



## INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR DE ECUADOR

### INFLUENCE OF LEADERSHIP ON RESEARCH PROJECT MANAGEMENT: A CASE STUDY IN HIGHER EDUCATION IN ECUADOR

Fanny Jiménez-Quezada <sup>1\*</sup>

E-mail: [fanny.jimenez@unae.edu.ec](mailto:fanny.jimenez@unae.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0101-9806>

Danilo Reiban-Garnica <sup>2</sup>

E-mail: [danilo.reiban@unae.edu.ec](mailto:danilo.reiban@unae.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4192-0204>

<sup>1</sup>Universidad Nacional de Educación. Azogues, Cañar, Ecuador.

\*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Jiménez-Quezada, F., & Reiban-Garnica, D. (2026). Influencia del liderazgo en la gestión de proyectos de investigación: un estudio de caso en la educación superior de Ecuador. *Universidad y Sociedad* 18(1). e4967.

#### RESUMEN:

El estudio analiza cómo las competencias de liderazgo de los directores de proyectos de investigación en una universidad pública de Ecuador inciden en el logro de los objetivos institucionales y en el fortalecimiento de los procesos asociados a la gestión investigativa. Con un enfoque cualitativo, se emplearon análisis documental y entrevistas semiestructuradas para identificar los constructos sociales que favorecen o limitan el desarrollo del liderazgo en contextos académicos. Los hallazgos evidencian que los directores con mayor desarrollo de estas competencias gestionan sus proyectos de manera más estructurada, movilizan a sus equipos hacia metas compartidas y aseguran la realización oportuna de las actividades planificadas. Asimismo, se identifica que el liderazgo transformacional contribuye a elevar los estándares de calidad, fortalecer la coordinación interna y generar ambientes colaborativos que favorecen la innovación. Los resultados destacan la necesidad de promover procesos de formación continua en liderazgo para que los directores puedan afrontar los desafíos administrativos, éticos y organizativos propios de la investigación universitaria, y consolidar prácticas que impulsen la mejora y la pertinencia de la producción científico-académica en la educación superior.

**Palabras clave:** Liderazgo, Competencia Profesional, Educación Superior, Dirección de Proyecto, Proyecto de investigación.

#### ABSTRACT:

This study examines how the leadership competencies of research project directors at a public university in Ecuador influence the achievement of institutional objectives and the strengthening of processes associated with research management. Using a qualitative approach, the study employed documentary analysis and semi-structured interviews to identify the social constructs that enable or constrain the development of leadership within academic contexts. The findings show that directors with more advanced leadership competencies structure their projects more effectively, mobilize their teams toward shared goals, and ensure the timely completion of planned activities. The results also indicate that transformational leadership contributes to raising quality standards, enhancing internal coordination, and fostering collaborative environments that support innovation. The study underscores the need to promote continuous leadership training so that directors are better prepared to address the administrative, ethical, and organizational challenges inherent in university-based research, and to consolidate practices that strengthen improvement and relevance in scientific and academic production within higher education.

**Keywords:** Leadership, Professional Competence, Higher Education, Project Management, Research Project



## INTRODUCCIÓN

En Ecuador, los resultados de la Evaluación de Desempeño Institucional aplicada en 2009 a las universidades y escuelas políticas evidenciaron que la producción científica no se encontraba consolidada en procesos sólidos ni articulada a dinámicas institucionales, organizativas y financieras modernas. El informe señaló que la actividad investigativa era incipiente, unidisciplinaria y con bajos niveles de pertinencia dentro del sistema de educación superior (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2009). Como respuesta, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) estableció la obligación de fortalecer la investigación en las universidades e incorporó la asignación del 6% del presupuesto institucional para su financiamiento, aseguramiento y desarrollo (Asamblea Nacional, 2018).

El sector educativo asumió este mandato promoviendo una noción de calidad sustentada en estándares mínimos definidos por los organismos de regulación, orientados a lograr la excelencia académica mediante procesos de autoevaluación, aseguramiento de la calidad y mejora continua. En este marco, el Reglamento de Régimen Académico del CES distingue dos categorías de investigación: la formativa, vinculada directamente al proceso de enseñanza-aprendizaje, y la académico-científica, caracterizada por un trabajo creativo, sistemático y riguroso que sustenta la generación de nuevo conocimiento (CES, 2022). Ambas cumplen un papel estratégico para garantizar la innovación, fortalecer la cultura investigativa y contribuir al desarrollo científico y social.

La investigación académico-científica suele organizarse a través de proyectos que estructuran las actividades en etapas secuenciales y proporcionan directrices para asegurar orden, continuidad y coherencia en el trabajo. Debido a su naturaleza técnica, financiera y administrativa, estos proyectos requieren una planificación cuidadosa. No obstante, uno de los principales desafíos reside en los procedimientos administrativos, frecuentemente sujetos a trámites burocráticos que limitan la flexibilidad y afectan la motivación de los equipos, comprometiendo el cumplimiento del cronograma y las metas establecidas.

En este contexto, el rol del director del proyecto adquiere una importancia decisiva. Su liderazgo influye tanto en los factores críticos de éxito como en el desempeño general del proceso investigativo. Para ello, se requiere un equipo competente en el área del proyecto, acompañado de estrategias de comunicación y una retroalimentación permanente que favorezca la coordinación interna. Además, es indispensable que el director articule conocimientos científicos con habilidades administrativas para orientar

adecuadamente las acciones y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

El liderazgo del director trasciende así un papel operativo y se convierte en un factor determinante para impulsar el cambio organizacional. Sus habilidades, valores y actitudes inciden directamente en la dinámica del equipo, en la calidad del proceso y en la generación de un clima que incentive la innovación y la colaboración. La consolidación de estas capacidades resulta aún más relevante en instituciones públicas, donde los procedimientos administrativos y la gestión de recursos requieren una conducción estratégica.

Bajo estas consideraciones, la presente investigación se enfoca en comprender cómo los directores de proyectos de investigación desarrollan sus competencias de liderazgo a partir de sus interacciones sociales y experiencias profesionales. El estudio identifica los constructos sociales que favorecen o limitan dicho desarrollo e indaga en los efectos que estas capacidades tienen sobre la gestión del proyecto y la creación de un ambiente de compromiso colectivo. Con este propósito, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo facilita el desarrollo de habilidades de liderazgo en los directores de proyectos de investigación la consecución de los objetivos planteados?

### El Liderazgo y su importancia en proyectos de investigación

En el ámbito del liderazgo universitario, Black (2015) identifica diversos modelos que orientan la organización del trabajo en educación superior. El modelo jerárquico se caracteriza por una estructura vertical sustentada en la autoridad y en la distancia entre el líder y los miembros del equipo. El modelo individualista, por su parte, se centra en las credenciales y el prestigio del líder, generando una dependencia excesiva de su figura y dificultades para promover la colaboración. Este esquema afecta especialmente a las mujeres investigadoras, quienes con frecuencia enfrentan interrupciones en su trayectoria debido a responsabilidades familiares. El modelo colegiado promueve la toma de decisiones conjunta y valora las individualidades, aunque su orientación interna limita los vínculos interinstitucionales. Finalmente, el modelo colaborativo fomenta la participación horizontal entre docentes e investigadores, sin distinciones por trayectoria o reconocimiento, favoreciendo la construcción colectiva del conocimiento.

En Ecuador, la ejecución de proyectos de investigación en universidades e institutos políticos depende del cumplimiento de convocatorias institucionales que financian estas iniciativas. Dichas convocatorias establecen

que las propuestas deben conformarse por equipos de trabajo integrados por un director, un codirector y un conjunto de investigadores que pueden incluir docentes de la institución, académicos externos, personal administrativo y estudiantes. En este esquema, la figura del director adquiere un papel fundamental, pues de su desempeño depende el cumplimiento de los objetivos y resultados. Su rol no solo contempla responsabilidades científicas, sino también actividades de gestión administrativa, financiera y organizativa. Henkel et al. (2019) subrayan que quienes lideran un proyecto deben interactuar estratégicamente con su equipo, motivar a sus integrantes e influir positivamente en actores internos y externos vinculados con la iniciativa. Esta función resulta aún más crítica en las instituciones públicas, donde la ejecución de fondos está sujeta a procedimientos burocráticos que exigen habilidades directivas sólidas para garantizar el avance del proyecto.

La incorporación de modelos de liderazgo más participativos en las universidades ha enfrentado obstáculos derivados de culturas organizacionales tradicionales y estructuras rígidas (Reiban-Garnica, 2024). La transición hacia prácticas más abiertas demanda un esfuerzo articulado entre los miembros de la comunidad universitaria y la asunción responsable de las funciones individuales. En este contexto, destaca el liderazgo transformativo, el cual se caracteriza por su énfasis en la interacción humana, la visión compartida y la capacidad del líder para actuar como agente de cambio. Desde esta perspectiva, dirigir un proyecto implica inspirar al equipo, orientar decisiones hacia metas colectivas y promover transformaciones significativas dentro de la institución. La adopción de este modelo requiere un compromiso con el desarrollo personal y colectivo, permitiendo que los esfuerzos institucionales se alineen con las necesidades de una sociedad cada vez más compleja y dinámica.

Dada la complejidad inherente a la conducción de proyectos de investigación, los directores requieren, además del dominio disciplinario y metodológico, competencias de liderazgo que les permitan movilizar a sus equipos, gestionar recursos y mantener una coordinación efectiva. Estas capacidades fortalecen la gestión integral y se han convertido en un elemento determinante para garantizar el éxito de las iniciativas investigativas (Leithwood et al., 2019). En consecuencia, resulta imprescindible que las universidades ecuatorianas impulsen procesos de formación y acompañamiento que potencien estas habilidades, asegurando así la calidad y la pertinencia de la función investigativa.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación adoptó un enfoque cualitativo orientado a comprender cómo los directores de proyectos construyen y desarrollan sus conocimientos sobre liderazgo a partir de sus interacciones sociales, experiencias profesionales y percepciones individuales. El estudio se centró en identificar los constructos sociales que favorecen o limitan el ejercicio de habilidades directivas en el marco de la investigación universitaria.

Para alcanzar este propósito, se aplicó análisis documental a las evaluaciones institucionales de los proyectos financiados por la universidad en las convocatorias de 2021, 2022 y 2023. Este procedimiento permitió identificar, de manera exhaustiva, elementos clave relacionados con la labor de los directores, los resultados obtenidos y la gestión interna de cada iniciativa. La muestra estuvo conformada por 15 proyectos seleccionados de forma intencional, distribuidos equitativamente según la trayectoria de quienes los dirigieron: cinco liderados por investigadores senior, cinco por investigadores junior y cinco por investigadores nóveles. El análisis se sustentó en tres documentos institucionales fundamentales:

- a. El reglamento de investigación, innovación educativa y emprendimiento, y el código de ética de la universidad, donde se establecen las disposiciones para la conformación, ejecución y evaluación de los proyectos.
- b. Las convocatorias de 2021, 2022 y 2023, que incluyen lineamientos detallados para la formulación y desarrollo de los proyectos, tales como la composición de los equipos, duración, tipos de prórrogas permitidas y presupuestos asignados.
- c. El Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas (CACES, 2019), del cual se tomó como referencia la función sustantiva de investigación, con énfasis en el Estándar 9, que evalúa la calidad de los procesos, resultados y productos científicos.

Con el fin de profundizar en la comprensión del liderazgo ejercido en cada proyecto, se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave vinculados con estas iniciativas. El objetivo fue obtener información precisa sobre conocimientos, prácticas, decisiones de gestión y habilidades directivas. Los datos recolectados se analizaron mediante los principios del análisis temático, y su procesamiento se efectuó con el software MAXQDA, utilizado para organizar, codificar y clasificar la información.

Posteriormente, se identificaron y agruparon códigos relacionados con el liderazgo, lo que permitió establecer cuatro categorías analíticas centrales para el estudio: 1) características y habilidades de un líder; 2) estilos de

liderazgo; 3) autopercepciones del liderazgo; y 4) rol del líder en la generación de impacto social. Cada categoría se describió a partir de los aportes de los tres perfiles de directores (senior, junior y nóveles) lo que facilitó un análisis comparativo de las diversas experiencias y perspectivas presentes en la institución.

## Contexto y participantes

Los participantes fueron seleccionados intencionalmente entre los directores de los proyectos financiados en las convocatorias mencionadas, con el propósito de conformar un grupo homogéneo que compartiera características clave, como la experiencia mínima de tres años en la institución y la dirección de proyectos en los períodos considerados (ver Tabla 1). Se establecieron criterios específicos para los seis directores que participaron en las entrevistas: dos investigadores senior, con más de diez años de experiencia y evaluaciones de desempeño entre muy bueno y excelente; dos investigadores junior, con trayectorias de entre cinco y nueve años y evaluaciones entre bueno y muy bueno; y dos investigadores nóveles, quienes dirigieron un proyecto por primera vez y obtuvieron evaluaciones calificadas como buenas.

Tabla 1: Criterios de inclusión y exclusión de la selección de participantes.

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
<p>Docentes Investigadores directores de los Proyectos de Investigación activos y aprobados en las convocatorias 2021, 2022 y 2023 de la institución.</p> <p>Docentes investigadores que cumplan con los criterios de selección.</p> <p>Docentes investigadores que han firmado el consentimiento informado.</p>	<p>Docentes investigadores que no hayan firmado el consentimiento informado.</p> <p>Docentes investigadores que no cumplan con los criterios de selección.</p>

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

Los resultados presentados en la Tabla 2 permiten observar el nivel de cumplimiento de los proyectos de investigación según las categorías evaluadas y el tipo de investigador. Los directores senior alcanzaron el máximo desempeño en la entrega de productos, el trabajo colaborativo y el cumplimiento de los principios éticos, lo cual evidencia la consolidación de habilidades directivas que favorecen el desarrollo del proyecto. La literatura ha demostrado una relación directa entre las competencias de liderazgo y el logro de los objetivos, señalando que quienes poseen estas habilidades no solo gestionan adecuadamente el proceso investigativo, sino que también movilizan a sus equipos hacia metas comunes y aseguran la ejecución dentro de los plazos establecidos (Gómez, 2020; Leithwood et al., 2019). Esto se relaciona con la capacidad de promover estándares de calidad y sostener dinámicas de trabajo coherentes y estructuradas.

Tabla 2: Análisis documental de los proyectos de investigación.

	Cumplimiento % mínimo requerido en las evaluaciones	Evaluación de desempeño	Adherencia procesos éticos	Devolución y difusión de resultados	Ejecución del presupuesto asignado	Solicitudes extensión del proyecto
Investigadores senior	100%	100%	100%	80%	80%	20%
Investigadores juniores	100%	100%	60%	60%	60%	80%
Investigadores nóveles	40%	40%	40%	20%	40%	100%

En lo relacionado con la devolución y la difusión de resultados, se identificó un caso en el que el equipo confundió el alcance de ambos procedimientos. Conforme al Modelo del CACES (2019), la devolución corresponde a la entrega de resultados directamente a los participantes del estudio, mientras que la difusión implica socializar los hallazgos ante una comunidad académica más amplia mediante artículos, libros o eventos científicos. La ausencia de estas acciones limita la utilidad del conocimiento generado y restringe su aporte social, especialmente cuando se busca incidir en problemáticas locales y promover soluciones contextualizadas (Carvajal-Tapia, 2020). Un caso particular evidencia esta dificultad: los resultados fueron entregados a un grupo distinto al que participa en el estudio, desviándose del propósito original de la devolución.

En cuanto a la ejecución presupuestaria, los proyectos alcanzan en promedio un 80% del presupuesto asignado; el 20% no utilizado estuvo asociado principalmente a trámites administrativos internos. Sin embargo, al analizar el

conjunto total de los proyectos, solo se ejecuta el 60% del presupuesto institucional disponible. El restante 40% no se utiliza debido a la demora en la solicitud de requerimientos por parte de algunos directores. Estos hallazgos resaltan la importancia de que quienes lideran proyectos dispongan de destrezas que integren la dimensión científica con la administrativa y financiera, ya que la gestión presupuestaria es un componente clave para garantizar la continuidad y el alcance de las actividades planificadas.

En lo referido a los investigadores júniores, se observa un cumplimiento total en los dos primeros indicadores evaluados. No obstante, solo tres de sus proyectos aplicaron correctamente los procesos éticos. En los otros casos no se gestionaron adecuadamente los consentimientos o asentimientos de representantes legales y participantes mayores de 12 años, limitándose a obtener permisos de autoridades y docentes de las instituciones educativas. Esta omisión evidencia la necesidad de fortalecer la comprensión y práctica de los principios éticos en investigación para garantizar la protección de los participantes y la validez de los resultados.

Por su parte, los proyectos dirigidos por investigadores nóveles presentan los mayores desafíos: tres de los cinco no completaron el período de ejecución, uno fue cerrado por incumplimiento y dos finalizaron debido a la desintegración del equipo. Esto sugiere que la experiencia influye directamente en la capacidad de liderar, sostener la cohesión del grupo y mantener la orientación hacia los objetivos del proyecto. En los proyectos cerrados se identificaron problemas internos como una asignación deficiente de responsabilidades, incumplimiento de plazos y dificultades de planificación y comunicación. Solo dos cumplieron con los procedimientos éticos, y únicamente uno desarrolló adecuadamente la devolución y la difusión de resultados. La finalización anticipada también afectó la ejecución presupuestaria, la cual fue considerablemente menor que en los proyectos que continuaron activos.

Aunque todos los participantes poseen conocimientos avanzados en investigación, no todos han tenido la oportunidad de desarrollar competencias de liderazgo, debido a que la formación académica prioriza la docencia y los roles institucionales asociados a ella. El análisis documental revela que estas habilidades se fortalecen de manera progresiva con la experiencia acumulada en la dirección de proyectos. Incluso los directores senior, cuyas capacidades son ahora más consistentes, atravesaron un proceso inicial de aprendizaje en el que enfrentaron dificultades semejantes a las descritas para los investigadores nóveles.

En consecuencia, se vuelve imprescindible ofrecer formación específica en liderazgo para quienes aspiran a dirigir proyectos de investigación. Un liderazgo sólido implica la capacidad de organizar el trabajo, comunicarse eficazmente, relacionarse con actores internos y externos, y asegurar el cumplimiento de productos y metas. Flores et al. (2020) recuerdan que los docentes universitarios asumen múltiples roles (investigador, formador, evaluador, planificador, tutor, mediador y orientador), lo que dificulta equilibrar las responsabilidades académicas con las exigencias de la gestión investigativa. Por esta razón, es indispensable fortalecer estas capacidades directivas antes de asignar la responsabilidad de liderar un proyecto.

Finalmente, las entrevistas realizadas a los seis directores seleccionados permitieron identificar cuatro grandes ejes asociadas al liderazgo: características y habilidades del líder, estilos de liderazgo, autopercepciones y contribución al impacto comunitario. Estos elementos ofrecieron una comprensión integral sobre la forma en que los directores visualizan y ejercen su liderazgo, revelando diferencias significativas entre los tres perfiles analizados y aportando insumos clave para fortalecer la formación de futuros directores de proyectos de investigación.

### **Características y habilidades de un líder**

Las percepciones sobre la gestión del liderazgo difieren claramente entre los investigadores con mayor trayectoria y aquellos que se encuentran en etapas iniciales. Mientras la investigadora senior menciona elementos vinculados con la administración, la contabilidad y los aspectos técnicos, lo que evidencia una comprensión amplia e integrada de la gestión, los investigadores nóveles concentran su atención en la resolución inmediata de problemas y suelen omitir componentes estructurales esenciales para el funcionamiento del proyecto. Estas diferencias muestran cómo la experiencia amplía el dominio técnico y organizativo del líder, permitiéndole visualizar de manera más completa las dimensiones necesarias para conducir un proyecto de investigación y generar un ambiente cohesionado que alinee a todos los miembros del equipo con los objetivos planteados.

En el ámbito de la empatía, se observa que los líderes que la ejercen fomentan mayores niveles de compromiso y motivación entre sus equipos. Galiani y Terlato (2020) destacan que la empatía permite comprender las necesidades y emociones de los demás, aspecto clave para el bienestar colectivo. Asimismo, un liderazgo empático favorece espacios donde se valoran distintas opiniones y se promueven la equidad, la proximidad y la justicia, reduciendo la cultura del miedo y fortaleciendo la

comunicación. Este tipo de conducción permite identificar preocupaciones y motivaciones individuales, generando ambientes de respeto y apertura que impulsan tanto el logro de los objetivos investigativos como el desarrollo personal y profesional del equipo en dimensiones sociales, económicas y ambientales.

Finalmente, aunque todos los participantes coinciden en reconocer la comunicación como una habilidad esencial, las entrevistas evidenciaron diferencias importantes en la forma en que cada grupo la entiende y aplica. Reyes (2021) señala que “no existe una fórmula mágica para una comunicación y liderazgo completamente efectivos en todo momento” (p. 28), lo cual coincide con los resultados del estudio. Los investigadores con mayor experiencia definieron la comunicación en términos operativos y situados, mencionando prácticas concretas como clarificar roles, planificar actividades en conjunto, asignar responsabilidades de manera explícita y establecer canales formales para resolver conflictos. Estas acciones reflejan un entendimiento profundo de la influencia de la comunicación en la dinámica interna del equipo y en el avance del proyecto, aspecto corroborado tanto en las entrevistas como en los informes institucionales revisados.

En contraste, los investigadores menos experimentados reconocieron la relevancia de la comunicación, pero la mencionaron de forma más general y abstracta, sin detallar procedimientos o estrategias de implementación. Esta diferencia se evidenció en su dificultad para explicar cómo utilizar la comunicación para orientar el trabajo, gestionar discrepancias o coordinar tareas en situaciones complejas. Tales variaciones ponen de manifiesto que la experiencia influye significativamente en la capacidad para articular prácticas comunicativas específicas y adaptarlas a las exigencias del liderazgo en proyectos de investigación.

### Estilos de liderazgo

En el estudio se identificaron cuatro estilos predominantes de liderazgo en el contexto universitario: motivador, colaborativo, autoritario y democrático. Cada uno presenta rasgos distintivos que inciden de manera significativa en la dinámica de los equipos y en los resultados de los proyectos de investigación. Los investigadores nóveles destacaron la figura del líder motivador, al cual atribuyen la capacidad de inspirar al grupo, fortalecer la responsabilidad individual y promover el empoderamiento de sus integrantes. Por su parte, una investigadora senior expresó su afinidad por un enfoque colaborativo y subrayó las limitaciones del liderazgo autoritario, que, si bien puede facilitar decisiones rápidas, tiende a restringir la creatividad y la iniciativa personal.

La presencia de distintos estilos refleja la necesidad de adaptación ante las demandas específicas de cada proyecto. Los líderes eficaces equilibran estas aproximaciones y ajustan su conducción a las circunstancias, lo que contribuye a mantener la motivación, promover la cooperación entre los miembros del equipo y asegurar la calidad de los procesos de trabajo. En este marco, resulta relevante el liderazgo transformacional, el cual, según Özdemir (2023), no solo influye en la motivación, sino que eleva la conciencia del grupo, brinda seguridad y orienta a los integrantes hacia metas que trascienden su interés individual, generando ambientes laborales más estimulantes.

Entre los estilos analizados, el democrático obtuvo la valoración más amplia debido a su orientación participativa y horizontal, rasgos que lo vuelven especialmente pertinente en contextos de investigación multidisciplinarios. Este enfoque fomenta la participación activa, fortalece la toma de decisiones colectivas y maximiza la contribución de cada integrante, lo que impulsa la innovación y mejora la calidad de las soluciones desarrolladas. La experiencia en la dirección de proyectos influye de manera notable en la capacidad para aplicar este estilo de forma coherente: los investigadores con mayor trayectoria demostraron utilizarlo con mayor solvencia que quienes se encuentran en etapas iniciales, evidenciando una comprensión más profunda de sus implicaciones y beneficios.

### Auto percepciones de liderazgo

Comprender cómo los investigadores perciben su propio liderazgo resulta fundamental para analizar la forma en que se posicionan dentro de los proyectos que dirigen. Esta autovaloración permite identificar qué habilidades consideran centrales, cómo interpretan su rol y de qué manera esa percepción influye en la gestión de sus equipos y en la ejecución del proyecto. En los distintos niveles de trayectoria, los participantes mencionaron la delegación, la orientación y el acompañamiento como elementos clave de su labor directiva, además de destacar la importancia del aprendizaje continuo. La investigadora senior, por ejemplo, describió que su equipo aborda los problemas de manera colectiva, distribuye responsabilidades según las fortalezas individuales y promueve la capacitación y la autoformación. Este enfoque revela un liderazgo colaborativo y distribuido que reconoce la experticia de cada integrante y la articula al desarrollo del proyecto.

Los investigadores novatos, aunque menos detallados en sus descripciones, tienden a centrarse en la asignación de tareas y en la evaluación de resultados. Este tipo de aproximación, más estructurada y orientada al control, puede ser valiosa en fases críticas del proyecto donde la

precisión y el cumplimiento de metas adquieren especial relevancia. A su vez, la diversidad de estilos reportados muestra la capacidad de adaptación de los directores ante las necesidades específicas del equipo y de cada proyecto. Riquelme-Castañeda et al. (2020) señalan que el liderazgo y la gestión mantienen una relación estrecha, pues una conducción adecuada es esencial para lograr eficacia en la organización del trabajo. Por ello, la habilidad del director para ajustar su estilo en función de las demandas del equipo constituye un indicador clave de madurez y solidez en entornos de investigación complejos.

La coherencia entre los estilos de liderazgo y las características del proyecto también resulta decisiva. Anchundia y Cervantes (2022) destacan que el compromiso y la familiaridad de los miembros del equipo con las tareas que desempeñan son factores determinantes para el éxito de los proyectos. Esta orientación permite optimizar los recursos humanos, fortalecer el empoderamiento individual y aumentar la satisfacción laboral. Los estilos analizados evidencian además una evolución en la concepción de la gestión: se pasa de enfoques centrados en la supervisión y el control hacia otros que valoran la autonomía, la especialización y la toma de decisiones informada, elementos imprescindibles para asegurar tanto el logro de los objetivos como el desarrollo profesional de los integrantes del equipo.

Desde esta perspectiva, resulta necesario distinguir entre la gestión académica y la gestión estratégica (Alegre y Kwan, 2021). Mientras la primera se relaciona con la organización de los procesos educativos, la segunda se orienta hacia acciones que permiten alcanzar metas institucionales. Debido a que muchos directores provienen de formaciones enfocadas en la docencia, poseen mayor experiencia en la dimensión académica que en la estratégica, lo que evidencia la necesidad de fortalecer explícitamente estas competencias a la par del desarrollo de habilidades de liderazgo.

En síntesis, el ejercicio del liderazgo en proyectos de investigación depende de la capacidad del director para integrar las habilidades del equipo, promover su desarrollo y adaptar su estilo a las necesidades del proyecto. El equilibrio entre delegación, fortalecimiento de capacidades y evaluación de resultados favorece la construcción de equipos capaces de cumplir los objetivos establecidos y contribuir al avance del conocimiento. En un contexto social caracterizado por la transformación constante, el liderazgo efectivo exige fomentar la innovación, la flexibilidad y la mejora continua para asegurar el logro de metas académicas y científicas.

## Rol de un líder para generar impacto en la comunidad

La investigación constituye una de las funciones esenciales de la educación superior, ya que permite generar conocimiento y aplicarlo para atender problemáticas sociales. Este proceso es decisivo para que un país avance de una posición de consumo a una de producción de conocimiento, fortaleciendo así su proyección académica y su desarrollo socioeconómico. Es importante recordar que el conocimiento es creado por personas y no por instituciones; estas últimas únicamente establecen las condiciones para que los docentes investigadores puedan desarrollar sus proyectos. La misión de la universidad donde se realizó este estudio enfatiza la transformación del sistema educativo, lo que implica promover una investigación que no solo produzca nuevos saberes, sino que también genere efectos concretos y beneficios tangibles en la sociedad.

En este marco, la figura del director adquiere un papel central, pues recae sobre él la responsabilidad de asegurar la solidez teórica del proyecto y de que sus resultados contribuyan de manera real al entorno. Los líderes flexibles y capaces de adaptarse a diferentes contextos son quienes mejor movilizan a sus equipos hacia la innovación y el cambio (Özdemi r, 2023). Los participantes destacaron distintos logros alcanzados por sus proyectos, como la transformación de comunidades, la utilidad de los productos generados, la continuidad de las actividades más allá de la financiación inicial, la devolución de resultados para fomentar mejoras continuas, la difusión en varios idiomas para ampliar el alcance y la creación de redes que favorecen la colaboración y el intercambio de conocimientos. Palacios (2021) subraya que la motivación es un factor decisivo en el éxito de un proyecto, al estar estrechamente ligada a la disposición o la indiferencia frente a su desarrollo.

La investigadora senior enfatiza el carácter inclusivo de su proyecto, orientado a poblaciones frecuentemente marginadas, como personas privadas de la libertad y adultos mayores sin habilidades básicas de lectoescritura, lo que evidencia un compromiso con la educación inclusiva y muestra cómo la investigación puede influir directamente en la vida de los grupos vulnerables. Por su parte, el investigador junior resaltó los efectos de sus hallazgos a nivel institucional y comunitario, tanto local como nacional; sin embargo, la falta de detalles sugiere que aún se encuentra en proceso de desarrollar la capacidad para evaluar y comunicar estos efectos con mayor precisión. De manera similar, el investigador novel reconoce el potencial de su proyecto para influir en la política

pública, pero señaló que todavía exploran cómo traducir esos resultados en mejoras educativas y profesionales, ello refleja una comprensión emergente del valor práctico de la investigación.

Los relatos recopilados en las entrevistas muestran cómo la experiencia y la madurez en la gestión influyen en la capacidad de los investigadores para identificar, definir y comunicar los efectos de sus proyectos. Cárdenas y Barrientos (2021) indican que la madurez en gestión implica un manejo eficaz del conocimiento y de las capacidades del equipo. En este sentido, la investigadora senior, con una experticia más consolidada, logra describir efectos concretos y bien delimitados, mientras que los perfiles con menor trayectoria, aunque reconocen la importancia de la transformación social, aún desarrollan las habilidades necesarias para precisar y ejecutar estas visiones con claridad.

La sostenibilidad de los aportes generados por los proyectos es un criterio fundamental que distingue la profundidad y relevancia de una iniciativa. En contextos caracterizados por la inestabilidad y la necesidad de ajustes continuos, muchos directores cambian de línea de investigación una vez concluidos sus proyectos. Si bien esta diversificación puede enriquecer su trayectoria, también limita la posibilidad de consolidar transformaciones duraderas en un campo específico. La falta de continuidad puede diluir los efectos potenciales del trabajo realizado y comprometer su proyección a largo plazo. Hernández et al. (2019) advierten que la sostenibilidad debe concebirse como un proceso dinámico que involucra planificación, monitoreo permanente, evaluación y la incorporación sistemática de metodologías rigurosas.

Por ello, la perdurabilidad de los efectos de un proyecto no depende únicamente de la investigación inicial, sino también de la gestión del conocimiento a través de programas estructurados, procesos adecuados de divulgación y una vinculación constante entre la academia y la sociedad. El liderazgo en investigación debe trascender la administración cotidiana e incorporar una visión estratégica que garantice la pertinencia y utilidad de los hallazgos a largo plazo. En este sentido, el director adopta un rol transformador sustentado en la reflexión crítica sobre la práctica investigativa y en la promoción de la innovación, el trabajo colaborativo y una gestión emocional adecuada. Estas consideraciones subrayan la necesidad de contar con líderes que posean un conocimiento profundo, una comprensión sólida del contexto y la capacidad de ajustar su estilo a las demandas del equipo y del proyecto, con el fin de asegurar resultados consistentes y fomentar el desarrollo profesional de sus integrantes.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico de los enfoques de gestión adoptados por los directores de proyectos de investigación reveló una diversidad significativa, influida en gran medida por la experiencia personal de cada director. Esta heterogeneidad dentro de una misma institución con frecuencia conduce al incumplimiento de los objetivos planteados, lo que evidencia la complejidad que implica gestionar proyectos en contextos académicos. Este análisis subraya la necesidad crítica de fortalecer competencias de liderazgo que respondan a las demandas específicas de cada proyecto y se articulen con los distintos enfoques presentes en las instituciones, con el fin de asegurar el cumplimiento de metas y un uso adecuado de los recursos asignados.

La reflexión sobre las variaciones en las autopercepciones de liderazgo entre los investigadores mostró diferencias sustanciales relacionadas con la experiencia, la seguridad profesional y la filosofía de gestión. La capacidad de adaptar el estilo de liderazgo a las necesidades del equipo y a las exigencias del proyecto se consolidó como un elemento fundamental en escenarios investigativos dinámicos y complejos. Los líderes que logran ajustar su comportamiento con flexibilidad tienden a obtener mejores resultados y a promover entornos de trabajo más innovadores y receptivos, condiciones indispensables para el progreso y la resiliencia de la investigación contemporánea. Asimismo, la investigación desempeña un papel esencial en el avance del conocimiento y en su aplicación para resolver problemas sociales, aspecto clave para que un país transite de ser consumidor a productor de conocimiento, fortaleciendo su desarrollo académico, científico y socioeconómico.

Finalmente, el liderazgo en la gestión de proyectos de investigación constituye un componente decisivo para asegurar que los conocimientos generados tengan un impacto positivo y tangible en la comunidad. La relevancia social de las investigaciones exige que los beneficios trasciendan el ámbito académico y se traduzcan en transformaciones reales. No obstante, mantener un enfoque sostenido y evitar la dispersión hacia nuevas líneas temáticas tras concluir un proyecto representa un desafío considerable. La ausencia de continuidad puede diluir los efectos potenciales del trabajo investigativo y limitar su capacidad para generar cambios profundos. Por tanto, resulta esencial que los líderes mantengan una perspectiva de largo plazo que combine el cumplimiento de objetivos académicos con la contribución a la transformación social y educativa, garantizando así que el liderazgo ejercido produzca un impacto duradero y genuinamente transformador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alegre Brítez., M., y Kwan Chung, C. (2021). Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la literatura. *Revista De Análisis y Difusión De Perspectivas Educativas y Empresariales*, 1(2), 65-73. <https://doi.org/10.56216/radee022021dic.a06>
- Anchundia España, A. N., y Cervantes Intriago, J. C. (2022). El ambiente de control en las organizaciones: una revisión bibliográfica. *Gestión Joven*, 23(4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8723068>
- Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica Reformatoria de Educación Superior*. Gaceta Constituyente. <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-educacion-superior-loes>
- Black, S. A. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 4(02), 54. <http://dx.doi.org/10.4236/ojl.2015.42006>
- CACES (2019). *Modelo de Evaluación Externa de Universidades y Escuelas Politécnicas* 2019. Quito: Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. <https://documentacion.ucacue.edu.ec/items/show/1946>
- Cárdenas Gutiérrez, J. A., y Barrientos Monsalve, E. J. (2021). Revisión contemporánea de la madurez empresarial y grado de maduración. *La Revista Argentina de Investigación en Negocios (RAIN)*, 7(2), 101-124. <http://rain.ean.edu.ar:8085/rain/index.php/RAIN/article/view/134>
- Carvajal-Tapia, A. E. (2020). La cultura de investigar y publicar: una reflexión pedagógica. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(2), 8-12 <https://doi.org/10.22507/rliv7ii2e>
- CES. (2022). *Reglamento de Régimen Académico*. Consejo de Educación Superior de Ecuador. [https://gaceta.ces.gob.ec/resultados.html?id\\_documento=251023](https://gaceta.ces.gob.ec/resultados.html?id_documento=251023)
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador. (2009). *Mandato Constituyente No. 14. Evaluación de Desempeño Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador*. [https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Extracto\\_informe\\_CONEA.pdf](https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Extracto_informe_CONEA.pdf)
- Galiani, D., y Terlato, A. N. (2020). Desde la inteligencia emocional al liderazgo empático (No. 768). *Serie Documentos de Trabajo*. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/238393/1/768.pdf>
- Gómez, M. G. (2020). Desarrollo del concepto y práctica de la calidad en la educación superior en el Paraguay. *Integración y Conocimiento: Revista del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior de Mercosur*, 9(1), 50-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8214235>
- Henkel, T. G., Marion Jr, J. W., y Bourdeau, D. T. (2019). Project manager leadership behavior: Task-oriented versus relationship-oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 1. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1215079>
- Hernández Medina, C. A., Baez Hernández, A., y Carrasco Fuentes, M. A. (2019). Evaluación de sostenibilidad en proyectos de desarrollo. *Revista Ingenierías USBmed*, 10(1), 34-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6943767>
- Reyes Jiménez, C. R. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *Tecnico-Humanismo*, 1(10), 27-46. <https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>
- Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Flores Nessi, E. M., Loaiza Falcón, A. C., & Rojas de Ricardo, G. N. (2020). Rol del docente investigador desde su práctica social. *Revista Scientific*, 5(15), 106-128. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.5.106-128>
- Özdemir, G. (2023). The Relationship between School Administrators' Agile Leadership and their Innovation on Management Competencies. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 11(1), 175-184. <https://doi.org/10.7575/ajac.ijels.v.11n.1p.175>
- Palacios Serna, L. I. (2021). Una revisión sistemática: Actitud hacia la investigación en universidades de Latinoamérica. *Comuni@cción: Revista De Investigación En Comunicación Y Desarrollo*, 12(3), 195-205. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.533>
- Reiban-Garnica, D. I. (2024). Desarrollo de liderazgo educativo en la formación inicial docente: Experiencias desde una universidad pública. *Revista Ciencias Pedagógicas E Innovación*, 12(2), 61-68. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v12i2.800>
- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., y Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>