

Gobernanza universitaria y producción científica: percepciones directivas sobre liderazgo y productividad

University Governance and Scientific Output: Executive Perceptions on Leadership and Productivity

Governança universitária e produção científica: percepções de dirigentes sobre liderança e produtividade

DOI: <https://doi.org/10.18861/cied.2026.17.1.4172>

Alejandro Cataldo Díaz
Universidad de Antofagasta
Chile
alejandro.cataldo@uantof.cl
<https://orcid.org/0009-0004-6968-2502>

Francisco Villegas Villegas
Universidad de Antofagasta
Chile
francisco.villegas@uantof.cl
<https://orcid.org/0000-0001-8059-4299>

Francisco Ganga Contreras
Universidad de Tarapacá
Chile
franciscoganga@academicos.uta.cl
<https://orcid.org/0000-0001-9325-6459>

Claudia Valderrama Hidalgo
Universidad de Antofagasta
Chile
claudia.valderrama.hidalgo@uantof.cl
<http://orcid.org/0000-0003-1291-1816>

Recibido: 04/06/25
Aprobado: 15/09/25

Cómo citar:
Cataldo Díaz, A.,
Villegas Villegas, F.,
Ganga Contreras, F., &
Valderrama Hidalgo,
C. (2026). Gobernanza
universitaria y
producción científica:
percepciones directivas
sobre liderazgo y
productividad. *Cuadernos
de Investigación
Educativa*, 17(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2026.17.1.4172>



Resumen

Las universidades cumplen y han cumplido históricamente un rol fundamental en la generación y transferencia de conocimiento, impactando en el desarrollo social y económico en las sociedades donde están insertas. La producción científica es la materialización de uno de sus roles esenciales, por ende, en la actualidad, es sumamente relevante para las universidades. En Chile, la producción científica se encuentra principalmente concentrada en la capital del país, Santiago, por lo que resulta especialmente relevante e interesante constatar la realidad en otras regiones. El objetivo de este trabajo de investigación fue analizar las percepciones de autoridades académicas de una universidad del norte de Chile, sobre la incidencia del liderazgo en la productividad científica. La técnica aplicada para la recolección de datos fueron entrevistas en profundidad, semiestructuradas, a distintas autoridades de la institución, mientras que la técnica de análisis fue a partir de construcción de categorías y códigos basándose en la Teoría Fundamentada, por ello el estudio es de tipo cualitativo. A partir de las respuestas de los informantes claves, se puede desprender que el liderazgo afecta directamente en la producción científica de los distintos grupos académicos y que la estructura administrativa de la universidad muchas veces impide generar mayor producción debido a la cultura organizacional y las obligaciones que impone a sus funcionarios. Estos resultados subrayan la necesidad de repensar las estrategias de liderazgo interno y las políticas institucionales para fomentar un entorno más propicio para la investigación. El estudio contribuye a comprender las disparidades regionales en la educación superior chilena y destaca el papel clave del liderazgo en la promoción del desarrollo científico.

Abstract

Universities have historically played a crucial role in the generation and transfer of knowledge, significantly influencing the social and economic development of the societies in which they are embedded. Scientific production represents the materialization of one of their core functions and remains a central concern for universities. In Chile, scientific output is largely concentrated in the capital, Santiago, making it particularly relevant to explore the realities of institutions in other regions. This study aimed to analyze the perceptions of academic authorities at a university in northern Chile regarding the influence of leadership on scientific productivity. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with various institutional authorities. A qualitative approach based on Grounded Theory was employed for data analysis, involving the construction of categories and codes derived from participants' responses. The findings suggest that leadership plays a direct role in the scientific productivity of academic groups. However, the university's administrative structure often restricts output due to its organizational culture and the multiple responsibilities assigned to academic staff. These results underscore the need to rethink internal leadership strategies and institutional policies to foster a more conducive environment for research. The study contributes to the understanding of regional disparities in Chilean higher education and highlights the key role of leadership in promoting scientific development.

Palabras clave:

liderazgo, productividad, gestión educacional, enseñanza superior, percepción, personal académico docente.

Keywords:

leadership, productivity, educational management, higher education, perception, academic staff.

Resumo

As universidades historicamente têm desempenhado um papel essencial na geração e transferência de conhecimento, influenciando de maneira significativa o desenvolvimento social e econômico das sociedades em que estão inseridas. A produção científica representa a concretização de uma de suas funções centrais e, atualmente, é uma prioridade para as instituições de ensino superior. No Chile, a produção científica está amplamente concentrada na capital, Santiago, o que torna especialmente relevante investigar a realidade de outras regiões do país. Este estudo teve como objetivo analisar as percepções de autoridades acadêmicas de uma universidade do norte do Chile sobre a influência da liderança na produtividade científica. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade, de caráter semiestruturado, com diversas autoridades da instituição. A análise foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa baseada na Teoria Fundamentada, com a construção de categorias e códigos a partir das respostas dos participantes. Os resultados indicam que a liderança exerce influência direta na produção científica dos diversos grupos acadêmicos. Contudo, a estrutura administrativa da universidade frequentemente limita esse desempenho, devido à cultura organizacional e às múltiplas obrigações impostas aos docentes. O estudo evidencia a importância de repensar as estratégias de liderança interna e as políticas institucionais, a fim de promover um ambiente mais favorável à pesquisa e reduzir as disparidades regionais no sistema de ensino superior chileno.

Palavras-chave:

liderança, produtividade, gestão da educação, ensino superior, percepção, pessoal docente acadêmico.

Introducción

La capacidad de innovación organizacional, en las Instituciones de Educación Superior (IES) se ha vuelto una forma de llevar a cabo procesos que impacten positivamente en la gestión institucional, provocando mejoras en la docencia y en otros procesos propios de las instituciones universitarias, como son la vinculación con el medio social y la generación de nuevo conocimiento. En ese sentido el liderazgo, que se puede entender como la capacidad de influir en otros para orientar los esfuerzos de los miembros de la organización y así lograr objetivos, es entendido como un elemento esencial para alcanzar la calidad y las metas trazadas institucionalmente (Rodríguez-Ponce *et al.*, 2022).

En ese contexto, este trabajo nace de la necesidad de comprender cómo el fenómeno del liderazgo, entendido como la capacidad de influir dentro de la organización para lograr los objetivos (Ganga-Contreras *et al.*, 2018) puede llegar a influenciar, en mayor o menor medida, la generación de nuevo conocimiento, es decir, de la producción científica (Piedra & Martínez, 2007; Cornejo, 2020). Adicionalmente, se hace relevante comprender dicho fenómeno en regiones de Chile distintas a la que posee la mayor producción científica, que en este caso es región la metropolitana (Suárez-Amaya *et al.*, 2022).

Se realizaron entrevistas en profundidad a un grupo de directivos académicos de la Universidad de Antofagasta, la cual es la única institución estatal de la Región de Antofagasta, zona que se encuentra al norte de Chile y es conocida mundialmente por la explotación minera. A falta de estudios de este tipo y comprendiendo de que las universidades en Chile están constantemente medidas en diversos tipos de indicadores que son fundamentales a la hora de la acreditación institucional, se hace necesario indagar cómo los liderazgos pueden impactar en los procesos de gestión y el quehacer académico. En cuanto al análisis, se utilizó codificación y categorización mediante Teoría Fundamentada (Gaete Quezada, 2014). En ese sentido, el objetivo que tuvo este trabajo de investigación fue analizar las percepciones de un grupo de directivos académicos de la Universidad de Antofagasta sobre la influencia del liderazgo en la producción científica de la institución. Las conclusiones más relevantes fueron que el líder puede generar un impacto tanto positivo como negativo en la producción científica, según cada unidad académica, sobre todo si esta persona posee experiencia en investigación. No obstante, hay aspectos de gestión, de tipo burocrática, que pueden entorpecer una mayor producción científica y que pueden influir mucho más, independiente del liderazgo que se ejerza.

El artículo se organiza en cuatro secciones. En primer lugar, en la sección de fundamentación teórica, se revisa la literatura tanto internacional como nacional, actualizada, relacionada con los principales conceptos a tratar como son el liderazgo, la producción científica, calidad universitaria y una breve descripción del objeto de estudio, es decir, la Universidad de Antofagasta. Luego, se presenta la metodología utilizada junto con la técnica de análisis, para pasar a la presentación de resultados y las conclusiones.

Fundamentación teórica

Gobernanza universitaria, liderazgo universitario y producción científica

Se ha reconocido que las IES, especialmente las universidades, deben enfrentarse y adaptarse actualmente a diversos cambios, que difieren mucho a como era entendida antiguamente la universidad. En estos aspectos cabe resaltar la transformación digital y tecnológica, la pandemia de Covid-19 y por supuesto el paso de una universidad reflexiva a una más utilitaria, fuertemente influenciada por el neoliberalismo, en donde los esfuerzos están concentrados en la formación de profesionales, la vinculación con el sistema productivo y el cumplimiento de indicadores, criterios y estándares (Brunner *et al.*, 2019; Ganga-Contreras *et al.*, 2024; Gómez Barrios, 2020; Sisto *et al.*, 2021; Sorribes *et al.*, 2023).

En ese sentido, el concepto de gobernanza universitaria ha tomado especial énfasis en el campo investigativo, lo que se debe principalmente a la emergencia de los cambios sociopolíticos que provocaron fuertes efectos sobre las universidades, entre los que se pueden contar la universidad masiva, post-masiva (Muñoz, 2020; Paradeise & Thoenig, 2015) y la irrupción de técnicas del management como la rendición de cuentas y el cumplimiento de indicadores de desempeño (Sisto, 2017; Sisto, 2020).

Bajo esta coyuntura la gobernanza universitaria, entendida como un área del conocimiento en pleno desarrollo que intenta comprender bajo la lógica administrativa la toma de decisiones en las universidades (Acosta-Silva *et al.*, 2021), resulta una forma de comprender el desarrollo y cambio organizacional que enfrentan hoy en día estos centros académicos, haciéndose cargo de comprender de cómo se vinculan las complejas relaciones sociales que existen dentro de las IES, que incluyen a directivos, académicos, estudiantes y funcionarios, y cómo funcionan para poder así cumplir los objetivos trazados (Acosta-Silva, 2015).

En ese sentido, el liderazgo que se ejerce dentro de cada unidad interna de la universidad resulta relevante de estudiar, ya que así se puede entender las formas de relación de los grupos de trabajo y cómo ellos están intentando lograr cumplir las metas institucionales.

En la actualidad, un gran número de IES han devenido en verdaderas organizaciones de enfoque empresarial (Pedraja-Rejas *et al.*, 2021a), en los cuales los conceptos como calidad, eficiencia y eficacia, que provienen de la llamada Nueva Gestión Pública (Araya & Cerpa, 2009), han permeado dentro de ellas. Uno de los factores esenciales e influyentes para lograr la calidad en la gestión de las instituciones educativas y, en consecuencia, manejar de buena manera este tipo de organizaciones, es el liderazgo que se ejerce dentro de ellas (Pedraja-Rejas *et al.*, 2021b; Sorados, 2010).

En efecto, dada estas circunstancias, las universidades han debido incluir cambios significativos en su organización y gobierno, con el objetivo de fortalecer la gestión institucional en vistas de entregar una mayor calidad en sus procesos misionales. Todo lo anterior a través de un fuerte componente de autonomía económica, característica esencial de las universidades latinoamericanas (Brunner Ried & Alarcón-Bravo, 2024).

Rodríguez-Ponce *et al.* (2022) definen liderazgo universitario como la capacidad de influir y orientar esfuerzos de una organización hacia los distintos objetivos que se

pueden plantear y es un factor determinante para generar innovaciones dentro de la docencia y la pedagogía universitaria, logrando generar mejoras en la calidad de los procesos. Por lo tanto, el liderazgo puede ser considerado, de igual manera, una habilidad para mantener la competitividad de las instituciones, apoyar su desarrollo y poder gestionar los cambios que constantemente viven las instituciones, ya sean estatales o privadas y de esta forma construir una cultura de la calidad (Ganga-Contreras *et al.*, 2024) que genere impactos positivos a la sociedad.

En otras conceptualizaciones, Ganga-Contreras *et al.* (2018) definen liderazgo como la capacidad de influir, incidir o inducir a individuos de la organización para lograr determinadas acciones y/o comportamientos que permitan la consecución de objetivos y metas. Se reconoce, además, que el liderazgo dentro de las instituciones universitarias de Iberoamérica es complejo de estudiar, dado a las diferencias que existen entre estas instituciones y su fuerte componente de autonomía. Es por ello que resulta relevante estudiar dicho fenómeno, además de que en investigaciones recientes se ha demostrado que el tema está en pleno desarrollo (Ganga-Contreras *et al.*, 2024).

Por otro lado, la producción científica forma parte de uno de los procesos misionales de las universidades a nivel global, por su importancia no solo para producir el conocimiento mismo, sino también como un eslabón insoslayable para el desarrollo de países y su capacidad de entregar soluciones a los Estados-nación (Flores *et al.*, 2019).

Esta actividad se ha vuelto imperativa para las IES, entre otras razones esto se debe a que ella forma parte importante de la rendición de cuentas que deben realizar las universidades a distintos organismos (Sisto, 2020), entre ellos se encuentra la Comisión Nacional de Acreditación (CNA-Chile), institución encargada de evaluar la calidad en las instituciones de educación superior del país y de otorgar o revalidar la acreditación institucional de las universidades y centros formativos superiores.

Calidad universitaria y producción científica

La búsqueda de la calidad se ha transformado en un objetivo sumamente relevante para las IES, especialmente a las universidades. Actualmente, a nivel global, se utilizan distintas métricas tanto de carácter cuantitativo como cualitativo para medirla y en donde la excelencia académica se vuelve sinónimo de calidad (Paradeise & Thoenig, 2015). No obstante, el concepto puede poseer distintas conceptualizaciones (González & Espinoza, 2008; Pedraja-Rojas *et al.*, 2021b) por lo que ha significado una dificultad, a nivel social, comprender lo que se entiende como calidad.

Durante los años 90 tanto en Latinoamérica como en Chile, las IES experimentaron grandes cambios, principalmente debido a un aumento de su matrícula —lo cual se denomina como masificación de la universidad— y del número de instituciones que impartían la educación terciaria —lo que se conceptualiza en diversificación— (Brunner & Ganga-Contreras, 2016). En ese contexto existió la preocupación por parte del Estado de poder asegurar una educación de calidad a todos quienes cursaban sus estudios (Mínguez Vallejos & Díaz Manrubia, 2020).

A propósito, durante el año 2011 en Chile, el concepto de "calidad en la educación" tomó especial relevancia durante las manifestaciones sociales del año 2011, en donde

estudiantes principalmente universitarios salieron a las calles a exigir una "educación gratuita y de calidad", además de provocar un cuestionamiento total al sistema de educación terciaria y el lucro generado a partir de ella (Vidal-Pollarolo *et al.*, 2017) volviendo así de especial interés ciudadano.

Es a partir de estas movilizaciones, así como del gobierno de la presidenta Michelle Bachelet, que se promulgó la ley n.º 21.091 sobre educación superior que, entre otros elementos, establece un sistema nacional de aseguramiento de la calidad en donde la CNA-Chile uno de los organismos encargados de desplegar la política pública (Ley n.º 21.091, 2018). A pesar de que el concepto de calidad puede ser explicada multifactorialmente (Pedraja-Rejas *et al.*, 2021b) la CNA-Chile le otorga una definición que consiste en comprender calidad en educación superior como un proceso interno independiente de cada IES, el cual es permanente, sistémico y consistente con los propósitos y declaraciones institucionales, en donde se genera una evidencia de lo establecido en esta regulación interna (CNA-Chile, s.f.).

Es innegable que las universidades tienen un rol fundamental en la sociedad, lo que se debe no solamente a la formación de profesionales sino también a la producción de nuevo conocimiento y, en ese sentido, estas instituciones funcionan como motores esenciales para la investigación y desarrollo de las regiones y países, generando contribuciones constantemente a las distintas áreas de conocimiento (Ganga-Contreras *et al.*, 2024).

De ese modo, la producción científica es sumamente relevante en la universidad actual, la cual es entendida como la cristalización o materialización del conocimiento producido y se concreta en publicaciones científicas, tesis de pre y posgrado, ponencias, workshop, trabajos presentados en congresos, entre otros tipos de productos como pueden ser los resultados de laboratorios y la generación de patentes (Piedra & Martínez, 2007). Es decir, la producción científica es todo lo que el académico o investigador produce a raíz de su labor investigativa (Cornejo, 2020).

Como se puede evidenciar, la generación de conocimiento proviene directamente de la producción científica que se genera en las universidades y es un tema vital para el desarrollo de los territorios, regiones y naciones. En consecuencia, está ligado directamente a generar soluciones a las principales demandas del país, otorgándole un factor y posibilidad de transformación social (Flores *et al.*, 2019).

Las universidades en este caso se convierten en pilares fundamentales para la producción científica, dado a la concentración de investigadores que albergan estos centros de educación. En ese sentido, Suárez-Amaya *et al.* (2022) relacionan directamente la importancia que tienen las gestiones institucionales que llevan a cabo las universidades para generar producción científica de calidad y que esté acorde a las necesidades de las regiones del país, dado a que los mayores indicadores de producción científica se encuentran en el centro del país, específicamente en su capital Santiago.

En ese contexto, la CNA-Chile, a partir de sus nuevos criterios y estándares que comenzaron a regir el año 2023, estipuló dos apartados que son fundamentales para comprender el desarrollo que ha tomado la gestión institucional en relación a la producción científica, que buscan de alguna forma asegurar la calidad en dicho quehacer: la dimensión número 5 dedicada exclusivamente a investigación, creación e innovación y la dimensión número 2, que versa sobre la gestión estratégica y recursos institucionales, específicamente en el criterio cinco sobre gobierno y

estructura organizacional, en donde se evalúa si la universidad cuenta con un sistema de gobierno que le permiten gestionar su quehacer en base a sus propósitos (CNA-Chile, 2022).

CNA-Chile busca asegurar la calidad en las labores fundamentales que guían el quehacer de las universidades, las cuales son: la formación, la vinculación con la sociedad o con el medio y la producción científica. Muchas veces, y al parecer de una manera orgánica o natural, ellas compiten entre sí para ver cuál ocupa mayor tiempo de trabajo de los académicos (Silva Payró *et al.*, 2020). En ese contexto, las decisiones que se toman, dentro del gobierno universitario, resultan especialmente relevantes para definir el devenir de la universidad.

A su vez, considerando que estamos insertos en una sociedad en donde existe la consolidación del internet y las telecomunicaciones, las universidades tienen la responsabilidad de crear y gestionar el conocimiento, además de crear estrategias que permitan a sus miembros desarrollar actividades y capacidad científicas, volviendo así a la producción científica un elemento cardinal para las universidades (Ganga-Contreras *et al.*, 2020).

Cornejo (2020) comenta que existen distintos factores que influyen en la producción científica, entre ellos se mencionan los personales como la motivación que tiene el investigador, laborales como la carga horaria y de docencia que tiene un académico, y de tipo institucional como puede ser el involucramiento que tiene la institución universitaria con la investigación, en donde se puede mencionar como ejemplo la infraestructura disponible y los incentivos generados, ya sean económicos o de mérito. Esto se vincula directamente con la toma de decisiones a nivel de gobernanza universitaria y el liderazgo ejercido por los cuerpos directivos.

Se visualiza que existen otros factores que influyen en la producción científica, ya sea las horas dedicadas a investigación, la experiencia y tiempo que tiene el académico en la universidad, financiamiento externo por parte del Estado y se asegura que, dependiendo del área de conocimiento, los factores influyentes pueden diferir (Robles-Jopia *et al.*, 2016).

En resumen, las universidades cumplen tres roles fundamentales, en las cuales se busca la mayor calidad posible: la docencia o formación, la vinculación con el medio o social y la producción científica o investigación. Estas actividades misionales son llevadas a cabo en general y en mayor medida por el cuerpo académico, además de grupos de profesionales que pueden realizar labores de gestión. Adicionalmente, se puede comprender que estas actividades se encuentran muchas veces en "disputa" por cuál ocupa mayor tiempo y recursos en el quehacer académico. Por lo tanto, el liderazgo que se ejerza dentro de las unidades académicas como las facultades, departamentos o escuelas, resulta especialmente relevante para definir el devenir de la institución educativa.

La Universidad de Antofagasta

En el norte de Chile, se encuentra la Región de Antofagasta zona del país que se caracteriza por el valor económico que entrega a la nación, especialmente a través de la minería. No obstante, es también destacada por otras áreas como la astronomía y últimamente se ha valorado por la posibilidad de entregar energías limpias al país

dada su ubicación estratégica en el desierto de Atacama (Gobierno Regional de Antofagasta, 2022).

Dentro de la Estrategia Regional de Innovación de esta región del país (ERI), que corresponde a los años 2022-2028, se reconoce como una fortaleza la existencia de universidades regionales y grupos académicos de alto nivel, quienes tienen la capacidad de generar investigación, desarrollo e innovación en la región (Gobierno Regional de Antofagasta, 2022). En la ERI, se destaca la capacidad de emprendimiento y de infraestructura que tienen las universidades para generar investigación en favor del desarrollo regional.

Entre las universidades que hace referencia la ERI se encuentra la Universidad de Antofagasta (UA), de carácter estatal, pública y perteneciente al Consejo de Rectoras y Rectores de Chile, agrupación que reúne a treinta universidades a lo largo de todo Chile y que se destacan por su amplia trayectoria y excelencia en la educación superior (Consejo de Rectores, 2024).

En cuanto a su gestión institucional, la UA es encabezada por un rector, acompañada del equipo directivo dividido en tres vicerrectorías: académica, económica y de investigación, innovación y posgrado. Además, cuenta con direcciones administrativas como son la secretaría general, dirección jurídica, dirección o departamento de comunicaciones, entre otras (Universidad de Antofagasta, s.f.). La institución es reconocida como pilar para la investigación y desarrollo regional (Gobierno Regional de Antofagasta, 2022) por lo que el despliegue que realice en base a la investigación científica resulta de especial relevancia para el país y la región, tanto de manera social, política y económica.

En cuanto a los datos de producción científica, se puede decir que dentro de la base de datos que tiene la UA para inscribir sus publicaciones internamente, que es gestionada por la Dirección de Gestión de la Investigación, dependiente de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, desde 2022 a diciembre de 2024 (que es el periodo en que asumió el actual equipo directivo) se registran 862 publicaciones en alguna revista con indexación Scopus, WoS, Scielo y Latindex (Dirección de Gestión de la Investigación, 2024).

En un estudio empírico, en donde se analiza la producción científica de todas las universidades de Chile, se muestra que las universidades del norte del país han tenido un crecimiento sostenido desde 2008 a 2022. En específico, la UA ha crecido en publicaciones de artículos indexados en la base de datos Scopus, pasando de 84 a 391 (Ganga-Contreras *et al.*, 2024).

Entre los hallazgos interesantes encontrados por este estudio se puede mencionar que la UA muestra potenciales mejoras para su producción científica. Cabe mencionar que las variables utilizadas para medir la producción científica en este trabajo fueron la publicación de artículos en Scopus, producción por académico y adjudicación de proyectos Fondecyt (Ganga-Contreras *et al.*, 2024).

Metodología

Para cumplir con el objetivo de investigación, se realizaron entrevistas en profundidad a un grupo de directivos académicos de la institución, a quienes se les comunicó que lo informado sería transcrita y analizado para una futura publicación. Junto a lo anterior, todos firmaron un consentimiento informado antes de realizar las respectivas entrevistas.

La información obtenida permitió conocer las expresiones, pensamientos y sentimientos (Gainza, 2006) sobre el liderazgo y como este puede influir en cuanto a la producción científica.

Estas entrevistas fueron de tipo semiestructuradas, en donde se utilizó como base una pauta de preguntas, que el investigador realizaba a los informantes claves. La elaboración del instrumento consideró preguntas que permitieran caracterizar el estilo de liderazgo de los informantes claves, la percepción individual que tenían los directivos de su desempeño en el cargo, consultas sobre acciones concretas que propiciaran una mayor productividad científica y la importancia que le otorgaban al liderazgo y su influencia en la producción científica de la universidad.

A pesar de que las preguntas estaban preparadas, otras iban surgiendo mediante la misma conversación, de esta manera se permitía una mayor libertad en la entrevista y en las respuestas. Las entrevistas se llevaron a cabo durante el mes de octubre de 2024. Las personas entrevistadas fueron dos decanos de la Universidad de Antofagasta y un directivo de cargo medio dependiente directo de la vicerrectoría de investigación.

La manera en cómo se analizaron los datos emergidos a través de las entrevistas fue mediante la codificación y categorización basada en la Teoría Fundamentada (Gaete Quezada, 2014). El propósito de utilizar esta técnica de análisis fue el de comprender e interpretar de manera profunda los datos surgidos de las entrevistas, entendiendo que, gracias a ellas, se puede analizar de mejor manera los casos de estudio, teniendo en cuenta el contexto de cada institución (Vives & Hamui, 2021).

Resultados

A través de la indagación, se encontraron 51 códigos, que fueron agrupados en 14 subcategorías y, a su vez, agrupadas en tres categorías: producción científica, liderazgo y estructura administrativa universitaria. Sus principales resultados se resumen en la Tabla 1.

Tabla 1

Categorías y subcategorías identificadas en entrevistas con autoridades académicas de la Universidad de Antofagasta

Código	Subcategoría	Categoría
Burocrática		
Elementos estructurales		
Estructura matricial		
Estructura rígida		
Estructura universitaria		
Máquina engranada		
Sistema lento		
Administrar		
Lineamientos institucionales		
Planificación, organización y control		
Reestructuración		
Unidades de gestión		
Complejidad de llevar a cabo		
Problemas de la administración	Problemas	
Comprensión/empatía		
Conciliador		
Oyente		
Participativo		
Conocimiento de las estructuras administrativas	Experiencia	
Inteligencia emocional	Factores de género	
Liderazgo femenino		
Querer que todos investiguen	Liderazgo científico	
Así lo haremos	Toma de decisiones	
Capacitaciones		
Contratar doctores		
Desarrollar acciones		
Desarrollar talleres		
Dinero para departamentos y/o carreras		
Equipos profesionales	Estrategias de promoción e incentivo	
Estándar de la universidad		
Falta de apoyo		
Fondos institucionales		
Implementación		
Política de aumento		
Responsabilidad		

Carga laboral	Influencia administrativa	Producción científica	
Falta de académicos			
Faltan especialistas			
Horas de clase			
Montos bajos			
Políticas internas			
Sobrecarga laboral			
Tipo de contrato	Influencia clima organizacional		
Alegria			
Buena disposición			
Experiencia en investigación	Influencia del liderazgo		
No va a influir en personas de larga trayectoria			
Si va a influir en los jóvenes			
Endiosar a investigadores	Influencia por la experiencia		
Granito de arena			
Universidad compleja	Objetivo común		

Nota. Basado en la codificación y categorización de la Teoría Fundamentada (Gaete Quezada, 2014).

Producción científica

El peso de la influencia administrativa, en cuanto a la producción científica, posee un grado alto de menciones entre los entrevistados. Entre los hallazgos más relevantes se puede comentar que se reconoce la existencia de una carga laboral que en ocasiones impide que los académicos puedan concentrarse en desarrollar mayor investigación. Esto se debe a las distintas labores y procesos misionales que desarrolla la universidad, principalmente la carga que representa la docencia, la evaluación de las pruebas de los estudiantes y las horas dedicadas a la gestión.

Sucede que hay académicos con mucha carga docente y si uno quiere hacer bien su docencia, obviamente su docencia ocupa tiempo en ello, entonces deja menos tiempo para la investigación. Lo mismo, uno se da cuenta en aquellos que ocupan cargos como director del centro, director de departamento, jefe de carrera. (Entrevistado 2, octubre de 2024)

En esa misma línea, el entrevistado 1 comenta que "el problema, siempre dicen los profesores, no es hacer la clase, el problema es evaluar" (a los estudiantes).

El cansancio viene a la evaluación, porque proyectos de ingeniería, no es verdad, trabajos de ingeniería, son informes, entonces son 50 informes. Y eso es muy cansador. Entonces, a académicos, a doctores que vienen ingresando, se les dan cargos administrativos o se les llena de clase, esa persona te deja de producir en forma automática, o sea, no puede hacerlo. (Entrevistado 1, octubre de 2024)

Lo anterior se puede relacionar con lo mencionado por Cornejo (2020), ya que queda en evidencia que existen diversos factores y variables que influyen tanto positiva como negativamente en la producción científica. Uno de ellos es lo relacionado a las horas

de docencia que tiene un académico; si es mayor, probablemente su productividad será menor.

Por otro lado, la promoción e incentivo de la producción científica fue también algo relevante dentro de las entrevistas, los informantes claves mencionaron que debiese haber instancias capacitadoras, así como también la contratación de especialistas, es decir, doctores que promuevan y aumenten la productividad científica. Desde esa lógica, la influencia administrativa vuelve a salir a flote debido a que se comentó que es necesaria tener la figura de investigador, con pocas horas de clases, que dedique la mayor parte de su tiempo a producir.

El entrevistado 1 comentó: "Es un fenómeno generalizado con la universidad. Básicamente que con los años yo me he dado cuenta de que el problema es el tipo de contrato que te hacen. Hay universidades en que te contratan como investigador" (octubre 2024).

Esto se vincula con lo planteado por Suárez-Amaya *et al.* (2022) cuando relacionan la relevancia de las gestiones institucionales universitarias para producir ciencia de calidad, lo cual debe ir acorde a las necesidades de las regiones en donde se inserta la institución.

En cuanto a la influencia que puede ejercer el liderazgo en la productividad científica, se reconoce que sí puede llegar a hacerlo, sobre todo si es que el líder tiene experiencia en investigación científica; esto ya fue mencionado por Robles-Jopia (2016), al establecer que la experiencia en investigación es fundamental para tener mayor productividad. Lo nuevo es que es, incluso, es posible que, si el directivo tiene experiencia en investigación, puede llegar a influir en sus subordinados para generar mayor productividad.

No obstante, también se menciona que esto principalmente puede llegar a impactar en los investigadores jóvenes o que recién están entrando en la academia.

Es importante que quien lidera una facultad tenga también experiencia en materia de investigación, que pueda, a lo mejor, transferir ese conocimiento en materia de publicación, en materia de desarrollar una línea de investigación, poder hablar con más propiedad respecto a lo que hay que hacer". (Entrevistado 3, octubre 2024)

Yo creo que el liderazgo de influir en la productividad científica, sí te va a influir en la productividad científica. Pero el principal problema que tienen los investigadores jóvenes cuando llegan a las universidades es la carencia de recursos económicos para poder realizar publicaciones científicas, entonces, yo te diría: en los grupos consolidados influye, prácticamente no influye. ¿En los investigadores que recién llegan y son emergentes? Sí, porque los tienes que escuchar, ayudarles a buscar los recursos y poner y para los diría departamentos o académicos que llegan y les cuesta comenzar a investigar a ellos sí. (Entrevistado 1, octubre 2024)

Otro tipo de aspectos que influencian la productividad científica, según los entrevistados, son la relevancia de los objetivos en común que tiene la universidad y la estructura administrativa que posee la institución. Como se hizo mención, autores como Ganga-Contreras *et al.* (2018), Rodríguez-Ponce *et al.* (2022) y Suárez-Amaya *et al.* (2024), ofrecen un concepto de liderazgo universitario, en donde se hace hincapié en que es una capacidad influenciadora para lograr objetivos en común. Por lo que se evidencia, si existe un directivo con una mirada estratégica y visión enfocada

en productividad, se pueden establecer objetivos en común que puedan llegar a permear a los académicos e investigadores de la universidad.

De todas maneras, el apartado de estructura administrativa posee un espacio especial para su análisis y se abordará más adelante.

Pero eso lo tenemos que hacer entre todos, no solamente una parte de la universidad, no solamente los directivos, nosotros los directivos gestionamos, ayudamos a que esto (funcione). Pero todos tienen que poner su granito de arena si nosotros queremos ser una universidad compleja, que dé respuesta a las necesidades territoriales. (Entrevistado 2, octubre 2024)

Liderazgo

Dentro de los estilos de liderazgo que las mismas autoridades se atribuyeron, se puede mencionar uno del tipo participativo, oyente, conciliador y que debe ser contagioso a los demás del grupo de trabajo: "Mi estilo de liderazgo siempre ha sido muy de generar un trabajo en equipo, que permita la participación de todos aquellos que estén interesados en colaborar de poder escuchar todos los puntos de vista, según comentó el entrevistado 3 (octubre 2024).

El entrevistado 2 dijo: "La ciencia es contagiosa, es algo maravilloso y que, si yo puedo, ¿no es verdad?, ayudar a alguna persona a que sienta también ese gozo con la ciencia, yo feliz" (octubre 2024).

Complementariamente, se alude a que es necesario un líder con la experiencia adecuada para promover la investigación dentro de una universidad pública, considerando todo lo que eso conlleva en cuanto a su estructura administrativa:

Yo llevo muchos años en esta universidad y, por tanto, como he tenido muchos cargos, sé cómo se maneja el sistema y aun así a veces yo digo, a ver cómo saco de acá, me van a decir que no de acá, me van a decir que sí. Con el conocimiento que tengo de cómo se maneja la universidad, cómo los ayudo, pero figúrate que aquí se siente una persona más joven. (Entrevistado 1, octubre 2024)

Como se mencionó anteriormente, esto se vincula directamente con lo referido por Robles-Jopia (2016), al entregarle a la experiencia investigativa una relevancia dentro de los factores que influyen en productividad.

En cuanto a los factores de género que pueden determinar ciertos tipos de liderazgo, todos los entrevistados confieren que el liderazgo femenino es distinto al masculino, principalmente por la mayor inteligencia emocional que puede tener una mujer, la empatía con otras personas, a diferencia de los liderazgos masculinos que son, en mayor medida, más autoritarios.

Sí, yo creo que las mujeres somos más participativas y escuchamos más como habilidad, como como habilidad de liderazgo. Yo creo que las mujeres somos más cercanas a las personas y nos preocupamos más por sus sentimientos o en qué etapa de la vida está para conversar o no con ellos. Creo que es una habilidad típica del género femenino. Es una habilidad de que a uno le nace, no es verdad porque fuiste criada de esa manera y porque eres mujer. (Entrevistado 1, octubre 2024)

El entrevistado 2 opinó: "Hay una inteligencia emocional en la mujer que prevé que es más apañadora, que entiende más a veces a algún académico o académica, se pone en su lugar" (octubre 2024).

Probablemente tiene que ver con factores como ese. Claro, no un liderazgo, a lo mejor, tan autoritario. Tan de decirle como... algunos hablan aquí de golpear la mesa, es decir, "aquí mando yo", "aquí soy yo el que ronca". A lo mejor las mujeres deciden alejarse de ese tipo de estilo e implementar otro. (Entrevistado 3, octubre 2024)

Estructura administrativa universitaria

Como se hizo mención, la estructura administrativa de la universidad merece un apartado especial; los entrevistados confieren en que la burocracia, propia de una institución pública e histórica como la Universidad de Antofagasta, es un factor fundamentalmente determinante a la hora de generar producción científica y la influencia que ejerce en el liderazgo.

Entre los hallazgos más relevantes, se comenta que es una institución esencialmente muy burocrática, que posee una estructura rígida, una máquina engranada y que, muchas veces, es un sistema lento que puede mejorar a la hora de alcanzar los objetivos trazados como lo es aumentar los niveles de producción científica.

Esto añade otro factor influyente a la productividad científica, con respecto a lo ya descrito y planteado por autores como Cornejo (2020) y Robles-Jopia *et al.* (2016). A su vez, refuerza lo afirmado por Suárez-Amaya *et al.* (2022): la estructura administrativa universitaria o el modelo de gestión de las universidades es determinante para la producción científica.

El entrevistado 1 sostuvo: "Porque somos una estructura matricial. Esa es la estructura de la universidad. Entonces, ¿es un poco complejo administrarla? La respuesta es sí" (octubre 2024).

"Esta universidad tiene una estructura como la mayoría de las universidades estatales y la mayoría de las instituciones públicas: muy rígida, y eso obviamente marca ciertos elementos que inciden en los estilos de liderazgo, eso es innegable", opinó el entrevistado 2 (octubre 2024).

"Nosotros tenemos que hacer más expedito nuestro sistema, eso es una realidad", comentó el entrevistado 3. "Hay que hacer que fluya más, desde abastecimiento, finanzas, dirección de gestión de la investigación, la vicerrectoría, todos. Hay que hacer que fluya aún más" (octubre 2024).

En ese sentido, los lineamientos institucionales son esenciales para que se realice el quehacer de todas las unidades académicas y de gestión, los cuales son emanados de un instrumento de gestión, generalmente materializado a través de un documento oficial y un decreto exento, generando así consistencia interna o normativa para la universidad. Entre estos documentos están el Plan de Desarrollo Estratégico, los Proyectos o Modelos educativos, Políticas internas como son las de aseguramiento de calidad, de investigación de género e inclusión, entre otras.

"Eso significa que mis principales funciones están en relación con la planificación y la organización y el control de la facultad... dependiendo de los objetivos estratégicos

que se establecieron en la facultad y que son concordantes, no es verdad, con el plan de desarrollo estratégico de la universidad (Entrevistado 1, octubre 2024).

Mi principal función es desarrollar el quehacer académico de la facultad en lo que tiene que ver con docencia, investigación y vinculación, gestión universitaria de acuerdo con los lineamientos institucionales que emanan del plan estratégico, el modelo educativo y las políticas institucionales específicas por área. (Entrevistado 3, octubre 2024)

Conclusiones

El objetivo que tuvo esta investigación fue analizar las percepciones de directivos de la Universidad de Antofagasta, en cuanto a la influencia que puede ejercer el liderazgo en la producción científica. Según los relatos de los informantes claves, se pudo comprobar que el liderazgo sí ejerce influencia en ciertos grupos académicos que desean realizar investigación científica, principalmente en investigadores jóvenes o personas que están entrando en la academia. Otro hallazgo relevante es que las personas que están ejerciendo cargos directivos pudiesen tener bagaje o alta experiencia en la producción de conocimiento, debido a que, de esta forma, se puede transmitir dicha experiencia a académicos o profesionales que desean producir investigación.

Por otro lado, se reconoce que el sistema de gestión universitario o la administración que ejerce la institución es fundamental para lograr mayores niveles de productividad científica. En ese sentido, el liderazgo muchas veces se ve relegado a un segundo plano si es que el sistema, propio de la gestión universitaria, no da opciones para maniobrar al líder de turno. Se destaca que la carga laboral incide negativamente en la producción científica de los académicos, principalmente en lo relacionado a la docencia, lo que los obliga a dedicar mayor tiempo a aspectos del proceso de transferencia de conocimientos por sobre la producción científica.

Bajo esa lógica administrativa, es deseable que existan nuevas formas contractuales, especialmente dedicadas a personas que brinden mayor parte de su tiempo a realizar producción científica y, en menor medida, horas de docencia. Por ello, sería relevante avanzar hacia otras formas laborales que permitan la integración de personas dedicadas a la investigación y, de igual manera, hacer horas de docencia marginalmente, por ejemplo, en áreas de postgrados o educación continua.

Otro mecanismo facilitador en cuanto a gestión institucional que pudiese aumentar la producción científica sería recontratar a profesionales que ya forman parte de la institución y que demuestren productividad para que ocupen cargos como investigadores, en donde su objetivo sea netamente generar conocimiento científico. De esta forma se agilizarían algunos procesos dentro de la institución, a través de una división del trabajo que permita enfocar esfuerzos en objetivos de producción.

Otro de los hallazgos relevantes detectados tiene que ver con la influencia que ejercen los factores de género. En este orden de cosas, todos los entrevistados convergen en la idea de que el liderazgo femenino es mucho más empático que el masculino, lo que puede incidir directamente en el clima organizacional de la institución. En ese sentido, y según los informantes claves, un liderazgo femenino es mayormente capaz de generar un ambiente laboral más agradable.

En definitiva, y dentro del estudio, se reconoce que la producción científica es importante en el quehacer institucional, aunque existen obstaculizadores que muchas veces hacen difícil la tarea de aumentar la productividad. Estos son de índole principalmente administrativos y, en concordancia con ello, un liderazgo que quiera ejercer un aumento en la producción científica debiese estar consciente de aquello.

Lo anterior ha sido ya relevado por autores como Flores *et al.* (2019), Suárez-Amaya *et al.* (2022), Erro-Salcido *et al.* (2023), Ganga-Contreras *et al.* (2024), quienes plantean que dedicar esfuerzos en generar una mayor producción científica de calidad e impacto, sin duda que ayudará a construir una cultura de calidad en las IES; y no solo eso, ya que esto puede llegar a generar soluciones a demandas sociales, tanto regionales como nacionales, lo que sin duda contribuirá a generar un impacto de transformaciones sociales.

Las principales limitaciones que tuvo esta investigación fueron el número de informantes clave, que se aumentará para futuras investigaciones. En segundo lugar, se debe considerar que este estudio solo entrevistó a directivos, por lo que sería relevante incorporar a trabajadores dependientes y así conocer dos visiones de un mismo liderazgo. Del mismo modo, el tiempo en que se llevó a cabo esta investigación fue acotado, por tanto, se infiere que se necesita brindarle un itinerario mayor a un estudio de esas características. Adicionalmente, este estudio involucra solamente a la Universidad de Antofagasta, circunscribiendo por tanto a una sola IES.

Como líneas de investigaciones futuras se propone aumentar el número de entrevistados, que pudiese al menos abarcar a todas las facultades de la Universidad de Antofagasta y obtener entrevistas a académicos productivos de dichas facultades, de esta forma se logaría contrastar las visiones de los líderes y directivos con los colaboradores e investigadores de distintas disciplinas.

Notas:

Aprobación final del artículo:

Dra. Verónica Zorrilla de San Martín, editora responsable de la revista.

Contribución de autoría:

Alejandro Cataldo Díaz: conceptualización, investigación, metodología y escritura del borrador.

Francisco Villegas Villegas: escritura del borrador, revisión del manuscrito y supervisión.

Francisco Ganga Contreras: administración, revisión del manuscrito y supervisión.

Claudia Valderrama Hidalgo: revisión del manuscrito y supervisión.

Disponibilidad de datos:

La transcripción de las entrevistas, su sistematización y los consentimientos informados, se encuentran en manos de Alejandro Cataldo Díaz.

Agradecimientos:

Los autores agradecen a la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID, Chile) por el patrocinio recibido a través del proyecto FONDECYT Regular N° 1231766, de cuya elaboración emerge el presente artículo.

Referencias

ACOSTA-SILVA, A. (2015). El gobierno universitario en América Latina: la lógica de la gobernanza y la lógica de la gobernabilidad. En F. Ganga & J. Abello (Ed.), *Gobernanza universitaria. Aportes desde una perspectiva latinoamericana* (pp. 45-58). Ril editores.

ACOSTA-SILVA, A., GANGA-CONTRERAS, F., & RAMA-VITALE, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 33(12), 3-17 <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>

ARAYA, E., & CERPA, A. (2009). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. *Téknhe - Revista de Estudios Politécnicos*, 7(11), 19-47.

BRUNNER RIED, J. J., & ALARCÓN-BRAVO, M. (2024). El gobierno de las universidades chilenas en perspectiva internacional comparada. *Revista Colombiana de Educación*, (93), 193-217. <https://doi.org/10.17227/rce.num93-17805>

BRUNNER, J., & GANGA-CONTRERAS, F. (2016). Dinámicas de transformación en la educación superior latinoamericana: Desafíos para la gobernanza. *Revista Opción*, 32(80), 12-35.

BRUNNER, J., LABRAÑA, J., GANGA, F., & RODRÍGUEZ-PONCE, E. (2019). Idea moderna de universidad: de la torre de marfil al capitalismo académico. *Educación XXI*, 22(2), 119-140. <https://doi.org/10.5944/educxx1.22480>

CALLALI, Z. (2018). *Liderazgo distribuido en Instituciones Educativas de la Red 7, distrito de Independencia - 2018* [Tesis de magíster, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/22821?show=full>

CHILE. (2018, mayo 29). Ley n.º 21091: Sobre aseguramiento de la calidad de la educación superior. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>

COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN. (2022). *Criterios y estándares para la acreditación de universidades*. https://www.cnachile.cl/SiteAssets/Paginas/consulta_criterios_y_estandares/universidades.pdf

COMISIÓN NACIONAL DE ACREDITACIÓN. (s.f.). *Introducción a los criterios y estándares de calidad de la educación. Comisión Nacional de Acreditación de Chile*. <https://www.cnachile.cl/noticias/SiteAssets/Paginas/Forms/AllItems/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LOS%20CRITERIOS%20Y%20EST%C3%81NDARES%20DE%20CALIDAD%20DE%20LA%20EDUCACI%C3%93N.pdf>

CONSEJO DE RECTORES. (2024). *¿Quiénes somos? Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas*. <https://consejoderrectores.cl/el-consejo/quienes-somos/>

CORNEJO, L. (2020). *Cultura investigativa y producción científica en los alumnos de la Universidad Seminario Evangélico de Lima* [Tesis de magíster, Universidad San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/6883>

DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. (2024). Base de datos de publicaciones informadas por académicos e investigadores al 30 de agosto de 2024 [Base de datos interna no publicada]. Universidad de Antofagasta,

Dirección de Gestión de la Investigación.

ERRO-SALCIDO, L. F., GANGA-CONTRERAS, F., CÁRDENAS, G. M. C., & MENDIVIL-VALDEZ, Y. (2023). Producción científica sobre la responsabilidad social universitaria en iberoamérica: un análisis bibliométrico. *Interciencia*, 48(9), 440-448.

FLORES, E., MELÉNDEZ, J., & MENDOZA, R. (2019). Producción científica como medio para la transformación social desde las universidades. *Revista Scientific*, 4(14), 62-84. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.14.3.62-84>

GAETE QUEZADA, R. (2014). Reflexiones sobre las bases y procedimientos de la Teoría Fundamentada. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, 25(48), 149-172.

GAINZA, A. (2006). La entrevista en profundidad. En M. Canales (Ed.), *Metodologías de investigación social* (pp. 219-263). LOM ediciones.

GANGA-CONTRERAS, F., RODRÍGUEZ-PONCE, E., NAVARRETE, E., & PEDRAJA-REJAS, L. (2018). Relevancia del liderazgo en el gobierno de las universidades iberoamericanas. *Interciencia*, 43(3), 160-167.

GANGA-CONTRERAS, F., RODRÍGUEZ-PONCE, F., PEDRAJA-REJAS, L., & VIANCOS-GONZÁLEZ, P. (2024). An analysis of Chilean universities based on their research outputs and funded projects (2008-2022). *Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication*, 4(2), 1-20. <https://doi.org/10.47909/ijsmc.127>

GANGA-CONTRERAS, F., SUAREZ-AMAYA, W., & SAEZ, W. (2020). Experiencias en el fomento de la producción científica en cuatro universidades públicas de Chile. En F. Ganga, E. González, O. Ostos & M. Hernández (Eds.), *Gobernanza Universitaria: experiencia e investigaciones en Latinoamérica* (pp. 325-352). Ediciones USTA.

GANGA-CONTRERAS, F., SUREZ-AMAYA, W., ALARCÓN-HENRÍQUEZ, N., VIANCOS-GONZÁLEZ, P., HENRÍQUEZ-FUENTES, F., & ABELLO-ROMERO, J. (2024). Scientific production of the relationship between leadership, higher education and digital transformation: a bibliometric analysis. *Interciencia*, 49(1), 8-18.

GOBIERNO REGIONAL DE ANTOFAGASTA. (2022). Estrategia regional de innovación 2022-2028. https://goreantofagasta.cl/goreantofagasta/site/artic/20220310/asocfile/20220310105133/libro_eri_gobierno Regional de antofagasta_.pdf

GÓMEZ BARRIOS, S. (2020). Estado del arte del liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Conecta Libertad*, 4(1), 75-81.

GONZÁLEZ, L., & ESPINOZA, Ó. (2008). Calidad en la educación superior: Concepto y modelos. *Calidad en la Educación*, 28. <https://doi.org/10.31619/caledu.n28.210>

MÍNGUEZ VALLEJOS, R., & DÍAZ MANRUBIA, A. (2020). Repercusión de la acreditación institucional sobre la calidad de la universidad. Un estudio exploratorio. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19(41), 107-123. <https://doi.org/10.21703/rexe.20201941minguez>

MUÑOZ, I. (2020). La Universidad post-masiva: desafíos para la docencia. En I. Muñoz & D. Roy (Ed.), *Innovación en docencia universitaria* (pp. 11-27). Ril editores.

MURGA, L. (2017). *Estilos de liderazgo del directivo y la gestión educativa de la II.EE. de*

primaria polidocentes de Chimbote, 2017 [Tesis de magíster, Universidad César Vallejo].

PARADEISE, C., & THOENIG, J. C. (2015). *En busca de la Calidad académica*. Fondo de Cultura Económica.

PEDRAJA-REJAS, L., BRUNNER, J., RODRÍGUEZ-PONCE E., & LABRAÑA, J. (2021a). Capitalismo académico en una universidad chilena: percepción de los actores. *Revista de la Educación Superior*, 50, 47-68. <https://doi.org/10.36857/resu.2021.200.1889>

PEDRAJA-REJAS, L., RODRIGUEZ-PONCE, E. & MUÑOZ-FRITIS, C. (2021b). Liderazgo transformacional y cultura innovativa: efectos en la calidad institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1004-1018.

PIEDRA, Y., & MARTÍNEZ, A. (2007). Producción científica. *Ciencias de la Información*, 38(3), 33-38.

ROBLES-JOPIA, P., SÁNCHEZ-ORTIZ, A., & RAMÍREZ-CORREA, P. (2016). Factores que influyen en la producción científica en la Universidad Católica del Norte. *Universitas: Gestão e TI*, 6(1). <https://doi.org/10.5102/un.gti.v6i1.4108>

RODRÍGUEZ-PONCE, E., PEDRAJA-REJAS, L., & LABRAÑA, J. (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 36(8), 102-123. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1186>

SILVA PAYRÓ, M., GARCIA, V., & VALDÉS, A. (2020). Factores que influyen en la productividad científica en una universidad pública. La perspectiva de los académicos. En B. I. Sánchez Luján & R. Hinojosa Luján (Coords.), *Trazas de la investigación educativa en la experiencia de sus Quijotes* (pp. 263-274). Red de Investigadores Educativos Chihuahua.

SISTO, V. (2017). Gobernados por números: el financiamiento como forma de gobierno de la Universidad en Chile. *Psicoperspectivas*, 16(3), 64-75. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol16-Issue3-fulltext-1086>

SISTO, V. (2020). Desbordadas/os: Rendición de cuentas e intensificación del trabajo en la Universidad Neoliberal. El caso de Chile. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 28(7), 2-24. <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4907>

SISTO, V., NÚÑEZ-PARRA, L., & RIVERA-AGUILERA, G. (2021). Entre managerialismo y nostalgia. El debate por el futuro de la Universidad y el Trabajo Académico. *Quaderns de Psicología*, 23(2), 1-21. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1695>

SORADOS, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa* [Tesis de magíster, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/2388>

SORRIBES, E., RODRÍGUEZ-GÓMEZ, D., & BARRERA-COROMINAS, A. (2023). Gestión de la calidad y del conocimiento en la formación profesional en Europa. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(especial). <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.especial.3326>

STAKE, R. (2013). Estudios de casos cualitativos. En N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Manual de investigación cualitativa* (Vol. III). Gedisa editorial.

SUÁREZ-AMAYA, W., GANGA-CONTRERAS, F. A., PÉREZ, M. F., & VILLEGAS, F. J. (2024).

Percepción de barreras de género para el ejercicio del liderazgo en una universidad estatal de Chile. *Fronteiras*, 13(3), 185-203.

SUÁREZ-AMAYA, W., RODRÍGUEZ-ALTAMIRANO, M., & GANGA-CONTRERAS, F. (2022). Estrategias para promover la producción científica universitaria en Chile. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 350-363. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37943>

UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA. (2021). Plan de desarrollo estratégico institucional 2021-2030. Dirección de gestión y análisis institucional. <http://somosua.uantof.cl/pdei/>

UNIVERSIDAD DE ANTOFAGASTA. (s.f.). Nuestra historia. Universidad de Antofagasta. <https://www.uantof.cl/nuestra-historia/>

VIDAL-POLLAROLO, P., VIDAL-ROJAS, M., VIDAL-BUENO, J., MORALES-CABELLO, C., RÍOS-SAAVEDRA, T., SALAZAR-ARREDONDO, L., & RAMÍREZ-MARTÍNEZ, P. (2017). *La educación superior chilena como disputa ideológica*. Ediciones Universidad Academia Humanismo Cristiano.

VIVES, T., & HAMUI, L. (2021). La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. *Investigación en educación médica*, 10(40), 97-104. <https://doi.org/10.22201/fm.20075057e.2021.40.21367>