

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

Liderazgo universitario, gestión institucional y responsabilidad social en la educación superior

University leadership, institutional management, and social
responsibility in higher education

Agustina Ortiz Soriano

agustina_ortiz@upatlautla.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6562-3258>

Universidad Politécnica de Atlautla

Atlautla – México

Eduardo Sánchez Jiménez

eduardo_jimenez@upatlautla.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-2333-9109>

Universidad Politécnica de Atlautla

Atlautla – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5395>


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos



Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

Artículo recibido: 20 de octubre de 2025.

Aceptado para publicación: 23 de febrero de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5395>

Liderazgo universitario, gestión institucional y responsabilidad social en la educación superior

University leadership, institutional management, and social responsibility
in higher education

Agustina Ortiz Soriano¹

agustina_ortiz@upatla.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0001-6562-3258>
Universidad Politécnica de Atlautla
Atlautla – México

Eduardo Sánchez Jiménez

eduardo_jimenez@upatla.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-2333-9109>
Universidad Politécnica de Atlautla
Atlautla – México

Artículo recibido: 20 de octubre de 2025. Aceptado para publicación: 23 de febrero de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Es necesario reducir la jerarquía de poder sobre y dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES), ya que estas tienen una enorme Responsabilidad Social que asumir. Cuando prevalece el poder y la autoridad en una IES, la Responsabilidad Social se ve afectada por el control de las pirámides jerárquicas, rigurosas y burocráticas, y sin el consenso de la mayoría de los participantes en el desarrollo de la institución. La participación del personal de la IES en la toma de decisiones es vital para la propia institución. Sin embargo, en la agenda política mexicana, las prácticas corruptas aún manipulan los valores y la normatividad de las IES. Este tipo de prácticas se realizan a cambio de favores y beneficios de intereses particulares con clientelismo político, sembrando el temor ante la amenaza de recortes presupuestarios y de reducción de capital humano. Cualquier IES que no cuente con la participación de la comunidad académica y administrativa, convencida del objetivo primordial que rige toda Responsabilidad Social, opera sin un objetivo serio de beneficiar a la sociedad. Al mismo tiempo, por cambios políticos impredecibles o favoritismos comprometidos, estas IES no son claras en su trabajo, en su entorno primario, ubicación y sociedad participante, lo que deja poco espacio para la participación de la sociedad a la que deben su existencia.

Palabras clave: educación, comunidad, directores, responsabilidad social

Abstract

It is necessary to reduce the hierarchy of power over and within Higher Education Institutions (HEIs), as they have an enormous social responsibility to assume. When power and authority prevail in a higher education institution (HEI), social responsibility is undermined by the control exerted through rigid, bureaucratic hierarchical pyramids, and by the lack of consensus among most participants in the institution's development. The participation of IES staff in decision-making is vital for the institution itself. However, on the Mexican political agenda, corrupt practices still manipulate the values and

¹ Autora de correspondencia.

regulations of higher education institutions. These practices are carried out in exchange for favors and benefits for private interests through political patronage, sowing fear with the threat of budget cuts and reductions in human capital. Any higher education institution (HEI) that does not involve its academic and administrative community, convinced of the primary objective governing all Social Responsibility, operates without a serious goal of benefiting society. At the same time, due to unpredictable political shifts or compromised favoritism, these HEIs lack clarity in their work, their primary environment, their location, and the society they serve, leaving little room for the participation of the very society to which they owe their existence.

Keywords: education, community, principal, social responsibility

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Ortiz Soriano, A., & Sánchez Jiménez, E. (2026). Liderazgo universitario, gestión institucional y responsabilidad social en la educación superior. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (1), 1896 – 1909. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5395>

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior (IES) tienen un rol protagónico en el desarrollo social, cultural y económico de las sociedades actuales, como espacios de formación profesional, generación de conocimiento y vinculación con el medio social. Es aquí donde el liderazgo universitario se convierte en un factor estructural que influye en la administración, el ambiente organizacional, la participación comunitaria y el cumplimiento de la Responsabilidad Social Universitaria. El directivo no es un simple ejecutor de tareas administrativas, sino un líder ético, pedagógico y político que define el sentido y la proyección social de la institución. Por su parte, el personal académico, administrativo y estudiantil de la institución de educación superior tiene la responsabilidad de contribuir al fin esencial de la IES, sin embargo, para ello el líder debe tener la capacidad de planificar los objetivos más importantes y/o significativos para la institución; él decide las estrategias y la forma de actuar para alcanzar el objetivo del grupo, coordina y reestructura las actividades, lidera la creación de una entidad colectiva con un valor, desde una política cooperativa que facilite el aprendizaje y el crecimiento de la institución. Es decir, al desarrollo del rol del líder, exige el conocimiento y manejo adecuado de estrategias de gestión que mejoren las oportunidades y posibilidades de desarrollo institucional.

El objetivo de este estudio es analizar el impacto del liderazgo directivo en las IES sobre la participación ciudadana, la administración y el cumplimiento de la Responsabilidad Social Universitaria, ante los resultados de la imposición de directivos, la falta de preparación en el ámbito educativo y los estilos autoritarios de dirección en la vinculación universidad-sociedad; destacando el rol del director de una institución de educación superior como principal gestor de la educación, la ética institucional y la responsabilidad social universitaria.

Se pone en la mesa de análisis la urgencia de considerar la necesidad de un ambiente institucional sano, de respeto, comunicación y corresponsabilidad para el logro de las metas académicas y sociales de las IES. Se señala cómo el liderazgo universitario influye en el desarrollo de vínculos éticos, cooperativos y de respeto entre la comunidad universitaria y la sociedad.

Sin embargo, en América Latina —y particularmente en México— los procesos de nombramiento de autoridades universitarias han estado históricamente mediados por prácticas de imposición, clientelismo político y lógicas burocráticas de control y centralización del poder sobre la participación colegiada y el consenso institucional. Estas inercias han resultado, muchas veces, en estilos autoritarios de dirección que perjudican la gobernanza universitaria, desfavorecen los nexos universidad-sociedad y dificultan el ejercicio de la responsabilidad social que corresponde a las IES, sumemos a esto el escaso o nulo conocimiento de las dinámicas de las IES, que frenan el desarrollo, es importante señalar que la comunidad institucional no concuerda con dichas imposiciones.

Debido a las decisiones autoritarias utilizadas como estrategia para proteger posiciones estratégicas en la gerencia media y alta, anulando la participación de la comunidad y la oportunidad de dar seguimiento a los planes y objetivos previamente establecidos para la IES, y acordados desde las coordinaciones o academias, la cual se queda soslayada de los planes institucionales y sin la participación decidida y colectiva de la comunidad, volviéndose un lugar de trabajo solo para el desarrollo de intereses sectarios e individuales, sin un punto común donde se aplique el principio de responsabilidad social y el desarrollo integral de la IES para beneficio de la sociedad y las generaciones futuras.

Un directivo necesita motivar y mantener el rumbo de las metas trazadas, con especial atención a los cambios y esfuerzos por los diversos factores externos que afectan a la IES y a sus usuarios, e incluso con el perfil de formación y experiencia obtenida con el paso de los procesos en la administración educativa, todo director requiere de una actualización constante a través de capacitaciones tanto para él como para sus compañeros y a la vez, la administración educativa debe soportar constantes

evaluaciones que demuestren que va por buen camino para elevar las expectativas para la IES y ser capaz de modificarse y reinventarse de acuerdo a las demandas de los cambios que se gestan en la sociedad.

El entorno político de nuestro país, frecuentemente contaminado por el proteccionismo y el favoritismo, es el escenario desde el cual se asignan los líderes de las IES, independientemente, en la mayoría de los casos, de su currículum vitae o experiencia para desempeñar dicha actividad. Por lo tanto, no es de extrañar que se produzcan cambios constantes en las IES, y que se interrumpan los planes, programas e incluso la normatividad bien establecida para el desarrollo de un sistema educativo, incluso adaptando e imponiendo incorrectamente las directrices de la IES bajo la guía de los planes de desarrollo gubernamentales locales, regionales o nacionales (algunos incluso sin estar plenamente desarrollados); y considerando únicamente las disposiciones de la clase política y burocrática, de acuerdo con lo que dicta el grupo dominante en el momento, y cubriendo dichas disposiciones con consensos prefabricados que carecen de bases para la participación ciudadana en la sistematización, sin continuidad y sin las experiencias de aprendizaje previas para la mejora de la IES. Considerar la educación desde estas dimensiones impide por completo la esencia de la IES, que tiene que ver con los procesos sociales que posibilitan la transformación de la sociedad.

En la historia de las IES, es predominante que las críticas se centren en la gestión y no en la legitimidad de los propios directores. Por lo tanto, es consecuente que dichas críticas se centren en el control del proceso de selección de puestos directivos intermedios y su evaluación. Además, la crítica generalizada al desempeño y al proceso de aprendizaje por parte de todos los directores en todos los niveles de la IES provoca desestabilización en el resto de la organización e incluso en su propia visión y misión, dejando de lado la importante responsabilidad social que poseen.

Las preguntas de investigación que guían el presente estudio son: 1. ¿De qué manera la formación y trayectoria educativa de los directivos universitarios influye en los procesos de gestión institucional, participación comunitaria y cumplimiento de la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior? 2. ¿Qué impactos tienen los mecanismos de designación de autoridades universitarias sobre el clima organizacional, la toma de decisiones colegiada y el desarrollo académico-administrativo de las Instituciones de Educación Superior? 3. ¿Cómo los estilos autoritarios y centralizados de liderazgo impactan la relación de la comunidad universitaria con la sociedad y la construcción de entornos universitarios éticos, participativos y socialmente responsables? En ese marco, el artículo busca interpretar distintas posturas teóricas del liderazgo universitario y la Responsabilidad Social Universitaria, dialogando con enfoques clásicos y actuales desde una perspectiva situada en la realidad de la educación superior latinoamericana.

METODOLOGÍA

Este artículo es una investigación reflexiva que utiliza un enfoque cualitativo basado en una revisión narrativa de la literatura y está estructurado como un ensayo teórico-interpretativo. La metodología está diseñada para abordar las preguntas de investigación que investigan la influencia de la formación, las trayectorias profesionales y los enfoques de liderazgo de los administradores universitarios en las prácticas de gestión institucional, la participación comunitaria y el cumplimiento de la Responsabilidad Social Universitaria en las Instituciones de Educación Superior.

El enfoque metodológico implicó una revisión sistemática de la literatura especializada, abarcando artículos científicos revisados por pares, textos académicos y documentos teóricos pertinentes relacionados con la administración universitaria, el liderazgo educativo, la gobernanza institucional y la Responsabilidad Social Universitaria. Algunos autores la consideran una técnica complementaria para verificar y validar la información recogida Bisquerra, señala: "El análisis documental sirve para obtener información de fondo sobre una situación, fenómeno o programa" (2004: 351).

Las fuentes fueron seleccionadas en función de su relevancia para los temas del estudio, su importancia para los conceptos del estudio, su actualidad y su prominencia en el ámbito académico. Los objetivos del estudio eran examinar obras que analicen críticamente cómo se eligen a los líderes, los estilos de liderazgo y cómo estos afectan el clima de la organización y la relación entre la universidad y la sociedad.

La información fue procesada y analizada a través de un enfoque hermenéutico, facilitando una interpretación profunda de los discursos teóricos, la identificación de supuestos epistemológicos y la evaluación crítica de los marcos conceptuales. Esta metodología permitió un análisis comparativo de los modelos de liderazgo autoritario y participativo, al mismo tiempo que investigó sus implicaciones éticas, organizativas y sociales en la educación superior, abordando directamente las preguntas de investigación planteadas.

DESARROLLO

El modelo educativo en México, así como las formas de interacción con la sociedad en la que se insertan las IES, ha experimentado una serie de cambios que buscan beneficiar a la sociedad en su conjunto. Sin embargo, uno tras otro, los modelos aplicados han tenido poco éxito para la mayoría de las personas en situación de desventaja, ya que el progreso en la sociedad en su conjunto es insuficiente y seguimos dependiendo de nuestro marco educativo (el modelo anterior aplicado a las nuevas generaciones), lo que nos impacta con los nuevos paradigmas. Por lo tanto, es necesario destacar la importancia de ciertos elementos que un director requiere en su bagaje de referencia para un buen desempeño, dadas las dimensiones y la Responsabilidad Social asociadas a su cargo.

Un director debe tener al menos las siguientes características: a) Conocimientos; desarrollo profesional, mejora continua; b) Actitud; comportamiento activo y proactivo, espíritu emprendedor y de equipo, liderazgo y comunicación; c) Perspectiva; (Habilidades), formas prácticas de aplicar el conocimiento en la resolución de problemas y liderazgo. Las características mencionadas involucran tanto la cultura general, la autonomía y la empatía emocional para tener “armonía” con su equipo de trabajo, así como con la comunidad académica y administrativa incluyendo a los estudiantes, ya que el conglomerado conforma el ente a dirigir y, en consecuencia, la IES debe proveer los productos requeridos, tanto para resolver problemas como para aprovechar oportunidades para brindar una mejora integral en la sociedad con las acciones e interacciones IES-sociedad.

El rol protagónico de un director debe ser un ejemplo para el desarrollo de la comunidad interna en la IES, y como factor esencial es soportar los choques inesperados y cumplir con la Responsabilidad Social que debe ser un pilar del desempeño administrativo; Mintzberg (1973) identifica diez roles, clasificados en tres categorías, de los cuales los roles principales de un administrador para desempeñar eficientemente sus deberes y tareas, los cuales se dividen en tres categorías, a saber: “roles interpersonales, roles informativos, roles de toma de decisiones Roles interpersonales: qué hacer con las formas y modos de interacción: a) Representación, b) Liderazgo y c) Relaciones. Roles informativos: esta esfera es vital, pues aquí se intercambia y procesa la información: a) Control, b) Difusión y c) Portavoz. Roles de toma de decisiones: Se centra en cómo utilizar la información y las decisiones tomadas en relación con: a) la ejecución, b) la resolución de conflictos, c) la asignación de recursos, y d) la negociación. (pp. 54-58).

Se deben desarrollar habilidades en todo el personal, y no solo en el director de la IES, para responder y cumplir los objetivos a mediano y largo plazo dentro de la visión de la institución. Asimismo, al considerar el desarrollo de la institución, debe estar implícito el desarrollo del personal para mejorar las estrategias diseñadas para enfrentar cambios inesperados según lo dicten las circunstancias. Un simple análisis global muestra que, a mayor inversión económica en el sector educativo, mayor desarrollo social y económico se brinda a su gente. Por lo tanto, la solvencia financiera en todas las

IES desempeña un papel importante y es preponderante contar con ella para incentivar y promover esfuerzos en docencia, tutoría, asesoría, investigación y desarrollo tecnológico como entidad académica, así como para la mejora continua del personal y las instalaciones de la institución.

Al respecto, Robbins & DeCenzo, (2000) comentan que: "la autonomía administrativa de las escuelas requiere, como requisito previo, el máximo grado de toma de decisiones respecto a dos factores básicos y necesarios para su organización: finanzas y personal (p.21)." Una verdadera transformación del poder del sistema educativo solo será posible si esta delegación es efectiva, ya que ninguna institución puede tener identidad, iniciativa y proyecto si no tiene control sobre sus propios recursos y equipamiento.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Educación en las IES

Como premisa, independientemente del modelo educativo, la filosofía, los valores, la visión, la misión, la modalidad o el origen de la IES, (independientemente de que se trate de una IES pública o privada), los estudiantes que forman parte de una sociedad con problemas de delincuencia, pobreza, nutrición, identidad, pertenencia, exclusión y discriminación, entre otros, son parte esencial de las propias IES, y se inscriben para mejorar sus condiciones de vida y resolver o superar sus problemas culturales y económicos. Sin embargo, la clave para ellos es adquirir herramientas que les permitan generar conocimiento y ser motores de transformación de su entorno, y así tener un mejor futuro para sí mismos, sus familias y las futuras generaciones.

Cualquier IES debe tener una plan estratégico para buscar acercarse a aquellos alumnos que pertenezcan a grupos vulnerables y establecer estrategias de incorporación de estos sectores marginados a las IES, por lo que, la IES no debe contar solo una variedad de asignaturas, sino que además debe tener un sólido historial de prestigio en la calidad de la educación integral que ofrece a sus estudiantes, ya que al graduarse, se enfrentarán a sus raíces y paradigmas, a los problemas acumulados en su sociedad y a los nuevos desafíos como graduados, además de la feroz competencia que enfrentarán en el ámbito laboral.

Por ello es necesario que las IES, formen ciudadanos capaces de vivir en sociedades marcadas por la diversidad, capacitándolos para incorporar las diferencias en formas que contribuyan a la integración y la solidaridad, y para enfrentar la fragmentación y segmentación que amenazan a muchas sociedades actualmente, como lo plantea Uribe (2007: 18).

A lo largo de la historia, las IES han evolucionado en su orientación y han impulsado el desarrollo de la investigación, enfocándose seriamente en atender conflictos de intereses económicos, principalmente militares, de seguridad alimentaria y conservación ambiental, respondiendo a las demandas de los grandes capitales. A esto se suma el creciente recorte presupuestario para la educación en todos los niveles, lo que impide que los gobiernos brinden una oferta educativa de calidad que satisfaga la demanda de la población.

Si bien se han realizado grandes esfuerzos, es necesario reducir la burocracia, reducir drásticamente la corrupción, frenar el saqueo perpetrado por los sindicatos y enfatizar los procesos que enriquecen a las comunidades con IES asequibles y de alta calidad. A mayor cobertura nacional de IES y centros de investigación de alta calidad, mayor será la creación y transmisión de conocimiento. Si bien el conocimiento por sí mismo no transformará la nación, su aplicación y difusión a través de infraestructura que contribuya a la formación de las personas sí podría hacerlo. En un esfuerzo continuo, las tecnologías de la información han creado las condiciones para el acceso a diferentes niveles educativos en la

mayor parte del país, pero solo en lugares donde se cuenta con el equipo y la infraestructura necesarios, por lo que la cobertura y la capacidad para brindar educación a la nación siguen siendo insuficientes.

Todas las IES están obligadas a brindar a los estudiantes herramientas y opciones para mejorar financieramente a través de la administración y el emprendimiento de su propia preparación cognitiva, así como para mejorar su desarrollo sociocultural, de manera que la auto explotación de su intelecto y pensamiento sea un aporte a su propio desarrollo en todos los sentidos (Woods y Grant, 2008: 89).

Comunidad Institucional

Cuando un director se propone implementar un plan de trabajo, debe invitar y escuchar previamente a la comunidad institucional, ya que son quienes sustentan la base de la IES, para que la comunidad contribuya con problemas y estrategias para su solución, de forma consensuada y desde sus propias disciplinas, desarrollando un sentido de pertenencia con las metas y objetivos planteados y susceptibles de modificación. Cuando se comparten tareas y responsabilidades, se fortalecen las decisiones y se aclaran las directrices durante la gestión, y cuando el director fomenta vínculos para formar un grupo de trabajo conjunto con la comunidad institucional, las decisiones se toman por consenso y son mejor aceptadas por la mayoría. De lo contrario, las decisiones se toman como imposiciones que se enfrentan a argumentos en contra que deben ser revisados o confrontados.

Sandmann, L. R., & Kliever, B. W. (2012: 20) señalan que, los desequilibrios pueden conducir a una participación desigual, donde los socios de la comunidad se sienten marginados o infravalorados, lo que en última instancia obstaculiza los beneficios mutuos.

En ese sentido, uno de los aspectos más importantes a considerar es la comunicación, ya que con ella se implementará la buena voluntad y los argumentos existentes para tomar las mejores decisiones. Además, al conocer las opiniones del personal y sus situaciones, se puede actuar a tiempo para mejorar cualquier situación, incentivando a todo el personal a actuar en la mejor dirección. Por ello es fundamental involucrar a la comunidad de la IES, ya que es indispensable para la planificación a largo plazo y cualquier ajuste a futuro.

El funcionamiento óptimo y saludable de la comunidad institucional no puede concebirse sin la gestión, centrada en la figura del director. Es él quien debe considerar las diferentes áreas y departamentos de la institución en su conjunto y tomar las mejores decisiones para vincularla con la sociedad. Dichas decisiones requieren un profundo conocimiento del entorno social por parte del director, así como de las expectativas y limitaciones de las instituciones con las que se relacionarán. Debe tomar decisiones para garantizar que la IES sea idónea y satisfaga las necesidades y expectativas de las comunidades a las que sirve (Calero, 2006: 25).

Cuando hablamos de comunidad, no solo nos referimos a la comunidad Universitaria de la IES en cuestión, sino que también debemos considerar a la sociedad; en este sentido Ciuladiene Grazina (2025), señala lo siguiente: "los factores clave que influyen en la construcción de la participación comunitaria en las instituciones de educación superior incluyen actividades colaborativas que abordan el bienestar social, la integración de las responsabilidades cívicas en el plan de estudios y la aplicación del conocimiento a problemas del mundo real. Adicionalmente, la participación de estudiantes y profesores en la participación comunitaria mejora el rendimiento académico, la autoeficacia y la capacidad de liderazgo (p. 5)".

La IES sin una participación decidida y colectiva de su comunidad es un lugar de trabajo únicamente para el desarrollo de intereses sectarios e individuales sin un objetivo común donde se aplique el principio de Responsabilidad Social, ni el desarrollo integral de la IES en beneficio de la sociedad y las generaciones futuras.

Administración Educativa

En todo período administrativo, los principales componentes que un director debe operar son la gestión y la motivación, utilizando la comunicación como su herramienta principal, ya que la administración la requiere en sus cuatro etapas: planificación, organización, dirección y control. Si bien existen diversas definiciones de administración enfocadas en la educación, todas coinciden en defender el principio universal del derecho a la educación, gestionar los recursos de manera eficaz y eficiente para el desarrollo adecuado del área donde se imparte la educación y mantener un personal competente en constante actualización y mejora para que ese espacio exista. La óptima relación entre la gestión de recursos y la ética en la gestión para alcanzar los objetivos principales de la IES es lo que crea armonía entre la comunidad y los directores, tanto como usuarios de la IES, con avances positivos hacia donde se requiere ir.

Una administración se estructura según los resultados esperados y los recursos disponibles. Sin embargo, la administración también es un sistema complejo, vinculado a la complejidad de la educación. Por lo tanto, la administración educativa inevitablemente se vuelve compleja en la IES, y el líder se encarga directamente de ella con su liderazgo y todas sus referencias. Además, los problemas que surgen dentro de la IES tienen una solución en ese complejo sistema administrativo, independientemente del formato que se siga según las normas, políticas y directrices. Por lo tanto, el líder debe ser capaz de brindar las herramientas para superar o, al menos, reducir el impacto negativo de estos problemas, minimizando las fricciones y avanzando en el aspecto fundamental de la IES: la formación académica.

Asimismo, la administración educativa debe apoyar evaluaciones continuas que demuestren estar en el camino adecuado a las expectativas planteadas para las IES y a su vez ser capaces de modificarse y reinventarse de acuerdo con las demandas de los cambios que se gestan en la sociedad.

Las críticas a la mala gestión son muy evidentes y generalmente se centran en los recursos económicos. Sin embargo, la mala gestión no se limita a cifras que no cuadran, sino que no funciona bien en todos los sentidos, ya que los recursos financieros deben utilizarse de acuerdo con las estrategias propuestas en el plan maestro y con los ajustes necesarios durante el proceso de desarrollo de la IES, así como con el alcance y el progreso de su personal y la comunidad relacionada con la IES.

Dentro del proceso administrativo existen fricciones internas y externas en cuanto a la gestión de los recursos económicos. Por ello, los directores deben formar un equipo dedicado a mejorar los estándares de las IES y buscar constantemente aumentar dichos recursos y aplicarlos a las prioridades consensuadas. Por ello, la comunicación y la motivación de la comunidad en la IES son esenciales para la eficiencia en el uso de los recursos según las prioridades consensuadas, considerando siempre el plan maestro hacia el que se dirige la IES.

La jerarquía de poder dentro de la administración atribuye las decisiones a opiniones individuales o de grupos de poder, a la vez que socava la distribución de la jerarquía, la autoridad y la responsabilidad para reducir las brechas entre los directores y la comunidad, brindando espacios y oportunidades de comunicación que permitan considerar las opiniones y puntos de vista de todos los miembros de la IES. De esta manera, se alcanzará un consenso mayoritario sobre temas polémicos en el desarrollo de la IES. Dentro de estos procesos, existe la posibilidad de no limitar las iniciativas individuales y colectivas, fomentando una mayor participación y un sentido de pertenencia de la comunidad a la IES.

Directores

Todo director desempeña un papel destacado en la administración educativa, ya que puede generar actividades inspiradas e ideadas por él o por cualquier usuario de la IES. Sin embargo, las decisiones

que toman los directores reflejarán su experiencia y formación, influenciadas por la participación del colectivo institucional, con énfasis en las decisiones que pueden afectar al capital humano. Según Calero (1998), la labor del director para la mejora de la educación consiste en tomar las decisiones correctas. La excelencia educativa requiere múltiples factores, pero uno de los más importantes es que el líder de la IES debe mantener las normas y reglas aplicables a los usuarios internos y externos, lo que implica una responsabilidad, y en ese rol se desarrolla una complejidad que puede causar problemas innecesarios dentro del desarrollo institucional si el trabajo se desarrolla sin sensibilidad y una comprensión profunda de lo que implica.

Autores como Özdemir, (2024); Valencia-Arias et al., (2024), señalan que la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) se refiere a los esfuerzos proactivos de una universidad para abordar las necesidades de la sociedad a través de la educación, la investigación y el servicio social, con el objetivo de promover la justicia social, mejorar el bienestar social y promover el desarrollo sostenible.

Cuanto más participe el director en el desarrollo de políticas y planes de trabajo en los distintos niveles de la IES, más resultados positivos obtendrá esta. Asimismo, la delegación de autoridad en diferentes niveles implica una responsabilidad compartida y, por lo tanto, la colaboración beneficia tanto a los directores como a los usuarios de la IES.

Cuando se han elaborado planes a seguir en una IES, el director requiere motivar al personal y mantener el rumbo de las metas trazadas, considerando siempre y prestando especial atención a los cambios y esfuerzos de los diversos aspectos externos aplicados a la IES.

Incluso con el perfil de formación y la experiencia adquirida en la administración educativa, todo director requiere una formación continua, al igual que sus compañeros. Esta formación debe ir acompañada de un asesoramiento constante ante los cambios que se presentan en todos los niveles de la IES, lo que nos lleva a creer que las decisiones de los directores contribuyen positivamente al proceso pedagógico, garantizando así el funcionamiento eficaz de la IES en los contextos en los que se desarrollan.

Es importante destacar que un líder no es exactamente un director, y viceversa, sin embargo, el director de una IES requiere liderazgo e iniciativa motivadora, ya que es quien puede crear condiciones favorables para el proceso pedagógico, garantizar el funcionamiento eficiente de la administración e influir y gestionar con los medios sociales los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia niveles superiores (Lepeley, 2001: 32).

Un administrador educativo, debe integrar el marco teórico de la administración con referentes adquiridos a través de su propia experiencia educativa y capital institucional, poseer autoridad y seguridad en diferentes situaciones y, obviamente, poseer las cualidades para proporcionar recursos financieros para la renovación, la complementación y el crecimiento tanto en infraestructura como en personal, brindando garantías para el desarrollo exitoso de la IES en el futuro. En otras palabras, debe ser un facilitador que provee. Además, el director debe fortalecerse entre personas con valores éticos que generen un buen ambiente para el desarrollo personal y profesional.

Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social se entiende como una dimensión ética que toda institución, organización o asociación debe tener y aplicar en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades, de tal manera que en ella se integran todos los actores de las IES para dar cuenta de su cumplimiento, así como si se ha logrado el bienestar de los usuarios y de la sociedad en su conjunto. La Responsabilidad Social es, por lo tanto, la suma de las acciones colectivas que deben responder a las demandas y necesidades de las entidades potencialmente afectadas.

Para Vallaey (2014:2), la Responsabilidad Social universitaria requiere desde una visión holística articular las diversas partes de la institución como un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sustentable, para la producción y transmisión responsable del “conocimiento” y la formación de ciudadanos profesionales igualmente responsables.

Implicaciones: La Responsabilidad Social de la IES y de quienes la dirigen, implica: proponer y orientar los lineamientos por los cuales debe orientarse la IES; organizar y planificar las tareas concernientes a la gestión de todas aquellas áreas que posibiliten la estigmatización de la institución como socialmente responsable; diseñar y colaborar en proyectos de impacto social; y promover el desarrollo interno y externo de los miembros de la comunidad, que se transformen en un impacto positivo en la sociedad, así como analizar e informar sobre la escisión de saberes y el desacoplamiento de la comunidad y la IES.

Las tareas anteriores están orientadas a resolver y ofrecer alternativas y soluciones a los problemas que se presenten, y para ello el director debe aplicar todos sus recursos en las estrategias que seguirá para enfrentar cualquier cambio u oportunidad que se presente como problema; y eso implica a su equipo de trabajo, con quien compartirá habilidades específicas en torno a la misma situación de cambio en beneficio de la IES, y sin ello, no se pueden realizar los ajustes necesarios a las estrategias ni para el seguimiento de los objetivos.

En la mayoría de los casos, los problemas se abordan desde una perspectiva individual para buscar la mejor solución, lo cual, en la dinámica de una IES, constituye una tarea compleja para cualquier director que desee resolver los desafíos que afectan su progreso. Si la decisión se analiza en profundidad y se comparte con la comunidad institucional, el problema se desglosará mediante un mayor número de referencias, lo que aumentará la probabilidad de elegir la mejor solución. Dentro de esta amplitud de oportunidades, el factor usuario, junto con la ética directiva, forma una importante Responsabilidad Social que deberá acompañarse en su desarrollo con acciones bien fundamentadas, tanto individuales como colectivas, como se inició en la WCEFA (1990).

Limitaciones: La dimensión local es un área privilegiada de intervención, por lo que la interacción con la comunidad interna y externa podría ayudar a cualquier director a cuantificar las posibilidades de la IES en su participación en la sociedad para impactar positivamente con una actitud proactiva y no negativamente con la abstinencia; sin embargo cuando los directivos solo sirven a intereses políticos o particulares, se tiene un peligroso caldo de cultivo de problemas con la visión, misión y valores de la IES, y un distanciamiento con la sociedad, la función esencial de la IES queda soslayada.

Para Sharmil, H., Kelly, J., Bowden, M., Galletly, C., Cairney, I., Wilson, C., Hahn, L., Liu, D., Elliot, P., Else, J., Warrior, T., Wanganeen, T., Taylor, R., Wanganeen, F., Madrid, J., Warner, L., Brown, M., & de Crespigny, C. (2021), la responsabilidad social universitaria enfatiza la colaboración entre investigadores y miembros de la comunidad proporcionando una base teórica sólida.

La Responsabilidad Social depende la visión de conjunto del directivo, no es un agregado de ninguna organización, especialmente de las IES, sino una base para su creación, ya que todo desarrollo depende de una parte social vinculada al progreso, el desconocimiento de una gestión de alto nivel, o bien un liderazgo autoritario conduce al fracaso. Como lo señala Woods y Ted Grant (2008: 354). El desarrollo futuro de la humanidad no se puede basar en las viejas y rígidas divisiones. La nueva tecnología requiere una fuerza de trabajo educada capaz de tener una participación creativa en su trabajo

No podemos olvidar también la figura central de desarrollo que representan las IES en las relaciones que deben entablar con la comunidad, autores como Huang, C. (2024) señalan que: “Los factores clave esenciales para una exitosa colaboración universidad-comunidad, que influyen en la construcción de la participación comunitaria en las instituciones de educación superior, incluyen el fomento de la

confianza, los objetivos compartidos, la comunicación continua, el intercambio de recursos y la adaptabilidad (p.3)".

Recomendaciones: es deseable que las IES cumplan con su Responsabilidad Social, pues cuando ello no sucede, las instituciones se vuelven ajenas a las necesidades de sus usuarios y solo sirve a intereses grupales, de poder, económicos y de acomodación política. Lo mismo ocurre con sus logros científicos y tecnológicos, ya que los usuarios son aquellos para quienes se creó la IES y, paralelamente, la Responsabilidad Social obliga a ser recíprocos con ellos, sirviéndoles de la mejor manera posible, siempre que sus líderes posean la ética y los valores que garanticen aspectos de los derechos humanos internacionales, la bioética o el respeto ambiental y el desarrollo social integral.

CONCLUSIÓN

Los datos presentados en este trabajo indican que el liderazgo dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES) es un elemento estructural que impacta directamente en los resultados académicos, administrativos y sociales. Las conclusiones expuestas en este documento subrayan que la ausencia de líderes con amplia experiencia en el ámbito educativo no solo obstaculiza la eficacia institucional, sino que también pone en grave peligro la misión social de la universidad y su compromiso con la comunidad.

La falta de liderazgo calificado y experimentado en la educación superior es uno de los problemas más urgentes para las IES. Cuando los gestores no comprenden lo complicadas que son estas instituciones en términos de educación, administración e interacción social, tienden a tomar decisiones basadas en factores burocráticos, políticos o de control, ignorando el verdadero trabajo de enseñanza, investigación y servicio comunitario. Esta falta de conocimiento lleva a una desconexión entre los objetivos institucionales y las necesidades reales de la comunidad académica, lo que provoca desorganización, falta de motivación y una pérdida del sentido de pertenencia. En consecuencia, la institución deja de funcionar como un entorno de aprendizaje colaborativo y se transforma en un instrumento administrativo, en gran medida desconectado de su misión educativa o social.

De esta manera, queda claro que las instituciones de educación superior deben ser dirigidas por personas que sean expertas en su campo. Esto significa que no solo deben tener credenciales académicas, sino también una profunda comprensión de cómo dirigir una escuela, la ética institucional y la responsabilidad social en la educación superior. Un líder con estas características podría ser capaz de vincular la visión y misión de la institución con técnicas de gestión participativa, ver la importancia del capital humano y promover sistemas de evaluación y mejora continua basada en el consenso. La legitimidad del liderazgo, fundamentada en el conocimiento y la experiencia, se erige como un elemento crucial para robustecer la gobernanza universitaria y garantizar la coherencia entre los objetivos institucionales y su impacto social.

El imponer líderes que no forman parte de la comunidad universitaria, a menudo por objetivos políticos o clientelistas, conduce a estilos de gestión que son autoritarios, dictatoriales y autocráticos. Este tipo de liderazgo no solo impide la participación de la comunidad académica y administrativa, sino que también crea un ambiente organizacional negativo, marcado por el miedo, la censura y la fragmentación interna. Los conflictos continúan porque una persona toma decisiones, se protegen los intereses sectarios y el poder se utiliza para beneficio personal. Esto perjudica la confianza institucional y dificulta el inicio de esfuerzos académicos a largo plazo. En estas situaciones, el IES ya no puede autogestionarse y se aleja de los principios de responsabilidad social que explican su existencia.

La importancia de construir y preservar un ambiente institucional sano, basado en relaciones de respeto, diálogo y corresponsabilidad, se deriva de lo anterior. Un ambiente organizacional sano no es

un accesorio; es una condición vital para el desarrollo académico y humano de la comunidad universitaria. La comunicación efectiva, la participación en la toma de decisiones y el reconocimiento tanto de las contribuciones individuales como colectivas mejoran la cohesión interna y facilitan respuestas colaborativas a las preocupaciones externas que afectan la educación superior. Una relación sana solo puede ser posible si la institución se mantiene unida y sus líderes actúan con conciencia social y responsabilidad moral.

Finalmente, se concluye que el cuidado, el respeto y el apoyo que un líder debe proporcionar a la comunidad académica constituyen el núcleo de una gestión universitaria responsable. Ser un líder incluye ayudar a las personas a crecer en sus trabajos y en sus vidas, defender la dignidad de todos en la institución y respetar los ideales de la universidad por ello, las IES necesitan líderes que puedan reconciliar el objetivo social de la universidad con sus tareas administrativas.

REFERENCIAS

- Bisquerra Alzina, R. (2004). Metodología de la investigación educativa. Editorial La Muralla.
- Calero, M. (1998). Hacia la excelencia de la educación. Editorial San Marcos.
- Calero, M. (2006). Gestión educativa. Ediciones Abedul.
- Ciuladiene, G. (2025). Promoting students' civic responsibilities through community engagement at higher education institutions. Deleted Journal, 17(1), Article 31. [https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2025.1\(31\)](https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2025.1(31))
- Huang, C. (2024). The practice of university social responsibility and general education: Promoting community collaboration and student engagement through micro-courses. Problems of Education in the 21st Century, 82(6A), 1009–1028. <https://doi.org/10.33225/pec/24.82.1009>
- Lepeley, M. (2001). Gestión y calidad en educación: Un modelo de evaluación (1.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.
- Özdemir, E. D. (2024). Social responsibility and sustainability: The changing mission of higher education. Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 8(35), 165–173. <https://doi.org/10.52096/usbd.8.35.08>
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2000). Fundamentos de administración: Conceptos y aplicaciones (2.ª ed.). Prentice Hall.
- Sandmann, L. R., & Kliever, B. W. (2012). Theoretical and applied perspectives on power: Recognizing processes that undermine effective community-university partnerships. Journal of Community Engagement and Scholarship, 5(2), Article 4. <https://digitalcommons.northgeorgia.edu/jces/vol5/iss2/4/>
- Sharmil, H., Kelly, J., Bowden, M., Galletly, C., Cairney, I., Wilson, C., Hahn, L., Liu, D., Elliot, P., Else, J., Warrior, T., Wanganeen, T., Taylor, R., Wanganeen, F., Madrid, J., Warner, L., Brown, M., & de Crespigny, C. (2021). Participatory action research–Dadirri–Ganma, using Yarning: Methodology co-design with Aboriginal community members. International Journal for Equity in Health, 20, Article 136. <https://doi.org/10.1186/s12939-021-01493-4>
- Uribe, R. (2007). Programas de formación de lectores en Iberoamérica. Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC-UNESCO).
- Valencia-Arias, A., Rodríguez-Correa, P., Marín-Carmona, A., Zuleta-Orrego, J. I., Palacios-Moya, L., Pérez Baquedano, C. A., & Gallegos, A. (2024). University social responsibility strategy: A case study. Cogent Education, 11(1), Article 2332854. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2332854>
- Vallaes, F. (2014). La responsabilidad social de la universidad. Palestra, Portal de Asuntos Públicos de la Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=111>
- WCEFA. (1990). Satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje. Informe final de la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos (Jomtien, Tailandia, 5–9 de marzo de 1990).
- Woods, A., & Grant, T. (2008). Razón y revolución: Filosofía marxista y ciencia moderna. Fundación Federico Engels

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .