña y promoverán un sentido de compromiso con esta en la atención a sus problemas y necesidades (p. 11).

DOC Plan Estratégico Institucional: Gestión de apoyo social, cultural y ambiental mediante programas, proyectos, espacios físicos, y estructuras

existentes y nuevas para apoyar, viabilizar, documentar y dar visibilidad a las comunidades, sus necesidades y los aportes institucionales (p. 12).

E-DEBORAH: Es hermoso ver como luego se les han abierto puertas y ellos mismos a nuevas generaciones han podido encaminarlas, porque el estudio del Derecho es necesario para todo, para abrirte todas las puertas. Así que, igual que le resolvemos un problema a ellos, acercamos mayor diversidad a la profesión legal de que ellos se visualicen... que entiendan que aquí lo que estamos tratando es de transmitir el conocimiento. Lo veo como un cierre de esa brecha, de desigualdad y acceso a la educación. Ellos compartiendo sus vivencias, sus carencias, como esta participación de la universidad cambió sus vidas, y eso es lo que queremos. Uno puede tener empatía y tratar de imaginarse, lo que es no tener un techo, no tener un hogar, es tener estas limitaciones, pero que esos mismos miembros de la comunidad logren el acceso a la educación legal, ahí es donde logramos el acceso a la justicia para esas comunidades.

E-SÉFORA: El más abarcador que es el de los 40 municipios costeros, dura año y medio, pero la información que ellos logren obtener y el entendimiento que ellos logren obtener con esa información, el conocimiento que se queda es el que ellos van a utilizar para desarrollar sus planes de mitigación, de resiliencia, de recuperación respecto a sus costas que es el recurso que ellos tienen más básico de lo que es el territorio donde pueden hacer la vida y sus políticas y todo esto.

E-GEDEÓN: Ya están haciendo ese orfanato de niños que están durmiendo en el piso, andan desnuditos y a veces no comen. Es una dimensión de la vida que si tú no estás allí; nosotros fuimos a la selva de Chiapas con las comunidades indígenas, y ves otra vida. Esos muchachitos nunca han visto un avión, nunca han visto la playa, sin embargo, te agarran un teléfono y te lo saben trabajar porque el papá lo tenía o más nadie lo tiene, la ley que impera es lo que tienen en ese momento. Hay comunidades que te pueden matar por robarte una gallina, porque es lo que tienen y ellos deciden que es un robo sagrado. No es hasta que uno ve eso, que uno se da cuenta de lo dichoso que es uno a pesar de los mil problemas que uno tiene y te cambia mucho la vida, a mí me la cambia dramáticamente y lo necesito constantemente, es como una droga, necesito estar constantemente en eso porque si no como que me aburro, no tengo sentido de lo que estoy haciendo.

Cumplir con la misión. La mayoría de los líderes participantes dejan evidente el rol social que tiene la universidad y sus programas. Es a través de ese vínculo social con las comunidades que la institución cumple su misión. Se indica que el servicio a las comunidades es una obligación, es parte del deber ético, contribuye a cumplir la meta, hace valer la misión, logra mayor conexión, es un asunto prioritario, y es la razón de ser.

DR-DORCA: La universidad está obligada a cumplir con servir e insertarse en las comunidades.

DR-DEBORAH: Es parte del deber ético de cada abogado y abogada brindar servicios voluntarios.

E-RODE: Exacto, yo creo que la Facultad a la que pertenece mi programa, contribuye en gran manera a cumplir con esa meta de servicio comunitario.

E-DORCA: Se habla de la experiencia cultural del país, así que yo creo que la esencia misma de la facultad y de cómo la Facultad permite a través de su acción académica que el Recinto cumpla con su misión de servicio y a su vez que le permita a la institución cumplir con su misión de servicio. Que con tener al [Programa de servicio especial a la comunidad] allí, eso no significa que ya nosotros cumplimos con nuestra misión de servicio a la comunidad; [el Programa] es una cosa que lo permite, pero no es lo único llamado a cumplir. No es un asunto de hacemos el "check mark" y seguimos. Todos nosotros estamos llamados desde nuestra disciplina a cumplir, a hacer valer ese elemento de la misión de la universidad que es el servicio. La Universidad está llamada por la ley que la constituyó, a no solamente servir a la comunidad, sino a estar insertada en la comunidad. El servicio a la comunidad yo creo que sí se da a través de experiencias variadas Yo pienso que durante un periodo de tiempo mientras pudimos disfrutar de recursos fiscales saludables, nosotros sí fuimos capaces de hacer eso, pero ahora en este momento no pienso que estamos cumpliendo con ese mandato de la ley. La Ley 1 nos llama a impactar las comunidades, pues yo no me

sentiría cómoda diciendo que cumplimos a cabalidad con eso. Yo creo que podemos hacer muchas otras cosas.

E-EUNICE: Nuestras comunidades adyacentes, nuestras comunidades vulneradas, están más vulneradas de lo que estaban antes. O sea, que si la Universidad tenía antes una obligación de cumplir con ellas, más ahora; si nosotros estamos más vulnerables, la comunidad adyacente también lo está. Yo pienso que la Universidad hace mucho más, que está mucho más conectada con la comunidad de lo que a veces puede parecer, y a veces son desde iniciativas muy institucionales, pero también pasan tantas cosas a nivel tanto de profesores como estudiantes desde espacios más íntimos. Siento que la Universidad hace mucho y que podemos, debemos y tenemos que hacer mucho más. Para mí es una iniciativa desde la cual la universidad ejerce una de las dimensiones fundamentales de lo que es nuestra misión como universidad pública, ... aspiran a cumplir con esa misión. El Proyecto es emblemático de nuestra Facultad y que no es apoyar a una persona con su iniciativa, es más bien apoyar un modelo de trabajo recíproco con las escuelas públicas, es apoyar que la Facultad honre su deber ministerial.

E-DEBORAH: ...entiendo que sí, que lo cumple en la medida que casi todas las facultades y escuelas tienen proyectos de servicio comunitario. En [esta] Escuela eso es prioritario.

E-SÉFORA: Es la razón de ser porque esta es una escuela aplicada, la investigación que hagamos tiene que generar impacto, tiene que estar

orientada a la acción para cambiar política pública, para mejorar prácticas, para mejorar condiciones de vida, para eso es que nosotros estamos. El servicio comunitario le da oxígeno a la Escuela. En la medida que tengamos la capacidad y el compromiso de atender a lo que se nos busca y atender lo poquito que podamos, la Escuela florece. Así que es la razón de ser. Yo si no, no estoy ahí.

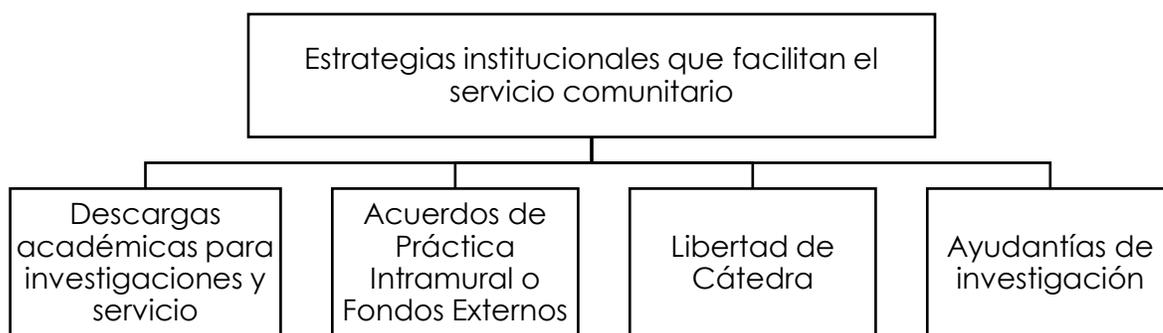
En conclusión, en esta sección se presentaron las diferentes dimensiones en las que toma significado el servicio a las comunidades para estos líderes universitarios. A continuación, conoceremos las diferentes estrategias empleadas en la universidad para lograr ofrecer el servir a las comunidades.

Estrategias institucionales que facilitan el servicio comunitario

La cuarta categoría desarrollada que busca conocer la normativa institucional que incide en el servicio comunitario se le llamó Estrategias institucionales que facilitan el servicio comunitario. A la luz de la información recopilada emergieron las subcategorías, que responden al medio que han utilizado estos líderes para servir a las comunidades desde la universidad. Estas son: Descargas académicas para investigación y servicio, Acuerdos de Práctica Intramural o Fondos Externos, Libertad de cátedra, y las Ayudantía de Investigación. La Figura 5 mostrará estas subcategorías.

Figura 5

Categoría y subcategorías que presentan las estrategias institucionales que inciden en el servicio comunitario



La primera subcategoría que se discute dentro de las estrategias institucionales son las descargas académicas para investigación y servicio que utilizan los docentes para ofrecer servicio comunitario. Esta consiste en otorgar horas de trabajo para atender esa labor o encomienda.

Descargas académicas para investigaciones y servicio. La evidencia en los documentos y la mitad de los participantes indicaron haber utilizado las descargas académicas para atender los proyectos de servicio en las comunidades. Las expresiones en los manifiestos indican que el conocimiento del personal es una fortaleza al momento de servir, por lo que a través de las descargas académicas se brinda un servicio como parte de las tareas docentes. Es un apoyo institucional significativo, que facilita la experiencia de investigación dentro de la responsabilidad docente, permite que los profesores

sean enlaces con las comunidades, y se adjudican créditos al profesor para atender diferentes actividades.

DOC Manual Práctica Intramural: La razón principal de nuestro programa es el servicio a la comunidad. El peritaje y los conocimientos de nuestro personal son nuestra fortaleza; el servicio de excelencia es nuestro compromiso (p. 3).

DOC Reglamento: A las funciones o tareas que lleve a cabo el personal docente, como parte de su participación en los Planes de Práctica Universitaria Intramural, creados en virtud de lo dispuesto en la Ley Número 174 de 31 de agosto de 1996, de ordinario no se le asignará equivalencia, de forma tal que se complete la tarea docente requerida (p. 95).

DR-EUNICE: El apoyo institucional más significativo son los créditos de sustitución de tarea para algunos profesores.

E-DORCA: Yo gestionar experiencias de investigación para cumplir con mis responsabilidades como profesora de esta institución ... por obligación me tiene que llevar a trabajar de alguna medida dentro de cierto nivel y capacidad de compromiso con ese quehacer humano que el que se da en la comunidad.

E-EUNICE: Mayormente proviene de la Facultad a través de sustituciones de tareas para los profesores y profesoras para fungir de enlaces con las escuelas, para ofrecer algún servicio específico.

E-SÉFORA: El más básico son las descargas para investigación. En [nuestro] caso, la investigación va muy de la mano con el servicio. Hay una certificación sobre las cargas y las descargas... que establece los créditos que se pueden adjudicar a diferentes actividades donde entra también lo que es servicio. ...ella ahí está siguiendo la directriz de que busquen sus propios fondos, claro, la Escuela la apoya porque nosotros logramos proteger seis horas de investigación. En este caso, la investigación se mezcla con el servicio social.

La segunda estrategia presentada como subcategoría que se discute son los acuerdos de práctica intramural y fondos externos.

Acuerdos de Práctica Intramural y Fondos Externos. En la evidencia documental se dispone esta estrategia para brindar servicio y la mayoría de los participantes del estudio han empleado diferentes tipos de acuerdos con otras instancias. Estos acuerdos han permitido salvaguardar las partes al enviar estudiantes a realizar labor social. Además, algunos de estos acuerdos han facilitado traer fondos externos con los que subvencionan los proyectos comunitarios. Vemos en los narrativos que se contempla el servicio con personas o instituciones públicas o privadas, se dan acuerdo para fortalecer el vínculo de servicio a la comunidad, para allegar fondos externos, se dan mayormente con entidades sin fines de lucro, proveen espacio para los estudiantes cumplir con horas requisitos de su grado académico, sirven para salvaguardar la responsabilidad de todos, se logran haciendo una propuesta, y proveen una flexibilidad importante para dar un servicio social.

DOC Ley: Mediante las prácticas intramural se contempla el servicio voluntario con personas o instituciones públicas o privadas dentro del horario y carga académica del docente o retribución si es fuera del horario (p. 15).

DOC Plan Estratégico Institucional: Para fortalecer el vínculo de servicio a la comunidad se fomentarán acuerdos colaborativos con empresas para que sirvan de laboratorio o experiencia laboral. Espacios para estudiantes en internados y prácticas; foros de discusión y emprendimiento que vincule lo comunitario; oferta cultural atractiva para grupos internos y externos que estimule la reflexión humanística y creativa; establecer política sustentable que atienda los desafíos medioambientales (p. 4).

DR-DEBORAH: Es una limitación no tener los fondos para pagarle al profesor de Clínica, pero hemos sido efectivos allegando fondos externos para clínicas.

DR-SÉFORA: En ocasiones hacemos acuerdos de colaboración con las entidades, mayormente ONGs [sin fines de lucro].

E-RODE: ...hemos trabajado con muchas de las iniciativas bajo la práctica y desarrollo de la práctica intramural. Con DECEP tuvimos la oportunidad de crear una cuenta de proyecto, que nos permite ser un poquito más autónomos. ...con relación a otros proyectos que tenemos son de fondos externos federales y estatales. ...tenemos 35 acuerdos de

colaboración donde nuestros estudiantes cumplen una cantidad de horas como requisito de su grado académico.

E-DORCA: A través de la práctica intramural o a través de los acuerdos de colaboraciones o memorandos de entendimiento. Tratamos en la medida más posible de entrar en ese tipo de acuerdo, más que nada para salvaguardar la responsabilidad de todos los "players", exacto todos los jugadores.

E-DEBORAH: ...han sido fondos externos, y cómo esto se ha logrado, haciendo una propuesta, explicando los objetivos, todo el mundo ve la importancia de este programa, cuántos estudiantes tocamos, los resultados, de cuántos estudiantes de ese enlace particular luego logran una carrera universitaria.

E-SÉFORA: El desarrollo de lo que llaman la práctica intramural, aunque no lo hemos utilizado mucho últimamente, el que esté disponible es bueno para nosotros, porque puede proveer una flexibilidad importante para dar un servicio social donde haya dinero envuelto. Así que por eso establecer los acuerdos de colaboración son importantes para poder garantizar el compromiso del otro lado, porque para poderlos ayudar necesitamos que nos den acceso a información. Para que funcione mejor todo esto, tenemos que atarlo a la investigación, porque nuestra acreditadora, la de la Escuela, no la "Middle State", tiene un estándar completo de investigación que debemos cumplir.

Libertad de cátedra. Esta estrategia le otorga al profesor diseñar un curso que integre la actividad de servicio comunitario. La libertad de cátedra evidenciada en los documentos y que la mitad de los participantes mencionaron, permite al profesor ajustar el curso y poder cubrir alguna necesidad en las comunidades. En los manifiestos se indicó que se procura la integración a la oferta de curso, es un derecho en el personal docente, permite atender al sector de la población que necesita ayuda, los profesores instan a sus estudiantes a realizar trabajo voluntario, se pueden acomodar diferentes solicitudes de servicio en los cursos, y permite que el profesor dirija los proyectos a las comunidades.

DOC Plan Estratégico Institucional: Se fortalecerán las iniciativas de colaboración y se impulsarán proyectos comunitarios, procurando su integración a la oferta de cursos (p. 4).

DOC Reglamento: La libertad de cátedra consiste en el derecho de todo miembro del personal docente a enseñar con objetividad y honradez la materia que profesa, sin otras restricciones que las imponen la responsabilidad intelectual y moral de cubrir todos los elementos esenciales del curso, según aprobados por la autoridad correspondiente, el respeto al criterio discrepante y el deber de impartir sus conocimientos mediante procedimientos pedagógicos identificados con la ética de la enseñanza y la búsqueda de la verdad (p. 4).

DR-GEDEÓN: Para mí es suficiente dentro de mi libertad de cátedra, continuar atendiendo a este sector de la población que necesita nuestra ayuda.

E-RODE: La facultad tiene otras estrategias para poder hacer trabajo comunitario y a través de [nuestros] curso el profesor insta a los estudiantes a que hagan trabajo voluntario en diferentes escenarios y esos escenarios los buscan ellos.

E-SÉFORA: ...la libertad de cátedra porque yo poder adaptar mis cursos para poder ayudar a X o Y comunidad es bien importante.

...acomodamos en los cursos diferentes solicitudes que nos hacen. ...y cómo los podemos ayudar, a través de cursos. Ese proyecto grupal que es de 5 créditos el CAPSTON, nosotros lo diseñamos para tener clientes reales, claro es un cliente de la Escuela no del estudiante. Hay otros cursos que hemos utilizado, y hemos hecho muchos mapas para muchas cosas. Además, el profesor es muy activo en ayudar, por ejemplo, integrar a los estudiantes hacer lo que están haciendo con el gobierno con lo del COVID en poner las estadísticas con los casos al día.

E-GEDEÓN: Nos llaman mucho, entonces yo trato de ver como eso compagina con los requisitos del prontuario. Yo lo que he hecho dentro de esa libertad de cátedra, dirijo los proyectos a las comunidades.

Ayudantía de Investigación. Dos de estos líderes educativo han indicado que las ayudantías de investigación otorgados a los estudiantes han sido de beneficio para los proyectos de servicio comunitario. Además, la evidencia

documental sustenta el empleo de esa estrategia para el servicio. Los manifiestos indican es un programa que permite a los estudiantes graduados ampliar su formación académica, es una ayudantía para los estudiantes, donde estos han dado forma al proyecto de servicio, y se reconoce como un apoyo institucional bien importante.

DOC Manual Ayudantía: Es un programa competitivo que les permite a los estudiantes graduados participantes obtener experiencias académicas y cocurriculares que amplían su formación académica y profesional. Además, este programa contribuye al desarrollo de la investigación, actividad creativa, erudición y la enseñanza en el Recinto, elementos medulares de su misión (p. 1).

DR-EUNICE: ... y las ayudantías a estudiantes a través del Programa de [Ayudantía] del Recinto.

E-EUNICE: He tenido el privilegio de trabajar con estudiantes que son extraordinarias, que ha sido y son colegas, compañeras que le han dado forma al proyecto a través de ayudantías de investigación en la acción.

E-SÉFORA: ...es el [Programa de Ayudantía], es un apoyo institucional bien importante y bueno. Tenemos muchas ayudantías que son estudiantes graduados de nuestra escuela y de otras escuelas de Ciencias Ambientales doctorales también.

En esta categoría, se presentaron las diferentes estrategias en normativa que permite a estos líderes utilizar en función del servicio que brindan a las comunidades. Se resalta la estrategia de acuerdo de práctica intramural o de

fondos externos como la principal estrategia empleada o conocida por estos líderes educativos. A continuación, se presenta la última categoría para analizar la información, Proyectos universitarios al servicio de la comunidad.

Proyectos universitarios al servicio de la comunidad

Esta categoría, Proyectos universitarios al servicio de la comunidad, se establece para poder conocer los diferentes proyectos o iniciativa existentes en las unidades dentro de la institución bajo estudio. Se identificaron las siguientes subcategorías que emergieron de la investigación: Iniciativas institucionales de servicio comunitario, Alianzas con el tercer sector, Recurso Humano, Fuentes de financiamiento, e Identificando la necesidad de las comunidades. La Figura 6 nos presenta la categoría con las subcategorías mencionadas.

Figura 6

Subcategorías emergentes de Proyectos universitarios al servicio de la comunidad



La primera subcategoría que se discute es Iniciativas institucionales de servicio comunitario, refiriéndose a todos los proyectos que desarrolla la universidad para brindar servicio en las comunidades.

Iniciativas institucionales de servicio comunitario. Líderes universitarios del estudio han manifestados diferentes proyectos de servicio comunitario que llevan a cabo desde su institución y muchos dentro de la formación académica de los estudiantes. Todos los líderes universitarios participantes han manifestados diferentes proyectos de servicio comunitario que llevan a cabo desde su institución y muchos dentro de la formación académica de los estudiantes. Tanto la evidencia documental como los manifiestos de los participantes indican que se permite a la universidad disponer de los recursos humanos, la experiencia, los conocimientos a la comunidad, que se dan proyectos de facultad e interfacultativo, son iniciativas de los estudiantes y profesores, dan acompañamiento a escuelas, son proyectos interdisciplinarios, recogen actividades variadas para la comunidad, proveen experiencia a jóvenes interesados en la universidad, permite que estudiantes hagan trabajo voluntario. Además, brinda información para que las comunidades realicen cambios, y se puedan conectar con otras instancias como lo es [Programa de servicio especial a la comunidad].

DOC Ley 174: Permite a la Universidad ofrecer servicios a personas e instituciones públicas y privadas. Dispone los recursos humanos, la experiencia, los conocimientos del personal docente a la comunidad de PR. Permite a los estudiantes realizar práctica profesional como complemento educativo (p. 7).

DR-RODE: ...participa en proyectos comunitarios propios, de facultad e interfacultativo. PASITO brinda servicios de transición a instituciones

públicas y privadas con estudiantes de internado nocturno. Proyecto PATRIA interdisciplinario que provee realizar diferentes tipos de intervenciones alrededor de la isla con sobrevivientes del huracán María y ahora de los terremotos, FCS en Marcha nace como resultado de la emergencia del sur, Comité UPRRP y RCM en respuesta emergencia del sur.

DR-DORCA: A partir de las iniciativas de los estudiantes y profesores se van generando estos proyectos.

DR-EUNICE: Proyecto de acompañamiento a escuelas aledañas.

DR-DEBORAH: ... da paso para que se formen un pro bono o se comience a impartir cursos sobre ese tema.

E-RODE: PATRIA que es un proyecto interdisciplinario... Nosotros tenemos acuerdos de colaboración con la Universidad de Puerto Rico y sus diferentes recintos; con UHS. Tenemos otro proyecto que se llama Pasito. Ese proyecto Pasito es para dar servicio de cernimiento y evaluación vocacional a jóvenes con necesidades especiales de la comunidad. Así que es un servicio pro bono que se da a la comunidad y la persona no paga nada y le proveemos un sistema de evaluación bastante completo. ...con el FCS en Marcha para atender a sobrevivientes del área Sur, tenemos ese comité, nuestros estudiantes también se integran al proyecto PATRIA que da servicio comunitario y dentro de la UPR a estudiantes sobrevivientes de trauma, que presenta diferentes situaciones que compromete su funcionamiento biopsicosocial. El comité

institucional Al Rescate del Sur con el Recinto de Ciencias Médicas, estamos visitando los albergues de la Guardia Nacional.

E-DORCA: ...digamos el servicio que da el museo, el servicio que dan organizaciones que ofrecen actividades en áreas recreativas, lo que tiene que ver con la experiencia del teatro, lo que nosotros hacemos con las agrupaciones musicales, lo que hacemos con los cursos de drama y las producciones. Todas esas actividades variadas están orientadas a la comunidad, y la comunidad entendida, como la comunidad más cercana a nosotros, que está constituida por empleados, docentes y no docentes, por estudiantes. Pero, también la comunidad que es la aledaña y a los residentes que están en el casco urbano de Río Piedras, con quienes estamos interactuando en el área de la ciudad, lo que es San Juan como ciudad. El servicio que da Derecho con la Clínica de Asistencia Legal, el servicio de [Programa de servicio especial a la comunidad].

E-EUNICE: Proyecto de Acompañamiento a las escuelas aledañas. Las escuelas con las que trabajamos están ubicadas en el centro urbano de Río Piedras y áreas adyacentes. Al momento, las escuelas que son parte de nuestro proyecto son las escuelas Luis Muñoz Rivera, Ramón Vilá Mayo, Rafael López Sicardó, Juan Ponce de León y Antonio S. Pedreira. La Escuela Juan Ponce de León, ubicada en la Avenida Barbosa, escuela secundaria, pues el trabajo incluye proveer experiencias para que aquellos jóvenes interesados en ir a la universidad, estén más

capacitados en diferentes aspectos para solicitar y ser exitosos en ese proceso; y para interesar a los jóvenes a que consideren la universidad como una alternativa. En la Escuela Antonio S. Pedreira trabajamos con el proyecto de integración curricular, así que mucho del trabajo que se hace con esa escuela se relaciona con apoyar a las maestras, con apoyar a la facultad en que sigan fortaleciendo esa capacidad de asumir el currículo con una visión integradora. Con la Escuela Ramón Vilá Mayo, del nivel secundario en el centro urbano de Río Piedras, hemos hecho diferentes cosas, hemos trabajado muy de cerca con las trabajadoras sociales, así que respondemos mucho a sus acercamientos. Recientemente participamos de una iniciativa, en colaboración con [el Programa de servicio especial a la comunidad], de apoyo a las familias y los niños con las tareas académicas una vez que el semestre se transformó en modalidad a distancia...

E-DEBORAH: ...porque hay un pro bono enlace con escuelas públicas, y es el más grande para que estudiantes tomen talleres en la Escuela y luego se visualicen estudiando [la disciplina]. ...desde 1952 ha sido requisito la Clínica de Asistencia Legal... para personas que no pueden allegar recursos para retener un abogado. Otros proyectos que hemos desarrollado de servicio comunitario son los pro bono, en que los estudiantes sin crédito y sin paga hacen trabajo voluntario. Y aunque eso se fundó en el 2007 como un Proyecto Piloto con 4 iniciativas, ahora hay 21 pro bono. Esos son los dos proyectos que son más relevantes y tienen mayor visibilidad y ubica uno en la Escuela físicamente y en el otro

recorreremos toda la isla, porque realmente cada pro bono, dependiendo de los temas que trabaje, visitan las comunidades, visitan las escuelas, visitan los sitios donde se necesita la ayuda.

E-SÉFORA: Los que más alcance tiene en estos momentos son los que se hacen con el gobierno, porque en términos geográficos abarcan a la isla entera o la mitad de la isla y un poquito más. Desde el punto de vista de la información son proyectos que se quedan, se deja toda la metodología para hacer los cambios que a veces toman más de 20 y 30 años. Y con [el Programa de servicio especial a la comunidad] son colaboradores permanentes, porque trabajamos proyectos y los estudiantes hacen internados y también los cursos.

E-GEDEÓN: ...porque en algún momento la supervivencia del taller dependía mucho de estar conectado con [el Programa de servicio especial a la comunidad].

Alianzas con el tercer sector. Esta subcategoría presenta los diferentes acuerdos de colaboración que se han hecho desde la institución con el tercer sector para ofrecer servicio comunitario. Para facilitar la comprensión de esta subcategoría, se desarrollaron conceptos que permiten presentar los datos de forma más clara. Estos son acuerdos con el gobierno estatal, el gobierno federal, universidades, fundaciones, sociedades, municipios y hospitales. A continuación, los diferentes proyectos de la universidad mediante acuerdos con el gobierno estatal y municipal.

Acuerdos con el gobierno estatal y municipal

Tres de seis líderes participantes manifestaron que algunos de los proyectos que tiene la universidad son con el gobierno estatal y municipal. Se mencionó los Departamentos de Salud, Educación, Vivienda, Transportación y Obras Públicas y las Clínicas Pro familia.

DR-RODE: Proyecto PUENTE con Departamento de Salud, Proyecto TRANSITO con el DE-SAFE.

E-RODE: Estos estudiantes están rotando no solo por virtud del acuerdo que tengo con el Departamento de Educación, sino con un acuerdo que tengo con SUNY y UNICEF para brindar terapia de grupo a estudiantes de alto riesgo y a sobrevivientes de trauma.

E-SÉFORA: La comunidad puede tener ellos los fondos y contratar a la Escuela, igualmente el gobierno. [El Programa de servicio especial a la comunidad] estuvo en el liderato, trabajamos lo que se le llama un "one stop" en la escuela Barbosa en Río Piedras, donde se le daba servicio a las personas de la comunidad de Río Piedra y todo el que llegara, utilizando recursos del gobierno central a través de la Oficina de la Primera Dama. A la Escuela llega gente a buscar ayuda, gente particular, líderes comunitarios, gobierno municipal, gobierno estatal, legislatura. En varias ocasiones nos llega esta legislación que la Escuela tiene que hacer tal investigación o tal reporte... Transportación y Obras Públicas, ...son muchas cosas pasando con la fundación de PR o con el Departamento de la Vivienda, el Centro de Microempresas Tecnológicas

Agrícolas de Yauco, el Municipio de Guayanilla, los 41 o 40 municipios costero a través del laboratorio de Centro de Costeros.

E-GEDEÓN: Mira a mí me tocó trabajar con las clínicas Pro familia, la que está detrás de Centro Médico, al ser Pro familia pues es planificación familiar, eso fue un proyecto que tuvimos que trabajarlo muy bien porque allí se dan medicamentos y en ocasiones terminación de embarazos. ... se trabajó con unos municipios haciendo planos de los municipios, los municipios pagaron...

Acuerdos con el gobierno federal

La mitad de los participantes presentaron diferentes agencias de fondos federales que han establecido acuerdos con la universidad para dar servicio a las comunidades. Se mencionó la Administración de Veteranos, propuesta de fondos federales y FEMA.

E-RODE: Nosotros proveemos estudiantes para todas las regiones en diferentes momentos del año. Tenemos estudiantes en la Administración de Veteranos; También tengo acuerdo colaborativo con la oficina de Probatoria Federal; y en un "Half Way" House, que es del Gobierno Federal; tenemos otro proyecto relacionado con confinados que se llama "One Stop", y también trabaja con poblaciones de alto riesgo.

E-DEBORAH: El Centro Integral de Apoyo a Víctimas, los demás centros que tenemos de servicios, que son partes de un currículo, de una propuesta de fondos federales, eso incluye esa protección.

E-SÉFORA: ...estamos buscando unos chavitos del CDR (Disaster Relief), donde ellos tienen un programa de desarrollo económico y pagan la formación de las personas en áreas de recuperación, resiliencia. FEMA, son los fondos externos federales porque estamos en el contexto de recuperación.

Colaboración con universidades

Dos de los seis líderes participantes dejaron manifiesto que la institución ha establecido acuerdos con universidades dentro y fuera de Puerto Rico. Se mencionó la "State University of New York" (SUNY), la Universidad Ana G. Méndez, y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

DR-RODE: SUNY-UNICEF-CORE-DE permite que estudiantes de "prácticum" ofrezcan servicios de consejería grupal psicoeducativa a estudiantes del DE que son sobrevivientes de algún evento traumático relacionado a evento de natural.

E-RODE: ...proyecto de SUNY y UNICEF. También tenemos un acuerdo con el sistema Ana G Méndez... También tenemos acuerdos con universidades fuera de Puerto Rico o con escenarios fuera de PR a petición del estudiante.

E-GEDEÓN: ...hace más de veinte años que estamos yendo a México a la UNAM a hacer intercambios con ellos.

Acuerdos con Fundaciones y Sociedades

Todos los participantes indicaron que las fundaciones y sociedades son otros de los sectores con los que la universidad establece acuerdos para dar servicio comunitario. Entre ellos se mencionan el Consejo Estatal de Vida Independiente, Sociedad Puertorriqueña de Epilepsia, la Sociedad Americana contra el Cáncer, CREAARTE, la Fundación Comunitaria, el Proyecto Aurora, el Proyecto Matria, con la Cruz Roja, y con la Fundación Comunitaria de PR.

DR-RODE: Proyecto CEVI con el Consejo Estatal de Vida Independiente.

E-RODE: También tengo acuerdos con la Sociedad Puertorriqueña de Epilepsia. Tenemos acuerdos con la Sociedad Americana contra el Cáncer... YAI (Corporate Source), MAVI, que son organizaciones de base comunitaria y la Asociación de Ciegos que continuamente nos está llamando para que estudiantes nuestros estén rotando en sus escenarios. Tenemos un proyecto de TBI, "Treatment Brain Injury", y el producto inmediato, además de las visitas que hacemos a los hogares con la fundación Luis Salazar, con personal médico de la fundación, es un congreso. Es el primer congreso de TBI que vamos a estar realizando ahora en marzo sobre el desarrollo EBP (Práctica Basada en la evidencia en PR) donde ponentes de Ciencias Médicas, de aquí de [la Escuela] y del área de neurociencia van a estar presentando. Hemos trabajado con la Asociación de Ciegos en el área de Isabela atendiendo la necesidad con la población no vidente, también nos hemos insertado con talleres para la población y todo lo que tiene que ver con el área Noroeste.

También con MAVI, en el pasado, nos hemos involucrado con actividades comunitarias y ahora nos estamos involucrando.

E-DORCA: Intentamos en la medida de lo posible que sean fondos externos, las mismas fundaciones... Algunos de esos proyectos se han hecho gracias a la colaboración con la Fundación Puertorriqueña de las Humanidades, que de alguna manera subvenciona estos proyectos de investigación proporcionando fondos externos. Un proyecto en San José, aquí en Río Piedras CREATE, y con los proyectos con los archivos comunitario que también Vieques y Culebra, que también son constituidos por organizaciones sin fines de lucro. El caso de Vieques, el Archivo Histórico de Vieques, en el caso de Culebra, Fundación Culebra. En el caso de CREATE se trabajó un proyecto con murales para explorar que esos murales pudieran permitir a los participantes de CREATE expresar a través de imágenes cuál era su estado de ánimo después del huracán. Se trabajó con la Fundación Comunitaria, que fueron los que subvencionaron la visita de las agrupaciones musicales y del coro a las comunidades que han sido afectadas por el huracán María. ...también produjo como una colaboración con el tercer sector a través de su Fundación "Hispanic Federation".

E-EUNICE: Verano Aurora-UPR. Desde el 2015 tenemos un proyecto de verano con niños de las escuelas Muñoz Rivera y Vilá Mayo, que le llamamos el Verano Aurora-UPR. Lo llevamos a cabo en colaboración con el Proyecto Aurora, una organización comunitaria. Hemos tenido

colaboración con la Fundación del Banco Popular. Hemos trabajado también con el Museo de Arte Contemporáneo de Puerto Rico, el Club Defensores del ambiente, hicimos una excursión al antiguo acueducto del Río Piedras...

E-DEBORAH: Le dimos tiempo a que madurara, hicieron alianzas con el AARP, con la Procuradora de Personas de Edad Avanzada, hasta que evolucionó en una Clínica, ya se hace un contrato a un profesor y es un curso y evolucionó a una propuesta que ganamos con fondos VOCA (Victim of Crime Act) que es de apoyo a víctimas. ...pues a través del Centro Integral de Apoyo a Víctimas, son nuestros aliados, con el Proyecto Matria, Proyecto Paz para la Mujer, Hogar Ruth, así que un poco ya ellos conocen que tenemos estos servicios, por lo general son ellos los que se acercan a nosotros para entonces nosotros nutrirnos de los referidos y nosotros podamos también referirles a personas que atendemos, los servicios que ellos brindan y apoyarnos, así que es una alianza colaborativa."

E-SÉFORA: Tenemos otro acuerdo de colaboración que sometimos para la firma del Rector y creo que todavía está en el Decanato de Asuntos Académicos, con otra organización sin fines de lucro y este ubica en San Juan "Las Curias" y ellos necesitan que le ayudemos a desarrollar su planificación, porque ellos crecieron en un momento dado en un montón de viviendas Los otros días vino una profesora que es adjunta e hizo contacto con la Cruz Roja por lo de los terremotos y la Escuela con sus

estudiantes fueron allá, pero eso es temporero y momentáneo.

Comunidades en Maunabo...

E-GEDEÓN: La Fundación de Ricky Martín consiguió unos fondos a través de una propuesta que hicimos nosotros para una televisora en Alemania que cogen cinco proyectos por año y decidieron otorgarle a uno del Caribe y América Latina. A mí quien me pide que vaya a ayudar es la Fundación Comunitaria de PR. ... estoy trabajando un proyecto a Iniciativa Comunitaria de Vargas Vidot.

Acuerdos con hospitales y entidades privadas

La mayoría de los participantes del estudio presentaron que han realizado acuerdos entre la institución de educación superior y hospitales o entidades privadas. Mencionaron el Hospital Auxilio Mutuo, WIPR, Instituto Nueva Escuela, y con la Iglesia Bautista.

E-RODE: También tengo acuerdos con la Sociedad Puertorriqueña de Epilepsia, con el Hospital Auxilio Mutuo en el Área de Trasplante Renal, tenemos acuerdos con la Sociedad Americana contra el Cáncer, tenemos con UHS, tenemos una diversidad de escenarios...

E-DORCA: Nosotros terminamos un proyecto con WIPR que estuvo orientado a dar un espacio a los estudiantes de drama, para que tuvieran experiencias laborales en áreas relacionadas no solamente con actuación, sino también con producción de un programa televisivo, pero en la función de ese programa televisivo era poder educar a la comunidad sobre estilos de actuación.

E-DEBORAH: ...el Instituto Nueva Escuela, que forma los guías Montessori, pues tenemos estudiantes que colaboran voluntarios para que esos guías Montessori tengan un conocimiento sobre los derechos democráticos, lo que es la Carta de Derechos, para que eso lo puedan inyectar en su formación.

E-GEDEÓN: ...Citibank daba unos donativos. ... hicimos alianza con la Iglesia Bautista. Pues nos tocó trabajar un orfanato que está en la frontera con Haití, que se llama Gimaní arriba, y ese orfanato tiene como ochenta y pico de niños de padres haitianos que no aparecen o murieron por el sismo y muchos duermen en el piso y no tienen educación. Ahora creo que le dan hasta 6to grado. Pues este señor llegó a la universidad con este proyecto y yo me enamoré de ellos, porque son unos señores campesinos y tienen ayuda, hay un ingeniero que los ayuda, pero son gente joven. Y le metimos el diente, hicimos todo el diseño del orfanato y ya lo están construyendo.

De este modo se presentaron diferentes sectores con los que la universidad ha realizado alianzas para brindar un servicio a las comunidades. Se destacaron los gobiernos estatales y federales, fundaciones y sociedades, como universidades que han establecido esos acuerdos de colaboración.

Recurso Humano fue la que designamos como tercera subcategoría para poder presentar el personal que trabaja en estos proyectos de servicio comunitario. Mediante estos datos emergieron los conceptos de reclutamiento y capacitación de ese recurso humano. Se presenta el concepto de

reclutamiento con el fin de conocer la forma en la que se realiza dentro de los proyectos de servicio comunitario.

Reclutamiento dentro de los proyectos de servicio comunitario

Cuatro de los seis participantes de mi investigación presentaron los aspectos que consideran al momento de reclutar al personal que trabaja en los proyectos de servicio comunitario. Indicaron que lo más importante que ese personal debe tener son cualidades y valores para trabajar con las comunidades. Se presentó que tiene que ser alguien que genere satisfacción por otras cosas, que albergue un respeto profundo por las personas, que tenga compromiso e integridad, y que tenga sensibilidad antes que conocimiento.

E-DORCA: Tiene que ser alguien que genere esa satisfacción por otras cosas y la satisfacción que genera tiene que venir del servicio, de su concepto de lo que es servicio, y lo que se logra al ejercer un trabajo como servicio. El criterio es interés y disponibilidad, dispuesto y disponible.

E-EUNICE: Uno de los criterios fundamentales es que alberguen un respeto profundo por las personas con las que vamos a trabajar. Respeto a la inteligencia de las personas, a la creatividad de las personas, a su dignidad desde una perspectiva de los derechos humanos y de la solidaridad, que tengan la capacidad de acercarse a los participantes desde las fortalezas de las personas y de su comunidad; reconociendo las carencias que puedan tener igual que las tenemos nosotros, pero con un enfoque hacia donde están las fortalezas, donde están las riquezas, para construir desde ahí, no en aras de negar lo que falta, pero que

precisamente afirmando, que lo que falta se puede empezar a llenar, si trabajamos desde las fortalezas.

E-DEBORAH: ...no es un reclutamiento formal pero sí es la persona que le vamos a dar la confianza para que dirija estos estudiantes... cuál es su compromiso, su deber ético y responsabilidad ética; es crucial el compromiso, la integridad...

E-SÉFORA: Para nosotros la sensibilidad va antes que el conocimiento, porque el conocimiento lo podemos generar en el camino si hiciera falta, que usualmente es técnico...

Capacitación del personal

Un aspecto importante que se presenta sobre ese recurso humano es la capacitación. Todos estos líderes educativos participantes manifestaron que se ocupan de preparar a sus estudiantes antes de salir a brindar el servicio a las comunidades. Se indicó que hacen un "in service" para capacitar a los estudiantes colaboradores, buscan proveer un conocimiento básico, se les prepara como hacen un banco de recursos, el que tiene conocimiento enseña a otros que no lo tienen. Además, se les da talleres y clases antes de salir a la comunidad, y adiestramientos simples.

E-RODE: Las personas que formamos, parte en esa fase trabajamos al unísono así que, capacitamos en el área de investigación cuando vamos a trabajar unas técnicas específicas. Nosotros hacemos "in service" para capacitar a los estudiantes que van a colaborar; así que las personas que van a colaborar en el proyecto no inician la tarea hasta que eso no ha

pasado. Ellos estuvieron dos meses adiestrándose en el área de manejo de trauma, de adherencia al tratamiento o “compliance”, y diferentes ejes temáticos que entendíamos iban a verse reflejados en las comunidades. Para eso utilizamos recursos internos, pero también se trajeron expertos de la Universidad de Nueva York y de otros lugares de Estados Unidos. Y no fue hasta que ellos estuvieron totalmente capacitados, ellos no fueron al “field”. Todos reciben el mismo adiestramiento sobre el protocolo antes de entrar en internado o en el “prácticum”. No van a ninguna de esas dos experiencias clínicas hasta que no hayan aprobado esos adiestramientos y estén certificados en esas áreas. Al proyecto de SUNY y UNICEF, personal de la Universidad de SUNY, en New Palz, y de la Universidad de Buffalo se movió a Puerto Rico y estuvo adiestrando a nuestros estudiantes en enero y febrero antes de que pudieran hacer el trabajo de campo. Pueden participar todos, porque nosotros los preparamos, las actividades se diseñan y se conceptualizan aquí durante el verano. Así que, durante el mes de junio, por lo general, la mayor parte de toda la facultad está todavía aquí, así que nos rotamos la coordinación, y pues todo lo que ellos van a trabajar ya ha pasado por el cedazo y la aprobación de la Junta también de la Asociación.

E-DORCA: ...si estamos hablando un servicio que se va a dar a una comunidad muy en particular digamos, que se va a hacer una visita a una Comunidad de niños de educación especial o alguna consideración particular que se tenga que tener en cuenta, evidentemente nosotros, los

profesores, los gerentes, vamos a tratar de proveer ese conocimiento básico.

E-EUNICE: ...entendiendo que uno se prepara y que se está completamente preparado, pero con esa evaluación continua. Teníamos un banco de recursos, así que si llamaba una jovencita que necesitaba ayuda de física, buscábamos quién de nuestros recursos la podía ayudar y le daba ese apoyo.

E-DEBORAH: ...por su naturaleza traemos personas que ya conocen el tema, y ellos ayudan a los que no saben nada del tema, pero tienen el compromiso de aprender.

E-SÉFORA: La capacitación de ese personal, si se toma desde el punto de vista a los estudiantes, el curso en sí es la capacitación, se le dan sus talleres, se le dan sus clases antes de salir a la comunidad. La capacitación formal de los profesores y de estudiantes que trabajan en las investigaciones que ofrecen algún tipo de servicio, está incluido en el proyecto como tal con los fondos del proyecto en particular. Cuando es una ayudantía de investigación, pues es más informal, porque el profesor le capacita y le da una guía, en algunos momentos hay que dar una capacitación, pero no es lo usual.

E-GEDEÓN: Sí, le doy un adiestramiento muy simple, porque no hay regla, le digo de la conducta del trato, a veces empezamos y tengo que llamar aparte a ese estudiante y decirle, no empieces a tutearlo; cosas básicas

de modales y de vestimenta apropiada de acuerdo a la actividad que se va a realizar.

Fuentes de financiamiento. A través de esta subcategoría se presentan las diferentes fuentes de recursos fiscales que permiten que el servicio a las comunidades se dé desde la universidad. Para esto, se agrupó los datos en los diferentes conceptos que surgieron de los manifiestos de los participantes. El primer concepto que se presenta son las donaciones que han recibido para poder trabajar los proyectos comunitarios.

Donaciones

Tres de seis participantes de esta investigación indicaron que han sido varias las donaciones y ayudas que han recibido para poder brindar servicio a las comunidades. Además, se han podido becar a estudiantes que también brindan servicio a las comunidades con esos recursos. Los narrativos indican que muchos profesores hacen eso "ad honorem", que obtienen GRANT's para becar a estudiantes graduados, y que han iniciado proyectos comunitarios con donativos.

E-DORCA: ... y mira la realidad del caso es que muchos profesores hacen esto "ad honorem" [sin paga], porque es parte de ese ejercicio como investigador-creador.

E-RODE: El GRANT del fondo de becas del "Rehabilitation Service Administration" (RSA), nosotros tenemos dos GRANT's de \$2 millones que nos permiten becar a estudiantes graduados, 12 estudiantes por año.

Administración de Rehabilitación Vocacional en las seis regiones de Puerto Rico.

E-DEBORAH: ...fue un Grant del "Law School Admission Council". ...en Espacios Abiertos, le dieron una donación y ya esto no es de la institución... La Clínica de Derecho Notarial, la iniciamos con un donativo del Instituto del Notariado.

Recursos por los estudiantes

La mitad de los participantes indicaron que los estudiantes han realizado actividades para conseguir fondos y hacer realidad las experiencias de servicio comunitario. Además de las donaciones que reciben en ocasiones las escuelas, y que permiten obtener recursos para dar el servicio a las comunidades. Dentro de los manifiestos de los líderes se encontró que los estudiantes dependen de sus recursos, que hace actividades de venta para recaudar fondos, y en otros momentos son los estudiantes que pagan.

E-RODE: ...así que el estudiante depende de sus recursos.

E-DEBORAH: Ellos hacen actividades de ventas de pizza, se inventaban actividades para recaudar fondos, porque nunca lo visualizamos que dependiera presupuestariamente de la Escuela.

E-GEDEÓN: Mira este viaje a México que hacemos, los estudiantes se lo pagan y yo he tenido que hacer préstamos para hacer ese viaje, porque esos fondos de viajes en la institución se acabaron.

Así que, las fuentes de financiamiento que se presentaron en esta parte son donaciones y los recursos que se obtienen por parte de los estudiantes.

Identificando las necesidades de las comunidades. Esta subcategoría permite conocer la manera en que todos los líderes educativos participantes de este estudio obtienen conocimiento de la necesidad en las comunidades. Se indicó que se desarrollan las iniciativas desde las mesas de trabajo, que los estudiantes, facultad o egresados los que traen las sugerencias de proyectos de servicio. Por otra parte, se indicó que las personas son los que llaman solicitando la ayuda, son los que comparten la necesidad que hay que atender, o solicitan a los estudiantes para ubicarlos en los escenarios; que son actividades que emergen del diálogo, la observación y del trabajo compartido, les ha funcionado que los mismos estudiantes por sus trasfondos diversos identifican necesidades, las personas vienen y presentan su necesidad, o porque les llaman directamente.

DR-EUNICE: Desarrolla sus iniciativas desde las distintas mesas de trabajo.

DR-DEBORAH: En nuestra Escuela son los estudiantes, facultad o egresados con el apoyo de estudiantes, los que traen las sugerencias de proyectos de servicio para atender a grupos vulnerables.

DR-SÉFORA: Muchas veces las personas llaman a la Escuela.

DR-GEDEÓN: Se comienza con un contacto inicial entre el cliente y el profesor del curso en ocasiones me llaman directamente, me refieren y han llamado a la Escuela. En este intercambio, el/la cliente comparte la

situación en la que se encuentra y que necesidades hay que atender para solucionar la misma.

E-RODE: Los patronos por lo regular nos llaman "tienen estudiantes este semestre para poderlos ubicar en estos escenarios". Las visitas a la comunidad, pero las coordinamos con las mismas comunidades que son las que nos llevan al lugar para atender las necesidades de la población.

E-EUNICE: ...mesas de trabajo... para generar desde ese mismo grupo las experiencias y actividades que vamos a trabajar. En vez que sea algo pre-empaquetado que ya viene de la universidad, emerja del diálogo, de la observación y del trabajo compartido. ...para nosotros es bien importante tener el oído en tierra, y eso no quiere decir que no traigamos ideas, pero tratamos que esas ideas, que esas preocupaciones y esas aspiraciones estén siempre en diálogo con las perspectivas de las personas con que estamos trabajando. ...tuvimos esas conversaciones individuales con preguntas que llevamos para abrir la conversación, preguntas abiertas, un poco para explorar desde la perspectiva de esa persona de la comunidad escolar cuáles entendían son las fortalezas de la escuela, de la comunidad, de la facultad, de la familia; también, cuáles son los retos que tiene la escuela, qué cosas les gustaría ver, cómo ellos ven la universidad, qué la Facultad puede hacer. De ahí nosotros hicimos una especie de análisis de lo que habíamos escuchado y se lo devolvimos a la escuela con unas propuestas que tratamos que fueran lo más fiel a lo que escuchamos. Al final de cada semestre los integrantes

del Club de Periódico se unen a mirar el semestre, qué hicieron, qué no hicieron, qué les gustó, qué no les gustó, qué quisieran hacer; y eso nosotros lo tomamos muy en cuenta para planificaciones futuras.

E-DEBORAH: ...a la que venía una persona con la necesidad porque tengo un niño de educación especial, o venía una persona con la necesidad de una persona con diversidad funcional, y poco a poco atendimos esas peticiones y se une al interés del estudiante y de la facultad. Lo que más nos ha funcionado para identificar necesidades son los mismos estudiantes, por su trasfondo diverso, la desigualdad que han vivido en su trasfondo, en las comunidades o lo que perciben; y profesores. Fusionamos que la misma comunidad se acerque y pregunte 'dan este servicio' y reflexionamos, que no estamos haciendo y vamos a ver como lo atendemos; y estudiantes, misma facultad y egresados que se acercan con el proyecto y le damos todas las herramientas para que lo puedan desarrollar. ...estudiantes que dijeron el adulto mayor, no hay ninguna clínica especializada en el adulto mayor, pues esos estudiantes consiguieron un mentor y firmaron una carta y de ahí fue que surgió el crear un pro bono de adulto mayor.

E-SÉFORA: ...nos sentamos con ellos a ver qué es lo que necesitan.

Usualmente ellos son los que vienen porque creen que saben lo que necesitan y muchas veces sí saben lo que necesitan. Los otros días llegó alguien del Observatorio de la Juventud y nos presentó lo que entendía que necesita respecto a hacer unos mapas, a hacer unas tendencias en

cuanto a la situación de los empleos y la juventud. Pues traigo a la mesa al profesor que da los cursos de análisis espaciales, ahí nosotros ponemos a la mesa nuestra perspectiva técnica o política si hay que tomar decisiones con otros actores involucrados, lo traemos a la mesa y ahí acordamos qué es lo que nosotros podemos hacer respecto a lo que ellos necesitan y qué es lo que nosotros recomendamos en cuanto a lo que nosotros entendemos que ellos necesitan y esto es el 99% de las veces. Rara vez somos nosotros los que vamos y decimos estamos aquí, somos nosotros y queremos ayudarlos a hacer esto.

E-GEDEÓN: Pero la práctica nuestra, lleva más de 20 años, que ha generado unos clientes que nos llaman directamente. Por lo general la comunidad ya viene con su necesidad. A no ser que nos llamen de una comunidad particular, pero vienen ya con el proyecto. Estos son proyectos a largo plazo y siempre llegan por comunidades o gente que reinciden, tú te quedas con ellos. Esto es bien difícil soltarlo; de momento estos tres años sin escucharlos y aparecen, así funciona esto.

En resumen, en esta sección encontramos que la principal forma de identificar necesidades en las comunidades para brindar el servicio es porque las comunidades son los que piden la ayuda. Además, se observó que se identifican las áreas a atender de las mismas mesas de diálogo con los participantes de los proyectos de servicio a las comunidades.

Resumen

En este capítulo pudimos analizar las diferentes categorías que permitieron recoger las perspectivas y significados de los líderes en su gestión de servir a la comunidad. Así, como conocer las normativas institucionales y los proyectos desarrollados para cumplir con el rol social.

En la primera categoría, se encontró que la función de administrador y trabajar en equipo son las más sobresaliente para estos líderes. Los valores de compromiso, honestidad y respeto son los principales para estos gestores de servicio comunitario. Mientras que la burocracia y seguros institucionales han sido el mayor reto que han enfrentado estos líderes seguido por la falta de recursos fiscales al momento de cumplir su rol social. Al mismo tiempo, pudimos ver que institucionalizar mejor el servicio como ser proactivos es la forma de fortalecer la responsabilidad social universitaria.

De igual forma, en la segunda categoría, se pudo conocer el beneficio que estos líderes atribuyen al servicio comunitario desde la universidad. Se evidenció que la ganancia mayor del servicio a las comunidades desde la universidad la obtienen los estudiantes y el país, permitiendo así una formación enriquecedora y unas comunidades empoderadas para atender sus necesidades.

Por otra parte, a través de la tercera categoría conocimos el significado que brindan estos líderes al servicio comunitario desde su institución académica. En los manifiestos de estos líderes, sobresalió el significado que le atribuyen a los proyectos comunitarios, presentándolos como una respuesta distintiva a la

necesidad de las comunidades. Además, se resaltó el servicio comunitario como una manera de potenciar la formación de los estudiantes y mejorar la calidad de vida. De la misma forma, indicaron que la institución cumple su misión mediante estos proyectos de servicio en las comunidades.

En la cuarta categoría, se presentaron las diferentes estrategias que emplean estos líderes educativos para lograr servir a las comunidades. Se encontró que la estrategia más empleada por estos gestores comunitarios son los acuerdos de práctica intramural o de fondos externos. A la vez, se presentó el uso de las descargas académicas para atender estos proyectos de servicio en la comunidad. De igual importancia, se manifestó utilizar la libertad de cátedra para atender necesidades en las comunidades.

Finalmente, a través de la última categoría, conocimos varios proyectos desarrollados en la universidad para atender las necesidades de las comunidades. En los manifiestos, se indicó que la mayoría de las iniciativas de servicio comunitario son bajo alianzas con el tercer sector y luego los proyectos institucionales. Las principales alianzas con el tercer sector que se manifestaron fueron con fundaciones y sociedades. Por otra parte, se resaltó que estos líderes educativos atienden las necesidades identificadas en las diferentes mesas de diálogo con los implicados en los proyectos comunitarios. Por último, se demostró el compromiso, cuidado y responsabilidad que tienen estos líderes de propiciar una capacitación al recurso humano previo a brindar servicio en los proyectos de servicio comunitario.

CAPÍTULOS V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, IMPLICACIONES Y RECOMENDACIONES

Introducción

En este capítulo se presenta la interpretación de los hallazgos de la investigación enmarcados en el desarrollo de las respuestas a las preguntas que guiaron el estudio. A través de estas preguntas se buscó primeramente describir cómo los líderes universitarios perciben que ejercen el liderazgo comunitario en respuesta a la responsabilidad social universitaria. En segundo lugar, se quiso conocer cómo las políticas institucionales inciden en la gestión comunitaria de sus líderes. Además, se procuró identificar las prácticas comunitarias que han desarrollado los líderes. Y finalmente, se buscó conocer cuál es el significado que atribuyen al servicio comunitario desde la universidad estos líderes educativos.

Este capítulo consiste de tres secciones, estas son: Discusión, conclusiones, implicaciones para el liderazgo educativo y las recomendaciones. En la primera sección del capítulo se discuten las respuestas a las preguntas de investigación. En la segunda sección, se establecen las conclusiones del estudio a la luz de los hallazgos. Finalmente, en la tercera sección, se discuten las implicaciones del estudio para el campo de liderazgo educativo y se ofrecen recomendaciones a la institución de educación superior pública, a programas de Liderazgo en Organizaciones Educativas y se sugieren futuras investigaciones.

Discusión

¿Cuál es la perspectiva de los líderes universitarios en torno a su gestión comunitaria?

Esta primera pregunta de investigación buscó conocer las perspectivas de los líderes en su gestión comunitaria. Se denotó que los hallazgos no se alejan de lo encontrado en los marcos teóricos sobre las dimensiones del liderazgo administrativo, estratégico y comunitario. De esta forma, se procederá a contestar la pregunta resaltando las dimensiones del liderazgo.

La primera dimensión del liderazgo educativo que se discute es el **liderazgo administrativo**, esta función del líder fue la más resaltada tanto en la evidencia documental como en las manifestaciones de los participantes. Estos líderes educativos participantes, así como en la evidencia documental, han reconocido que como administradores de los proyectos de servicio a las comunidades son los responsables para que ciertas cosas pasen, son los que coordinan, asesoran, los que brindan el apoyo necesario más allá de lo que la institución pide, son fuentes de inspiración, entre otras cualidades. Esto es cónsono con la definición del líder en su función administrativa presentada por Chiavenato (2006), quien indicó que “El administrador no es un héroe al cual pretendamos consagrar, sino un agente no solo de dirección, sino de cambio y de transformación de las empresas, que las conduce por nuevos rumbos, procesos, objetivos, estrategias, tecnologías y horizontes...”. Esta definición es muy similar a la expresada por Séfora en la entrevista, quien dijo: “Tú te conviertes en un ‘champion’, esta es la persona que está detrás de todo para

que funcione, no es que lo haga todo, pero si estás pendiente en cómo deben conectarse los recursos con las necesidades...”.

Otro tema importante y discutido en el segundo capítulo bajo la dimensión administrativa del liderazgo fue la rendición de cuentas que este líder debe generar para manifestar gobernanza, tal como lo expuso *Eunice* “...asegurar que haya una rendición de cuentas para poder evaluar si estamos haciendo bien las cosas, dónde hay que fortalecerlas”. La gobernanza implica “accesibilidad, financiación estratégica, rendición de cuentas, implicaciones estratégicas de recursos humanos” (Sánchez Moreno & López Yáñez, 2013, p. 130). La rendición de cuenta es muy importante dentro de la administración de cualquier organización. Ayuda a tener confianza y credibilidad en los líderes y la institución que ellos representan.

Otro tema sobresaliente en los hallazgos fue la comunicación. Los líderes educativos del estudio reconocen la comunicación como pieza clave en su gestión comunitaria. Dentro de las dimensiones del liderazgo, particularmente en las que discutimos en este estudio que son administrativa, comunitaria y estratégica la comunicación es herramienta indispensable para dirigir, proyectar y lograr las metas y los objetivos de la organización. Es imprescindible que se den esos espacios de comunicación con las personas de la comunidad como dentro de la institución que brinda el servicio para que los trabajos fluyan de forma adecuada.

Castillo Armijo y colaboradores (2017) indicaron en su estudio que “la comunicación es fundamental para sostener el proyecto de comunidad, es un

eslabón para el diálogo entre los diversos grupos que colaboran en la organización y dinamización de la escuela" (p.56). De esta forma, se confirma lo esencial y fundamental que es la comunicación en cualquier organización para potenciar el servicio que se genera y sobre todo mantener el proyecto de forma sostenida en la comunidad. De igual forma, Ugalde Villalobos y Canales García (2016) indicaron que "la comunicación es un elemento importante del liderazgo para que haya respeto, tolerancia, integridad, con el fin de apoyar a las demás personas en la institución educativa... para un mayor éxito en el quehacer académico de la institución" (Ugalde Villalobos & Canales García, 2016, p. 47).

Estos líderes educativos participantes, además, manifestaron diferentes valores dentro de su quehacer comunitario. Conforme con Ugalde Villalobos y Canales García (2016) la comunicación es base para que se manifiesten diferentes valores en el quehacer del líder. Para estos líderes los valores de tolerancia, honestidad y respeto son muy importantes para generar el servicio a las comunidades. Además, reconocen que tanto ellos como las personas con las que trabajan para dar ese servicio a las comunidades deben tener la sensibilidad para atender de forma solidaria las necesidades de forma generosa, ya que estos servicios en su mayoría no tienen paga, solo la satisfacción que les genera cuando lo brindan. Dentro de los manifiestos, se trae a colación otro punto importante para el líder educativo con valores en su función administrativa, y es la de ser ejemplo, personas que con su liderazgo sean modelos a seguir. Lupano Perugini y Castro Solano (2013) nos presentaron que el líder con alto nivel de conductas éticas y morales son tomados como

modelos por sus seguidores y son los que logran transformaciones en sus contextos.

Por lo tanto, el que a estos líderes se les pueda emular facilita que las demás personas se sientan en confianza y encaminados a trazar un norte al servir en las comunidades. Otra cualidad que se resaltó en el estudio y que toma parte de la dimensión administrativa y comunitaria, es que ese líder brinda el apoyo y facilita lo que está a su alcance para cumplir su misión. La participante *Dorca* nos informó "...intento apoyar lo más que pueda en la escritura de propuesta, en el desarrollo de propuestas competitivas, conversaciones, porque realmente yo no puedo depender de los recursos fiscales de la institución porque ya no existen". Estos líderes entienden que brindado ese apoyo a las personas que laboran con ellos logran que el servicio llegue a las comunidades. Es disponer de los recursos y sus talentos para generar un bien o servicio en la sociedad. De igual forma, se visualizan como facilitadores para que las cosas pasen. *Deborah* lo expuso: "Yo lo facilito en la medida que ponemos todos nuestros recursos humanos, y cuando nos piden cosas físicas o materiales, también tocamos las puertas para que ellos puedan hacer su labor".

Consecuentemente, observamos varias cualidades que se dan como parte de la dimensión administrativa conforme a la perspectiva de estos líderes educativos en su gestión comunitaria, tal como se han encontrado en los marcos empíricos y conceptuales. Se resaltó la comunicación, rendición de cuentas, los valores que se manifiestan y que se dan en todo este ejercicio de

administrar los proyectos que brindan servicio a las comunidades. Así como ser facilitadores, que ponen sus recursos y talentos a disposición de estos proyectos. Además, estos líderes son motivadores con su propio ejemplo para estimular a los demás a seguir adelante en el servicio que brindan desde la institución.

Por otra parte, el estudio demostró que el trabajo en equipo es uno de los roles principales de estos líderes gestores de servicio, lo que nos lleva a discutir la **dimensión comunitaria** del líder. Estos líderes educativos, que han fungido como guías comunitarios, han reconocido que ese trabajo es uno colaborativo, en el cual se han establecido esos espacios de reunión entre los implicados y las comunidades para poder realizar el bien o brindar el servicio. Esto implica que no es un trabajo que se impone, sino que se escuchan las diferentes voces con las cuales se toman las decisiones. Rode en el diario reflexivo indicó que se "... toma en consideración la opinión de todos los proponentes". Este planteamiento se confirma con la investigación de Hallinger y Heck (2014) quienes nos expusieron que el liderazgo colaborativo [o comunitario]:

...implica el uso de las estructuras de gobierno y los procesos de organización que empoderan al personal docente y a los estudiantes, estimulando una amplia participación en la toma de decisiones y fomentando la responsabilidad compartida para el aprendizaje de los estudiantes (Hallinger & Heck, 2014, p. 74).

Así que, la toma de decisiones se tiene que dar con todas las partes dentro del servicio comunitario, es una forma de empoderarlos dentro de la búsqueda de soluciones a las necesidades que les aquejan. Otro aspecto del

liderazgo comunitario es que busca establecer vínculos con otras instancias o personas en la comunidad para lograr brindar el servicio. La participante *Dorca* nos expuso: "hay que desarrollar experiencia, estrategias de comunicación efectiva, tocar puertas, desarrollar relaciones, con esas otras entidades que colaboran con nosotros, es lo que nosotros hacemos como gerentes académicos". Poder desarrollar esos vínculos con las comunidades les permite escuchar sus necesidades y buscar alternativas para solucionarlas. Díaz-Gibson y colaboradores (2015) presentaron en su investigación que el líder educativo en su gestión comunitaria debe desarrollar alianzas a nivel comunitario, que permita "sinergia entre las diferentes instituciones y servicios mediante la conexión de los diferentes profesionales, generando confianza entre los mismos y fomentando la discusión, el consenso y la innovación" (p. 59). Por tanto, establecer esas relaciones con esos líderes en las comunidades como con otras instancias que apoyen los proyectos comunitarios es pieza clave para que se den los servicios de forma efectiva.

De este modo, se resalta tres aspectos significativos dentro de la dimensión comunitaria y que estos líderes perciben importante en la gestión de servir a la comunidad: trabajar en equipo, tomar decisiones de forma colaborativa y establecer vínculos con las comunidades externas a la institución. Al buscar abrir puertas para llegar a las comunidades, y permitir que las decisiones que se tomen sea una colaborativa con todos los implicados permite un espacio de trabajo de mayor apertura, ya que no es algo impuesto, sino que es algo pertinente a su necesidad.

Otra dimensión del liderazgo contemplada en este estudio, es la **estratégica**. Hughes y Colarelli (2005) indicaron que un líder estratégico es aquel “que piensa, actúa e influye de manera que promueve la ventaja competitiva sostenible de la organización” (p. 8). Cónsono con esta expresión un líder estratégico busca cumplir sus metas y objetivos a corto y largo plazo. Los líderes participantes expusieron su compromiso de mantenerse en esa visión y poder seguir dando servicio mediante el proyecto comunitario a largo plazo, lo que implica una planificación que de forma estratégica pueda buscar lograr sus metas. Eunice indicó “es tratando de reconciliar una visión de corto y mediano plazo con una visión de más futuro”. Además, se resaltó en el estudio que este líder busca oportunidades para ser pertinentes en la sociedad y ser competitivos, función que está dentro del liderazgo estratégico.

Un líder estratégico no solo busca impactar su organización en corto término, sino que busca mantener su vigencia a largo plazo dentro y fuera de su entorno. Un aspecto que los líderes participantes resaltan en el estudio y que corresponde a esta dimensión del liderazgo estratégico, es permitir la existencia de proyectos comunitarios en un término mayor y constante, ya que esto permitirá un aprendizaje más completo y profundo en los estudiantes, además de brindar mayor beneficio a la institución. Un aspecto limitante para estos líderes dentro de la dimensión estratégica, es no poder planificar en muchas ocasiones a largo plazo por falta de recursos fiscales y porque muchos proyectos se dan de semestre a semestre y pierden su efectividad e impacto esperanzador en las comunidades. Séfora expuso “... la falta de continuidad requiere que volvamos a empezar cada vez que haya una oportunidad nueva

y eso no nos permite profundizar para que el estudiante tenga una experiencia más abarcadora". Este punto es congruente con una investigación reciente sobre la responsabilidad social de la universidad. El investigador indicó que líderes comunitarios limítrofe a la universidad alegaron "que los proyectos comunitarios de profesores y estudiantes una vez alcanzan sus objetivos académicos o se terminan los fondos asignados, se retiran dejando atrás las esperanzas de las personas que impactaron" (Torres Ruiz, 2018, p. 165). A base del análisis se concluye que el líder estratégico desarrolla un plan para cumplir con una visión y traza sus metas y objetivos, así como proyectar su proyecto en el presente y el futuro. Evalúa sus recursos y los dispone de la forma más efectiva para lograr las metas trazadas.

Por otra parte, estos líderes han enfrentado diversos retos que limitan su rol de servidor comunitario desde la universidad. Uno de los principales desafíos con los que estos líderes se han encontrado ha sido la burocracia institucional junto a aspectos de seguro para proteger a los estudiantes cuando salen a las comunidades fuera de la institución. Rode nos indicó: "...la burocracia institucional puede llevarte a desistir a desarrollar estos proyectos, porque uno da el servicio, uno da tiempo y a veces lo está haciendo ad honorem y se cuestionan tantas cosas que imposibilitan que uno pueda servir". La tanta reglamentación, documentación que se tiene que llenar para poder realizar un proyecto fuera de la institución, así como exponer a los estudiantes, se convierte en un tropiezo muy grande para estos líderes, provocando desánimo en su gestión.

Otro desafío prioritario que han tenido que manejar estos líderes participantes son los recursos fiscales para sufragar los gastos que conllevan los proyectos y a su vez se limita el recurso humano. La participante *Eunice* indicó: "...el reto mayor de nuestro proyecto ha sido el no contar con más recursos disponibles, que se traducen en recursos humanos". Las presiones económicas y la falta de personal han sobrecargado a las personas que trabajan, limitando así el poder escuchar las necesidades como el buscar mejores alternativas a los conflictos que se presentan en los proyectos que brindan servicio. En ocasiones estos desafíos atentan contra la existencia del proyecto comunitario.

Otra oposición que se desprende de la investigación fue la desconfianza en la institución al momento de establecer un proyecto que sirva a la comunidad. Por lo que, en ocasiones, se cierran las puertas con personas o entidades fuera de la organización por una imagen pobre y de desconfianza con la institución. Esto provoca que los líderes hagan un esfuerzo mayor para conseguir espacio en las comunidades para servir. Si se suma este desafío a los otros retos presentados, se convierte en un círculo vicioso, donde se pasa más trabajo para conseguir escenarios de servicio, se ven más limitado en tiempo por lo sobrecargado que están al no tener los recursos, se cierran puertas, se da el desánimo y se achican los proyectos de servicio comunitario o hasta la desaparición de estos.

Un reto adicional vislumbrado en la investigación y cónsono con la situación del momento por la pandemia que se vive, ha sido moverse al mundo virtual. Si bien es cierto que la virtualidad permite acceso a la información en el

momento, cuando se trata de brindar servicio en la comunidad, esta plataforma aleja en cierto modo identificar necesidades en las áreas. Principalmente, el servicio que se da identificando las áreas físicas con las que se busca trabajar. Gedeón expresó: "Esto va a ser un problema, porque no sabemos tan siquiera cómo vamos a ver los terrenos o las comunidades, y eso es bien crítico en un trabajo de este tipo". Varios líderes del estudio utilizan mucho los cursos para atender necesidades en las comunidades, por lo que ese aprendizaje se ve limitado de la experiencia viva del servicio con las comunidades al ser de forma virtual. De otro modo, el mundo virtual se convierte en un desafío nuevo para estos líderes, ya que tienen que reinventar cómo continuarán dando los servicios a las comunidades y allegando a la necesidad para de forma efectiva brindar respuesta como parte de su responsabilidad social.

A través de la respuesta a la pregunta que condujo esta discusión, conocimos cómo el líder se visualiza como gestor de servicio comunitario. Se resaltó su función como administrador para lograr que los proyectos brinden el servicio establecido. Como parte de su función administrativa se reconoce lo importante que es mantener vías de comunicación abierta y efectiva para el logro de las metas trazadas en sus proyectos. Además, se reconoció su función de dar apoyo como facilitador para que los servicios se den en las comunidades. De forma transversal, se manifestaron valores necesarios para lograr un servicio comunitario efectivo. Se resaltó el valor del respeto y el compromiso en los líderes como en el personal que labora en los proyectos. Lo importante de ser honestos y solidarios ante los escenarios que se abren para

otorgar el servicio. Además, estos gestores de servicio comunitario entienden que se tiene que tener la sensibilidad y generosidad en sus participantes para brindar el servicio que en la mayoría de las ocasiones no devengan una ganancia material.

Otra forma en la que este líder se visualiza como gestor comunitario es el de trabajar en equipo, función dentro del liderazgo comunitario. Parte de ese trabajar en equipo se vincula al desarrollo de relaciones en las comunidades para dar espacio a proyectos de servicio comunitario. De igual forma, para que esta dimensión de liderazgo se dé son necesarios los valores de respeto, solidaridad y generosidad. Así como la comunicación es base importante en toda gestión del líder y mantener unas vías de confianza entre las partes implicadas para lograr los proyectos comunitarios. Además, se requiere que este líder pueda ser de ejemplo para motivar a sus colaboradores a brindar un servicio con excelencia.

Otra dimensión que estos líderes presentaron es la estratégica. La que implica establecer una visión con la cual se desarrolla un plan que traza metas y objetivos a corto y largo plazo. A pesar que la actividad académica se da por semestres, estos líderes han buscado la forma de mantener el servicio a las comunidades de forma continua. Además, dentro de esta dimensión, los líderes educativos se han amparado en unas normativas institucionales para ofrecer a las comunidades un servicio.

¿Cómo las políticas institucionales vigentes inciden en la gestión comunitaria de sus líderes?

La institución tiene varias políticas que inciden en el servicio a las comunidades. A través del estudio, los líderes educativos hicieron mención de diferentes documentos normativos que inciden en la gestión comunitaria. Estos líderes han hecho uso de estos para desarrollar sus actividades y proyectos comunitarios. Las primeras normativas que incide en estas prácticas comunitarias es la ley orgánica junto a la misión y plan estratégico, donde se expone el rol social que tiene la institución. Estas políticas regulan no solo la gestión comunitaria, sino toda la actividad académica dentro de la institución. A través de estas tres normativas se manifiesta el alto sentido de responsabilidad social que tiene la organización para con la sociedad.

Es mediante estas normativas que los docentes pueden disponer de su tiempo de trabajo para atender las necesidades en las comunidades a través de descargas académicas para investigación o servicios. *Eunice* indicó: "El apoyo institucional más significativo son los créditos de sustitución de tarea para algunos profesores, para ofrecer algún servicio específico". Otro documento normativo que incide en el servicio comunitario y que propicia disponer del tiempo docente como descarga académica son las certificaciones. La participante *Séfora* nos indicó "La Certificación 95 del Senado que salió hace dos o tres semanas que es de estudios graduados, ...establece el asunto de las descargas académicas para la investigación". Por lo que estos líderes están muy conscientes que, a través de esas políticas, ellos pueden disponer de su

tiempo para dar servicio directo a las comunidades o mediante la investigación siendo así, la estrategia empleada por los docentes de la institución.

De igual forma, se ha expresado de otra normativa institucional que incide en el servicio comunitario a través de los acuerdos de práctica intra y extra muro. Esta estrategia de la organización, que fue la más sustentada en el estudio, abre el espacio no solo para la investigación, sino que da la oportunidad para que los estudiantes participen en prácticas e internados fuera de la institución. Estos acuerdos de colaboración permiten que estudiantes de internado o en su fase de práctica puedan dar servicio a las comunidades como parte de su formación académica, proveyendo así el bien a la sociedad. Mediante esta política se abre el espacio para que los docentes puedan servir a la comunidad a través de investigaciones o el producto intelectual como el servicio directo. La participante *Rode* nos informó "...hemos trabajado con muchas de las iniciativas bajo la práctica y desarrollo de la práctica intramural". Mediante acuerdos de colaboración se dan estos espacios de servicio con peso legal, ya que es la forma de proteger los intereses de las partes involucradas en el servicio. Además, brinda una garantía del compromiso que tienen ambas partes y les permite tener acceso a información necesaria para ofrecer el servicio. *Dorca* indicó: "Tratamos en la medida más posible de entrar en ese tipo de acuerdo, más que nada para salvaguardar la responsabilidad de todos los *players*".

La institución de educación superior del estudio ha creado otras políticas mediante certificaciones que permiten iniciativas comunitarias con el fin de

articular el servicio en las comunidades y de esa forma atraer estudiantes de comunidades vulnerables. Lo que permite cerrar la brecha que existe entre sectores desventajados y la institución de educación superior. Amparado en la Certificación 50, la institución, entre sus diferentes facultades, escuelas y programas, realizan talleres de verano para estudiantes de escuela superior e intermedia. Además, se han establecido acuerdos colaborativos, principalmente, con el Departamento de Educación para atraer mayor cantidad de estudiantes al desarrollo profesional en la universidad.

La Certificación 50 ..., que habla sobre la importancia y la obligación que tiene la Universidad de facilitar el acceso a la Universidad, no solo admitir, sino retener y graduar a estudiantes que provienen de diferentes sectores vulnerados, incluyendo los económicamente marginados (*Eunice*).

Cónsono con el enunciado de esta Certificación y que es meritorio señalar es que, al dar acceso a la educación universitaria de las comunidades desventajadas, es realmente hacer justicia con esos sectores. *Deborah* indicó "pero que esos mismos miembros de la comunidad logren el acceso a la educación legal, ahí es donde logramos el acceso a la justicia para esas comunidades". Mediante esa certificación varios líderes educativos han desarrollado iniciativas de servicio a comunidades externas a la universidad para motivarles a aspirar una educación superior formal y de calidad. Además, les permite a los miembros de esas comunidades a visualizarse como parte de la institución y no sentirse ajenos a ella. Esta estrategia de servicio utilizada en la

universidad para cerrar la brecha existente entre comunidades vulnerables con la institución de educación superior ha rendido frutos y es congruente con lo expuesto en la investigación de Valera y colaboradores (2017, p. 30) "...se reduce la brecha en las aptitudes académicas, facilitándose tanto el ingreso como la permanencia en los estudios superiores; los estudiantes adquieren herramientas de pensamiento crítico usadas a una orientación profesional calificada".

Por otra parte, la libertad de cátedra docente, presentada en el reglamento institucional, ha sido otra estrategia resaltada en el estudio y empleada por los líderes participantes para brindar servicio a la comunidad. La institución a través de la libertad de cátedra que tiene el profesor le da esa flexibilidad de incluir actividades comunitarias para la discusión de un tema del prontuario. Además, el *Plan Estratégico Institucional*, da espacio para servir a la comunidad integrando esta estrategia, cuando expone: "Se fortalecerán las iniciativas de colaboración y se impulsarán proyectos comunitarios, procurando su integración a la oferta de cursos" (p. 4).

Estos líderes educativos han hecho uso de esta disposición del reglamento y plan estratégico para atender las diferentes necesidades de las comunidades, así como brindar servicio. Han reconocido que es bueno e importante poder ajustar sus cursos para atender las diferentes necesidades en las comunidades. El participante Gedeón expresó: "Para mí es suficiente dentro de mi libertad de cátedra, continuar atendiendo a este sector de la población que necesita nuestra ayuda".

Mediante los cursos de servicio a las comunidades se insta al estudiante a identificar los escenarios para realizar trabajo voluntario. Esta estrategia ha permitido a estos líderes modificar sus cursos y exponer el servicio comunitario dentro de la actividad académica, permitiendo así atender las necesidades de las comunidades y fomentar una formación en los estudiantes más profunda; como cumplir con unos estándares de agencias acreditadoras. Estos hallazgos confirman la filosofía de enseñanza aprendizaje en servicio o "service learning", la cual integra el servicio mientras se enseña la materia. Se indicó que una educación que permita una metodología de aprendizaje-servicio ayuda a una formación integral y humanizada en los estudiantes. Además, propicia el desarrollo ciudadano con competencias solidarias y mejora la calidad de vida de las personas (Morales et al., 2013). Por su parte, Aramuruzabala y colaboradores (2015) resaltaron las contribuciones que genera la práctica metodológica de aprendizaje-servicio, como una que "desarrolla el pensamiento crítico y la capacidad de resolución de problemas, la participación ciudadana, responsabilidad social, desarrollo de valores, la autoeficacia y autoconfianza" (p. 85). Dado a que son diversos los beneficios que se desprenden del ejercicio de servir a la comunidad, se identifica que la universidad puede hacer mayor uso de este recurso.

Otra normativa institucional que incide en el servicio a las comunidades y manifestado por los líderes participantes es el Programa de estudios y ayuda financiera para estudiantes graduados, que también le conocen como ayudantías de investigación. Algunos líderes han dispuesto de este programa para facilitar el servicio dentro de sus proyectos comunitarios. *Eunice* nos

expresó: “He tenido el privilegio de trabajar con estudiantes que son extraordinarias, que ha sido y son colegas, compañeras que le han dado forma al proyecto a través de ayudantías de investigación en la acción”.

Otra normativa que se desprende del estudio es la Ley 75, la cual involucra a la universidad a dar un servicio comunitario en colaboración con otras instancias gubernamentales mediante un Programa de servicio especial a la comunidad. A través de esta instancia estos líderes participantes han dispuesto de sus recursos para brindar servicio a la comunidad riopedrense. *Séfora* expuso: “Y con [el Programa de servicio especial a la comunidad] son colaboradores permanentes, porque trabajamos proyectos y los estudiantes hacen internados y también los cursos. Así que lo que la institución me brinda a mí para lograr ese servicio, es la pura existencia del [Programa de servicio especial a la comunidad]”.

Estos líderes educativos manifestaron haber servido a la comunidad en diferentes momentos y actividades a través del Programa de servicio especial a la comunidad. Han entendido, que a través de esa instancia se ha facilitado servir a la comunidad desde la universidad. No obstante, entienden que la institución académica no debe limitarse exclusivamente a esa gestión comunitaria. Por lo que manifestaron que la universidad puede hacer más. *Dorca* dijo: “con tener al [Programa de servicio especial a la comunidad] allí, eso no significa que ya nosotros cumplimos con nuestra misión de servicio a la comunidad; [este programa] es una cosa que lo permite, pero no es lo único llamado a cumplir”.

Esta institución pudiera integrar más en sus cursos la filosofía de aprendizaje en servicio y lograr mayor conexión con las comunidades. Dado a que se ha establecido mayor énfasis al servicio comunitario dentro de su plan estratégico. Además, como parte de sus enunciados filosóficos dan el espacio para integrar esa filosofía de aprendizaje junto al servicio comunitario. Sin embargo, no son muchos los cursos que emplean el aprendizaje en servicio. Cónsono con lo expresado por los investigadores Almendras-Chacana y Pérez-Lorca (2019) la institución necesita reconocer de forma explícita la importancia de la metodología aprendizaje-servicio, más allá de las declaraciones de estas en las políticas universitarias. Además, se debe integrar en los currículos la metodología de aprendizaje-servicio, y que la institución provea los recursos materiales para el desarrollo de las actividades (Almendras-Chacana & Pérez-Lorca, 2019). Es mediante el empleo mayor de esta filosofía de aprendizaje en los cursos que la institución de educación superior podrá tener mayor participación en las comunidades.

A través de esta sección, pudimos conocer las diferentes políticas que tiene la institución y que inciden en el servicio comunitario. Desde lo más abarcador como la ley orgánica, el reglamento, el plan estratégico hasta lo más específico como las certificaciones y normativas de los programas. Cobijados en estas políticas institucionales, estos líderes manifestaron principalmente haber utilizado los acuerdos colaborativos de práctica intramural o fondos externos. Luego las descargas académicas junto a la libertad de cátedra y finalmente las ayudantías de los estudiantes, para desarrollar proyectos y brindar servicio en las comunidades.

No obstante, han reconocido que debe haber un interés mayor en la alta gerencia dentro de la institución para facilitar que se den los proyectos e iniciativas de servicio comunitario, y que no sea letra muerta. De este modo, se reconoce lo importante que son las políticas y normas para dar una estructura y guía en cómo hacer las cosas, pero más allá de la letra escrita debe haber un interés genuino de servir. Se tiene que manifestar el compromiso de hacer valer los enunciados filosóficos que tiene la institución.

¿Qué prácticas comunitarias han desarrollado los líderes para cumplir con la responsabilidad social universitaria?

Son diversas las prácticas comunitarias que han desarrollado los líderes educativos desde la universidad para cumplir con la sociedad. Están las diferentes iniciativas de servicio que la institución realiza e inciden en un servicio comunitario propias de la universidad como los proyectos de servicio que se han desarrollado en alianzas con el tercer sector. A su vez, están las iniciativas que se dan de forma temporera y espontánea como las que son más formales y continuas.

La universidad a través de varias escuelas o departamentos realizan diferentes talleres de disciplinas diversas para estudiantes de escuela superior e intermedia durante los veranos. Además, realizan actividades educativas como foros, conferencias y charlas para las comunidades interna y externa a la universidad. Estas actividades están amparadas en la misión institucional y plan estratégico de servir a la sociedad como en las certificaciones que buscan atraer y retener estudiantes a la institución.

En un informe que la institución rindió en agosto 2019 sobre diferentes logros alcanzados, presentaron las siguientes iniciativas realizadas en sus diversas escuelas y facultades: Proyecto de Educación Universitaria a confinados; Proyecto de Apoyo a Niños y Adolescentes; Proyecto AMBAR; Proyecto PATRIA; Campamento de verano Camp PALS de la Universidad de Baltimore, Proyecto ACER, Taller de Verano de la Escuela de Derecho; Ofrecer talleres y charlas a las diferentes comunidades; taller de verano para estudiantes de escuela superior; talleres para maestros de escuelas públicas y privadas de PR; experiencias de investigación para estudiantes de escuela superior durante el verano, entre otras.

Además, en el estudio se identificó que dos unidades realizan proyectos e iniciativas en la institución cobijados en la Certificación 50. *Deborah* nos informó: "...porque hay un pro bono enlace con escuelas públicas, y es el más grande para que estudiantes tomen talleres en la Escuela y luego se visualicen estudiando [la disciplina]". Con este mismo fin señalado, el investigador Rodríguez Gallego (2014) nos presentó que la estrategia de Aprendizaje-Servicios logra una vinculación con la comunidad, ya que surge de las mismas demandas sociales y permite que de forma profesional intervengan estos futuros líderes.

Por otra parte, la universidad fomenta acuerdos colaborativos de práctica intramural para que los estudiantes realicen sus internados y prácticum, incidiendo estos en servicio comunitario. Además, se realizan otros acuerdos que permiten que los programas o escuelas atiendan necesidades en las

comunidades a través de la investigación. Se dan acuerdos instituciones entre las facultades y escuelas, con otras universidades, con fundaciones, compañías privadas, con agencias gubernamentales, municipales y federales, y otras del tercer sector. Existen otros acuerdos colaborativos con fundaciones y sociedades que la institución universitaria realiza y a través de ellos brinda servicio directo a diferentes sectores de la comunidad. *Rode* dijo "Hemos trabajado con la Asociación de Ciegos en el área de Isabela atendiendo la necesidad con la población no vidente, también nos hemos insertado con talleres para la población y todo lo que tiene que ver con el área noroeste".

Por su parte, existen varios acuerdos que otorgan dinero a la institución para sufragar algunos costos que conllevan los proyectos. *Dorca* indicó "Algunos de esos proyectos se han hecho gracias a la colaboración con la Fundación Puertorriqueña de las Humanidades, que de alguna manera subvenciona estos proyectos de investigación proporcionado fondos externos". Otra práctica que realiza la institución de educación superior, es la integración de actividades comunitarias en los cursos. Varias escuelas han adoptado esta estrategia con la cual brinda servicios directos a personas de la comunidad.

Por otra parte, se han desarrollado proyectos que inciden en servicio comunitario que no están cobijados dentro de un curso, ni tampoco media un acuerdo de colaboración, pero sí está contemplado en las horas de deber ético que debe cumplir ese estudiante cuando se gradúa y aspira a obtener la licencia de su profesión. La participante *Deborah* nos expresó unas iniciativas comunitarias adscritas al Decanato de la Escuela que inciden en servicio:

Esa es la única normativa, cumplir con tener un mentor, todos tienen que llenar un compromiso de las horas con el deber ético y hacemos una ceremonia de compromiso con el pro bono. Esa es la única formalidad que existe, la única reglamentación que existe; y es interna de la Escuela.

Han sido varias actividades, iniciativas y proyectos que se han realizado desde la universidad para brindar servicio a las comunidades. Se presentaron diferentes proyectos ya sean institucionales o en alianzas con el tercer sector que sirven a la sociedad. Además, a través de los cursos se ha integrado el servicio a las necesidades de las comunidades. Sin embargo, no ha sido muy conocido en el campus universitario como en las comunidades de todas esas iniciativas y proyectos, representando así un área a fortalecer para continuar sirviendo a la sociedad. Los líderes del estudio expresaron que recoger esos esfuerzos les ayuda a poder visualizar el trabajo que se hace, aprender del proceso y potenciarlo. De igual modo, el poder comunicar lo que se hace, puede facilitar trabajar colaborativamente con otras escuelas y programas. Divulgar los proyectos e iniciativas comunitarias es una forma para la institución continuar su impacto, brindar esperanza, tener mayor presencia en su responsabilidad social y validarse en el país.

En resumen, se evidenciaron diferentes proyectos que inciden en el servicio a las comunidades mediante acuerdos, cursos y horas de servicio social. Dentro de los acuerdos colaborativos se da el espacio para atraer estudiantes a la universidad, proveer escenarios de práctica para los estudiantes y realizar investigación. Finalmente, se resaltó la necesidad de poder divulgar más

efectivamente todas esas iniciativas y proyectos para fortalecer el servicio que brinda la institución en general.

¿Cuál es el significado que atribuyen los líderes universitarios al servicio comunitario desde la universidad?

El estudio reveló que tanto los líderes universitarios como la evidencia documental atribuyen un significado de importancia y mucha validez al servicio de las comunidades. Se presenta desde brindar una respuesta distintiva a los problemas sociales, como un espacio para potenciar la formación y mejorar la calidad de vida. Como reconocer que la universidad cumple su misión hasta dar visibilidad a las comunidades más desventajadas.

Uno de los significados más sobresaliente del estudio, fue brindar una respuesta distintiva de los líderes a la necesidad en la sociedad. La universidad a través de su talento académico brinda un servicio de calidad y con conocimiento científico. Tanto la evidencia documental como los manifiestos de los participantes atribuyen ese significado. Rode nos expresó: “Yo creo que lo que nos distingue a nosotros es, yo ofrezco este servicio amparado en lo que la literatura dice y lo que la práctica basada en la evidencia también establece”.

Estos líderes participantes, han atendido las necesidades de forma innovadora y con la preparación académica necesaria, provocando así transformación en los diferentes escenarios, lo que implica, que el trabajo comunitario rinde frutos. Otro significado de servir a las comunidades que se desprende del estudio es que potencia la formación del individuo y mejora su calidad de vida. La evidencia documental lo presenta como una forma de

apoderar a los individuos, mientras que los participantes lo exponen como una forma de progreso en los ciudadanos, de mejorar la calidad de vida, y como una forma de generar infinito conocimiento en las personas.

Además, los líderes reconocen que el servicio a las comunidades es un espacio que mejora su bienestar y brinda justicia en la sociedad. El conocimiento y la experiencia transformadora que reciben los estudiantes son capaces de replicarlos en sus áreas personales dentro de la comunidad que viven. Cónsono con este estudio y dentro de ese marco, el representante universitario en la investigación de Rodríguez Gallego (2014) expresó que esa metodología permite un desarrollo integral, profesional y una participación activa del estudiantado.

Otro significado que atribuyen los líderes educativos del estudio al servicio que brindan es que la institución cumple su misión y deber ministerial. Les permite aflorar en la medida que estén insertados en las comunidades. Ayuda a cambiar política pública y mejorar prácticas en esos sectores. El servicio es la razón de ser de la institución.

En virtud de este significado, y lo indicado por las investigadoras Ortiz y colaboradores (2017) la universidad cumple su tercera misión o responsabilidad social al establecer vínculos para atender las demandas sociales, culturales y económicas del país. Otro significado que atribuyen la evidencia documental y los líderes al servicio desde la universidad es uno que permite dar visibilidad a las comunidades más vulnerable con desventaja social y brinda justicia al acercar mayor diversidad a la educación universitaria. Además, se resalta el servicio

como espacios que transforman vidas, no solo a quienes reciben el servicio, sino a aquellos que lo otorgan. Se convierte en un ambiente de reflexión y aprendizaje de cosas de las cuales muchas veces no se tiene conciencia ni agradecimiento.

No es hasta que uno ve eso, que uno se da cuenta de lo dichoso que es uno a pesar de los mil problemas que uno tiene y te cambia mucho la vida, a mí me la cambia dramáticamente y lo necesito constantemente, es como una droga, necesito estar constantemente en eso porque si no como que me aburro, no tengo sentido de lo que estoy haciendo (Gedeón).

Por otra parte, en la investigación se resaltó la ganancia que brinda el servicio comunitario a diferentes grupos, tales como los estudiantes y los profesores que sirven a las comunidades. Además, se le adjudica ganancia para la institución y para el país cuando se realizan estos proyectos de servicio comunitario. La ganancia que se resalta para la dimensión estudiantil que genera el servicio comunitario desde la universidad en la evidencia documental y en los manifiestos, indica que es una experiencia enriquecedora y con sentido que les ayuda a profundizar en el aprendizaje. Además, que esta exposición les permite estar más preparados y seguros de sí mismos en cuanto a su profesión, les brinda una visión más amplia, les ayuda a ser mejores personas con calidad humana y con conocimiento profesional espectacular.

Estos hallazgos, desde la perspectiva de los líderes participantes, nos confirma el estudio de Caire (2019) el cual reveló que los estudiantes sí

consideran que es un aporte al aprendizaje, ya sea porque "pone en valor la relación teoría/práctica, reconocen mediante esa metodología pueden acercarse al mundo laboral o porque a través de esta se le permite aprender mejor los contenidos de los cursos" (p.107). Mientras que el beneficio que se desprende del estudio para los profesores que ofrecen servicio a las comunidades desde la universidad, es que les motiva, les hace mejores profesores en su práctica, mejor persona y les llena de felicidad.

Los hallazgos confirman lo expuesto por Valera y colaboradores (2017) quienes presentaron en su investigación que los proyectos de servicios comunitarios desde la universidad permiten que los docentes se integren a nuevos escenarios formativos, optimizando a su vez su desempeño frente a las aulas. Otra dimensión en la que el servicio comunitario desde la universidad genera beneficios, es a la misma institución. Estos proyectos se transforman en la cara de la universidad y permiten una relación recíproca de ganancia. Al estar más cerca de las comunidades y de los problemas que le aquejan, le permite a la institución buscar alternativas pertinentes para la sociedad y brindar una educación cónsona a la necesidad. Además, permiten que haya más estudiantes interesados en estudiar en la universidad. La institución logra una mayor defensa por parte de las comunidades que reciben el servicio. La universidad gana prestigio y se hace evidente en la sociedad, ya que muchas veces se percibe una desvinculación de la institución con las comunidades como lo indicó Torres Ruiz (2018) en su investigación.

Otro grupo que obtiene ganancia que se desprende del estudio y que otorga el servicio comunitario es el país. Poder servir a las comunidades desde la universidad contribuye al desarrollo de la sociedad puertorriqueña. Además, se transforman las comunidades a la vez que logran cambiar a una vida dentro de ellas, por lo que se desprende un efecto multiplicador. El servicio comunitario desde la universidad ayuda a fortalecer la esencia cultural. De igual forma, busca empoderar a las comunidades.

En síntesis, podemos decir que estos líderes educativos han atribuido significado a su servicio en las comunidades como una respuesta de forma distintiva a los problemas sociales. Lo han visto como una forma de potenciar la formación de las personas, mejora su bienestar y les brinda justicia al hacer la universidad accesible a ellos. Además, han manifestado que el servicio les ha permitido cumplir con su responsabilidad social y que propicia transformaciones en los individuos. De igual forma, reconocieron que poder brindar servicio a las comunidades desde la universidad les ha generado ganancia a los estudiantes, a los profesores, a la institución y al país. Por último, han expresado el nivel de satisfacción y plenitud al realizar esta labor, que es la que los estimula a seguir y no parar ante los diferentes desafíos que viven día a día.

Conclusiones

Luego de realizar el estudio se concluyó que los líderes educativos de esta institución de educación superior pública son entes administradores y coordinadores de las actividades que inciden en servicio dentro de sus proyectos. Tienen presente todos los detalles y las sutilezas que requiere poder

hacer real el servicio a las comunidades y brindar el apoyo necesario, desde parear los recursos, coordinar los espacios físicos y el tiempo para las actividades comunitarias. Se confirma que para ofrecer el servicio es prescindible establecer vínculos con las comunidades y desarrollar alianzas con entidades que ayuden a subvencionar los proyectos. Este ejercicio requiere de comunicación efectiva para poder establecer mesas de trabajo que se tomen las decisiones más oportunas para ofrecer el servicio a las comunidades. Además, estos líderes se visualizan como entes transformadores en las personas, llevando esperanza a sus vidas y comunidades mediante el servicio y que esa transformación se replica a su vez en las comunidades que viven esos individuos. Se reconoce que los líderes educativos motivan a su equipo a brindar un servicio continuo, respetuoso y solidario, a pesar de las diferentes situaciones desafiantes que se enfrentan. Son líderes que visualizan oportunidades para desarrollar actividades comunitarias en las diferentes situaciones de necesidad. Estos gestores de servicio se distinguen por demostrar valores de honestidad, sensibilidad y compromiso en su rol comunitaria, y tener la persistencia de luchar por los ideales de los proyectos. Es imperativo poder contar con líderes de ese calibre para cumplir con la responsabilidad social que tiene la institución y se hace necesario contar con más líderes sensibles y comprometidos con el servicio a las comunidades para beneficio del país.

Por otra parte, la institución ha desarrollado diferentes políticas que inciden en el servicio comunitario. A pesar que la universidad reconoce en sus enunciados filosóficos y normativos la importancia que tiene servir a la sociedad a través de sus investigaciones, prácticas, internados y servicio directo a través

de la academia; se han visto limitados por las presiones económicas del momento. Limitando así el apoyo en recursos materiales como el de personal para los proyectos de servicio a las comunidades. De igual modo, la ausencia de una cultura de servicio en la institución, no hace valer esta normativa en su quehacer académico, ya que se visualiza como una carga adicional y no como una tarea inherente a la academia. Es lamentable que, ante esos escenarios de escasez y ausencia de la cultura de servicio, los proyectos comunitarios son los que se ven afectados y pierden su existencia. Sin embargo, a través de esos proyectos la institución puede hacerse valer en la sociedad, resaltando así su existencia y razón de ser para la sociedad. Estos proyectos, se convierten en la cara de la universidad, y propician que las personas externas a ellas ganen la confianza y credibilidad en la labor que rinde al país. Se hace evidente que a la medida que la institución se abra a mayores oportunidades de servicio con las comunidades podrá ir evolucionando a una nueva cultura organizacional educativa.

Han sido varias las prácticas comunitarias desarrolladas mediante acuerdos colaborativos, que los líderes educativos han propiciado cumplir con la responsabilidad social. Se identificó que algunos proyectos que han tenido mayor continuidad y éxito han sido por el nivel de flexibilidad con el que se han desarrollado, evitando así lidiar con toda la burocracia señalada como un factor limitante para estos líderes gestores de servicio. De igual forma, se han establecido con lucha otros acuerdos por la iniciativa de estos líderes educativos con otras entidades comunitarias, privadas y de servicio.

Este estudio confirma que el servicio a las comunidades trae ganancias significativas para los estudiantes que sirven en los proyectos. Les permite obtener un mejor desarrollo académico, en el cual visualizan la pertinencia de la profesión elegida. Además, desarrolla un nivel de sensibilidad y empatía con las comunidades que sirven, como manifestar su deber ético. De igual modo, los profesores que rinden servicio comunitario, se hacen mejores en su profesión, que incide en una calidad mayor de enseñanza en sus salas de clases. Además, estos profesores son más humanizados a través del servicio, lo que les facilita ser mejores personas en la sociedad que conviven. A través del servicio a las comunidades se dan espacio para fomentar el desarrollo de valores que tanta falta hace en nuestra sociedad.

Otro punto importante, es que mediante el servicio a las comunidades la institución se hace valer en el país, ganando pertinencia al estar conectada con su entorno. La universidad se vuelve más sustentable y necesaria en la sociedad a través del servicio que brinda. Gana, además, prestigio al dar a conocer el trabajo intelectual y social en beneficio de la comunidad puertorriqueña y la internacional. Por su parte, el servicio comunitario desde la universidad permite que el país logre un mejor desarrollo y progreso en su calidad de vida, que incide en un bienestar social.

En resumen, los líderes educativos gestores de servicio son comprometidos, saben trabajar en equipo, arraigan unos valores que les facilita dirigir las iniciativas. Son entes transformadores que motivan a otros con su vida. Por otro lado, se entiende que hay un nivel de cumplimiento limitado, y que se

puede hacer más para cumplir con la responsabilidad social institucional. Es necesario un compromiso mayor de servir a las comunidades por parte de la alta gerencia, que cobre vida los enunciados filosóficos y normativos que inciden en la labor comunitaria.

Implicaciones para el liderazgo educativo y Recomendaciones

El estudio tiene diversas implicaciones para el ejercicio del liderazgo educativo en el nivel universitario. Por ejemplo, se recoge lo significativo que es el servicio como un ejercicio de provocar bienestar social, así como a los diferentes sectores participantes en el quehacer comunitario. Esto implica que los líderes educativos deben fomentar el servicio comunitario en mayor capacidad y de forma continua. Otra implicación relevante es la importancia de mejorar la comunicación desde la universidad, a pesar que se entiende que es la base que propicia cualquier actividad dentro de las organizaciones, y que es estudiada en diferentes disciplinas. En la práctica diaria la comunicación se convierte en el talón de Aquiles dentro del servicio como del quehacer académico, lo que implica que el líder educativo debe desarrollar la disciplina de divulgar las actividades que desarrollan para la comunidad, así como utilizar otras estrategias para promocionar las normativas que inciden en el servicio comunitario. Por otra parte, esto conlleva para los líderes educativos tener un grado de flexibilidad en la aplicación de las normas que regulan el servicio de forma tal que los acuerdos se den de manera más eficaz. Para ser más eficaces en la gestión comunitaria, es recomendable que se adiestre al personal administrativo y docente para tener mayor dominio de la reglamentación y se pueda dar la flexibilidad necesaria para el éxito de las iniciativas o proyecto

comunitario, evitando así la sobre reglamentación a base de interpretaciones equivocadas.

Además, es sustancial que el líder educativo pueda disponer de los recursos financieros para apoyar estas actividades comunitarias, lo que requiere que la universidad presupueste fondos para sostener esos proyectos. De igual forma, debería ser una prioridad lograr mayor colaboración entre los líderes de diversas facultades y escuela dentro de la institución. Esto, permitiría un servicio más completo a la comunidad, ya que se pueden atender diferentes áreas de necesidad dentro de una misma comunidad. En fin, implica poder planificar estratégicamente actividades concretas y no quedarse en un plan general.

A continuación, se enumeran algunas recomendaciones que se desprenden de la investigación tanto para la institución pública de educación superior como para los programas de Liderazgo en Organizaciones Educativas. Además, se hacen recomendaciones para investigaciones futuras.

Recomendaciones para la universidad pública

1. Institucionalizar mejor el servicio a las comunidades. Esto se pudiera traducir en un centro donde cada facultad y escuela pueda realizar sus proyectos comunitarios de forma articulada y cobijada por los seguros institucionales. Habría unos fondos institucionales asignados para apoyar estas iniciativas. Además, habría un personal diestro para trabajar exclusivamente este tipo de acuerdos colaborativos y fondos, en el caso que sean mediante acuerdos, donaciones, ventas u otros.

2. La institución podría fortalecer este quehacer comunitario, publicando y divulgando todo lo que hacen en beneficio a la sociedad. De alguna manera, fortalecer este aspecto, ayudará a que la institución gane mayor confianza con las comunidades y el país incidiendo en más oportunidades de servicio.
3. Se recomienda a la institución propiciar el desarrollo de proyectos que incidan en servicio directo a las comunidades entre diferentes facultades y escuelas que se traduzca en un trabajo interdisciplinario. Y que sirva como un foco para realizar investigaciones que se puedan publicar.
4. Integrar en los currículos de todas las escuelas y facultades actividades de servicio a las comunidades a través de la filosofía de aprendizaje en servicio.
5. La institución de educación superior puede aunar esfuerzos para desarrollar mayores alianzas con agencias gubernamentales, fundaciones comunitarias y entidades privadas que trabajen de la mano para un mejor país.
6. Es necesario desarrollar una cultura de servicio en la institución. Montañez García (2018) indicó "necesitamos una universidad que se piense diferente y se comprometa con un proyecto de gestión solidaria que aporte a la calidad de vida de sus constituyentes y de la sociedad en general" (p.53).

Recomendaciones al Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativas

1. Realizar actividades educativas (charlas, talleres, conferencias) por personas competentes y conocedoras del tema, dirigidas a líderes en la

institución como en otros escenarios educativos, que orienten a un mejor desempeño comunitario.

2. Propiciar el intercambio de estudiantes de otras disciplinas de liderazgo y de otras escuelas que fomenten la práctica comunitaria para ampliar y complementar las visiones del líder.
3. Integrar el programa con Administración Pública, Administración de Empresas y Leyes. En cierto modo integrar programas de diferentes facultades en aquellas disciplinas que inciden en el Liderazgo en Organizaciones Educativas que permitan a los estudiantes tomar cursos fuera de la institución, les permitirá abarcar información de la especialidad de esas otras disciplinas y le beneficiará en su desempeño profesional futuro.
4. Fomentar la participación estratégica como la comunitaria del liderazgo en la institución que enseña. Los líderes educativos pueden desarrollar unos planes con actividades concretas y con una mirada a largo plazo sobre el servicio. Un ejemplo de esto sería ofrecer tutorías en las comunidades, visitar hogares de niños y niñas y darle clases de dibujo, música, teatro y baile o clases de deportes. De igual forma se pueden visitar hogares de anciano y tener actividades recreativas y deportivas.

Las futuras investigaciones que se recomiendan

1. Se recomienda futuros estudios cualitativos que puedan recoger las perspectivas de las diferentes poblaciones implicadas en el servicio a las comunidades; estas pueden ser: alta gerencia, estudiantes, personal administrativo y las personas en las comunidades que reciben los

servicios. Adquirir otras perspectivas aportaría ideas para fortalecer el servicio, como nutrirlo con otras iniciativas.

2. Se recomienda un estudio cualitativo para identificar estrategias que promuevan una cultura de servicio en la institución. Mediante el estudio se pueda recoger el sentir de la comunidad universitaria y cómo ellos mismos entienden que se puede generar una cultura de servicio comunitario en la institución.
3. Se recomienda otros estudios cualitativos que recojan las perspectivas de líderes en universidades privadas que gestionan servicio a las comunidades, para así poder establecer contraste del liderazgo educativo en Puerto Rico.
4. Se recomienda hacer una investigación cuantitativa para identificar los cursos existentes con vínculo comunitario en las diferentes escuela y facultades. Además, identificar la frecuencia en la que se ofrecen durante un periodo de cinco años, que es el periodo de vigencia de los planes estratégicos. Estos datos estadísticos permitirán tener una idea de cómo la universidad por año académico cumple su rol social mediante cursos.

REFERENCIAS

- Administración Central UPR. (n.d.). *Manual de procedimientos administrativos plan de práctica universitaria intramural* (pp. 1–30).
http://graduados.uprrp.edu/images/pdf/Fond_Ext_PPUI_Manual_De_Procedimientos.pdf
- Aguirre-García, J. C., & Jaramillo-Echevarri, L. G. (2012). Aportes del método fenomenológico a la investigación educativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 8(2), 51–74.
<https://www.redalyc.org/pdf/1341/134129257004.pdf>
- Almendras-Chacana, R., & Pérez-Lorca, A. (2019). Percepciones docentes en torno a los procesos de institucionalización del aprendizaje-servicio en educación superior : Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana de Aprendizaje Servicio*, 7, 17–36. <https://doi.org/10.1344/RIDAS2019.7.2>
- Alonso Sáez, I., Arandia Loroño, M., Martínez Domínguez, I., Martínez Domínguez, B., & Gezuraga Amundarain, M. (2013). El aprendizaje-servicio en la innovación universitaria. Una experiencia realizada en la formación de educadoras y educadores sociales. *Revista Internacional de Educación Para La Justicia Social*, 2(2), 195–216.
<http://www.rinace.net/riejs/numeros/vol2-num2/art10.pdf>
- Álvarez Álvarez, C., & San Fabián, J. L. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 28(1), 1–12.
https://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-

JoseLuis_SanFabian.html

- Anney, V. N. (2014). Ensuring the quality of the findings of qualitative research: Looking at trustworthiness criteria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 5(2), 272–281.
[http://repository.udsm.ac.tz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/256/Ensuring the Quality of the Findings of Qualitative Research NEW.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.udsm.ac.tz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/256/Ensuring%20the%20Quality%20of%20the%20Findings%20of%20Qualitative%20Research%20NEW.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Aramuruzabala, P., Cerillo, R., & Tello, I. (2015). Aprendizaje- Servicio: Una propuesta metodológica para la introducción de la sostenibilidad curricular en la Universidad. *Profesorado*, 19(1), 78–95.
- Araya, V., Alfaro, M., & Adonegui, M. (2007). Constructivismo: Orígenes y Perspectivas. *Laurus*, 13(24), 76–92. [https://doi.org/Vo.5 No.2](https://doi.org/Vo.5%20No.2)
- Barba Álvarez, A. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *IZATAPALAPA Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 48, 11–34.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062858>
- Bueno Campos, E., & Fernández De Navarrete, F. C. (2007). La tercera misión de la universidad, enfoques e indicadores básicos para su evaluación. *Economía Industrial*, 366, 43–59.
<http://europa.sim.ucm.es/compludoc/AA?articuloId=580582>
- Caire, M. (2019). Contribuciones de las experiencias de aprendizaje-servicio

desde la perspectiva de estudiantes de la Universidad Alberto Hurtado.

Revista Iberoamericana de Aprendizaje Servicio, 7, 89–111.

<https://doi.org/10.1344/RIDAS2019.7.6>

Capilla Garrido, E., & Cubo Delgado, S. (2017). Phubbing. Conectados a la red y desconectados de la realidad. Un análisis en relación al bienestar psicológico. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 50, 173–185.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36849882012>

Castillo Armijo, P., Puigdellivol Aguadé, I., & Antúnez Marcos, S. (2017). El liderazgo compartido como factor de sostenibilidad del proyecto de comunidades de aprendizajes. *Estudios Pedagógicos*, 43(1), 41–59.

<https://doi.org/10.4067/S0718-07052017000100003>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7th ed.). Mc Graw Hill.

Cope, D. G. (2014). Methods and meanings: Credibility and trustworthiness of qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(1), 89–92.

<https://doi.org/10.7748/nr2009.07.16.4.40.c7160>

Crescimbeni, C. (2015). Educación y ciudadanía en el siglo XXI. *Revista SAAP*, 9(2), 267–291. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387143598002>

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed). Sage.

De la Hoz Reyes, R., & Ramos Ruiz, J. L. (2013). La política de educación superior

en el fortalecimiento de las Instituciones Técnicas y Tecnológicas en Colombia. *Revista de Economía Del Caribe*, 12(1), 130–156.

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/economia/article/view/5897/5035>

Decanato de Estudios Graduados e Investigación. (2017). *Manual de normas y procedimientos del Programa de experiencias académicas formativas* (pp. 1–11). <http://graduados.uprrp.edu/images/student-affairs/docs/peaf/manual-peaf.pdf>

Dewey, J. (1916). *Democracia y educación: una introducción a la filosofía de la educación* (L. Luzuriaga (ed.); 6th ed.). Ediciones Morata, S. L.

Díaz-Gibson, J., Cívís-Zaragoza, M., Carillo-Álvarez, E., & Cortada-Pujol, M. (2015). El liderazgo y la gobernanza colaborativa en proyectos educativos comunitarios. *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, 26, 59–83. <https://doi.org/10.7179/PSRI>

Enriquez, P. G., & Martín, M. (2015). Formación universitaria y práctica comunitaria: La curricularización de las prácticas comunitarias en universidades argentinas. *Roteiro*, 40(2), 245–272. <https://doi.org/10.18593/r.v40i2.5928>

Escuela Graduada de Planificación. (2003). *Reglamento sobre procedimientos y requisitos académicos y administrativos programa de Maestría en Planificación* (pp. 1–24). <http://planificacion.uprrp.edu/wp-content/uploads/2014/06/reglamento.pdf>

Facultad de Educación (2018). *Acuerdo Colaborativo FEEMH-Aurora* (p. 1).

Fernández-García, A., Poza-Vilches, M. de F., & Fiorucci, M. (2015). Análisis metateórico sobre el ocio de la juventud con problemas sociales.

Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria, 25, 119–141.

https://doi.org/10.7179/PSRI_2015.25.06

Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For all good reasons: Role of values in organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393–408. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1355-x>

Folgueiras Bertomeu, P., Luna González, E., & Puig Latorre, G. (2013). Aprendizaje y servicio: Estudio del grado de satisfacción de estudiantes universitarios.

Revista de Educación, 362, 159–185. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2011-362-157>

Gaete Quezada, R. A. (2015). El concepto de responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de la alta dirección. *Cuadernos de Administración*, 31(53), 97–107. <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v31n53/v31n53a09.pdf>

García Medina, C., & Yurevna Cramarova, T. (2017). Educación y globalización. *Revista Cubana de Educación Superior*, 1, 48–52.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v36n1/rces05117.pdf>

García Peñalvo, F. J. (2017). La universidad en la sociedad del conocimiento. In *Ciencia de la Computación e Inteligencia Artificial* (pp. 1–37). Universidad de Salamanca. <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1191/4/01-rep.pdf>

- Gomes Pessoa, A. S., Harper, E., Santos, I. S., & da Silva Gracino, M. C. (2019). Using reflexive interviewing to foster deep understanding of research participants' perspectives. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1–9. <https://doi.org/10.1177/1609406918825026>
- Gutiérrez Blanco, L. C. (2003). *Hacia un liderazgo ético* [(Disertación Doctoral) Universidad de Puerto Rico, Río Piedras]. <https://doi.org/10.16953/deusbed.74839>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar : Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 12(4e), 71–88. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5119078>
- Hughes, R. L., & Colarelli, K. (2005). *Becoming a strategic leader: Yours role in your organization's enduring success*. Jossey-Bass. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7558493>
- Jaramillo, R. (2016). La calidad en la educación superior colombiana: ¿Léxicos de deshumanización? *Uni-Pluri/Versidad*, 16(2), 88–96.
- Junta de Gobierno UPR. (2014). *Propuesta para el aumento de las tasas de acceso, retención y graduación en la Universidad de Puerto Rico* (Certificación 50, 2014-2015; pp. 1–7). http://www.vcertifica.upr.edu/PDF/CERTIFICACION/2014-2015/50_2014-2015.pdf

Junta de Gobierno UPR. (2015). *Reglamento General de la Universidad de Puerto Rico (Certificación 160, 2014-2015)* (pp. 1–166).

<https://www.upr.edu/cayey/wp-content/uploads/sites/10/2016/08/REGLAMENTO-GENERAL.pdf>

Junta de Gobierno UPR. (2017). *Plan Estratégico 2017-2022 de la Universidad de Puerto Rico: Una nueva era de innovación y transformación para el éxito estudiantil (Certificación Núm. 13, 2016-2017)* (pp. 1–53).

Ley de la Universidad de Puerto Rico, Ley Núm. 1 del año 1966.

<http://www.agencias.pr.gov/ogp/Bvirtual/LeyesOrganicas/Pages/1-1966.aspx>

Ley Especial para la Rehabilitación de Río Piedras, Ley Núm. 75 del año 1995.

[http://www.oeci.pr.gov/es/Documents/Ley Núm. 75-1995%2C según enmendada %28revisada al 26 de diciembre de 2016%29.pdf](http://www.oeci.pr.gov/es/Documents/Ley%20Núm.%2075-1995%2C%20según%20enmendada%28revisada%20al%2026%20de%20diciembre%20de%202016%29.pdf)

Ley para establecer Planes de Práctica Universitaria Intramural, Ley Núm. 174 del año 1996.

http://graduados.uprrp.edu/images/pdf/Ley_174_31_Ago_1996.pdf

Lucca Irizarry, N., & Berríos Rivera, R. (2003). *Investigación cualitativa en educación y ciencias sociales*. Publicaciones Puertorriqueñas.

Lupano Perugini, M. L., & Castro Solano, A. (2013). Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación. *Psicodebate; Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107–122. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>

- Martí-Noguera, J.-J., Calderón, A.-I., & Fernández-Godenzi, A. (2018). La responsabilidad social universitaria en Iberoamérica : Análisis de las legislaciones de Brasil , España y Perú. *Revista Iberoamericana de Educación Superior, IX(24)*, 107–124.
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.24.264>
- McMillan, J. H. (2012). *Educational research* (6th ed.). Pearson.
- Melendro, M., Murga-Menoyo, M. Á., Novo, M., & Bautista-Cerro, M. J. (2008). Estrategias formativas innovadoras en educación ambiental y para el desarrollo sostenible. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia, 11(2)*, 15–39. <https://doi.org/10.5944/ried.2.11.929>
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study application in education*. Jossey-Bass.
- Molina Roldán, A. (2015). Extensión Universitaria, la función olvidada. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa, 21*, 1–3.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283140301001>
- Montañez-García, A. S., & Ed, D. (2018). Liderazgo, cultura organizacional y cambio en la universidad. *Revista de Educación de Puerto Rico, 0(32)*, 51–62. <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/2018/01/18/liderazgo-cultura-organizacional-y-cambio-en-la-universidad/>
- Morales, F. M., Trianes, M. V., & Infante, L. (2013). Perfiles de valores éticos en estudiantes universitarios. *Aula Abierta, 41(2)*, 55–66.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4239108>

Morell González, R. P., Bauzá Vázquez, E., & Marañón Rodríguez, E. J. (2013). El liderazgo educativo. Consideraciones generales. *Didáctica y Educación*, IV(1), 165–180. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4233787>

NPBEA, & ISLLC. (2015). *Professional Standards for Educational Leaders*.

www.npbea.org

Onorato, M. (2013). Transformational leadership style in the educational sector:

An empirical study of corporate managers and educational leaders.

Academy of Educational Leadership Journal, 17(1), 33–47.

<http://ts.isil.westga.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87744054&site=eds-live&scope=site>

Ortiz- Reyes, M. de los A., Williams-Tejeda, D. M., Delgado, M., López, J., &

Negrón, N. (2017). La tercera misión de las universidades: Enfoques,

indicadores principales y descriptores de un grupo selecto de instituciones

de educación superior en Puerto Rico. *Cuaderno de Investigación En La*

Educación, 32, 30–50. [http://cie.uprrp.edu/cuaderno/2018/01/25/la-tercera-](http://cie.uprrp.edu/cuaderno/2018/01/25/la-tercera-mision-de-las-universidades/)

[mision-de-las-universidades/](http://cie.uprrp.edu/cuaderno/2018/01/25/la-tercera-mision-de-las-universidades/)

Ortiz, A. Y. (2019). Experiencias de vinculación social universitaria: Motivaciones

para la participación estudiantil. *Revista Exitus*, 9(1), 93–118.

<https://doi.org/10.24065/2237-9460.2019v9n1ID717>

Padrón Martínez, C. L. (2017). La teoría de Mary Parker Follett: ¿Una obra en el

olvido? *Gestión y Estrategia*, 52, 7–14.

<http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/619/564>

Parra de Párraga, E., & Rincón-Quintero, Y. (2010). El aspecto estratégico de las relaciones públicas en el servicio comunitario en el sector universitario.

Razón y Palabra, 71, 1–23.

https://www.researchgate.net/publication/237407492_EL_ASPECTO ESTRATEGICO_DE_LAS_RELACIONES_PUBLICAS_EN_EL_SERVICIO_COMUNITARIO_EN_EL_SECTOR_UNIVERSITARIO

Peña Lora, M., & Suárez Rodríguez, C. O. (2001). La formación de los valores morales en los estudiantes universitarios. *Revista Pedagogía Universitaria*, 6(1), 1–15.

<https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA146838896&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=16094808&p=AONE&sw=w>

Pérez Trujillo, A. R., & López Arens, Á. G. (2018). Calidad educativa en el posgrado: Autonomía universitaria e investigación. *Revista Científico Pedagógica. Atenas*, 1(41), 147–164.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478055151010>

Rectoría UPRRP. (2019). *Informe de logros de junio y julio 2019*.

<http://senado.uprrp.edu/wp-content/uploads/2019/08/Informe-Logros-01-RO-22ago19.pdf>

Rodríguez Gallego, M. R. (2014). El Aprendizaje-Servicio como estrategia metodológica en la Universidad. *Revista Complutense de Educación*, 25(1),

95–113. https://doi.org/10.5209/rev_RCED.2014.v25.n1.41157

Rodríguez, J. M. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *SILOGISMO*, 8, 1–33. <https://www.scribd.com/document/390467330/Metodos-de-Investigacion-Cualitativa-Jorge-Martinez-Rodriguez>

Rosado Rodríguez, E., Baca Lobera, A. L., & Reyes Núñez, G. (2018). Universidad de Puerto Rico: Responsabilidad social más allá del aula. *Educación Superior y Sociedad (ESS) Nueva Etapa Colección 25.º Aniversario*, 29, 97–120. <http://ess.iesalc.unesco.org.ve/ess3/index.php/ess/article/view/550>

Rubin, H. (2009). *Collaborative Leadership* (Second). SAGE Publications, Inc.

Sánchez Hernández, O., & Valenzuela Ojeda, G. A. (2017). Aportaciones para los estudios de pertinencia en la educación superior. Un camino hacia la calidad. *Congreso Internacional de Educación Currículum*, 3, 1–13. <https://posgradoeducacionuatx.org/pdf2017/D039.pdf>

Sánchez Moreno, M., & López Yáñez, J. (2013). Buenas prácticas de gobierno y gestión en la universidad. *Teorías Educativas*, 25(1), 125–148. https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/131138/1/Buenas_practicas_de_gobierno_y_gestion_e.pdf

Sandrea Toledo, L., & Reyes, L. M. (2010). Proyectos de aprendizaje de servicio-comunitario y su influencia en las conductas prosociales de estudiantes universitarios. *Revista de Pedagogía*, 31(89), 379–401. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65919436007>

- Schoemaker, P. J. H., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The essential skills. *Harvard Business Review*, January-Fe. <https://hbr.org>
- Senado Académico. (1990). *La Misión del Recinto Riopedrense (Certificación Núm. 67, 1989-1990)* (pp. 1–2). Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Senado Académico. (2018). *Plan Estratégico del Recinto de Río Piedras 2018-2023 (Certificación Núm. 79, 2017-2018)* (pp. 1–24). Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Senado Académico UPRRP. (2020). *Política Académica para los Estudios Graduados en el Recinto de Río Piedras (Certificación Núm. 95, 2019-2020)* (pp. 1–62). <https://pgt.uprrp.edu/images/documentos/pdf/CSA-95-2019-2020.pdf>
- Smith, B. A. (1999). Ethical and methodologic benefits of using a reflexive journal in hermeneutic- phenomenologic research. *Journal of Nursing Scholarship*, 31(4), 359–363. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.1999.tb00520.x>
- Sobrinho, J. D., Stubrin, A., Martín, E., Gonzalez, L. E., Espinoza, O., & Goergen, P. (2008). Calidad, pertinencia y responsabilidad social de la universidad latinoamericana y caribeña. En *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (Vol. 61).
- Sotelino Losada, A., Santos Rego, M. A., & Lorenzo Moledo, M. del M. (2016). Aprender y servir en la universidad: Una vía cívica al desarrollo educativo.

Teorías Educativas, 28(2), 225–248.

<http://dx.doi.org/10.14201/teoredu2016282225248>

Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4th ed.). Ediciones Morata, S. L.

Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. The Guilford Press.

Study in the USA. (2018). Learn, Lead, Serve: Service-Learning in the United States. <https://www.studyusa.com/en/a/50/learn-lead-serve-service-learning-in-the-united-states>

Tomar, B. (2014). Axiology in teacher education : Implementation and challenges. *Journal of Research & Method in Education*, 4(2), 51–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.9790/7388-04235154>

Torres Ruiz, Y. A. (2018). *Responsabilidad social universitario desde la perspectiva de los líderes del centro de acción urbana, comunitaria y empresarial de Río Piedras (CAUCE)* [Universidad de Puerto Rico]. ProQuest 13424673

Ugalde Villalobos, M. E., & Canales García, A. L. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, XI(2), 45–61. <https://doi.org/10.15359/rep.11-2.2>

UNESCO. (2015). Declaración de Incheon y Marco de Acción para la realización del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. En *Foro Mundial sobre la Educación 2015* (p. 83). <https://doi.org/D-2016/WS/28>

- Valera, M. A., & Sánchez Quirós, M. A. (2017). Buenas prácticas en universidades latinoamericanas y caribeñas. *Educación Superior y Sociedad*, 26, 15–42. <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/64>
- Vallaey, F. (2016). Introducción a la Responsabilidad Social Empresarial y Universitaria RSU. En *Responsabilidad Social Empresarial y Universitaria* (Vol. 6). Ediciones Universidad Simón Bolívar. https://www.researchgate.net/publication/311593416_Introduccion_a_la_Responsabilidad_Social_Universitaria
- Weinberg, H. (2014). Commentary: Ethical leadership in public service: A solid foundation for good government. *Public Administration Review*, 74(3), 344–345. <https://doi.org/10.1111/puar.12226>
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Sage.
- Wolcott, H. F. (2009). *Writing up qualitative research* (3rd ed.). Sage.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.
- Zenteno-Hidalgo, Á. C., & Durán Silva, C. A. (2016). Factores y practicas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *INNOVAR*, 26(59), 119–136. <http://orcid.org/0000-0001-8019-5298>

APÉNDICE A

AUTORIZACIÓN DE CIPSHI

Universidad de
Puerto Rico

COMITÉ INSTITUCIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE
LOS SERES HUMANOS EN LA INVESTIGACIÓN (CIPSHI)
IRB 00000944

CERTIFICACIÓN

Número del protocolo: 1920-071

Título del protocolo: Perspectivas de líderes universitarios en torno a la gestión comunitaria en una institución pública: un estudio de caso

Investigadora: Ivelisse Acevedo Moreno



Certifico que este protocolo fue evaluado administrativamente y declarado exento de la revisión adicional del CIPSHI bajo la categoría #2(ii) del 45 CFR §46.101 (b) y de nuestra normativa institucional.

Carlos I. González Vargas, Ph.D.
Decano

22 de enero de 2020

Fecha

Esta autorización solamente es válida para el protocolo de investigación presentado durante el proceso de revisión administrativa. Los cambios al protocolo deben ser notificados inmediata y adecuadamente al CIPSHI. Al finalizar la investigación, envíe la notificación de terminación. Los investigadores son responsables de proteger los derechos y procurar el bienestar de los seres humanos que participan en la investigación y de cumplir con las disposiciones aplicables.

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>

cipshi.degi@upr.edu ~ <http://graduados.uprrp.edu/cipshi>

APÉNDICE B

CERTIFICADO DEL CITIPROGRAM

COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)

COMPLETION REPORT - PART 1 OF 2 COURSEWORK REQUIREMENTS*

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

- **Name:** Ivelisse Acevedo (ID: 5459032)
- **Institution Affiliation:** Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (ID: 2377)
- **Institution Email:** ivelisse.acevedo@upr.edu
- **Institution Unit:** Faculty of Education
- **Phone:** 787-605-5335

- **Curriculum Group:** Investigaciones psicológicas, sociales o educativas
- **Course Learner Group:** Investigaciones psicológicas, sociales o educativas con seres humanos
- **Stage:** Stage 1 - Stage 1

- **Record ID:** 29778172
- **Completion Date:** 23-Apr-2019
- **Expiration Date:** 22-Apr-2022
- **Minimum Passing:** 80
- **Reported Score*:** 95

REQUIRED AND ELECTIVE MODULES ONLY	DATE COMPLETED	SCORE
Historia y principios éticos (ID: 1478)	13-Apr-2019	4/5 (80%)
Investigación con poblaciones protegidas. Sujetos vulnerables: una definición (ID: 1483)	13-Apr-2019	4/4 (100%)
Investigación con registros (ID: 1490)	13-Apr-2019	3/3 (100%)
Conflictos de interés en investigaciones con sujetos humanos. (ID: 1669)	13-Apr-2019	3/3 (100%)
Cómo evitar daños grupales: perspectivas de investigación en los EE. UU. (ID: 1719)	13-Apr-2019	3/3 (100%)
Evaluación de riesgo en investigaciones en ciencias sociales y del comportamiento (ID: 1716)	13-Apr-2019	5/5 (100%)
Privacidad y confidencialidad (ID: 1677)	17-Apr-2019	5/5 (100%)
Ética en la publicación de los resultados de la investigación (ID: 1717)	17-Apr-2019	5/6 (83%)
Investigación con mujeres (ID: 1755)	22-Apr-2019	3/3 (100%)
Trabajadores como sujetos de investigación - Una población vulnerable. (ID: 1720)	23-Apr-2019	4/4 (100%)

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

Verify at: www.citiprogram.org/verify/?k9206ba31-71f8-44d3-bc21-9c60eef40747-29778172

Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)

Email: support@citiprogram.org

Phone: 888-529-5929

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

COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)

COMPLETION REPORT - PART 2 OF 2 COURSEWORK TRANSCRIPT**

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

- **Name:** Ivelisse Acevedo (ID: 5459032)
- **Institution Affiliation:** Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras (ID: 2377)
- **Institution Email:** ivelisse.acevedo@upr.edu
- **Institution Unit:** Faculty of Education
- **Phone:** 787-605-5335

- **Curriculum Group:** Investigaciones psicológicas, sociales o educativas
- **Course Learner Group:** Investigaciones psicológicas, sociales o educativas con seres humanos
- **Stage:** Stage 1 - Stage 1

- **Record ID:** 29778172
- **Report Date:** 23-Apr-2019
- **Current Score**:** 95

REQUIRED, ELECTIVE, AND SUPPLEMENTAL MODULES	MOST RECENT	SCORE
Historia y principios éticos (ID: 1478)	13-Apr-2019	4/5 (80%)
Evaluación de riesgo en investigaciones en ciencias sociales y del comportamiento (ID: 1716)	13-Apr-2019	5/5 (100%)
Privacidad y confidencialidad (ID: 1677)	17-Apr-2019	5/5 (100%)
Investigación con registros (ID: 1490)	13-Apr-2019	3/3 (100%)
Investigación con poblaciones protegidas. Sujetos vulnerables: una definición (ID: 1483)	13-Apr-2019	4/4 (100%)
Cómo evitar daños grupales: perspectivas de investigación en los EE. UU. (ID: 1719)	13-Apr-2019	3/3 (100%)
Trabajadores como sujetos de investigación - Una población vulnerable. (ID: 1720)	23-Apr-2019	4/4 (100%)
Investigación internacional (ID: 1481)	18-Mar-2016	Quiz Not Taken
Conflictos de interés en investigaciones con sujetos humanos. (ID: 1669)	13-Apr-2019	3/3 (100%)
Ética en la publicación de los resultados de la investigación (ID: 1717)	17-Apr-2019	5/6 (83%)
Investigación con mujeres (ID: 1755)	22-Apr-2019	3/3 (100%)

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

Verify at: www.citiprogram.org/verify/?k9206ba31-71f8-44d3-bc21-9c60eef40747-29778172

Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)

Email: support@citiprogram.org

Phone: 888-529-5929

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



Completion Date 23-Apr-2019
Expiration Date 22-Apr-2022
Record ID 29778172

This is to certify that:

Ivelisse Acevedo

Has completed the following CITI Program course:

Investigaciones psicológicas, sociales o educativas (Curriculum Group)
Investigaciones psicológicas, sociales o educativas con seres humanos (Course Learner Group)
1 - Stage 1 (Stage)

Under requirements set by:

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras

CITI
Collaborative Institutional Training Initiative

Verify at www.citiprogram.org/verify/?wceb1435e-b580-419e-9e53-d8a47a0ce281-29778172

APÉNDICE C

HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO



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

HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Perspectivas de líderes universitarios en torno a la gestión comunitaria en una institución pública: un estudio de caso

(Versión: 21/mayo/2020)

Descripción

Usted ha sido invitado/a a participar en una investigación sobre la gestión comunitaria de líderes universitarios. Esta investigación es realizada por Ivelisse Acevedo Moreno, estudiante doctoral de la Facultad de Educación. El propósito de esta investigación es conocer la perspectiva de líderes educativos universitarios en cuanto a la gestión comunitaria.

Se espera que en este estudio participen aproximadamente seis (6) líderes educativos (decanos y directores de departamentos académicos), donde usted es uno de ellos. Al aceptar voluntariamente participar de esta investigación, se le solicitará completar la hoja de consentimiento y se discutirá la misma con el participante. Además, se le solicitará completar un diario reflexivo y realizar una entrevista personal en un lugar donde el participante se sienta cómodo y esté en su entorno natural o mediante reunión virtual. Si es contactado por el internet, la hoja de consentimiento se le enviará por ese medio, por lo que se le exhorta a firmar y grabar una copia y devolver. En caso de que el consentimiento se realice en reunión virtual, se recomienda imprimir o grabar una copia del documento. El diario reflexivo consta de cinco preguntas abiertas las cuales podrá contestar en un periodo de dos semanas previo a la entrevista y que entregará en la fecha acordada para la entrevista; mientras que la entrevista consta de veintidós preguntas y tomará aproximadamente 90 minutos realizarla, dentro de los cuales se repasará la hoja de consentimiento. Los temas que se atenderán en la entrevista y el diario reflexivo son: proyectos comunitarios, políticas que facilitan las iniciativas comunitarias, cumplimiento con la misión universitaria, gestión comunitaria del líder, retos y beneficios de las prácticas comunitarias.

Riesgos y beneficios

Los riesgos asociados a este estudio son mínimos, entre los cuales puede sentir incomodidad al ser entrevistado y grabado. En caso de que el participante se sienta incomodo, puede dejar de contestar cualquier pregunta y es libre de abandonar el estudio en cualquier momento. Los beneficios esperados de esta investigación es que aportará información que ayudará al investigador para hacer conclusiones y recomendaciones. No hay un beneficio directo para el participante de este estudio.

Página 1 of 3

Confidencialidad

La identidad del participante será protegida, ya que no se divulgará nombre en el estudio. Para propósitos de la transcripción de los datos se catalogarán como participantes 1, 2, 3 sucesivamente. Toda información o datos que pueda identificar al participante serán manejados confidencialmente. El investigador junto a su Comité de Disertación tendrá acceso exclusivo a los datos crudos recopilados en este estudio junto a esta hoja de consentimiento.

Estos datos serán transcritos y almacenados en un artefacto de memoria en la propiedad del investigador de forma permanente por si en un futuro se decide continuar con el tema de investigación. Sin embargo, los diarios reflexivos y los datos de las entrevistas en papel, se guardarán en un archivo con llaves en la casa de la investigadora por el periodo de tres años. Una vez se complete ese término, se procederá a eliminar y disponer los documentos en papel. La información que maneje en la computadora o dispositivo que utilice puede ser intervenida o revisada por terceras personas. Estas personas pueden ser personas con acceso legítimo o ilegítimo a la computadora y su contenido como un familiar, patrono, intrusos o piratas informáticos ("hackers"), etc. Además, en la computadora o dispositivo que utilice puede quedar registro de la información que acceda o envíe por Internet.

Oficiales del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle a el/la investigador/a los datos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

Derechos

Si ha leído este documento y ha decidido participar, por favor entienda que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular. Además, tiene derecho a recibir una copia de este documento.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor comuníquese con Ivelisse Acevedo la investigadora al número de teléfono 787-605-5335 y/o correo electrónico ivelisse.acevedo@upr.edu. Además, puede contactar a la Directora de Disertación, Dra. Alicia Montañez al número 787-764-0000 x89219 o al correo alicia.montanez@upr.edu.

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 787-764-0000, extensión 86773 o a cipshi.degi@upr.edu.

Su firma en este documento significa que ha decidido participar después de haber leído y discutido la información presentada en esta hoja de consentimiento y que ha recibido copia de

este documento. Además, indicará si autoriza se grabe en audio la entrevista con el fin de que el investigador recogerá la información lo más exacta posible.

- Autorizo grabar en audio la entrevista No autorizo grabar en audio la entrevista
 Autorizo grabar en audio y video la entrevista No autorizo grabar en audio y video la entrevista

Nombre del o la participante Firma Fecha

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

Ivelisse Acevedo Moreno _____
Nombre de la investigadora Firma Fecha

APÉNDICE D

TABLA DE ALINEACIÓN DEL PROPÓSITO DEL ESTUDIO CON LAS PREGUNTAS DE
INVESTIGACIÓN Y LAS ESTRATEGIAS DE RECOPIACIÓN

Tabla de alineación del propósito del estudio con las preguntas de investigación y las estrategias de recopilación

PERSPECTIVAS DE LÍDERES UNIVERSITARIOS EN TORNO A LA GESTIÓN COMUNITARIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA: UN ESTUDIO DE CASO

Propósito	Preguntas de investigación	Estrategias
1. Describir cómo los líderes de la universidad perciben que ejercen el liderazgo comunitario en respuesta a la responsabilidad social universitaria.	¿Cuál es la perspectiva de los líderes universitarios en torno a su gestión comunitaria?	Diario reflexivo #5 Entrevistas a decanos y directores Preguntas del protocolo # 5, 6, 9, 19, 20, 21, 22
	¿Cuál es el significado que atribuyen los líderes universitarios al servicio comunitario desde la universidad?	Diario reflexivo #4 Entrevistas a decanos y directores Preguntas del protocolo # 16, 17, 18
2. Conocer cómo las políticas institucionales inciden en la gestión comunitaria de sus líderes.	¿Cómo las políticas institucionales vigentes inciden en la gestión comunitaria de sus líderes?	Análisis de documentos (Ley Orgánica, Plan Estratégico, Informes, Plan de trabajo) Diario reflexivo #3 Entrevistas a decanos y directores Preguntas del protocolo # 10, 11, 12, 13, 14, 15
3. Identificar las prácticas que han desarrollado los líderes y su significado en el servicio comunitario desde la universidad.	¿Qué prácticas comunitarias han desarrollado los líderes para cumplir con la responsabilidad social universitaria?	Análisis de documentos (Ley Orgánica, Plan Estratégico, Informes, Plan de trabajo) Diario reflexivo #1, 2 Entrevistas a decanos y directores Preguntas del protocolo # 7, 8

APÉNDICE E

PREGUNTAS PARA EL DIARIO REFLEXIVO

UNIVERSIDA DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS

Participante # _____

Preguntas del diario reflexivo

1. ¿Cómo se diseñan, implantan y desarrollan los proyectos o las iniciativas para el servicio comunitario en su unidad/departamento/facultad?
2. ¿Cuáles fueron los desafíos o dificultades para establecer las iniciativas de servicio comunitario como una práctica inherente a la gestión de su unidad/departamento/ facultad?
3. ¿Cuáles son los apoyos institucionales para facilitar el diseño, implantación y desarrollo de esas iniciativas?
4. ¿Cuáles son sus recomendaciones para fortalecer la práctica del servicio comunitario en su unidad/departamento/facultad?
5. ¿Cuáles son los beneficios que adquiere la institución con ese proyecto de servicio comunitario?; y ¿cuáles son las ganancias en los estudiantes que participan en dicho proyecto comunitario?

APÉNDICE F

PLANILLA DE EVALUACIÓN PARA LAS PREGUNTAS REFLEXIVAS

Planilla de Evaluación de las Preguntas Reflexivas

PERSPECTIVA DE LÍDERES UNIVERSITARIOS EN TORNO A LA GESTIÓN COMUNITARIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA: UN ESTUDIO DE CASO

Acuerdo de participación:

Acepto participar como experto(a) en la investigación cualitativa realizada por la estudiante doctoral Ivelisse Acevedo Moreno

Nombre del experto: _____

Área de peritaje:

Desarrollo/Evaluación de instrumentos Investigación cualitativa Liderazgo en organizaciones educativas

Fecha de evaluación: _____

Firma del experto: _____

Instrucciones:

Por favor, evalúe cada pregunta del diario reflexivo en relación al tema y las preguntas de investigación, en términos de su **relevancia** (medida en que la pregunta tiene relevancia con la pregunta de investigación y permite recopilar información en torno a ella), **redacción** (medida en que la pregunta está bien redactada) y **comprensión** (medida en que la pregunta es fácil de comprender). Al evaluar, indique el valor de **3** si entiende que la pregunta de la guía cumple con el criterio, un **2** si cumple de manera parcial y un **1** si no cumple.

Pregunta de investigación	Preguntas reflexivas	Criterios para la evaluación		
		Relevancia	Redacción	Comprensión
	Recomendaciones / Observaciones			

APÉNDICE G

PROTOCOLO DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA

UNIVERSIDA DE PUERTO RICO
RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE EDUCACIÓN
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS GRADUADOS

Protocolo de pregunta para la entrevista:

Participante # _____

Introducción (Datos demográficos)

1. ¿Cuál es su preparación académica?
2. ¿Dónde realizó sus estudios universitarios?
3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta Universidad?
4. ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo el puesto de director/decano en su unidad/departamento/facultad de esta Universidad?

Claves

5. Desde su perspectiva, ¿la universidad cumple su misión de servir a la comunidad? ¿Cómo usted entiende que esta Universidad cumple su misión de servir a la comunidad?
6. ¿Cuáles son los proyectos o iniciativas de servicio comunitario vigentes en su unidad/departamento/facultad? ¿Dónde está ubicado el proyecto o iniciativa comunitaria?
7. ¿Cómo se han identificado las necesidades en las comunidades (personas) que reciben el servicio?
8. ¿Cuáles iniciativas o proyectos de servicio comunitario se han desarrollado con el tercer sector (compañías u organizaciones externas a la Universidad) para atender los problemas de las comunidades aledañas a esta Universidad?
9. ¿Cuáles son los apoyos institucionales que facilitan o promueven la implantación y desarrollo de dichas iniciativas?
10. ¿Cuál es la normativa que regula la creación, implantación y desarrollo de dichas iniciativas?
11. ¿Cómo las políticas de esta Universidad facilitan el proyecto o iniciativa de servir a la comunidad?
12. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento para las iniciativas descritas?
13. ¿Cuál es el proceso para lograr dicho apoyo económico?
14. ¿Cuáles son los criterios utilizados para el reclutamiento del personal que realiza esa labor comunitaria?

15. ¿Existe un proceso para capacitar al personal de manera formal o informal? ¿Cómo se capacita al personal que sirve en el proyecto o iniciativa de servicio comunitario?
16. ¿Cómo usted describe su rol de decano o director en las iniciativas que brindan servicio a la comunidad?
17. ¿Cómo usted facilita este ejercicio de servir a la comunidad dentro de su unidad?
18. ¿Qué significado tiene para usted servir a las comunidades aledañas desde la universidad?
19. ¿Cuáles son los retos que ha enfrentado como gestor o encargado del servicio comunitario desde la Universidad?

Final

20. ¿Cuál ha sido el alcance de dicho servicio a las comunidades?
21. ¿Cuáles beneficios obtiene la Universidad, si alguno, de dicho servicio a la comunidad?
22. ¿Cómo se puede fortalecer la práctica de servir a la comunidad desde la Universidad?

APÉNDICE H

PLANILLA DE EVALUACIÓN DE LA GUÍA PARA LA ENTREVISTA

Planilla de Evaluación de la Guía para la Entrevista

PERSPECTIVAS DE LÍDERES UNIVERSITARIOS EN TORNO A LA GESTIÓN COMUNITARIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA: UN ESTUDIO DE CASO

Acuerdo de participación:

Acepto participar como experto(a) en la investigación cualitativa realizada por la estudiante doctoral Ivelisse Acevedo Moreno

Nombre del experto: _____

Área de peritaje:

Desarrollo/Evaluación de instrumentos Investigación cualitativa Liderazgo en organizaciones educativas

Fecha de evaluación: _____

Firma del experto: _____

Instrucciones:

Por favor, evalúe cada pregunta de la Guía para la entrevista en relación con el tema y las preguntas de investigación, en términos de su **relevancia** (medida en que la pregunta tiene relevancia con la pregunta de investigación y permite recopilar información en torno a ella), **redacción** (medida en que la pregunta está bien redactada) y **comprensión** (medida en que la pregunta es fácil de comprender). Al evaluar, indique el valor de **3** si entiende que la pregunta de la guía cumple con el criterio, un **2** si cumple de manera parcial y un **1** si no cumple.

Pregunta de investigación	Pregunta de la Guía para la Entrevista	Criterios para la evaluación		
		Relevancia	Redacción	Comprensión
Sección				
	Recomendaciones / Observaciones			

APÉNDICE I

HOJA DE COTEJO Y PREGUNTAS GUÍAS PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

HOJA DE COTEJO Y PREGUNTAS GUÍAS PARA EL ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

La siguiente hoja de cotejo fue desarrollada para analizar los documentos recopilados en la investigación: Perspectivas de líderes universitarios en torno a la gestión comunitaria en una institución pública: Un Estudio De Caso.

Preguntas generales para realizar el análisis:

1. ¿Cómo define al líder educativo?
2. ¿Cuáles funciones adjudica al líder que sirve a la comunidad?
3. ¿Cuáles enunciados tienen estos documentos sobre el servicio a la comunidad?
4. ¿Cuál es la normativa establecida/identificada para la regulación de la práctica de servicio comunitario?
5. ¿Cómo se articula el servicio comunitario desde la Universidad bajo estudio?
6. ¿Cuáles son las iniciativas o proyectos de servicio comunitario que se contemplan?
7. ¿Cuál es el vínculo de la gestión comunitaria con las necesidades de esa comunidad?
8. ¿Cómo se identifica las necesidades de la comunidad?
9. ¿Cómo se diseña la iniciativa a tenor con la necesidad identificada?

Documento	Información que se recopila
Ley 1 de la Universidad de Puerto Rico del 1966	Descubrir lo que expone sobre el servicio a la comunidad o responsabilidad social

	Identificar las funciones enunciadas del líder educativo (decano y director).
Plan Estratégico de la Universidad bajo estudio actual	Identificar si contempla el servicio a la comunidad o responsabilidad social.
Informes de Logros de las facultades bajo estudio de los años 2017-2019	Conocer las iniciativas de servicio comunitario o responsabilidad social, así como su impacto en la comunidad.
Reglamento de Facultad o Departamento	Conocer si hay una normativa que regule las prácticas comunitarias. Identificar cómo se identifica la necesidad.
Plan de trabajo de la Facultad o Departamento	Identificar si contempla el servicio a la comunidad y cuáles son sus objetivos.
Enunciado filosófico de la iniciativa comunitaria	Conocer por qué surge y cómo se regula la práctica.

Sugerencias o correcciones:

Firma del Experto

Fecha

APÉNDICE J

CARTA DE INVITACIÓN



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

Estimado doctor(a):

Usted ha sido invitado para participar de forma voluntaria en la investigación: **Perspectivas de líderes universitarios en torno a la gestión comunitaria en una institución pública: un estudio de caso.**

Su participación constará de completar unas preguntas en un diario reflexivo que se le entregará al momento de aceptar y de una entrevista en el día, hora y lugar de su conveniencia. Mediante ambas estrategias se pretende conocer su perspectiva ante la gestión comunitaria que realiza la Universidad. De usted aceptar participar, se agradece que confirme por correo electrónico a ivelisse.acevedo@upr.edu o llamando al (787)605-5335.

Se agradece anticipadamente su participación en este estudio, el cual es realizado como requisito parcial para el grado doctoral de la investigadora. De aceptar participar, se le estará contactando para coordinar la entrevista y hacerle entrega del diario reflexivo.

Cordialmente,

Ivelisse Acevedo Moreno, MPA
Investigadora

Vo.Bo. Dra. Alicia Montañez
Directora de Disertación

APÉNDICE K

PLANTILLA PARA EL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Planilla para analizar los datos recopilados mediante la entrevista

PERSPECTIVAS DE LÍDERES UNIVERSITARIOS EN TORNO A LA GESTIÓN COMUNITARIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA: UN ESTUDIO DE CASO

Pregunta de investigación

Pregunta del protocolo de entrevista			
Estrategia para recopilar datos	Respuestas	Categorías	Sub categorías
<i>Entrevista participante #1</i>			
<i>Entrevista participante #2</i>			
<i>Entrevista participante #3</i>			
<i>Entrevista participante #4</i>			
<i>Entrevista participante #5</i>			
<i>Entrevista participante #6</i>			

APÉNDICE L

TABLA PARA ANALIZAR LAS CATEGORÍAS, SUBCATEGORÍAS Y CONCEPTOS

Tabla para analizar las categorías, subcategorías y conceptos

PERSPECTIVAS DE LÍDERES UNIVERSITARIOS EN TORNO A LA GESTIÓN COMUNITARIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA: UN ESTUDIO DE CASO

Categorías	Subcategorías	Conceptos	Segmento

APÉNDICE M

TABLA DE ALINEACIÓN DEL PROPÓSITO DEL ESTUDIO CON LAS PREGUNTAS DE
INVESTIGACIÓN Y CATEGORÍAS PARA EL ANÁLISIS

Tabla de alineación del propósito del estudio con las preguntas de investigación y categorías para el análisis

PERSPECTIVAS DE LÍDERES UNIVERSITARIOS EN TORNO A LA GESTIÓN COMUNITARIA EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA:
UN ESTUDIO DE CASO

Propósito	Preguntas de investigación	Categorías
1. Describir cómo los líderes de la universidad perciben que ejercen el liderazgo comunitario en respuesta a la responsabilidad social universitaria.	¿Cuál es la perspectiva de los líderes universitarios en torno a su gestión comunitaria?	Líder comunitario universitario ante el espejo de servir a la comunidad
	¿Cuál es el significado que atribuyen los líderes universitarios al servicio comunitario desde la universidad?	Significado al brindar servicio comunitario desde la universidad Servicio comunitario, experiencia enriquecedora desde la academia
2. Conocer cómo las políticas institucionales inciden en la gestión comunitaria de sus líderes.	¿Cómo las políticas institucionales vigentes inciden en la gestión comunitaria de sus líderes?	Estrategias institucionales que facilitan el servicio comunitario
3. Identificar las prácticas que han desarrollado los líderes y su significado en el servicio comunitario desde la universidad.	¿Qué prácticas comunitarias han desarrollado los líderes para cumplir con la responsabilidad social universitaria?	Proyectos universitarios al servicio de la comunidad

BIOGRAFÍA DEL AUTOR

Ivelisse Acevedo Moreno, natural de Rincón, nació el 14 de octubre de 1977 en el pueblo de Mayagüez. Es la tercera de cinco hijos de Miguel A. Acevedo y Magdalena Moreno. Fue primera generación en realizar estudios universitarios en el Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico (UPR). Obtuvo su grado de Bachillerato en Administración de Sistemas de Oficina con una segunda concentración en Administración de Recursos Humanos en el año 2001. Posteriormente entró a hacer estudios graduados en Administración Pública de la UPR, obteniendo el grado de maestra en el 2010 con la especialidad de Administración de Personal. Finalmente, terminó su carrera doctoral en el año 2020 del Programa de Liderazgo en Organizaciones Educativos de la UPR.

Ha laborado por veinte años en el sistema universitario público del país. Ha brindado cursos cortos de temas eclesiósticos por más de cinco años como miembro de una institución de fe. Además, ha participado de viajes misioneros, realizando labor social y sintiendo gran inclinación a ese servicio en comunidades necesitadas. Tuvo la oportunidad de visitar los países de Ecuador y República Dominicana. Así mismo, ha participado en actividades de servicio a comunidades, visitando Hogares de Niños, Hogares de Mujeres Maltratadas, Hospital Pediátrico de Niños pacientes de cáncer, el Hospital San Jorge, y Programa de Rehabilitación. Es fiel creyente que el servicio a las comunidades rinde frutos de bienestar y transformación para las personas que dan el servicio como quienes lo reciben. Si desean contactarla pueden escribir a su correo electrónico ivelisse.acevedo@upr.edu.