

GOBERNANZA UNIVERSITARIA Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD CIENTÍFICA: PROPUESTA Y VALIDACIÓN DE UN MODELO PARA UNIVERSIDADES EN CHILE¹

UNIVERSITY GOVERNANCE AND ITS RELATIONSHIP WITH SCIENTIFIC PRODUCTIVITY: PROPOSAL AND VALIDATION OF A MODEL FOR UNIVERSITIES IN CHILE

Luis ARAYA-CASTILLO²
Nora Liliana GORROCHATEGUI³

Recibido	: 25/03/2025
Aprobado	: 07/05/2025
Publicado	: 21/06/2025

RESUMEN: Las universidades tienen la responsabilidad social de generar y transmitir el conocimiento acumulado y generar respuesta frente a los nuevos problemas que aparecen en cada momento histórico. Dado esto, en la presente investigación se formulan los siguientes objetivos: 1) proponer un modelo de gobernanza para universidades chilenas que promueva la productividad científica y 2) validar el modelo desde la perspectiva de los académicos dedicados a la investigación. Para ello, se realizaron entrevistas a 30 informantes clave utilizando un instrumento semiestructurado. A través de un enfoque cualitativo y un análisis de discurso, mediante la técnica ZMET, se identificaron interacciones clave entre las variables estructurales. Los resultados muestran consenso en los factores que vinculan la gobernanza universitaria con la investigación, destacando la importancia de la cultura y su relación con el desempeño científico. Este estudio aporta una comprensión de cómo la interacción entre factores formales e informales dentro de las universidades impacta en la investigación, contribuyendo al desarrollo de políticas y prácticas efectivas para fomentar la investigación científica

Palabras clave: Gobernanza universitaria, investigación científica, análisis de discurso, técnica ZMET, modelo.

ABSTRACT: Universities have a social responsibility to generate and transmit accumulated knowledge while responding to emerging problems in each historical moment. Given this, the present study formulates the following objectives: 1) to propose a governance model for Chilean universities that promotes scientific productivity and 2) to validate the model from the perspective of academics dedicated to research. To achieve this, interviews were conducted with 30 key informants using a semi-structured instrument. Through a qualitative approach and discourse analysis, employing the ZMET technique, key interactions were identified between structural variables. The findings reveal a consensus on the factors linking university governance with research, highlighting the importance

¹ Trabajo elaborado en el marco del Posdoctorado en Ciencias Económicas - Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires, Argentina.

² Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago de Chile – Chile, Correo: luis.araya@uai.cl – ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7574-3907>

³ Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires – Argentina, Correo: nora.gorrochategui@posgrado.economicas.uba.ar – ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4745-8943>

of culture and its relationship with scientific performance. This study provides an understanding of how the interaction between formal and informal factors within universities impacts research, contributing to the development of effective policies and practices to foster scientific research.

Keywords: University governance, scientific research, discourse analysis, ZMET technique, model.

INTRODUCCIÓN

Las universidades tienen la responsabilidad de crear y gestionar el conocimiento (Frank y Meyer, 2007). Esta función social de las universidades surge de la necesidad de transmitir el conocimiento acumulado y de generar respuestas frente a los problemas emergentes en cada momento histórico (Araya-Castillo y Gorrochategui, 2024).

Por tal razón, desde un enfoque centrado en el management, se hace necesario conocer cómo estas entidades afrontan y distribuyen sus aspectos administrativos, financieros y académicos (Thieme et al., 2012; Araya-Castillo y Rivera-Arroyo, 2021; Araya-Castillo, 2024); de la misma manera que es primordial entender cómo cada unidad se conforma y relaciona con los demás entes involucrados en los procesos de toma de decisiones.

En este sentido, el gobierno de las universidades y/o su gobernanza podría constituirse en un actor decisivo para la gestión de políticas públicas necesarias o, en cualquier caso, en un detector lúcido de las dificultades de tales procesos y, obviamente, en un factor de su corrección (Ganga-Contreras et al., 2015; Nisar, 2015; Acosta-Silva et al., 2021).

Es así porque la comprensión de la compleja dinámica entre la gobernanza universitaria (Balbachevsky, 2017; Ganga-Contreras et al., 2018; Pack, 2020) y la investigación científica (Araya-Castillo y Escobar-Farfán, 2015; Hue et al., 2022; Serrano de Moreno et al., 2024) es fundamental para abordar los desafíos contemporáneos en el ámbito de la educación superior (Ganga-Contreras et al., 2018; Fatmawati et al., 2024; Ramírez-Cardona y Calderón-Hernández, 2024), por cuanto es indispensable contar con universidades modernas, flexibles y con mecanismos que les permitan proporcionar el capital humano necesario para el desarrollo de la sociedad (Araya-Castillo y Gorrochategui, 2024).

En consecuencia, considerando que la generación de conocimiento es un bien común (Ganga-Contreras et al., 2024) y dado que la gobernanza permite la mejor asignación de los recursos

(Acosta-Silva et al., 2021), surge el siguiente interrogante general: ¿Cómo es la gobernanza de los sistemas investigativos y su impacto en la productividad científica de las universidades chilenas? Para responder esta pregunta, el objetivo del trabajo es la propuesta y validación de un modelo que enfatice la relación entre la gobernanza universitaria y los resultados de productividad científica.

METODOLOGÍA

El abordaje general del trabajo adopta un tipo de investigación concluyente descriptiva con corte transversal o seccional (Malhotra, 2004), que busca categorizar los elementos (categorías o variables) de los sistemas de gobernanza universitaria en su interacción con el desempeño obtenido en términos de producción científica.

En este estudio se distinguen dos etapas de ejecución interrelacionadas: 1) la propuesta de un modelo de gobernanza que promueva la productividad científica; y 2) su validación desde la perspectiva de los académicos dedicados a la investigación.

La investigación se enfoca en el sector universitario chileno, caracterizado por una expansión significativa de su matrícula (Alarcón y Dzimińska, 2023), un alto nivel de competitividad (Brunner y Alarcón, 2023) y complejidad (Araya-Castillo et al., 2018), así como por un marco regulatorio exigente (Pérez Carvajal y Catalán Cueto, 2022; Alarcón et al., 2025).

No obstante, el análisis estratégico de la educación superior trasciende el caso de Chile, ya que constituye un tema de gran relevancia para América Latina (Araya-Castillo, 2024). En este contexto, se espera que las universidades desempeñen un papel clave en el crecimiento económico, la competitividad nacional, la optimización de los procesos productivos y la promoción del bienestar individual. Asimismo, su contribución resulta fundamental para la reducción de las brechas de desigualdad y la movilidad social (Gallegos Macías et al., 2022; Castillo et al., 2023; Araya-Castillo, 2024).

En la construcción del modelo teórico se garantiza la validación de expertos (Deng y Dart, 1994), por cuanto su elaboración considera las reuniones sostenidas con 5 académicos (hombres y mujeres) de universidades chilenas que tienen una dilatada trayectoria en

investigación. Con la propuesta de modelo, esta investigación adopta un enfoque cualitativo con alcance descriptivo (Gioia et al., 2013; Gioia, 2021), para validar la relación entre la gobernanza universitaria y la productividad científica desde la perspectiva de los académicos dedicados a la investigación. Se emplea la metodología de análisis del discurso (Araya-Castillo et al., 2022) con el apoyo de la herramienta ZMET de elicitación de metáforas (Catchings-Castello, 2000; Zaltman, 1996, 2014), adecuadas para profundizar en la construcción simbólica de la gobernanza universitaria y su impacto en la investigación.

Las preguntas se formulan sobre los elementos que configuran la gobernanza universitaria en lo que dice relación con las decisiones que regulan, condicionan o proveen sustento al trabajo de investigación de los académicos. Además, con estas preguntas de tipo indirectas se logra reducir la deseabilidad social de las respuestas que se consiguen en las entrevistas estructuradas.

Se realizan entrevistas a 30 informantes clave, utilizando un instrumento semiestructurado de carácter proyectivo con el objetivo de identificar los consensos en sus percepciones sobre los factores que influyen en la relación que se presenta entre la gobernanza universitaria y la producción científica. Con este tamaño muestral se alcanza la saturación de la categoría (Denzin y Lincoln, 2000), ya que a partir de la entrevista 27 se repiten las respuestas de los entrevistados sobre el tema en estudio.

El estudio de campo se realiza entre los meses de diciembre del 2024 y enero del 2025. La muestra que es intencionada y seleccionada por conveniencia (Malhotra, 2004), está compuesta por académicos cuya principal dedicación es la investigación o que combinan esta actividad con funciones de gestión en cargos directivos, tales como vicerrectorías, decanaturas y direcciones de escuela. Este grupo incluye tanto hombres como mujeres con distintos niveles de antigüedad en la academia, representando la diversidad del sector universitario en Chile. Dicha diversidad se manifiesta en sus áreas de investigación, que abarcan múltiples disciplinas, así como en su desempeño en universidades públicas y privadas de distinto tamaño, ubicadas tanto en la capital como en diferentes regiones del país. Esta muestra heterogénea permite explorar de manera integral los factores individuales y

contextuales que inciden en sus experiencias y percepciones, enriqueciendo el análisis de la relación entre gobernanza universitaria y producción científica.

Las entrevistas son transcritas y se someten a un proceso de codificación temática que se guía por el modelo teórico presentado en la Figura 1. La aplicación de la entrevista semiestructurada de elicitación de metáforas sigue un proceso flexible, adaptado a los informantes clave, en donde las preguntas se ajustan según las respuestas y el flujo de la conversación. La entrevista se lleva a cabo mediante la plataforma Google Meet, registrando el audio y utilizando un enfoque dialéctico para estimular respuestas detalladas sobre el fenómeno de estudio. Las entrevistas tienen una duración promedio de 30 a 45 minutos. Posterior a la realización y grabación de las entrevistas, las respuestas de los participantes son transcritas a texto y analizadas mediante el software cualitativo Atlas.ti por medio de las herramientas de codificación y saturación.

A través de esta codificación deductiva, se identifican segmentos clave en cada variable del modelo, asegurando su presencia en todas las entrevistas para validar su existencia y relevancia (Gioia et al., 2013; Kull, 2020; Gioia, 2021). En este proceso, los datos cualitativos, fundados en narraciones asociadas a imágenes metafóricas, se analizan para identificar patrones comunes entre los participantes, los cuales están constituidos por temáticas emergentes que se agrupan en conceptos o códigos más amplios que forman las conclusiones del estudio. La técnica de análisis que se emplea es la codificación emergente de segmentos relevantes para construir categorías que agrupan significados comunes entre los participantes (Araya-Castillo et al., 2022; Letzkus-Palavecino et al., 2022; Álvarez-Maldonado et al., 2023).

Además, se utiliza una técnica basada en el software Atlas.ti que consiste en medir las coocurrencias entre los diferentes códigos identificados en los discursos, para examinar las interrelaciones entre los distintos temas, analizando la superposición de contenidos y la frecuencia con la que ciertos códigos aparecen juntos en el discurso de los entrevistados (Coulter y Zaitman, 1994; Zaltman, 2014; Gioia, 2021). Para fortalecer este análisis, se aplica una prueba de chi-cuadrado sobre la matriz de coocurrencias, lo que permite evaluar la dependencia o independencia entre las variables del modelo.

Este proceso, que combina el análisis temático mediante codificación deductiva, el estudio de coocurrencias y la prueba estadística de chi-cuadrado, proporciona una validación empírica del modelo teórico propuesto (Zaltman, 1996; Gioia et al., 2013; Kull, 2020). En la Tabla 1 se detallan los pasos de la investigación.

Tabla 1

Pasos de la investigación

Paso	Descripción
Definición del objetivo	Explorar la relación entre la gobernanza universitaria y la productividad científica desde la perspectiva de los académicos dedicados a la investigación.
Propuesta de modelo teórico	Realización de reuniones con 5 académicos con trayectoria en investigación para proponer un modelo teórico sobre la influencia de la gobernanza universitaria en la productividad científica.
Recolección de datos	Aplicación de entrevistas semiestructuradas a 30 informantes clave con enfoque proyectivo para identificar consensos sobre factores influyentes.
Enfoque metodológico	Investigación cualitativa con alcance descriptivo basada en análisis de discurso mediante la técnica ZMET.
Codificación de datos	Transcripción y codificación temática guiada por el modelo teórico, asegurando la identificación de segmentos clave en cada variable.
Análisis de coocurrencias	Identificación de interrelaciones entre temas a partir de la superposición de contenidos y la frecuencia de aparición conjunta en los discursos.
Prueba estadística	Aplicación de prueba chi-cuadrado sobre la matriz de coocurrencias para evaluar la dependencia o independencia entre variables.
Validación del modelo	Combinación de análisis temático, coocurrencias y chi-cuadrado para respaldar empíricamente el modelo propuesto.

Resultados e interpretación	Identificación de factores clave en base a la evidencia sobre la relación entre la gobernanza universitaria y la productividad científica.
-----------------------------	--

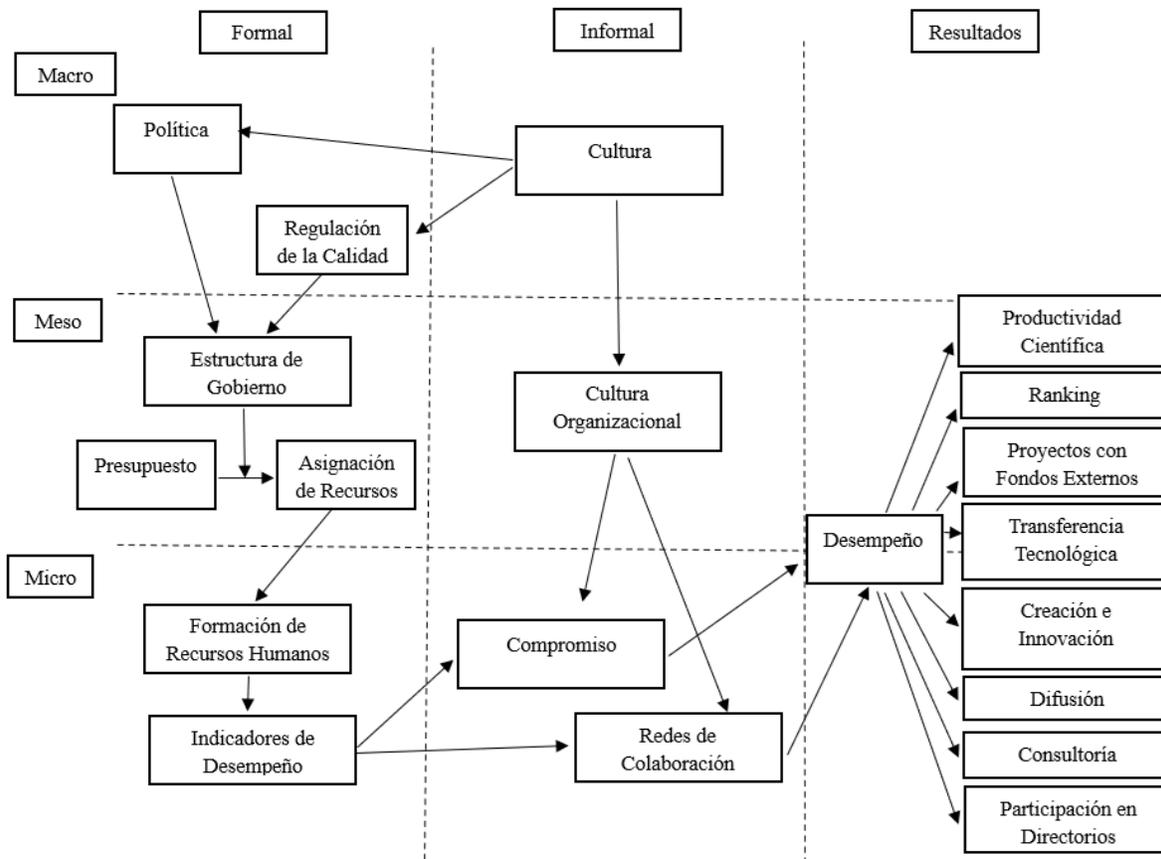
Nota. Elaboración propia.

RESULTADOS

Cada parte de la investigación tiene un resultado; la primera consiste en la propuesta de un modelo teórico, en tanto que la segunda corresponde a su validación. Respecto a lo primero, el modelo teórico que explica la relación entre la gobernanza universitaria y la productividad científica considera la influencia de factores institucionales en distintos niveles organizacionales (Figura 1). Este modelo se fundamenta en la teoría institucionalista, la cual sostiene que las estructuras y prácticas organizacionales están moldeadas por normas, regulaciones y presiones del entorno institucional (Selznick, 1948; Meyer y Rowan, 1977; Zucker, 1977, 1983, 1988). Bajo esta perspectiva, las universidades no solo responden a criterios de eficiencia interna, sino también a exigencias externas provenientes de las transformaciones sociales, agencias reguladoras, políticas gubernamentales y expectativas del sector productivo y del entorno académico (Araya-Castillo y Rivera-Arroyo, 2021; Jiménez-Bucarey et al., 2023; Ganga-Contreras y Araya-Castillo, 2024). La Figura 1 esquematiza el modelo.

Figura 1

Modelo de gobernanza universitaria y su relación con la producción científica



Nota. Elaboración propia.

En el modelo propuesto, a nivel macro se incluye el conjunto de normas, valores, creencias y principios que son compartidos por la sociedad y que configuran la cultura nacional que a su vez impacta en la política educativa y en las regulaciones de calidad que condicionan la estructura y prioridades de las universidades. A nivel meso se analiza la cultura organizacional de estas instituciones de educación superior y sus prácticas de gobernanza interna, como las decisiones presupuestarias y de asignación de recursos. En tanto que a nivel micro, se examina cómo estas condiciones de gobernanza interna son influenciadas por los indicadores de desempeño y por la formación y compromiso de los investigadores, y las redes de cooperación que éstos pueden generar. En síntesis, el modelo propone tres niveles interconectados, que abarcan elementos del contexto normativo-social general, de la

organización interna de las instituciones de educación superior y del comportamiento de los investigadores y la evaluación del desempeño de la producción científica.

Los resultados de la segunda parte del trabajo respaldan el modelo teórico propuesto en la Figura 1, y la relevancia de las distintas variables que lo componen, las cuales se presentan y validan mediante material empírico cualitativo. En la Tabla 2 se especifica la categoría de cada variable, su frecuencia de aparición en los discursos de los informantes clave, y se incluye un ejemplo textual para ilustrar su significado.

Tabla 2

Codificación de discurso de los participantes.

Código	Frecuencia
Cultura	101
Política	15
Regulación de la Calidad	8
Estructura de Gobierno	8
Presupuesto	44
Asignación de Recursos	33
Formación de Recursos Humanos	19
Indicadores de Desempeño	34
Cultura Organizacional	27
Compromiso	11
Redes de Colaboración	17
Desempeño	29

Nota. Elaboración propia mediante Atlas.ti

La primera variable que se denomina “cultura” es considerada por los informantes clave como una de las que mayor impacto tiene en el proceso de investigación científica. Se define como un conjunto de prácticas, valores y creencias que se presentan a nivel país e impactan directamente en la producción de conocimiento. La participante 8 señala que “la diversidad de las culturas tiene que ver con el respeto o el fomento al desarrollo de las distintas culturas

y sus creencias, su religiosidad, su manera de concebir el mundo”. Esta visión resalta cómo la cultura influye en el ambiente de la investigación, no solo como un objeto de estudio, sino también como un factor determinante en los procesos investigativos.

Por otro lado, la “cultura” también se vincula con la adaptación de las universidades y académicos a la evolución de las problemáticas de interés, desarrollo de la literatura y marco regulatorio. El participante 13 explica cómo ha evolucionado la investigación a lo largo del tiempo, especialmente en el ámbito de las ciencias sociales: “ahora no se puede no investigar.. nosotros si pensamos en la investigación hace 20, 25, 30 años atrás, para los que ya tenemos algún rato en esto, sobre todo en nuestras áreas de las ciencias sociales, que no tienen una cultura tradicional de investigación, a diferencia de otras áreas como más en las ciencias exactas, etcétera, que sí hay una cultura más arraigada”.

Además, la “cultura” impacta directamente a la gestión de la investigación y las políticas institucionales. Según el participante 13, “el hecho de establecer acciones concretas a través de políticas de estructura, de formas de gobierno que permitan que las mujeres accedan a ciertos beneficios.. estamos haciendo acciones muy concretas a nivel institucional”. Esta afirmación subraya la importancia de integrar la “cultura” nacional en relación con la igualdad de género y su relación con la evolución de las prácticas científicas, destacando la necesidad de ajustar las políticas para que la investigación refleje una mayor diversidad de voces y contextos.

La segunda variable se denomina “política” y en lo que respecta a la investigación científica se define como un conjunto de acciones, normas y estrategias institucionales y estructurales diseñadas para orientar y promover la investigación en diversos contextos. La “política” educativa en investigación implica el hacer, como señala el participante 13, quien subraya que “generar políticas de estrategia, estructuras, reglamentos, etcétera.. son pasos fundamentales para avanzar en la investigación”. No se trata únicamente de definir el marco de acción, sino de implementar acciones concretas que den forma y dirección a los procesos investigativos.

En este sentido, la participante 8 resalta la relevancia de la construcción colectiva y del consenso en el proceso de toma de decisiones. Ella menciona que “también [los actores] se

han mirado al espejo en la construcción institucional”, sugiriendo que la “política” educativa no debe imponerse de manera unidireccional, sino que debe estar centrada en la reflexión crítica y la participación de todos los actores involucrados en la investigación. En relación con las normas y la claridad en los procedimientos, la participante 25 enfatiza la importancia de tener “claridad de norte y especificidad en el procedimiento” dentro de la política educativa. Según ella, “es fundamental que existan normas y pautas claras para que la investigación siga un camino definido”.

La tercera variable se denomina “regulación de la calidad” y se define como un conjunto de normas, procesos y mecanismos destinados a garantizar que los productos de la investigación, como los conocimientos generados, sean relevantes, útiles, éticamente responsables y de alto nivel científico. El participante 20 señala que “los criterios institucionales de la calidad en la investigación científica varían según las instituciones y los mercados en los que éstas compiten”. Según este participante, la calidad es un factor determinante en el proceso de regulación y evaluación, destacándose la diferencia entre aquellas instituciones que priorizan la calidad más que la cantidad.

Por otro lado, el participante 22 señala que “la calidad de la investigación debe estar alineada con un sentido práctico y no ser solo una pretensión individualista de generación de nuevo conocimiento”. Para él, la calidad de la investigación debe tener un impacto social tangible y de relevancia, buscando siempre la mejora del bienestar y la calidad de vida de las personas. En este sentido, la “regulación de la calidad” no solo asegura que los proyectos se realicen con altos estándares académicos, sino que también incluye el beneficio práctico y social que los resultados de la investigación pueden generar.

La cuarta variable se denomina “estructura de gobierno” y se define como el conjunto de sistemas, normas y procesos que regulan la toma de decisiones, la gestión y las relaciones dentro de las universidades, con el objetivo de garantizar que las investigaciones se conduzcan de manera eficiente, inclusiva y sostenible. El participante 9 enfatiza que “el gobierno corporativo y la gestión son conceptos centrales dentro de la investigación, especialmente cuando se aborda desde la perspectiva de responsabilidad social corporativa”. Según él, la estructura de gobierno en el contexto universitario implica cómo se organizan y

regulan las instituciones para lograr un buen desempeño, dentro de un marco de administración y gestión de la investigación. Lo cual implica, según el participante 17, que la estructura de gobierno se debe conectar con modelos de regulación que aseguren un funcionamiento eficiente y ético dentro de las instituciones.

Por otro lado, el participante 13 subraya que “las formas de gobierno han tenido que adaptarse a los cambios que han ido surgiendo”, lo que sugiere que la estructura de gobierno debe ser flexible y capaz de evolucionar en respuesta a las nuevas realidades, tales como las transformaciones tecnológicas, las regulaciones contra el acoso y las necesidades de inclusión de género. Además, menciona que dentro de las estructuras de gobierno son relevantes la participación de los actores y la gestión de la diversidad para crear un entorno más inclusivo y equitativo en la investigación científica. También destaca la necesidad de implementar “acciones concretas a través de políticas de estructura, de formas de gobierno, tanto a nivel local (como el Estado chileno) como global, con el fin de fomentar la participación de las mujeres en la ciencia”.

La quinta variable se denomina “presupuesto” y se refiere a los recursos financieros y materiales necesarios para llevar a cabo un proyecto de investigación. Los participantes destacaron que los presupuestos en investigación están estrechamente ligados a la infraestructura disponible, la asignación de fondos y la gestión de recursos dentro de las instituciones. El participante 5, por ejemplo, comenta que “los recursos institucionales se asignan de manera priorizada”, lo que refleja cómo el presupuesto disponible influye en las decisiones sobre qué proyectos reciben apoyo. Además, el participante 29 señala que “los recursos siempre son escasos”, subrayando la importancia de la eficiencia en su uso, pues la escasez obliga a gestionar cuidadosamente cada asignación.

En este sentido, las limitaciones y obstáculos derivados de la falta de recursos son una preocupación recurrente. El participante 2 describe que “la asignación de recursos para investigaciones que no se han ganado fondos es muy limitada y esto puede llevar a una investigación muy acotada en su alcance”. Esta falta de recursos impone límites claros al potencial de los proyectos. Por lo cual, los participantes enfatizan la dependencia de fondos externos para garantizar el éxito de las investigaciones.

La sexta variable se denomina “asignación de recursos” y se refiere a la distribución de los recursos necesarios para llevar a cabo proyectos de investigación dentro de una universidad. Estos recursos incluyen financiamiento, infraestructura, apoyo institucional y acceso a softwares, bibliotecas o bases de datos. Es así como la disponibilidad de infraestructura y recursos materiales es fundamental. Según la participante 10, “tenemos muchos, muchos recursos a través de bibliotecas virtuales que nos permiten bases de datos.. fundamentales desde el punto de vista de la investigación, en distintas áreas de conocimiento”.

Además, los desafíos de la gestión de recursos son una preocupación importante. El participante 5 destaca que “los recursos institucionales que se asignan de manera priorizada.. van a someterse a distintos eventuales cambios de curso por los obstáculos que puedan aparecer en el camino”. Este comentario subraya que, además de la disponibilidad de recursos, la gestión eficaz de los mismos es crucial, ya que éstos se deben ajustar a las necesidades y desafíos que surgen durante el proceso de investigación.

La séptima variable se denomina “formación de recursos humanos” y en relación con la investigación científica, se entiende como un proceso integral que desarrolla competencias, capacidades y actitudes necesarias para que los académicos contribuyan eficazmente al avance del conocimiento. Esto implica que el desarrollo de capacidades en investigación es fundamental para la generación de conocimiento en las diversas disciplinas, ya que como señala el participante 14, “se realiza mucha, mucha investigación y.. curiosamente los psicólogos igual tienen mucha investigación”, lo que también refleja la importancia de la investigación como un eje central del proceso formativo.

Asimismo, se resalta la necesidad de que los académicos mantengan un enfoque equilibrado entre la enseñanza y la investigación, reconociendo que pocos logran dedicarse exclusivamente a la investigación. Tal como subraya el participante 18, al indicar que “la capacidad de equilibrar la deben tener todos los académicos, ya que son pocos quienes se pueden dedicar sólo a la investigación”. Y, en este proceso también son vitales la reflexión y el análisis, ya que como señala la participante 26, “la capacidad de análisis y de sobre análisis, de reflexión importante” es crucial para el proceso investigativo, enfatizando la relevancia

de potenciar o desarrollar habilidades críticas y reflexivas para abordar problemas complejos y generar conocimiento relevante.

La octava variable se denomina “indicadores de desempeño” y en el contexto de la investigación científica se define como las métricas utilizadas para evaluar y medir el progreso, los resultados y el impacto de los proyectos realizados. Estos indicadores son esenciales tanto para guiar los procesos de investigación como para la toma de decisiones institucionales y la adaptación a las nuevas exigencias en la producción científica. El participante 13 explica que los indicadores permiten obtener una “mirada panorámica de lo que está ocurriendo en la investigación”, ya que no solo consideran los resultados inmediatos, sino también el impacto y las decisiones a tomar en el futuro. Según él, “nosotros hoy en día, cuando hablamos de gobernanza y producción científica, estamos pensando en cómo nos organizamos, en cómo participamos, en cuáles son los resultados que estamos obteniendo, cuál es el impacto”.

Por su parte, el participante 12 enfatiza que los indicadores de desempeño están estrechamente relacionados con el esfuerzo y la dedicación. En su perspectiva, para que los resultados de investigación sean los esperados, es relevante que los académicos dediquen tiempo y atención a los indicadores, y que busquen la forma de apoyarse en otros investigadores. Por esta razón, el participante 1 señala que los indicadores son esenciales para alcanzar objetivos y metas dentro de un contexto colaborativo. Menciona que “el objetivo es un elemento claro [dentro de un proyecto], representa una meta donde llegan los [investigadores]... en definitiva, un objetivo o una meta a la cual queremos aspirar en función también de optimizar indicadores”.

La novena variable se denomina “cultura organizacional” y se define como un conjunto de valores, actitudes y prácticas compartidas dentro de una institución, que influyen en cómo se lleva a cabo la investigación y cómo se articulan los esfuerzos tanto institucionales como personales. El participante 13 señala que dentro de las universidades se impulsa una “cultura organizacional” orientada a la acción, buscando promover el acceso de las mujeres a las carreras científicas. Esto lo complementa con su afirmación de que “los proyectos de investigación deben responder a las exigencias de lo que debe ser la producción científica,

hacia dónde se debe dirigir y que sea aplicada, que sea adecuada, pertinente y que responda a necesidades particulares”.

A su vez, el participante 1 subraya que la investigación debe estar alineada con “un lineamiento institucional”, lo cual se relaciona con lo planteado por la participante 24, quien resalta la importancia del “transitar del investigador dentro de la estructura institucional”, refiriéndose a cómo la “cultura organizacional” impacta en las decisiones y en los caminos que los investigadores deben seguir para acceder a recursos y apoyos dentro de la institución. Este proceso de transitar destaca cómo las dinámicas institucionales impactan en las trayectorias de los investigadores, influyendo directamente en las oportunidades que tienen para avanzar en sus proyectos de investigación.

La décima variable se denomina “compromiso” y puede entenderse como una postura hacia el proceso de investigación que involucra dedicación personal, superación de obstáculos y persistencia hacia el cumplimiento de objetivos. Este compromiso se refleja en las experiencias y testimonios de los participantes, donde la participante 6 pone énfasis en la claridad de los objetivos y la satisfacción que siente al alcanzarlos. Ella comenta, “ya tengo todo listo, estoy en el ambiente que quería estar y finalmente estoy feliz...”, lo que resalta cómo el compromiso se asocia con la dedicación personal para cumplir con los objetivos investigativos.

De manera similar, el participante 15 destaca la autonomía en el proceso investigativo y cómo el cumplimiento de los objetivos proporciona satisfacción. En este proceso es necesario manejar la tensión emocional y los sacrificios personales, donde el participante 22 destaca que el compromiso no solo está relacionado con el resultado, ya que “requiere una alta tolerancia a la frustración.. esfuerzo personal, compromiso familiar, etcétera”. En tanto que la participante 25 resalta que la investigación es un proceso gradual que implica el camino hacia la meta, mencionando que “debemos ir solventando para poder cumplir con nuestros objetivos y llegar al final a un feliz término de nuestra investigación”.

La variable undécima se denomina “redes de colaboración” y se define como un conjunto de relaciones interconectadas y cooperativas entre individuos e instituciones, donde se comparten recursos, conocimientos, habilidades y objetivos comunes para avanzar en la

producción y difusión del conocimiento. Esta colaboración se manifiesta en contextos de trabajo grupales y en interacciones más amplias que se generan entre diversas instituciones y disciplinas académicas. La participante 9 se refiere a la importancia de la colaboración en el ámbito investigativo, aunque reconoce la naturaleza individual de muchos procesos. El participante 4 refuerza este punto de vista al señalar que se generó un cambio de paradigma en la visión del investigador: “Mi juicio es que antes el investigador era una persona solitaria”, destacando cómo las redes de colaboración han transformado la naturaleza del trabajo investigativo, convirtiéndolo en un esfuerzo más colectivo y compartido.

Asimismo, el participante 22 explica cómo las redes de colaboración permiten que los investigadores con mayor experiencia guíen a los más jóvenes, señalando que “existe una red de colaboración que permite que aquellos que tienen más experiencia vayan enseñando las pautas y rutas de acción”. Lo cual, según la opinión del participante 1, resalta lo crítico que es la colaboración en la generación y difusión del conocimiento, indicando que “no es posible hoy día entender el proceso de generación y difusión del conocimiento sin un fundamento básico de colaboración”.

Por último, la variable duodécima se denomina “desempeño” y se refiere a los resultados alcanzados a través de la investigación, según las distintas métricas de la producción científica. Estos resultados de investigación pueden contribuir de manera simultánea a los investigadores y universidades, cuando se trata de publicaciones científicas, difusión en medios de prensa, exposición en encuentros de investigación, y adjudicación de fondos concursables externos. Pueden repercutir directamente a los investigadores en lo que dice relación con la realización de consultorías y participación en directorios; beneficiar a las universidades con la posición que éstas pueden alcanzar en los rankings de calidad nacionales e internacionales; y favorecer al país en su conjunto cuando la transferencia tecnológica y los proyectos de innovación contribuyen a encontrar soluciones a problemáticas que aquejan a la sociedad.

Se destaca que el desempeño en la investigación es visto como un proceso secuencial y estructurado, donde se pasa de la formulación de ideas y objetivos, a la ejecución de proyectos y obtención de resultados. Esta idea es expresada por la participante 6, quien señala

“ya tengo la idea, luego aplico el instrumento, la entrevista en la población seleccionada, luego ya logro los resultados y finalmente estoy feliz porque ya terminé la investigación”. En tanto que el participante 13 amplía esta perspectiva del desempeño al incluir una visión integral del proceso de investigación. De acuerdo con este participante, cuando se realiza investigación se debe tener “una mirada panorámica de lo que está ocurriendo”, por cuanto es deseable que los investigadores tengan la habilidad de adaptarse a las exigencias cambiantes del contexto.

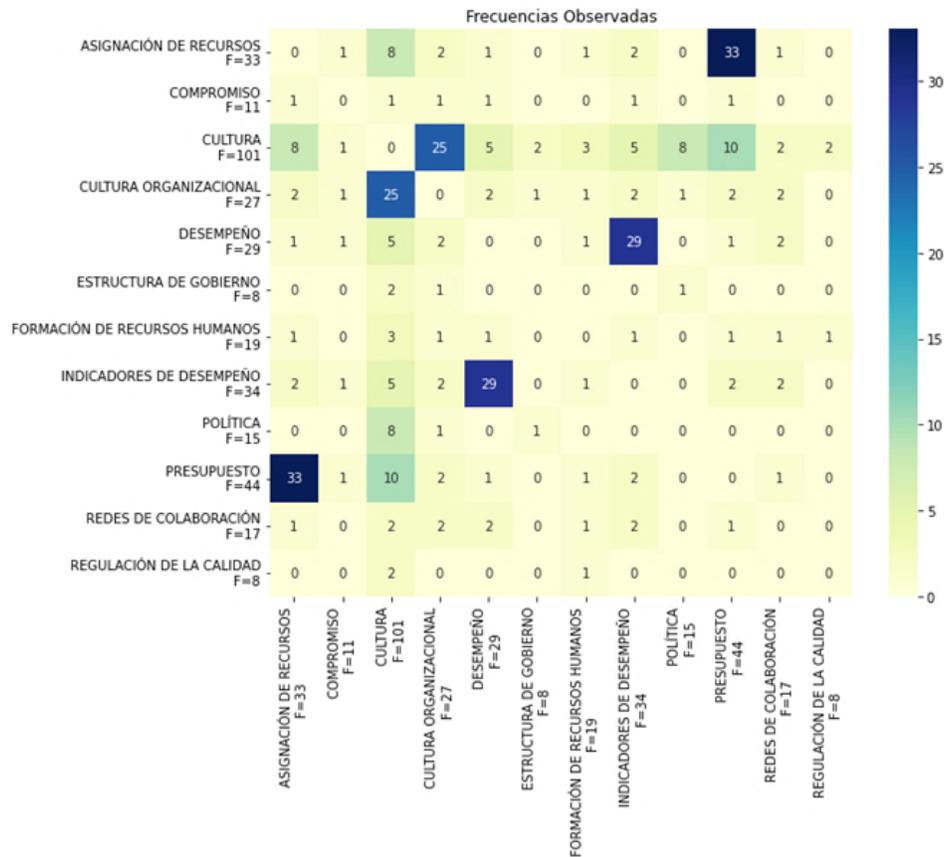
De esta forma, mediante metáforas visuales se logra profundizar en el entendimiento de cómo piensan y sienten los académicos respecto de la influencia que la gobernanza universitaria tiene en la producción científica, explorando las percepciones, actitudes y emociones subyacentes sobre el fenómeno de estudio. Este enfoque metodológico se basa en la premisa de que el pensamiento humano es fundamentalmente inconsciente y se expresa mejor mediante imágenes y metáforas que por palabras directas y racionales.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Las categorías codificadas en los discursos generan una frecuencia por categoría y una frecuencia de coocurrencia que se detalla en la Figura 2. Esta frecuencia de coocurrencia permite evidenciar los vínculos entre las diferentes categorías del modelo de la Figura 1, otorgándole consistencia a las relaciones del modelo. Para evidenciar este vínculo entre categorías, se aplica la prueba de chi-cuadrado, donde los resultados que se obtienen indican la existencia (o no) de una asociación significativa entre las variables evaluadas.

Figura 2

Matriz de coocurrencias



Nota. Elaboración propia mediante Python.

El valor de chi-cuadrado obtenido fue de 660.8185, lo que sugiere una diferencia sustancial entre las frecuencias observadas y las esperadas bajo la hipótesis de independencia. El p-valor asociado es extremadamente bajo ($p = 2,7821 \times 10^{-75}$), y mucho menor que el umbral comúnmente utilizado de 0,05, lo que proporciona evidencia concluyente para rechazar la hipótesis nula, sugiriendo que hay una relación significativa entre las variables evaluadas.

Con lo anterior se concluye que las variables (categorías) que componen el modelo de la Figura 1 no son independientes entre sí, sino que se interrelacionan dando lugar a la frecuencia de coocurrencias. Esto implica que cuando los informantes clave del sector académico expresan su percepción sobre la forma en que la gobernanza universitaria influye

en la producción científica, no necesariamente lo hacen para una variable en particular, ya que en una opinión se puede hacer referencia a más de una variable. Esto ocurre cuando el participante 29 expresa que “la frustración es muy grande.. sin embargo, uno tiene que ir dándole el sentido en la medida de que va obteniendo resultados de investigación”. En esta expresión el participante hace referencia a las variables “compromiso” (cuando señala que se debe dar sentido a lo que se hace) y “desempeño” (cuando señala que se obtienen resultados de investigación).

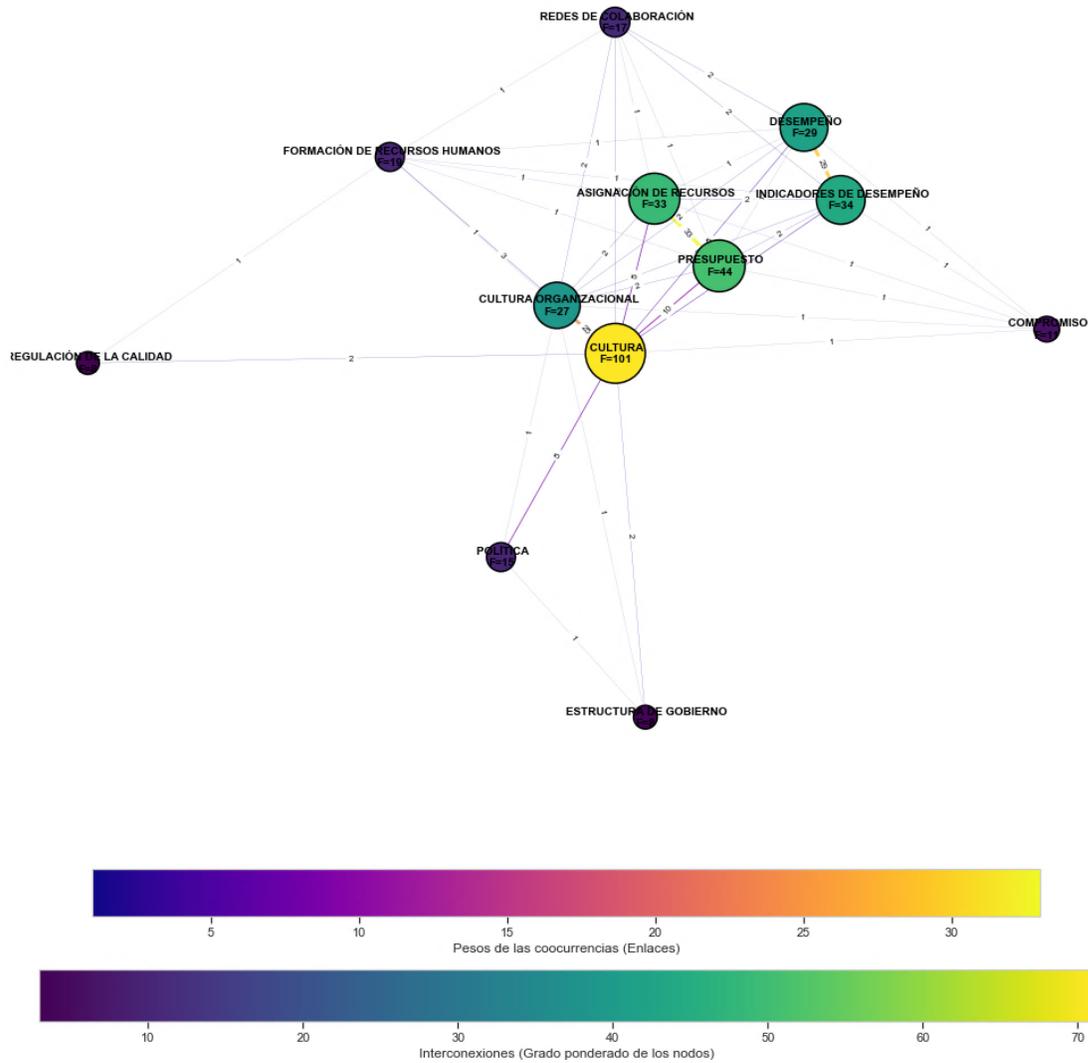
La matriz de coocurrencias de la Figura 2 muestra las frecuencias observadas entre diferentes categorías, donde un alto nivel de coocurrencias entre las variables podría reflejar interacciones relevantes dentro del modelo propuesto (Smircich, 1983; Ertimur y Coskuner-Balli, 2015), y por el contrario, un bajo nivel de coocurrencias sugiere una escasa interacción de dichas variables en el análisis (Lawrence y Lorsch, 1967; Pfeffer, 1993).

En este contexto, destacan algunas relaciones. La “asignación de recursos” con una coocurrencia de 33 está estrechamente vinculada con “presupuesto”, lo cual sugiere que la gestión y distribución de los recursos financieros dentro de la organización universitaria depende en gran medida de las decisiones que se adoptan en la planificación presupuestaria. También se observa que la “cultura” con una coocurrencia de 25 está fuertemente vinculada con la “cultura organizacional”, lo que pone de manifiesto que los valores y normas que se comparten en la sociedad influyen en el comportamiento de los académicos y en las prácticas que se generan al interior de las universidades. Y se aprecia que el “desempeño” se relaciona en 29 ocasiones con los “indicadores de desempeño”, y por consiguiente se justifica que la medición de la productividad científica es adecuada en la medida de que responda a criterios formales de cumplimiento.

Como consecuencia, los resultados que se obtienen permiten establecer un consenso cognitivo de los académicos respecto de sus percepciones de la relación entre la gobernanza universitaria y la productividad científica, identificándose factores relevantes en estas percepciones (Gioia, 2021). De esta forma, el gráfico de red de la Figura 3 proporciona una visión del modelo mental de los investigadores que participan en el sector de educación superior de Chile, mostrando las relaciones y conexiones entre diferentes temas.

Figura 3

Red de coocurrencias



Nota. Elaboración propia mediante Python.

Siguiendo con el análisis, el modelo de la Figura 1 se transforma en un mapa de proceso en la Figura 4, orientado por el gráfico de red de la Figura 3. En el centro de esta red, la “cultura” (frecuencia de 101) emerge como el nodo más importante, lo que resalta su relevancia al orientar los patrones de comportamiento que son compartidos y aceptados por quienes integran la sociedad. Por lo tanto, se desprende que la “cultura” del país, que representa el

inicio del proceso (círculo verde), influencia en cómo los académicos perciben la investigación científica y el rol que tienen en la generación de conocimiento.

En este sentido, la “cultura” impacta en la “cultura organizacional” (frecuencia de 27) de las universidades, la cual se relaciona directamente con el “compromiso” (frecuencia de 11) de los académicos y con sus “redes de colaboración” (frecuencia de 17), y por consiguiente con el “desempeño” (frecuencia de 29) que pueden alcanzar en productividad científica. Esto refleja cómo la “cultura organizacional” de una universidad se puede constituir en un activo estratégico de sus procesos de investigación.

Asimismo, la “cultura” también influye en la “política” (frecuencia de 15) educativa del sector universitario de Chile y en las normativas de la “regulación de la calidad” (frecuencia de 8) que controlan el funcionamiento de estas instituciones. Entonces, la “cultura” genera las bases que regulan las actividades y la dinámica competitiva de las universidades, lo cual se refleja en la “estructura de gobierno” (frecuencia de 8) que establecen para cumplir con su planificación estratégica y proyecto educativo.

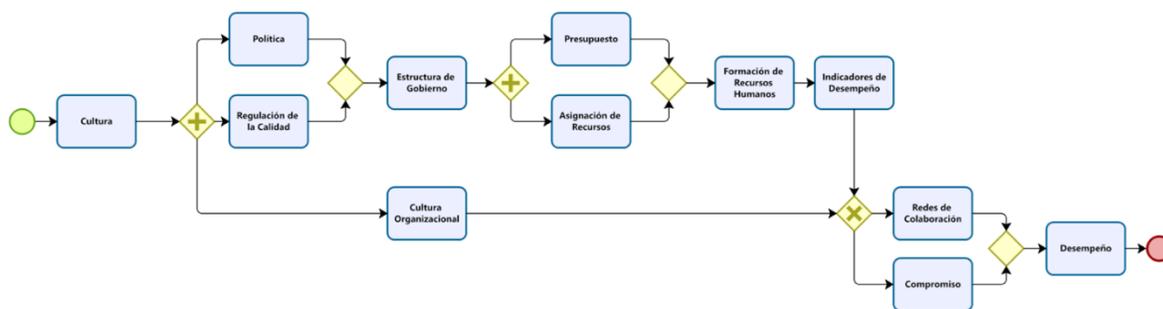
Esta “estructura de gobierno” determina la forma en cómo los tomadores de decisiones de las universidades planifican y gestionan el “presupuesto” (frecuencia de 44) y la “asignación de recursos” (frecuencia de 33). Esto es relevante, por cuanto la sostenibilidad financiera de las universidades determina si están en condiciones de invertir en la “formación de recursos humanos” (frecuencia de 19), lo que se manifiesta en la contratación de académicos con preparación y experiencia en investigación y/o en el desarrollo de carrera de investigadores con proyecciones de crecimiento.

Por su parte, la “formación de recursos humanos” establece las condiciones para la configuración de los “indicadores de desempeño” (frecuencia de 34), por cuanto los objetivos y metas institucionales, que se materializan en las métricas de productividad (por ejemplo, número de publicaciones y proyectos externos adjudicados), deben alinearse con lo que el equipo de académicos es capaz de conseguir en función de sus condiciones personales (por ejemplo, formación y experiencia en investigación) y restricciones estructurales (por ejemplo, carga en docencia y roles de gestión).

Sin embargo, para que se genere cumplimiento de los “indicadores de desempeño” no es suficiente con la formalidad, sino que de manera importante, y tal como se dijo previamente, se requieren establecer políticas internas que incentiven y recompensen el “compromiso” de los académicos y lo que éstos pueden aportar o recibir de las “redes de colaboración”. Lo anterior es determinante para que las universidades cumplan con la función social de generar y transferir el conocimiento, y con esto se alcance el “desempeño” esperado, que es el fin principal de todo el proceso (círculo rojo).

Figura 4

Mapa de proceso del consenso cognitivo



Nota. Elaboración propia mediante Bizagi.

CONCLUSIONES

Esta investigación valida el modelo que se propone en la Figura 1. Se proporciona evidencia de la interdependencia que se genera entre las variables (categorías) analizadas. Dentro de estas variables, es la “cultura” la que actúa como un nodo central en la red de relaciones que se generan al interior de las universidades cuando los académicos ejecutan proyectos de investigación en las diferentes disciplinas de conocimiento. En este proceso también muestran un alto nivel de coocurrencia la “cultura organizacional”, “presupuesto”, “asignación de recursos”, “indicadores de desempeño” y “desempeño”. En tanto que la “política”, “regulación de la calidad”, “estructura de gobierno”, “formación de recursos humanos”, “compromiso” y “redes de colaboración”, se presentan con interacciones más periféricas, pero la conexión que tienen con las otras categorías destaca la importancia que

tienen para que la investigación que se desarrolla sea de calidad, fomente la inclusión, se haga con eficiencia en el uso de los recursos, contribuya a la solución de diferentes problemáticas de la sociedad, y cumpla con los estándares éticos.

No obstante, a pesar de la rigurosidad de la metodología utilizada, se presentan algunas limitaciones. El análisis se centra en una muestra por conveniencia de académicos investigadores, lo que puede restringir la generalización de los resultados a otras instituciones académicas del sector de educación superior de Chile o en otros contextos geográficos. La heterogeneidad de las instituciones educativas podría influir en la dinámica de las relaciones entre las categorías, lo que sugiere que los resultados podrían no ser aplicables de manera uniforme en todos los entornos educativos. Además, con la utilización de frecuencias de coocurrencia y la prueba de chi-cuadrado no se captura completamente la naturaleza causal de las relaciones. Aunque la coocurrencia sugiere vínculos significativos, no permite profundizar en la causalidad o en los mecanismos subyacentes que explican estos vínculos.

Por lo tanto, se derivan algunas futuras líneas de investigación. Para explorar los mecanismos causales que subyacen a las relaciones observadas entre las categorías, se podrían utilizar diseños de investigación que combinen herramientas cuantitativas y cualitativas. En este escenario, se podría analizar el rol que otras variables pueden tener en la moderación o mediación de la relación que se genera entre la gobernanza universitaria y la productividad científica, tales como el tamaño y antigüedad de las universidades, las disciplinas que imparten, la amplitud de su postgrado, y si son parte de algún consorcio. También, se podría realizar una investigación longitudinal a fin de obtener una visión más dinámica de la evolución de las relaciones que se generan entre las variables a lo largo del tiempo a fin de identificar desafíos a la gobernanza de las universidades.

Sin embargo, la investigación tiene importancia teórica y práctica. Es uno de los primeros estudios que propone y valida un modelo que relaciona la gobernanza universitaria con la productividad científica. Este tema resulta de relevancia social en el contexto actual de la educación superior, donde las universidades han adquirido un papel central como motores de la competitividad económica. Su contribución se manifiesta tanto en la formación de capital humano altamente calificado como en la generación de un conocimiento científico y

tecnológico cada vez más sofisticado. En este sentido, comprender las interacciones entre las distintas categorías permite obtener una visión más profunda de los factores que influyen en el desarrollo del proceso investigativo y en sus resultados, lo que puede servir como base para la formulación de políticas públicas en materia de investigación, así como para el diseño de estrategias institucionales que fortalezcan el desempeño de las propias universidades.

REFERENCIAS

- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F. y 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>
- Alarcón, M. y Dzimińska, M. (2023). Tensiones en la reforma del sistema de calidad de la educación superior en Chile. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 14(41), 94-112. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2023.41.1582>
- Alarcón, M., Brunner, J. J. y Labraña, J. (2025). Evolución de la gobernanza de la educación superior: un análisis comparativo de Chile y Ecuador. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 16(45), 3-18. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2025.45.1970>
- Álvarez-Maldonado, D., Gutiérrez Rojas, C., Améstica, L. y González, P. (2023). Formación de la gerencia en contextos adhocráticos desde la perspectiva del discurso docente. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(Edición Especial 10), 1646-1662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.47>
- Araya-Castillo, L. (2024). Gobernanza universitaria desde una visión ética en Latinoamérica. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 10(19), 2-5. <https://doi.org/10.35381/cm.v10i19.1352>
- Araya-Castillo, L. y Escobar-Farfán, M. (2015). Grupos Estratégicos de Investigación en Escuelas de Negocios y su Relación con el Desempeño: el caso de Chile. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2(1), 7-23. <http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v2n1a1rpe.ceipa.edu.co>
- Araya-Castillo, L. y Gorrochategui, N. L. (2024). Gobernanza universitaria y generación de conocimiento. *Interciencia*, 49(8), 445. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9721768>

- Araya-Castillo, L. y Rivera-Arroyo, J. (2021). ¿Cómo las instituciones de educación superior deben enfrentar los nuevos desafíos del entorno? *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 26-32. <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i1.35293>
- Araya-Castillo, L., Ganga-Contreras, F., Letzkus-Palavecino, M. y Álvarez-Maldonado, D. A. (2022). Análisis del Discurso de Docentes Universitarios sobre Prácticas Educativas. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 11(4), 236-252. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2022v11i4.p236-252>
- Araya-Castillo, L., Yañez-Jara, V. M., Rivera-Flores, Y. y Barrientos, N. (2018). Grupos Estratégicos en Educación Superior: Mercado Universitario de Chile. *Entramado*, 14(2), 74-94. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.4759>
- Balbatchevsky, E. (2017). Governança na pesquisa científica: reflexões sobre a prática da pesquisa contemporânea e a experiência brasileira. *Sociologias*, 19(46), 76-101. <https://doi.org/10.1590/15174522-019004603>
- Brunner, J. J. y Alarcón, M. (2023). Evolución de la Educación Superior Chilena desde la Perspectiva del Ecuilibrador de Gobernanza. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 31(120), 1-19. <https://doi.org/10.14507/epaa.31.8271>
- Castillo, J. A., Ganga-Contreras, F., Viancos, P. y Araya-Castillo, L. (2023). Mecanismos de Control y la Normatividad: Análisis de su impacto en la eficiencia de la gestión de las Universidades Argentinas. *Interciencia*, 48(8), 422-429.
- Catchings-Castello, G. (2000). The ZMET Alternative A nontraditional, multidisciplinary technique lets marketing researchers analyze what customers want. *Marketing Research*, 12(2), 7-14.
- Coulter, R. H. y Zaitman, G. (1994). Using The Zaltman Metaphor Elicitation Technique to Understand Brand Images. *Advances in Consumer Research*, 21(1), 62-79.
- Deng, S. y Dart, J. (1994). Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach. *Journal of Marketing Management*, 10(8), 725-742. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964318>
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. En N. Denzin y Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-34). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Ertimur, B. y Coskuner-Balli, G. (2015). Navigating the institutional logics of markets: Implications for strategic brand management. *Journal of Marketing*, 79(2), 40-61. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0218>
- Fatmawati, E., Suharto, B., Amrozi, S. R., Suhma, W. K., Yudiawan, A., Ilyasin, M. y Suhma, F. M. (2024). Change management towards good university governance in Indonesia: study at Islamic religious universities based on BLU mandate. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2333081>
- Frank, D. J. y Meyer, J. W. (2007). University expansion and the knowledge society. *Theory and Society*, 36, 287-311. <https://doi.org/10.1007/s11186-007-9035-z>
- Gallegos Macías, M. R., Galarza López, J. y Almuñías Rivero, J. L. (2022). Los sistemas de información como sustento a la gestión de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. *Revista San Gregorio*, 1(49), 137-149. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i49.1866>
- Ganga-Contreras, F. y Araya-Castillo, L. (2024). Calidad de Servicio: Una Decisión Estratégica Insoslayable para las Universidades. *Interciencia*, 49(3), 145.
- Ganga-Contreras, F., Ramos, E., Leal, A. y Valdivieso, P. (2015). Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 25(57), 11-26. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50324>
- Ganga-Contreras, F., Rodríguez-Ponce, E., Sáez, W. y Araya-Castillo, L. (2024). Chilean Universities in the main international rankings: Critical review of the results. *Information Sciences Letters*, 13(1), 127-147. <http://dx.doi.org/10.18576/isl/130111>
- Ganga-Contreras, F., Sáez San Martín, W., Rodríguez-Ponce, E., Calderón, A. I. y Wandercil, M. (2018). Universidades Públicas de Chile y su Desempeño en los Rankings Académicos Nacionales. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 7(3), 316-341. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2018v7i3.p316-341>
- Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20-29. <https://doi.org/10.1177/0021886320982715>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. y Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

- Hue, T. T., Tuan, N. A., Van, L. H., Lien, L. T., Huong, D. D., Anh, L. T., Huy, N. y Dat, L. Q. (2022). Prioritization of factors impacting lecturer research productivity using an improved fuzzy analytic hierarchy process approach. *Sustainability*, 14(10), 6134. <https://doi.org/10.3390/su14106134>
- Jiménez-Bucarey, C. G., Araya-Castillo, L., Ganga-Contreras, F. y Sáez, W. (2023). Scientometric Analysis of Economic Regulation of Higher Education. *Interciencia*, 48(5), 236-244.
- Kull, K. (2020). Codes: Necessary, but not sufficient for meaning-making. *Constructivist Foundations*, 15(2), 137-139.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.2307/2391211>
- Letzkus-Palavecino, M., Álvarez Maldonado, D., González Martínez, L. y Araya-Castillo, L. (2022). Mapa de consenso del estudiante universitario como cliente interno. *Revista De Ciencias Sociales*, XXXVIII(Especial 6), 64-78.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. 4a ed. Pearson Educación.
- Meyer, J. W. y Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Nisar, M. A. (2015). Higher education governance and performance based funding as an ecology of games. *Higher Education*, 69, 289-302. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9775-4>
- Pack, J. (2020). The Need for a Phenomenology of Academic Activity Under Neoliberalism. *Interchange*, 51, 239-252. <https://doi.org/10.1007/s10780-020-09391-4>
- Pérez Carvajal, A. y Catalán Cueto, J. P. (2022). Docencia en educación superior: criterios y estándares de calidad en Chile. *HUMAN REVIEW. International Humanities Review/Revista Internacional de Humanidades*, 11(4), 1-11. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.3850>
- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable. *Academy of Management Review*, 18(4), 599-620. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210152>
- Ramírez-Cardona, A. y Calderón-Hernández, G. (2024). Organizational coupling in higher education institutions: challenges for university governance. *International Studies of Management & Organization*, 54(2), 105-119. <https://doi.org/10.1080/00208825.2023.2301210>

- Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25-35. <https://doi.org/10.2307/2086752>
- Serrano de Moreno, M. S., Castellanos, S. J. y Andrade, D. J. (2024). Competencias en investigación del profesorado universitario: Desafíos en la construcción de la cultura investigativa. *Revista De Ciencias Sociales*, XXX(1), 381-397.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Thieme, C., Araya-Castillo, L. y Olavarrieta, S. (2012). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: El caso de Chile. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(43), 105-116.
- Zaltman, G. (1996). Metaphorically speaking. *Marketing Research*, 8(2), 45-62.
- Zaltman, G. (2014). Are you mistaking facts for insights? Lighting up advertising's dark continent of imagination. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 373-376. <https://doi.org/10.2501/JAR-54-4-373-376>
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726-743. <https://doi.org/10.2307/2094862>
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in Sociology of Organizations*, 2, 1-47.
- Zucker, L. G. (1988). Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. En L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organization: Culture and environment* (pp. 23-49). Ballinger.