



AÑO 30 NO. ESPECIAL 14, 2025

JULIO-DICIEMBRE



Revista Venezolana de Gerencia



Liderazgo en la gestión de la Investigación en universidad pública chilena

Santander, Luis H.*
Ganga-Contreras, Francisco**
Vega Donoso, Ximena***
Suárez, Wendolin****

Resumen

La investigación analiza el liderazgo en la gestión de la investigación desde la percepción de investigadores de alto rendimiento en la Universidad de Tarapacá (Chile). El objetivo es comprender cómo se ejerce el liderazgo en contextos de presión institucional y exigencia productiva. Se utilizó un enfoque cualitativo cuyo centro es la variable organizacional “liderazgo” en la universidad, empleando entrevistas semiestructuradas aplicadas a ocho investigadores entre noviembre de 2024 y enero de 2025. Los resultados muestran el empleo de un estilo de liderazgo adaptativo, por parte de los líderes de investigación, para acometer el desarrollo de sus actividades académicas y afrontar los desafíos que plantea la complejidad del entorno en el cual se desenvuelve la Universidad de Tarapacá. Se evidencia que el liderazgo influye positivamente en la formación de nuevos investigadores, el fortalecimiento de capacidades, la conexión institucional con redes académicas y el desempeño científico. Asimismo, se identifican tensiones estructurales relacionadas con el financiamiento, la equidad de género y la distribución de recursos. Se concluye que el liderazgo, concebido como una práctica contextual y relacional, resulta esencial para enfrentar la complejidad del entorno y orientar la gestión científica con criterios de sostenibilidad y adaptabilidad.

Palabras clave: liderazgo; estilos; universidad; investigación; percepción.

Recibido: 16.05.25

Aceptado: 25.10.25

- * Máster Business Administration, Magíster en Dirección y Gestión de Empresas, Licenciado en Sistemas de Información y Control de Gestión. Académico de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Tarapacá, Chile, Investigador Invitado Nacional IESED-CHILE. Email: lsantanders@academicos.uta.cl. <https://orcid.org/0009-0002-8981-4117>.
- ** Postdoctorado en Ciencias Humanas, Doctor en Administración de Empresas, Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales. Magíster en Administración de Empresas, Administrador Público. Profesor Titular, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad de Tarapacá, Chile. Email: franciscoganga@academicos.uta.cl. <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459>.
- *** Doctoranda en Ciencias de la Administración y Negocios, Magíster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Comportamiento Organizacional, Ingeniera comercial. Académica de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Tarapacá, Chile, Investigadora Nacional IESED-CHILE, Email: xvega@academicos.uta.cl. <https://orcid.org/0000-0003-1955-9050>.
- **** Doctora en Ciencias Sociales, Magíster en Gerencia Pública, Licenciada en Administración. Académica del Departamento de Gestión Organizacional, Facultad de Administración y Economía, Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile. Email: wsuarez@utem.cl (autora de correspondencia). <https://orcid.org/0000-0003-3825-5781>.

Leadership in research management at Chilean public universities

Abstract

This study examines leadership in research management from the perspective of high-performing researchers at the University of Tarapacá (Chile). The aim is to understand how academic leadership is exercised within contexts marked by institutional pressure and performance demands. A qualitative case study approach was employed, centred on the organisational variable of "leadership" within the university, using semi-structured interviews conducted with eight researchers between November 2024 and January 2025. The findings reveal the use of an adaptive leadership style by research leaders to carry out their academic responsibilities and respond to the challenges posed by the complex environment in which the university operates. The evidence indicates that leadership positively influences the training of new researchers, capacity building, institutional engagement with academic networks, and overall scientific performance. Additionally, structural tensions were identified relating to funding, gender equity, and resource distribution. It is concluded that leadership, understood as a contextual and relational practice, is essential for addressing complexity and guiding scientific management with sustainability and adaptability in mind.

Keywords: leadership; styles; university; research; perception.

1. Introducción

La institución universitaria del siglo XXI enfrenta los desafíos propios de una sociedad caracterizada por transformaciones profundas, aceleradas y complejas. Estos cambios, impulsados por la globalización, la expansión tecnológica y nuevas demandas sociales, han tensionado el tradicional equilibrio entre las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión. En este escenario dinámico, la universidad chilena no está exenta de dichos desafíos, lo que exige repensar su papel con una visión estratégica y adaptativa.

En particular, la función de investigación científica universitaria

se ve interpelada por múltiples retos estructurales y contextuales, entre ellos el financiamiento, el fortalecimiento de capacidades institucionales, la formación de nuevos investigadores, la visibilidad internacional y la competitividad científica. A estos se suman las brechas tecnológicas y las desigualdades persistentes, como la de género, que afectan las trayectorias académicas y las condiciones para el ejercicio de la investigación. En este contexto, se vuelve indispensable un liderazgo académico capaz de articular respuestas pertinentes, sostener procesos formativos y promover condiciones equitativas y sostenibles para el desarrollo de la investigación universitaria.

Tomando en cuenta lo expuesto, la presente investigación analiza el liderazgo en la gestión de la investigación desde la percepción de los investigadores de alto rendimiento en la Universidad de Tarapacá en Chile. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso instrumental, utilizando entrevistas semiestructuradas como técnica principal de recolección de datos, lo que permitió acceder a las experiencias y representaciones de las y los participantes de la investigación.

2. Liderazgo y sus dimensiones: aproximación al ámbito universitario

El liderazgo es crucial para adaptar las instituciones de educación superior a los cambios y desafíos contemporáneos, configurando para Latapi et al. (2024) una prioridad en la definición de políticas educativas a nivel mundial. Pedraja-Rejas et al. (2020, 2021), Riquelme-Castañeda et al. (2020), Pedraja-Rejas & Bernasconi (2021) y Rodríguez-Ponce et al. (2022) resaltan la importancia de un liderazgo que no solo comprenda la gestión administrativa y estratégica, sino que también promueva una cultura inclusiva y de alta calidad que responda a las necesidades de todos los actores. Para ello, la gestión de las personas y su debida orientación es fundamental. Al respecto, Ganga et al. (2017, p. 50) aseveran que “el uso apropiado del talento laboral disponible depende primordialmente de los estilos de liderazgo que tienen las personas que cumplen el rol de directivos”.

En consecuencia, el estilo del líder resulta clave para responder a los contextos cambiantes en los cuales operan las instituciones universitarias.

Desde el punto de vista teórico, el liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1969a y 1969b) plantea que los líderes deben adoptar un estilo adecuado a las habilidades y la disposición de los miembros de su equipo de trabajo, lo que sugiere que no existe un único estilo de liderazgo, sino que responde a la situación contextual y las características del liderado. Es una “habilidad de liderazgo centrada en el seguidor que permite a los líderes adaptar su estilo de liderazgo para lograr resultados de gestión óptimos, facilitar el logro de los objetivos organizacionales y aumentar la satisfacción y el crecimiento de los seguidores” (Wang et al., 2024, p.).

Por su parte, la teoría de liderazgo de rango completo, desarrollada por Bass (1985), ha significado un gran avance en el conocimiento sobre la comprensión de los estilos de liderazgo. Según Abbas & Ali (2023), esta teoría aborda algunas de las limitaciones de las teorías anteriores, que no permitían explicar completamente la diversidad de los estilos, desde los líderes carismáticos e inspiradores hasta los más pasivos. Dado el impacto de esta teoría, se ha convertido en la principal herramienta para el estudio del liderazgo en las últimas décadas (Pedraja-Rejas et al., 2021).

De acuerdo con la teoría propuesta por Bass (1985, 1990), los estilos de liderazgo se pueden categorizar en: Transformacional, transaccional y laissez-faire. Este modelo establece que un líder puede exhibir comportamientos típicos tanto de un estilo como de otro (Desiatnyk et al., 2022). Dicha flexibilidad se basa en la habilidad del líder para analizar adecuadamente las particularidades de la situación, el entorno organizacional,

las características de los subordinados y las demandas específicas de las tareas a ejecutar (Riquelme-Castañeda et al., 2020). En ese orden de ideas, Payne et al. (2025) afirman que los líderes adaptables y con la capacidad de utilizar varios estilos de liderazgo están mejor posicionados.

En años recientes, diversos estudios señalan el empleo del denominado liderazgo adaptativo (Khan et al., 2025; Shogran, 2024) en varios sectores de actividad, tales como salud (Ominyi et al., 2025), tecnología (Tabata et al., 2025), transporte (Yang et al., 2025), educación universitaria (Marlia et al., 2025; Villafuerte-Holguín y Cevallos, 2021), cuyo centro es el empleo o combinación de estilos de liderazgos acordes con los objetivos, las personas y el contexto, entre los principales elementos, en consonancia con las teorías antes expuestas.

Como resultado de la revisión documental sobre liderazgo y universidades, se identifican cinco categorías; estas son:

Categoría Estilo de Liderazgo: La teoría del liderazgo de Bass (1985) establece que los líderes pueden adoptar diversos estilos transformacionales, transaccionales o laissez-faire, influyendo directamente en la gestión institucional y la productividad científica. En el contexto universitario, un liderazgo transformacional tiende a generar mayor compromiso y eficiencia en los equipos de trabajo, favoreciendo el clima organizacional (Pedraja-Rejas et al., 2020). No obstante, un liderazgo adaptativo emerge como una posibilidad para atender la complejidad de las instituciones universitarias y el contexto (Khan et al., 2025; Shogran, 2024).

Categoría Adaptación a los desafíos: Las universidades enfrentan

desafíos constantes en la producción científica, y la adaptabilidad del liderazgo es clave para superarlos. La gobernanza universitaria efectiva requiere líderes que sean capaces de gestionar cambios y promover innovación en entornos académicos altamente competitivos (Brunner & Ganga-Contreras, 2016). La literatura destaca que el liderazgo universitario debe adaptarse a los cambios en financiamiento, políticas de investigación y demandas del entorno globalizado (Acosta-Silva et al., 2021).

Categoría Fomento de la Participación e Innovación: La participación activa de los funcionarios y la promoción de la innovación son esenciales para fortalecer el liderazgo académico. El liderazgo fomenta la creatividad y la toma de decisiones compartida, lo que mejora la calidad de la producción científica y la eficiencia organizacional (Pedraja-Rejas et al., 2020). En ese sentido, la teoría del liderazgo transformacional enfatiza la estimulación intelectual y la consideración individualizada como claves para incentivar la creatividad y la participación (Bass & Riggio, 2006).

Categoría Recursos para la Investigación: La disponibilidad de espacios y recursos para la investigación es crucial para el desarrollo de la productividad científica, por lo que se debe garantizar el acceso equitativo a financiamiento, infraestructura y apoyo administrativo para la investigación académica (Barra, 2019). Se ha demostrado que las universidades con modelos de gobernanza eficientes logran una mejor distribución de recursos, lo que permite a los investigadores concentrarse en su trabajo sin obstáculos administrativos innecesarios (Ganga-Contreras et al., 2017).

Categoría Liderazgo y Clima Organizacional: Un buen liderazgo

influye en el clima organizacional, lo que impacta la motivación, la satisfacción laboral y la productividad científica. Un entorno de trabajo positivo facilita la cooperación y reduce la rotación de personal académico (Pedraza-Melo et al., 2020). Según Barrientos et al. (2021), en las universidades, la existencia de un liderazgo claro y orientado al desarrollo académico mejora la cohesión y el desempeño del equipo.

Categoría Diversidad en el Liderazgo: La diversidad en el liderazgo es un factor que puede impactar en la toma de decisiones, el estilo de gestión y la percepción de autoridad dentro de la universidad. Se ha demostrado que los equipos diversos en género tienen una mayor capacidad de resolución de problemas y una visión más amplia de la gobernanza universitaria (Mendoza Quintero et al., 2018). Rodríguez-Ponce et al. (2022) resaltan que la diversidad en el liderazgo universitario contribuye a una cultura organizacional más inclusiva y equitativa.

Las categorías antes señaladas sirven de base para la confección del instrumento de recolección de datos que se presenta en el apartado metodológico.

3. Abordaje metodológico

Se trata de una investigación con enfoque cualitativo, cuyo centro es la variable organizacional “liderazgo” en la Universidad de Tarapacá, al norte de Chile. La selección de los participantes se basó en su relevancia y experiencia investigativa. En este sentido, formaron parte de la investigación aquellos académicos que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión: 1) Contar con estatus de Contrata o Planta, 2) Poseer el grado de Doctor, 3) Estar entre los más citados en el Highly Cited

Researchers Citation Rankings 2024. Como resultado, participaron ocho investigadores de alta productividad en la institución universitaria.

Los entrevistados presentan un rango de edad entre 46 y 71 años, con una media aproximada de 59 años, lo que sugiere que los entrevistados son académicos con una amplia trayectoria en la institución. Siete de los ocho participantes son hombres, mientras que solo una participante es mujer. La antigüedad en la institución varía significativamente, desde 5 hasta 48 años, con una media de 26 años, lo que refleja una combinación de académicos con diferentes niveles de experiencia en la universidad.

En términos de jerarquía, la mayoría ostentan el grado de Titular A (62.5%), mientras que hay representación en otras categorías como Asociado A (12.5%), Titular B (12.5%) y Asistente A (12.5%), lo que evidencia que la muestra está compuesta por académicos de alto nivel jerárquico y experiencia en la universidad. Con relación a la adscripción a los departamentos y áreas de investigación, los participantes pertenecen a diversas disciplinas y líneas de investigación dentro de la institución, reflejando una muestra multidisciplinaria que incluye ciencias exactas y aplicadas, ciencias sociales y humanidades y ciencias ambientales y organizacionales. Presentan una carga académica combinada entre pregrado, posgrado e investigación. Esta distribución apunta a que los participantes tienen una visión amplia sobre la gestión universitaria, el liderazgo y la productividad científica, ya que están involucrados en distintos niveles de la educación superior.

Como instrumento de recolección de información se utilizó la entrevista semiestructurada, la cual fue aplicada

de manera presencial a los ocho investigadores seleccionados, entre noviembre de 2024 y enero de 2025. En función de la revisión teórica precedente sobre liderazgo en universidades, se desarrollaron indicadores y a su vez preguntas que responden a cinco categorías: 1) estilo de liderazgo; 2) adaptación a los desafíos; 3) fomento de la participación e innovación; 4) recursos para la investigación; 5) diversidad en el liderazgo por razones de género.

El análisis de las entrevistas conllevó un proceso de codificación y categorización de las respuestas, permitiendo identificar patrones, tendencias y variaciones en las percepciones de los entrevistados. La saturación de la muestra se alcanza cuando las respuestas comienzan a repetirse sin aportar nueva información relevante al fenómeno observado. De esta manera, la metodología utilizada permitió una interpretación estructurada de los datos, facilitando la identificación de estrategias y buenas prácticas que pueden ser adoptadas por las universidades para mejorar la productividad científica.

4. Liderazgo en la gestión de la investigación desde la percepción de investigadores de alto rendimiento: Resultados y discusión

La percepción de los entrevistados acerca del liderazgo en la gestión de la investigación se presenta a continuación, considerando las categorías de análisis:

4.1. Estilo de Liderazgo

El análisis de los hallazgos permite identificar que, dentro de la universidad,

coexisten diversos estilos de liderazgo en atención a los grupos liderados y los objetivos propuestos, con una fuerte presencia de enfoques participativos, colaborativos y adaptativos. Ello evidencia la flexibilidad de los investigadores para combinar distintos estilos de liderazgo, en función de la situación o del grupo al que se dirigen, tal como lo propone Bass (1990).

En ese sentido, apuntan a la adopción de un estilo colaborativo a nivel de pares de investigación, pero mucho más rígido cuando se trata de guiar a los ayudantes de investigación, los cuales exigen directrices claras para garantizar el alcance de los objetivos y, con ello, la eficiencia en el proceso de la investigación. Se trata, en palabras de Khan et al. (2025), de un liderazgo académico adaptativo, en relación directa con la preparación de la organización para enfrentar el cambio y promover la viabilidad a largo plazo en la educación superior (Shogran, 2024).

En contextos caracterizados por alta complejidad y cambio continuo, los hallazgos muestran que la adopción de un estilo de liderazgo adaptativo permite que aflore la creatividad y se fomente la apertura a nuevas ideas y enfoques por parte de los investigadores. Tal como lo plantea Obolensky (2014), “cuanto más complejas se vuelven las cosas, menos se necesita un liderazgo de corte tradicional”. Esta perspectiva resalta la necesidad de estilos más flexibles y participativos en entornos de incertidumbre.

Algunos de ellos expresan que el estilo de liderazgo adoptado ha impactado de manera positiva su área de influencia. No obstante, muestran cierta cautela respecto al alcance de este, más allá de sus grupos o equipos de trabajo. Sin embargo, los hallazgos

sugieren que un liderazgo efectivo dentro de cada equipo de investigación, desde el punto de vista sistémico, incide en los resultados de la institución como un todo y, en consecuencia, en la capacidad de los académicos para generar impacto a través de sus investigaciones en la gestión académica institucional. En ese sentido, urge

entender a los sistemas educativos como ecosistemas relationales no lineales, abiertos y complejos, en contraposición a las formas tradicionales burocráticas, cerradas e institucionalizadas (Kowch, 2023; Kowch, 2013).

Las categorías y subcategorías asociadas a esta dimensión se pueden observar en el cuadro 2:

Cuadro 2
Categoría estilo de liderazgo

Categoría	Subcategoría
Estilo predominante de liderazgo.	Liderazgo participativo y colaborativo
	Liderazgo adaptativo y situacional
	Liderazgo jerárquico y estructurado
	Liderazgo orientado a la creatividad y la innovación
	Liderazgo transformacional y de mentoría
Percepción del impacto del estilo en la gestión institucional y productividad científica.	El liderazgo contribuye a la productividad científica a través de la mentoría y formación de académicos
	La existencia de redes de colaboración como clave del liderazgo
	Impacto del liderazgo en facultades específicas
Autoevaluación de la influencia del liderazgo en la productividad	

4.2. Adaptación a los desafíos

El análisis de la adaptación del liderazgo a los desafíos actuales en las instituciones de educación superior revela que los líderes han implementado diversas estrategias innovadoras para fortalecer la producción científica y mejorar la gestión institucional, en respuesta a los cambios en el panorama académico y científico.

Los resultados exhiben diversas estrategias para adaptarse a los desafíos en la producción científica, entre las que destacan: 1) Internacionalización, a través de la participación en redes globales de investigación con miras a lograr resultados superiores (Pérez Egües, M. y Sánchez Castillo, 2024) y la práctica de colaboraciones externas para

la publicación de trabajos conjuntos, lo cual favorece la visibilidad tanto del investigador como de la institución en los espacios académicos globales (Yaqin, et al., 2025); 2) Formación de capital humano, enfocado en la generación de relevo como garantía de la sostenibilidad del sistema en el largo plazo, al respecto Marchant-Cavieres y Fardella (2024, p.50) señalan el desarrollo de condiciones “como autonomía, expertiz, liderazgo, prestigio e integración al equipo académico”; 3) Alineación con estándares de evaluación y la proyección estratégica de la investigación. Lo anterior apunta a una gestión comprometida con el cambio, la competitividad y la sostenibilidad, en coherencia con el planteamiento de Brunner & Ganga-Contreras (2016) y

Acosta-Silva et al. (2021).

Ahora bien, en el contexto del sistema de evaluación científica, y como vía para promover la productividad, el liderazgo universitario ha implementado una serie de estrategias enfocándose en: 1) Incentivos financieros, derivados de las publicaciones en revistas de impacto dentro de los cuartiles Q1 y Q2 así como bonos a los investigadores que califiquen en proyectos promovidos y financiados por el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT); 2) Contratación de investigadores externos con experiencia para apoyar la producción científica de alto impacto; 3) Financiamiento interno, mediante concursos para estimular programas de investigación básica y otros proyectos institucionales.

4) Trabajo en equipos de investigadores con financiamiento institucional (entre 10 y 15 practicantes), conllevando beneficios para el aprendizaje colectivo y progreso para las investigaciones en desarrollo (Huairre-Inacio, et al., 2025); 5) Flexibilidad en la carga académica, a investigadores con proyectos de investigación y publicaciones en revistas del alto impacto, se disminuye la carga docente; y 6) Aplicación de sistema de métricas para conocer la productividad anual de los investigadores, con las cuales se cuantifican tanto publicaciones como citas recogidas por los académicos en un periodo determinado, incidiendo en la notoriedad y posición de la institución universitaria en el sistema académico local, nacional e internacional (Álvarez, et al., 2021).

Estas estrategias parecen responder a la necesidad de la institución de ubicarse en la carrera académica, que, si bien ofrece grandes beneficios para las instituciones, también

constituye un proceso intervencionista que puede llevar a relegar los objetivos esenciales de la educación (Guzmán-Puentes y Guevara-Ramírez, 2022). En ese sentido, se confirma la importancia de un liderazgo proactivo y adaptativo que permita enfrentar los retos del entorno académico a la par de promover la investigación y fortalecer la capacidad científica de la institución sin menoscabo de su gente.

No obstante, los entrevistados advierten que el sistema de productividad científica en Chile impone restricciones que limitan la flexibilidad en la producción científica, al no tomar en cuenta las diferencias en el desarrollo profesional, es decir, la trayectoria y biografía académica de los investigadores, lo que genera una presión constante en ellos. Adicionalmente, están ante la exigencia permanente de generar productos de investigación, pues el sistema de evaluación demanda altos niveles de productividad medidos en términos cuantitativos (artículos indexados, factor de impacto, entre otros indicadores).

De acuerdo con Suárez-Amaya et al. (2022, p. 360), estas iniciativas, pese a sus beneficios, pueden constituir un reto para los investigadores, sobre todo para aquellos con: "Poca o nula experiencia en investigación y con alta carga docente, además de investigadores de ciertas áreas de conocimiento donde las publicaciones WoS cuartil 1 y 2 son exigidas, como es el caso de las ciencias sociales y humanas". En ese sentido, los líderes buscan responder y alinearse al modelo y adaptar sus estrategias para cumplir con estos parámetros, a pesar de que reconocen desafíos en la medición de la calidad de la producción científica y en la equidad en la distribución de incentivos. Ver resumen de categorías y subcategorías en el cuadro 3:

Cuadro 3
Dimensión adaptación a los desafíos

Categoría	Subcategoría
Innovaciones implementadas para superar desafíos organizacionales y científicos.	Internacionalización y cooperación científica Liderazgo flexible y adaptativo a nuevas exigencias Enfoque en redes de colaboración y formación de nuevos investigadores
Estrategias de adaptación identificadas	Políticas de incentivos financieros Contratación de académicos con trayectoria en investigación Creación de programas de financiamiento interno Enfoque en redes de colaboración y formación de equipos grandes Flexibilidad en la carga académica para investigadores activos Uso de métricas para evaluar la productividad científica

4.3. Fomento de la participación e innovación

El análisis de la dimensión fomento de la participación e innovación en la institución revela que se han establecido mecanismos formales para la toma de decisiones y la promoción de nuevas ideas. Los hallazgos permiten identificar la importancia de fortalecer modelos de participación más inclusivos y generar incentivos para la creatividad, asegurando que la innovación se convierta en un eje central de la gestión institucional.

De acuerdo con la información suministrada por los entrevistados, el liderazgo ha establecido diversos mecanismos para fomentar la participación en la toma de decisiones, incluyendo reuniones que fomentan la discusión abierta de las ideas en formatos horizontales. Al respecto, Stehli y Rivero (2025) expresan que en este campo las jerarquías son relativamente planas, y agregan que “los mercados de trabajo en ciencia se están volviendo una combinación de mercados abiertos y cerrados, por la incorporación de investigaciones novedosas a través de contratos de corta duración”, lo que empuja un mayor dinamismo y diversidad

para la contrastación de las ideas. Sin embargo, en atención a la situación y/o escala del proyecto de investigación, el liderazgo según la situación (Bass, 1985) propiciaría una dirección mucho más asimétrica y jerárquica.

En ese contexto, se exhibe la participación plural de diversidad de actores que confluyen en torno a la investigación: estudiantes, exalumnos, personal técnico, investigadores de niveles y de trayectoria, facilitando, en la mayoría de los casos, una comunicación transparente y la valoración de las diferentes perspectivas. En ese sentido, Huaire-Inacio et al. (2025, p. 10) encontraron que el trabajo de tipo colaborativo es “esencial y significativo para el avance del proceso”.

En la toma de decisiones, se observan niveles de independencia por parte de los investigadores y de los equipos de trabajo. Para Stehli y Rivero (2025, párr. 38), se trata de la gestión del conocimiento y ello “implica que la responsabilidad de la dirección y la producción del proceso queda a cargo de las decisiones de estos actores individuales o colectivos reunidos bajo agendas comunes con pares nacionales e internacionales, y no de la organización de empleo”. No obstante,

se mantienen centralizadas decisiones de carácter global manejadas a través de las políticas institucionales.

A pesar de estos avances, en una organización mucho más participativa y plana en el área de la investigación científica, se mantiene el desafío en la aplicación efectiva de estos mecanismos, para evitar la posible desigualdad en la participación y la necesidad de equilibrar la jerarquía con la inclusión.

Por otro lado, la universidad, por intermedio de su liderazgo, ha implementado diversas prácticas para fomentar la innovación y la creatividad, incluyendo: 1) Creación de unidades especializadas que buscan gestionar y fomentar proyectos innovadores; 2) Incentivos para la postulación de proyectos y el fomento de la producción científica como base de la innovación, con creación de patentes. Acerca de estas

últimas, Ricardo-Jiménez et al. (2025) sostienen que constituyen un indicador clave de la capacidad innovadora de una región. Datos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2022) revelan que los países latinoamericanos destacados para el año 2021 en registro de patentes fueron: Brasil con 5200 patentes, México 1700, Argentina 850, Chile 300 y Colombia 200. Sin embargo, este número representa menos del 1% del registro de patentes a nivel global. Es decir, que, tanto para el liderazgo del sistema universitario de la región latinoamericana como para el liderazgo de la institución universitaria chilena, persiste el reto de traducir la productividad académica en innovación aplicada y validada.

Las categorías y subcategorías correspondientes a esta dimensión se pueden observar en el cuadro 4.

Cuadro 4
Dimensión fomento de la participación e innovación

Categoría	Subcategoría
Mecanismos de participación	Reuniones y discusiones abiertas
	Diálogo inclusivo y comunicación transparente
	Participación en proyectos de investigación
	Estructuras jerárquicas en función del contexto
	Creación de espacios de autonomía
	Políticas institucionales para la toma de decisiones académicas
Prácticas innovadoras promovidas por el liderazgo	Innovación a través de la generación de conocimiento científico
	Fomento de la innovación en términos de impacto tecnológico y social
	Creación de unidades especializadas en innovación
	Jornadas y espacios de discusión sobre innovación
	Actualización y el aprendizaje continuo
	Estrategias institucionales para promover la creatividad

4.4. Recursos para la investigación

Los resultados develan evidencia acerca del sistema de financiamiento

interno que ofrece la universidad que, si bien es limitado, facilita el acceso a recursos para la investigación, aunque con diferencias marcadas según la disciplina académica. Mientras que, en

las ciencias sociales y humanidades, los recursos suelen cubrir requerimientos generales de operación, como equipamientos y otras herramientas de apoyo tecnológico para el procesamiento de datos, en el caso de las ciencias naturales y experimentales los recursos internos resultan insuficientes y, por tanto, dependen de la obtención de fondos externos para operar. Se trata de la adquisición de equipos mayores, materiales, instrumental, insumos e infraestructura que revisten grandes inversiones.

Con respecto a la infraestructura para el desempeño de las tareas de investigación, los entrevistados destacan aquella dedicada a la investigación en el nivel de posgrado, donde los espacios y recursos están destinados a investigadores en formación y proyectos de investigación avanzada. Aunque afirman que en general existen espacios tales como laboratorios y oficinas, su acceso y calidad varían dependiendo de la facultad o unidad académica de adscripción.

A decir de Pérez Egües et al. (2024, p. 7), “la inversión en infraestructura y recursos de investigación y el desarrollo profesional y apoyo para investigadores son fundamentales para promover y mejorar la investigación científica en el

ámbito universitario”.

Finalmente, afirman que la institución cuenta con una base bibliográfica amplia, así como herramientas de software para el análisis de datos que son soporte para los investigadores. Para ofrecer resultados de calidad y alineados con el contexto, la academia de la actualidad demanda acceso a bases de datos, herramientas de software, entre otros elementos del mundo digital (Pérez Egües et al., 2024).

Tanto en el aspecto de la infraestructura como en el financiamiento y dotación, el liderazgo juega un papel preponderante, ya que ello supone diligenciar y buscar mecanismos que faciliten a los equipos de investigación que lideran la dotación de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades relativas a los procesos de investigación científica. Por otra parte, los hallazgos resaltan la importancia de evaluar constantemente la adecuación de los recursos disponibles y mejorar la distribución equitativa de estos, asegurando que todos los investigadores tengan acceso a los elementos necesarios para desarrollar su trabajo con mayor eficiencia y calidad. Ver categorías y subcategorías asociadas a esta dimensión en la tabla 5:

Tabla 5
Dimensión Recursos para la Investigación

Categoría	Subcategoría
	Financiamiento interno
Disponibilidad de recursos académicos	Asignación de recursos por área disciplinar
	Espacios adecuados para la investigación
	Integración de la investigación con el posgrado
	Acceso a bibliografía y herramientas de análisis

4.5. Diversidad en el liderazgo por razones de género

El análisis de la relación entre género y liderazgo dentro de la institución revela percepciones variadas sobre cómo las diferencias de género pueden influir en la forma de ejercer el liderazgo.

En torno a las diferencias percibidas en los estilos de liderazgo, según el género, algunos de los entrevistados sostienen que las mujeres y los hombres pueden liderar de manera diferente, lo cual no indica un mejor o peor desempeño. Por el contrario, sostienen que la diversidad en el liderazgo supone nuevas perspectivas y fortalece la toma de decisiones, tal como lo plantean Kyaw et al. (2025). En ese orden de ideas, otros consideran que las diferencias en el liderazgo dependen de las características individuales más que del género. No obstante, expresan que las mujeres aportan habilidades como la multitarea y la percepción estratégica, que pueden contribuir a tener enfoques más integrales en la gestión académica, tal como lo refieren Colther et al. (2022).

Este autor reconoce que las políticas de equidad en Chile han contribuido a cambiar la percepción sobre el liderazgo femenino, ofreciendo mayores oportunidades a las mujeres en el mundo académico. No obstante, se mantiene la brecha y, por tanto, sigue siendo un tema pendiente para las instituciones académicas, en particular, y para las organizaciones en general.

Con relación a la identificación de fortalezas asociadas a liderazgos masculinos y femeninos, se presentan opiniones divididas. Mientras que algunos académicos sostienen que los liderazgos masculinos han sido históricamente más autoritarios y racionales, y los femeninos más acogedores y comunicativos, otros

argumentan que estas diferencias son producto de construcciones sociales y de la trayectoria individual de cada líder. Al respecto, Espinoza y Albornoz (2023) destacan la evidencia creciente acerca de la reproducción de creencias y actitudes estereotipadas en el ámbito educativo.

También se reconoce que, a lo largo del tiempo, en la institución, ha habido menos mujeres en roles de liderazgo académico, lo que dificulta un análisis equitativo de sus características de gestión. Ello podría indicar, por parte de la institución universitaria, una inclinación hacia favorecer la conducción por parte de los líderes masculinos y estaría asociado, en cierta medida, a la creencia de que los hombres en cargos de liderazgo pueden separar mejor las emociones de las decisiones estratégicas, según apunta uno de los investigadores entrevistados. Al respecto, Ganga Contreras et al. (2024b, p. 1) afirman que “a pesar de los esfuerzos por lograr la paridad de género en múltiples esferas organizacionales, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en puestos de liderazgo, incluso en el ámbito científico”. Agregan Paz y Pardo (2024): en la medida en que las mujeres avanzan en sus etapas profesionales, se presenta una disminución en su participación.

Otro de los entrevistados señala, en relación a la toma de decisiones, que algunas mujeres con altos logros académicos se conducen de manera similar a los hombres, lo cual estaría relacionado más con la trayectoria y experiencia profesional que con el género. Estos hallazgos resaltan la importancia de promover un liderazgo basado en habilidades y competencias, más allá del género, fomentando un

entorno equitativo (Hurtado-Reina et al. 2024) y diverso (Saleh et al. 2025). A este respecto, Latapi et al. (2024) afirman que el liderazgo se configura como herramienta imprescindible en la gestión educativa, para alcanzar tanto la

eficiencia como la equidad.

Las principales categorías y subcategorías asociadas a esta dimensión se pueden observar en el cuadro 6:

Cuadro 6
Dimensión Diversidad en el Liderazgo

Categoría	Subcategoría
Diferencias percibidas en los estilos de liderazgo según género	Perspectiva de liderazgo con diferencias por género
	Perspectiva neutral: el liderazgo depende de la persona, no del género
	Liderazgo femenino con atributos diferenciados
	Influencia de políticas de equidad
Identificación de fortalezas y debilidades asociadas a liderazgos masculinos y femeninos	Percepción de un liderazgo masculino con tendencia más racional que emocional.

Por último, se interpreta a partir de los resultados obtenidos que el liderazgo se manifiesta como una práctica compleja, influida por factores estructurales e intersubjetivos. Como autores, reconocemos que la capacidad de los investigadores para ejercer liderazgos flexibles, situacionales y colaborativos representa una fortaleza institucional que debe ser visibilizada y respaldada mediante políticas universitarias coherentes.

En función de lo antes expuesto, puede afirmarse que el liderazgo no se reduce a un conjunto de atributos personales, sino que constituye un proceso colectivo que articula visión, acción y compromiso con el entorno. Consideramos que este estudio contribuye a comprender de forma integral la dinámica del liderazgo en el contexto universitario, especialmente desde la perspectiva de quienes lideran procesos de investigación. Nuestra postura se orienta a promover una concepción del liderazgo que reconozca

su carácter formativo, distribuido y contextual, capaz de responder a los desafíos de la ciencia contemporánea.

Los hallazgos aquí expuestos abren una línea de reflexión necesaria para avanzar hacia modelos institucionales que valoren no solo los productos científicos, sino también las condiciones humanas, relacionales y organizativas que los hacen posibles.

5. Conclusiones

El estudio reveló que la percepción de los entrevistados sobre el estilo de liderazgo gira en torno a un liderazgo adaptativo, cuya forma (transformacional, transaccional, laissez-faire, colaborativo, entre otros) responde al contexto situacional y a las características de las personas lideradas. Ello, en el marco de las actividades propias de la investigación científica, permite que aflore la creatividad y la exploración de nuevas ideas y enfoques por parte de los investigadores liderados.

Los hallazgos permiten comprender el liderazgo no como una técnica o competencia individual, sino como una práctica situada que tensiona las estructuras tradicionales de gestión universitaria. En contextos donde la producción científica se encuentra presionada por métricas cuantitativas, los investigadores que lideran procesos formativos y colaborativos aportan a la transformación de la cultura organizacional, desafiando la fragmentación institucional y promoviendo una lógica de vinculación, mentoría y sentido colectivo del quehacer académico.

El discurso relativo al estilo de liderazgo, según el género, no es contundente, y resulta hasta cierto punto evasivo. Sin embargo, reconocen que la diversidad en el liderazgo supone nuevas perspectivas y fortalece la toma de decisiones. Ahora bien, la realidad revela que, a lo largo del tiempo, en la institución ha habido menos mujeres en roles de liderazgo académico, lo que dificulta un análisis equitativo de sus características de gestión. Situación que pone de relieve la falta de equidad que se mantiene, en este aspecto, a pesar de las mejoras impulsadas por las políticas del país con respecto a la igualdad de género.

Los líderes de investigación perciben como positivas las estrategias implementadas desde el nivel superior de la institución universitaria para apoyar la función de investigación, fomentando la innovación y creatividad, a la par de allanar las vías de adaptación de los investigadores a los programas de acreditación asumidos por la universidad. No obstante, ponen de manifiesto los desafíos que afrontan los investigadores para responder a la exigencia permanente de generar productos de

investigación, así como las tensiones derivadas de la burocracia administrativa para alcanzar financiamiento, acceso a espacios, equipos y herramientas cónsonas con la labor, entre los más destacados.

En este sentido, se plantea que el liderazgo académico debe ser repensado como una dimensión estratégica de la gobernanza universitaria, que trascienda los roles administrativos y se vincule con la construcción de comunidades de práctica sustentables. La flexibilidad, la adaptabilidad y la conciencia crítica expresadas por los investigadores entrevistados sugieren la necesidad de marcos institucionales que reconozcan la diversidad de estilos de liderazgo, su capacidad de generar valor más allá de la productividad medible y su potencial para fortalecer ecosistemas académicos colaborativos y contextualizados.

Asimismo, establecer políticas que diversifiquen los modelos de productividad científica, equilibrando cantidad y calidad mediante métricas innovadoras que no perjudiquen la generación de conocimiento. La participación y la innovación deben potenciarse a través de estrategias de gobernanza participativa y optimización de la toma de decisiones, asegurando un ambiente de trabajo colaborativo. Además, es crucial mejorar la distribución equitativa de recursos y financiamiento interno, permitiendo que todas las unidades académicas cuenten con la infraestructura necesaria para potenciar la investigación.

Por último, orientar el liderazgo hacia la inclusión, fortaleciendo políticas de equidad de género y promoviendo un liderazgo basado en competencias y méritos, garantizando una gestión académica justa y eficiente que contribuya al desarrollo de la

productividad científica y la excelencia universitaria.

A partir de los hallazgos de este estudio, surgen diversas oportunidades para investigaciones futuras que amplíen y profundicen el análisis del liderazgo. En primer lugar, sería pertinente realizar estudios con enfoques metodológicos mixtos, incorporando técnicas cuantitativas que permitan medir de manera más objetiva el impacto del liderazgo en la productividad científica. Asimismo, se recomienda expandir la muestra para incluir una mayor diversidad de participantes, considerando académicos de diferentes niveles jerárquicos, unidades académicas y trayectorias profesionales, así como aumentar la representación femenina para explorar diferencias de género en la percepción del liderazgo.

Referencias

- Abbas, M., & Ali, R. (2023). Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), 125–142. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.011>
- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 3–17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Alvarez, J. C., Ríos, I., Pino, P. R., & Luc, C. (2021). Simbiosis entre indicadores bibliométricos y alternativos para un índice métrico integrado. *Humanidades Médicas*, 21(2), 524-542. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-8120202000300023
- Barra, A. M. (2019). La Importancia de la Productividad Científica en la Acreditación Institucional de Universidades Chilenas. *Formación Universitaria*, 12(3), 101–110. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062019000300101>
- Barrientos, E. B., Toledo, M. B., Suárez, W., & Montecinos, M. V. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(96), 1058-1075.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Brunner, J., & Ganga-Contreras, F. (2016). Gobernanza de la educación superior: una mirada crítica y propositiva al caso de Chile. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1(33), 31–48.
- Colther, C., Rojas-Mora, J., & Wong, S. (2022). La participación de la mujer en la universidad y su impacto en la productividad científica: análisis del caso chileno. *Formación universitaria*, 15(3), 23-32. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000300023>
- Desiatnyk, K., Novakivska, L., Pryma, V., Klochko, L., & Vdovina, O. (2022). Theoretical analysis of

- the problem of leadership in professional and management activities. *Eduweb*, 16(4), 153–165. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2022.16.04.13>
- Díaz, J., Ruiz, A., & Egüez, C. (2021). Impacto de las TIC: desafíos y oportunidades de la Educación Superior frente al COVID-19. *Revista Científica UISRAEL*, 8(2), 113–134. <https://doi.org/10.35290/r cui.v8n2.2021.448>
- Espinosa, A. M., & Albornoz, N. (2023). Sexismo en la educación superior: ¿Cómo se reproduce la desigualdad de género en el contexto universitario? *Psykhe (Santiago)*, 32(1), 00101. <https://dx.doi.org/10.7764/psykhe.2021.35613>
- Ganga-Contreras, F., Navarrete, E., & Suárez, W. (2017). Aproximación a los fundamentos teóricos del liderazgo auténtico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77). <https://doi.org/10.31876/revista.v22i77.22497>
- Ganga-Contreras, F., Quiroz, J., & Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educação e Pesquisa*, 43(2), 553–568. <https://doi.org/10.1590/s1517-9702201608135289>
- Ganga-Contreras, F., Rodriguez, E., Pedraja-rejas, L., & Viancos-gonz, P. (2024b). An analysis of Chilean universities based on their research outputs and funded projects (2008–2022). *International Journal of Social Management & Communication*, 4(2), 1–20. <https://doi.org/10.47909/ijsmc.127>
- Ganga-Contreras, F., Rodriguez-Ponce, E., Sáez, W., & Araya-Castillo, L. (2024a). Chilean Universities in the main international rankings: Critical review of the results. *Information Sciences Letters*, 13(1), 127–147. <https://doi.org/10.18576/isl/130111>
- Guzmán-Puentes, S., & Guevara-Ramírez, R. (2022). Configuración de la acreditación de la calidad como campo de estudio. Una revisión sistemática de la investigación internacional (1998–2016). *Revista iberoamericana de educación superior*, 13(36), 160–180. <https://doi.org/10.22201/iise.20072872e.2022.36.1189>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969a). Teoría del ciclo de vida del liderazgo. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969b). *Gestión del comportamiento organizacional: Utilización de los recursos humanos*. Prentice Hall.
- Huaire-Inacio, E. J., Mori Sánchez, M. del P., Herrera Alvarez, A. M., Chiri Saravia, P. C., Merino-Soto, C., & Chans, G. M. (2025). La producción científica universitaria: desafíos para la generación de conocimientos y la práctica educativa. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 19(1), e1951. <https://doi.org/10.19083/ridu.2025.1951>
- Hurtado-Reina, J., Meza, P., & Velasco, E. (2024). Mujeres en la educación superior: liderazgo, coordinación y bibliografía. *Frontiers in Education*, 9, 1368431. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1368431>
- Khan, M. A., Ghafoor, M. M., Mukaram, A. T., Zubair, S. S., & Bokhari, S. Z. (2025). Una nueva era de liderazgo en el ámbito académico: Necesidad de cambio e innovación durante la COVID-19. *SAGE Open*, 15(1). <https://doi.org/10.1177/2158244024130490>
- Kowch, E. G. (2013). Hacia el liderazgo de organizaciones diversas, inteligentes y adaptables que

- aprenden. En *Tecnología como herramienta para el liderazgo en diversidad: Implementación e implicaciones futuras* (pp. 11-34). IGI Global Scientific Publishing.
- Kowch, E. G. (2023). Pensamiento sistemático y cambio: Introducción. En J. M. Spector, B. B. Lockee, & M. D. Childress (Eds.), *Aprendizaje, diseño y tecnología*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-17461-7_133
- Kyaw, K., Khatri, I., & Treepongkaruna, S. (2025). Cuando la inversión en I+D mejora el valor de la empresa: el papel de la diversidad de género en la junta directiva. *Corporate Governance*, 25(3), 471-495. <https://doi.org/10.1108/CG-09-2023-0410>
- Latapí, M., Davíðsdóttir, B., Cook, D., Jóhannsdóttir, L., Marin Radoszynski, A., & Karlsson, K. (2024). Hydrogen fuel cells in shipping: A policy case study of Denmark, Norway, and Sweden. *Marine Policy*, 163, 106109. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2024.106109>
- Marchant-Cavieres, D., & Fardella, C. (2024). Carrera científica temprana: una revisión sobre el éxito y sus factores. *Formación universitaria*, 17(4), 37-54. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062024000400037>
- Marlia, M. A., Fahmy, R., Lukito, H., & Games, D. (2025). Un estudio exploratorio sobre liderazgo eficaz y gestión del cambio en la transformación de las universidades públicas indonesias hacia el estatus de universidades de clase mundial. *Sustainability*, 17(3), 1300. <https://doi.org/10.3390/su17031300>
- Mendoza, D. D., Briano, G. del C., & Saavedra, M. L. (2018). Diversidad de género en posiciones estratégicas y el nivel de endeudamiento: evidencia en empresas cotizadas mexicanas. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 13(4), 631–654. <https://doi.org/10.21919/remef.v13i4.343>
- Obolensky, N. (2014). *Liderazgo adaptativo complejo: Aceptar la paradoja y la incertidumbre* (2.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003578109>
- Ominyi, J., Nwedu, A., Agom, D., & Eze, U. (2025). Liderando la práctica basada en la evidencia: estrategias de las enfermeras gestoras para la utilización del conocimiento en entornos de cuidados intensivos. *BMC Nursing*, 24, 252. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02912-5>
- OMPI. (2022). *Datos y cifras sobre PI, edición de 2022*. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. <https://dx.doi.org/10.34667/tind.47184>
- Payne, M., Roache, D., Subero, J., & Zhang, G. P. (2025). How safety leadership styles impact safety performance: A case study. *Journal of Safety Research*, 93, 214-228. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2025.02.006>
- Paz, A., & Pardo-Díaz, C. (2024). Las investigadoras están subrepresentadas en la infraestructura científica colombiana. *PLoS ONE*, 19(3), e0298964. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298964>
- Pedraja-Rejas, L., & Bernasconi, A. (2021). Liderazgo, políticas públicas e inclusión en las universidades: Imperativos estratégicos. *ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 29(4), 598–600.
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, I. A., Espinoza-Marchant, C. J., & Muñoz-Fritis, C. P. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual.

- Formación Universitaria, 13(5), 3–14. <https://doi.org/10.4067/S0718-5006202000050003>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., Bernasconi, A., & Muñoz-Fritis, C. (2021). Liderazgo en instituciones de educación superior: Un análisis a través de Bibliometrix R. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 29(3), 472–486. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052021000300472>
- Pedraza-Melo, N. A., Álvarez-de León, L. M., & Cruz-Fuentes, I. R. (2020). La relación del clima organizacional y el desempeño laboral en educación superior. *Vinculatéjica EFAN*, 6(1), 476–492. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-597>
- Pérez, M. A., Sánchez, V., & Díaz-Chieng, L. Y. (2024). Estrategias universitarias para el fortalecimiento de la investigación. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 12(1), 1-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11123877>
- Pérez, M., & Sánchez, V. (2024). Redes de colaboración científica potenciadas por TIC: avances en la investigación universitaria. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, 24(44). <https://doi.org/10.47189/rcct.v24i44.685>
- Ricardo-Jiménez, S., Bueno-Fernández, M. M., Herreño-Munera, M. L., & Mejía-Ríos, J. (2025). La producción científica en Latinoamérica: Logros, desafíos y oportunidades. *CIENCIA MATRÍA*, 11(20), 79-103.
- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & 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://doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>
- 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*, XIII, 102–123. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1186>
- Saleh, M. W. A., Alshdaifat, S. M., Shubita, M. F., Mansour, M., & Lutfi, A. (2025). Diversidad de género y medio ambiente, sociedad y gobernanza: Soluciones al riesgo corporativo. *Business Strategy and Development*, 8, e70097. <https://doi.org/10.1002/bsd2.70097>
- Shogran, R. I. (2024). Estilo de liderazgo emprendedor hacia la sostenibilidad mediante estrategias ágiles y lean en universidades privadas. *Perspectivas de la Ciencia y la Educación*, 67(1), 796-811. <https://doi.org/10.32744/pse.2024.1.45>
- Stehli, M., & Rivero, P. (2025). Investigadores en etapa temprana de la carrera (early career researchers): características y dilemas de la fase inicial de la carrera de investigación. *Revista de Estudios Sociales*, 92, 59-76. <https://doi.org/10.7440/res92.2025.04>
- Suárez-Amaya, W., Rodríguez Altamirano, M., & Ganga, F. A. (2022). Estrategias para promover la producción científica universitaria en Chile, Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(2), 350-363.
- Tabata, M., Wildermuth, C., Bottomley, K., & Jenkins, D. (2025). Integración de IA generativa en la práctica del liderazgo: fundamentos, desafíos y oportunidades. *Journal of Leadership Studies*, 18(4), 41–54. <https://doi.org/10.1002/jls.70005>
- Villafuerte-Holguín, J., & Cevallos Zambrano, D. (2021). Liderazgo educativo en tiempos de pandemia:

- La educación no será la misma que conocemos. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 23(37), 15-40. <https://doi.org/10.19053/01227238.12667>
- Wang, X., Liu, Y., Peng, Z., Li, B., Liang, Q., Liao, C., & Liu, M. (2024). Teoría del liderazgo situacional en la gestión de enfermería: una revisión exploratoria. *BMC Nursing*, 23, 930. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02582-9>
- Yang, L., Li, X., Fang, S., Cui, Y., Hu, Z., & Zhao, X. (2025). ATDrive: Collaborative decision-making method for autonomous truck platoon considering intra-negotiation mechanism. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 198, 104109. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2025.104109>
- Yaqin, L. N., Bilad, M. R., Yusof, B., Hassan, H., Damit, A., & Chuchu, I. (2025). Mapeo de la evolución de la investigación en educación superior: un análisis cienciométrico de Brunéi Darussalam (1986-2024). *Discover Sustainability*, 6, 142. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-00917-3>