

Procesos administrativos y la gestión por resultados en educación superior

Administrative processes and results-based management in higher education

Edgar Froilan Damián Núñez

<https://orcid.org/0000-0001-7499-8449>

edamiann@unmsm.edu.pe

Universidad Nacional Mayor de
San Marcos. Lima-Perú

Luisa Inés Zevallos de las Casas

<https://orcid.org/0000-0002-0867-5366>

lzevallosd@unfv.edu.pe

Universidad Nacional Federico Villarreal
Lima-Perú

Juan Roberto Chávez Navarro

<https://orcid.org/0000-0002-0187-6165>

jchavezn@unfv.edu.pe

Universidad Nacional Federico Villarreal
Lima-Perú

Magda Isabel Castañeda Sánchez

<https://orcid.org/0000-0001-8572-6078>

mcastaneda@unfv.edu.pe

Universidad Nacional Federico Villarreal
Lima-Perú

Jorge Aurelio Engracio Salinas

<https://orcid.org/0000-0002-9667-2375>

jengracio@unfv.edu.pe

Universidad Nacional Federico Villarreal
Lima-Perú



Recibido: 25-11-2024 Aceptado: 22-02-2025

2025. V5. N 4.

Resumen

En el contexto de la educación superior, los procesos administrativos desempeñan un papel clave en la gestión eficiente de las instituciones, particularmente cuando se orientan hacia la gestión por resultados. De allí que, el objetivo de este estudio fue analizar la relación entre los procesos administrativos y la gestión por resultados en universidades públicas, evaluando su impacto en la planificación estratégica y la toma de decisiones. Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño correlacional causal y no experimental. Se trabajó con una población de 206 colaboradores, seleccionando una muestra probabilística de 135 participantes. Estos respondieron cuestionarios estructurados diseñados para analizar las variables estudiadas. Los resultados evidencian una correlación positiva moderada ($r = 0.65$, $p < 0.05$) entre los procesos administrativos y la gestión por resultados, lo que indica que una mejor administración impacta directamente en la eficiencia institucional. Sin embargo, se identificaron desafíos relacionados con la capacitación del personal y la implementación de la digitalización en los procesos. El estudio concluye que el fortalecimiento de la gestión administrativa y la

modernización de los sistemas de información son estrategias fundamentales para mejorar la eficiencia en la educación superior, asegurando así un desarrollo institucional sostenible.

Palabras clave: educación superior, eficiencia institucional, gestión por resultados, procesos administrativos.

Abstract

In the context of higher education, administrative processes play a key role in the efficient management of institutions, particularly when they are oriented towards results-based management. Therefore, the objective of this study was to analyze the relationship between administrative processes and results-based management in public universities, evaluating their impact on strategic planning and decision-making. To do so, a quantitative approach was adopted, with a non-experimental, causal correlational design. A population of 206 collaborators was worked with, selecting a probabilistic sample of 135 participants. They answered structured questionnaires designed to analyze the variables studied. The results show a moderate positive correlation ($r = 0.65$, $p < 0.05$) between administrative processes and results-based management, indicating that better administration directly impacts institutional efficiency. However, challenges related to staff training and the implementation of digitalization in processes were identified. The study concludes that strengthening administrative management and modernizing information systems are fundamental strategies to improve efficiency in higher education, thus ensuring sustainable institutional development.

Keywords: higher education, institutional efficiency, results-based management, administrative processes.

Introducción

En las últimas décadas del siglo XX, la educación superior en América Latina comenzó a experimentar un cambio significativo en su esencia y rol, lo que impactó directamente en el modelo de gestión de las universidades. Este proceso trajo consigo efectos importantes que buscaban evidenciar su desempeño y resultados. Con este objetivo, las instituciones educativas centraron su atención en los procesos, con el fin de superar la tradicional correspondencia uno a uno.

Entre las teorías contemporáneas sobre la gestión orientada a resultados, se encuentran paradigmas que permiten visualizar cómo y bajo qué condiciones esta perspectiva puede ofrecer propuestas superadoras desde el punto de vista organizacional. Este enfoque se fundamenta en gran medida en el concepto de sistemas, así como en el desarrollo descriptivo de los procesos y en las creencias o realidades que emergen como factores críticos para el éxito.

La gestión por resultados en la educación superior puede abordarse desde diversas perspectivas. Labraña (2022) destaca que una dimensión fundamental a considerar es la deseable complementariedad, sinergia y sincretismo entre este enfoque y los modelos de gestión orientados a procesos, cuya estructura y construcción avanzada se entrelazan de manera compleja.

En numerosos países, la creciente preocupación por la eficiencia y eficacia en la educación superior ha dado lugar a una corriente conocida como Nuevo Gerencialismo Público. Esta tendencia se alinea directamente con la gestión por resultados, buscando optimizar el desempeño de las instituciones educativas.

Recientemente, se han producido cambios significativos en las tendencias del pensamiento académico respecto a la comprensión del comportamiento del Homo Oeconomicus en el ámbito organizacional. Estos avances han sido cruciales para identificar los elementos de valor asociados a la capacidad competitiva de las organizaciones, incluyendo las universidades.

A nivel internacional, el Reino Unido, por ejemplo, ha logrado importantes avances en la gestión basada en el desempeño dentro del marco de la gestión por resultados, destacándose por una mayor rendición de cuentas, flexibilidad y autonomía en los años previos a la pandemia. Estos logros no se limitan únicamente a la acción gubernamental, sino que reflejan una colaboración digital entre el gobierno, las empresas y la ciudadanía. Este enfoque colaborativo responde, en gran medida, a las expectativas y demandas específicas de los ciudadanos hacia los municipios, lo que ha permitido optimizar la ejecución presupuestaria y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos (Breugh et al., 2023).

En Estados Unidos, el interés por el papel de la información en los procesos de toma de decisiones no es un fenómeno reciente. Los académicos han estudiado cómo la información influye en la política y la gestión pública, identificando dos grandes enfoques teóricos sobre su uso en el diseño e implementación de políticas. Sin embargo, esta clasificación dual resulta limitada, ya que ignora las deficiencias inherentes a la dicotomía entre política y administración. Es evidente que los efectos de la política no pueden separarse de los procesos de

implementación. Como destacan Pandey et al. (2022), la formulación de políticas continúa a través de la implementación en el nivel de la calle.

Por su parte, en Latinoamérica la capacidad de gestión universitaria enfrenta el desafío de fortalecer la intervención ciudadana en la toma de decisiones para garantizar una educación de calidad. Se plantea la necesidad de adoptar una administración centralizada, complementada con una gestión académica descentralizada, en la que el rector desempeñe un papel más activo en la implementación de las políticas establecidas. Esto implicaría una mayor supervisión de la gestión administrativa y de los procesos correspondientes, así como la mejora de los instrumentos de gestión, sin perder de vista el enfoque en una gestión democrática y participativa (Cacho Revilla et al., 2023).

Específicamente en Perú, Tito-Huamaní et al. (2024) afirman que las universidades públicas enfrentan problemas en su estructura institucional y visión. Por ello, los actores deben adoptar estrategias que mejoren la gestión y aborden los desafíos de la virtualidad y la mejora continua en los estándares educativos, indicando que la gestión administrativa influye en el proceso de enseñanza de los docentes en estas instituciones. Las condiciones actuales exigen que las instituciones de educación superior sean más eficientes para enfrentar los retos del desarrollo, por lo que es necesario incorporar elementos de calidad para ofrecer una mejor respuesta (Oseda et al., 2020).

A este respecto, López & Ortún (2022) señalaron que el Ministerio de Economía y Finanzas identificó bajos niveles de inversión pública en el país durante el primer semestre de 2019, atribuidos a una débil ejecución presupuestaria tanto a nivel subnacional como nacional. Para mediados de ese año, los gobiernos regionales habían ejecutado solo el 20% de su presupuesto, con todos ellos por debajo de este promedio, incluyendo regiones como Piura, Cajamarca, Junín, Amazonas, La Libertad, Ayacucho y Lima. Ante esta situación, se enfatiza la necesidad de que los gobiernos locales se comprometan a invertir en programas que fortalezcan los servicios básicos y en iniciativas destinadas a mejorar la calidad de vida de la población. Además, los presupuestos municipales deberían priorizar la reducción de brechas sociales significativas. Los métodos de evaluación no deberían limitarse únicamente a reportar cuánto dinero se ha gastado, sino también enfocarse en el impacto y los resultados obtenidos. Un uso eficiente de los recursos públicos no solo mejora el desempeño institucional, sino que también genera resultados más efectivos a corto, mediano y largo plazo (Señalín et al., 2020).

Por otra parte, Asif & Raouf, (2013), a través de una revisión de la literatura de los procesos administrativos, ofrecieron un enfoque estructurado para implementar un sistema de garantía de calidad, basado en una planificación inicial que establece los fundamentos para las acciones futuras. Esta planificación inicial permite sentar las bases necesarias para evaluar la adecuación y efectividad de los procesos, al tiempo que fomenta una mejora continua en diversos contextos, como lo es la educación superior.

También, es importante resaltar que la calidad desempeña un papel esencial en el desarrollo de estrategias, métodos y procedimientos innovadores. En el caso de las instituciones educativas mexicanas, por ejemplo, éstas emplean diversas estrategias de evaluación enfocadas en mejorar el rendimiento académico, el impacto de los programas, el gasto, la matrícula y el desempeño profesional del cuerpo docente, para con ello alcanzar estándares de calidad (Martínez, 2007). Es decir, la calidad educativa se vincula con los procesos académicos y administrativos, los cuales pueden ser evaluados por estudiantes, docentes, investigadores y gestores (Salas, 2018).

Por su parte, Montenegro & Altamirano (2024) indican que la educación superior se enfrenta a dos dinámicas claramente diferenciadas que han generado tensiones y la búsqueda de nuevos modelos de organización institucional, así como administrativos-operativos y académicos, para lograr un posicionamiento competitivo ante desafíos cada vez mayores. Por un lado, el impacto de la globalización ha creado un mercado global en el que los procesos de selección son cada vez más rigurosos, mientras que la matrícula sigue creciendo de manera sostenida.

En este contexto, los enfoques adoptados por las universidades son diversos. Algunos se centran en comparaciones cada vez más complejas entre los sistemas de educación superior desde la perspectiva de los diferentes estatus internacionales; otros buscan consolidarse como instituciones globales de referencia; mientras que un tercer enfoque adopta una visión global y comparativa que abarca las cualidades y calidades de distintos países. A pesar de estas tendencias globales, los contextos nacionales siguen siendo fundamentales para la competencia entre universidades, ya que las dinámicas locales continúan influyendo significativamente en su desempeño y posicionamiento.

Además, algunas universidades de élite han optado por destinar recursos a programas extensos en artes y academias profesionales individuales, en lugar de limitarse a ofrecer únicamente programas generales. Este enfoque desafía la concepción tradicional del término "universidad", al priorizar el trabajo en campos cognitivos

específicos y abordar problemas compartidos mediante esfuerzos documentales procesados con estándares contemporáneos de calidad.

En función de lo anterior, Parrón et al. (2024) expresan que la educación superior, o terciaria, se enfrenta actualmente a un mercado cada vez más competitivo, en el que los estudiantes utilizan diversos criterios para seleccionar la institución donde realizarán sus estudios. En este sentido, los estudiantes tienden a elegir aquellas instituciones con las que se identifican, que les transmiten credibilidad y de las que esperan obtener mejores resultados.

Este proceso de selección no solo está relacionado con factores tangibles, como los programas de estudio, precios y ubicación geográfica, sino también con características intangibles, como el prestigio de la institución y el conocimiento previo que tienen sobre ella a través de familiares y amigos. Por lo tanto, las instituciones de educación superior no solo deben mejorar y reformular sus procesos académicos, sino también optimizar todos sus procesos administrativos-operativos. Esto les permitirá lograr mejores resultados y atraer a un número creciente de jóvenes estudiantes.

Por todo lo anterior, el objetivo de esta investigación es analizar la relación entre los procesos administrativos y la gestión por resultados en la educación superior, con el fin de identificar su impacto en la planificación, organización, dirección y control de las instituciones universitarias públicas.

Metodología

El presente estudio se abordó desde un enfoque cuantitativo, dado que la información analizada era de naturaleza numérica y se reflejó en los resultados obtenidos. El nivel de investigación fue correlacional causal, lo que permitió identificar y medir la relación de causalidad entre la variable independiente y la variable dependiente. En cuanto al diseño de investigación, este fue no experimental, ya que la variable independiente no fue manipulada intencionalmente. Además, se trató de un diseño transaccional, puesto que los datos fueron recolectados en un único momento y contexto (Hernández & Mendoza, 2018).

En cuanto a la población del estudio, la misma estuvo conformada por 206 colaboradores de una universidad pública, incluyendo 116 docentes y 90 administrativos, quienes compartían características similares dentro del ámbito de la gestión educativa. Para la selección de la muestra, se utilizó un muestreo probabilístico, el cual permitió la selección aleatoria de los participantes. La muestra final estuvo conformada por 135 colaboradores, quienes cumplían con los criterios establecidos para el estudio. Este proceso aseguró la representatividad de los datos y presentó un margen de error del 5% (Hernández & Mendoza, 2018).

Para la recolección de información, se utilizaron cuestionarios estructurados basados en escalas validadas en estudios previos. Los instrumentos facilitaron la evaluación de los procesos administrativos y la gestión por resultados en el ámbito educativo, asegurando un análisis detallado de las variables en estudio. En este sentido, el cuestionario sobre procesos administrativos, diseñado por Escareño et al. (2021), se aplicó para medir las dimensiones de planeación, organización, dirección y control dentro de la institución. Este instrumento constó de 35 ítems formulados en una escala Likert, lo que permitió recopilar respuestas cuantificables. La administración del cuestionario se llevó a cabo de manera individual, bajo la supervisión de los investigadores, garantizando así la confidencialidad y precisión de los datos obtenidos.

Por su parte, el cuestionario sobre gestión por resultados, desarrollado por De La Parra & Figueroa (2022), evaluó las dimensiones de coherencia estratégica, metodología presupuestaria y sistema de información y gestión. Este instrumento contó con 47 ítems, asegurando un análisis exhaustivo de la forma en que las estrategias administrativas influyen en la obtención de resultados en el contexto universitario. Al igual que el cuestionario anterior, se aplicó de forma individual y con supervisión directa de los investigadores.

Ambos cuestionarios fueron diseñados para su aplicación en el ámbito educativo, con el propósito de analizar la relación entre los procesos administrativos y la gestión por resultados en la institución. La combinación de estas herramientas permitió obtener información clave para evaluar la eficiencia administrativa y su impacto en la toma de decisiones estratégicas.

Resultados

El análisis de los procesos administrativos en la educación superior permite comprender su influencia en la gestión por resultados, especialmente en las áreas de planificación, organización, dirección y control de las instituciones universitarias. La eficiencia de estos procesos es fundamental para asegurar una administración óptima, lo que a su vez impacta en la calidad del servicio educativo y en el logro de los objetivos institucionales.

Mediante la aplicación de instrumentos de recolección de datos y su posterior análisis, se lograron identificar patrones que reflejan diversos niveles de efectividad en la gestión administrativa, así como las

Damian, E., Zevallos, L., Chávez, J., Castañeda, M., & Engracio, J. (2025). Procesos administrativos y la gestión por resultados en educación superior. *Revista InveCom*, 5(4). 1-8. <https://zenodo.org/records/14920699>

principales limitaciones que enfrentan las universidades en la implementación de estrategias orientadas a la optimización de resultados. Estos hallazgos permiten establecer una relación entre la calidad de los procesos administrativos y el desempeño de las instituciones en el ámbito de la educación superior.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, organizados en función de los ejes clave de la investigación.

Tabla 1

Distribución de niveles de la variable procesos administrativos y dimensiones

Niveles	Inadecuado		Regular		Adecuado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Procesos administrativos	26	19.3	44	32.6	65	48.1	135	100
Planeación	38	28.1	34	25.2	63	46.7	135	100
Organización	28	20.7	48	35.6	59	43.7	135	100
Dirección	29	21.5	39	28.9	67	49.6	135	100
Control	30	22.2	46	34.1	59	43.7	135	100

En la Tabla 1, se observa que los encuestados reportaron que los procesos administrativos presentaron un 19.3% con niveles inadecuados, un 32.6% en nivel regular y un 48.1% adecuados. En cuanto a la planeación, los encuestados indicaron un 28.1% de nivel inadecuado, un 25.2% regular y un 46.7% adecuado. En el área de organización, se registró un 20.7% inadecuado, un 35.6% regular y un 43.7% adecuado. Respecto a la dirección, se reportó un 21.5% inadecuado, un 28.9% regular y un 49.6% adecuado. Finalmente, en el control, se observó un 22.2% con niveles inadecuados, un 34.1% regular y un 43.7% adecuado.

Tabla 2

Distribución de niveles de la variable gestión por resultados y dimensiones

Niveles	Poco efectivo		Moderado		Efectivo		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Gestión por resultados	31	23.0	50	37	54	40	135	100
Coherencia estratégica	32	23.7	41	30.4	62	45.9	135	100
Metodología presupuestaria	32	23.7	42	31.1	61	45.2	135	100
Sistema de información y gestión	32	23.7	66	48.9	37	27.4	135	100

En la Tabla 2, se puede observar que los encuestados señalaron que, en relación con la gestión por resultados, un 23% la consideró poco efectiva, un 37% la calificó como moderada y un 40% como efectiva. En cuanto a la coherencia estratégica, el 23.7% la consideró poco efectiva, el 30.4% moderada y el 45.9% efectiva. En lo que respecta a la metodología presupuestaria, el 23.7% la evaluó como poco efectiva, el 31.1% como moderada y el 45.2% como efectiva. Finalmente, en el sistema de información y gestión, un 23.7% lo consideró poco efectivo, un 48.9% moderado y un 27.4% efectivo.

A continuación, se presenta una tabla que muestra la correlación de Spearman entre los procesos administrativos y la gestión por resultados en la educación superior, así como algunas recomendaciones basadas en los resultados obtenidos:

Tabla 3
Correlación entre las variables

Variable	Coefficiente de Correlación	Valor p	Interpretación
Procesos Administrativos	0.65	< 0.05	Correlación positiva moderada entre los procesos administrativos y la gestión por resultados en educación superior.
Gestión por Resultados			A medida que los procesos administrativos mejoran, también lo hace la eficiencia en la gestión por resultados.

Los resultados revelan una correlación positiva moderada ($r = 0.65$, $p < 0.05$) entre los procesos administrativos y la gestión por resultados en la educación superior. Esto sugiere que, a medida que mejoran los procesos administrativos, también se incrementa la eficiencia en la gestión por resultados. No obstante, se han identificado áreas de oportunidad, ya que la falta de capacitación del personal administrativo y la carencia de herramientas tecnológicas adecuadas limitan el impacto positivo de la planificación y el control administrativo en los resultados institucionales. Se recomienda fortalecer la digitalización de los procesos y promover la formación continua del personal para optimizar la gestión en las universidades.

Discusión

En relación con los procedimientos administrativos, Moon et al. (2020) identificaron que la burocracia asociada a estos procesos está condicionada tanto por la favorabilidad de los resultados obtenidos como por el nivel de estructuración de los procedimientos implementados. También destacan la influencia de ciertos valores confucianos, como la conservación del rostro y la humildad, en la percepción de la burocracia. Estos aspectos culturales inciden en la manera en que los individuos interpretan y experimentan la gestión administrativa.

Estos hallazgos, los de Moon et al. (2020) fueron corroborados por Bravo Carrasco (2011), quien sostiene que la gestión de procesos constituye una visión integral que proyecta a la organización hacia el futuro. Este enfoque busca generar sinergias entre la gestión y los procesos, concibiendo la administración como una actividad sistémica, creativa, reflexiva y cuestionadora. Dentro de este marco, los procesos se definen como las metodologías y prácticas mediante las cuales se desarrollan las actividades organizacionales, promoviendo eficiencia y efectividad en la ejecución de tareas. Asimismo, Mendoza-Fernandez & Moreira-Chóez (2021) enfatizan la necesidad de articular estrategias de gestión basadas en procesos que optimicen los flujos de trabajo y mejoren el desempeño institucional.

En el contexto de la administración pública local, Alarcón-Díaz et al. (2023) destacan la relevancia de los procesos administrativos como herramientas esenciales para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. En este sentido, el modelo de gestión por procesos se posiciona como una estrategia clave para fomentar la mejora continua en las organizaciones, asegurando una mayor eficacia en la gestión de actividades y resultados. La implementación de este enfoque permite estructurar las operaciones de manera más clara y orientarlas hacia el logro de objetivos estratégicos.

Por su parte, Vásquez & Lira (2021) identificaron diversos elementos esenciales en el diseño e implementación de los procesos administrativos, tales como: la planificación estructurada, las actividades de control para seguimiento y evaluación, los mecanismos de mejora continua y los medios empleados para la difusión de los procesos. A pesar de la efectividad de este modelo, los autores advierten que su implementación en las entidades públicas es parcial e incompleta, debido a la falta de aplicación plena de la normativa vigente. Esta deficiencia genera vacíos en la gestión y limita el impacto positivo que podría lograrse con una adopción más rigurosa de la gestión por procesos. En la actualidad, la implementación de este enfoque es progresiva y aún se encuentra en un proceso de desarrollo y maduración dentro del ámbito estatal.

Ante la creciente necesidad de modernizar la gestión pública, la relevancia de los procesos administrativos ha aumentado significativamente, impulsando la adopción de nuevos sistemas de mejora que contribuyan a elevar la calidad de los servicios públicos. En este sentido, De la Parra & Figueroa (2022) destacan la utilidad de la metodología del marco lógico como una herramienta clave para facilitar la conceptualización, diseño, implementación, monitoreo y evaluación de programas y proyectos. Esta metodología presupuestaria resulta esencial para la formulación de un Presupuesto basado en Resultados (PbR), permitiendo, a su vez, el desarrollo de una Gestión para Resultados (GPR) más eficiente y alineada con las necesidades de la ciudadanía.

Damian, E., Zevallos, L., Chávez, J., Castañeda, M., & Engracio, J. (2025). Procesos administrativos y la gestión por resultados en educación superior. *Revista InveCom*, 5(4). 1-8. <https://zenodo.org/records/14920699>

Conclusiones

A través de este estudio, se pudo identificar que la gestión por procesos se consolida como uno de los modelos más eficaces para mejorar la administración en diversos sectores, especialmente en el ámbito público. Su implementación permite estructurar y estandarizar las actividades organizacionales, asegurando una mayor eficiencia, transparencia y alineación con los objetivos estratégicos de las instituciones. A través de este enfoque, es posible optimizar la planificación, ejecución y evaluación de las acciones administrativas, promoviendo una cultura organizacional basada en la mejora continua y la toma de decisiones fundamentadas en datos.

Sin embargo, la adopción plena de la gestión por procesos aún enfrenta desafíos significativos, especialmente en lo que respecta a la integración con las normativas existentes y la resistencia al cambio dentro de las instituciones. Asimismo, la falta de capacitación en metodologías de gestión y la rigidez estructural de algunas organizaciones limitan su correcta implementación. Además, la ausencia de indicadores claros y sistemas de monitoreo adecuados puede obstaculizar la evaluación del desempeño, afectando la eficacia de las estrategias administrativas. Por ello, es imprescindible fortalecer el marco normativo y promover un cambio cultural que fomente la apropiación del modelo por parte de todos los actores involucrados.

A medida que las instituciones avanzan en la modernización administrativa, la consolidación de la gestión por procesos se vuelve crucial para garantizar una administración eficiente y orientada a la obtención de resultados concretos. Su implementación efectiva no solo mejora la calidad de los servicios públicos, sino que también fortalece la confianza de la ciudadanía en la gestión gubernamental. Para ello, es fundamental continuar investigando y desarrollando estrategias que permitan superar las barreras existentes, asegurando que este modelo se convierta en un pilar clave en la transformación de la gestión institucional.

Referencias

- Alarcón Díaz, N., Alarcón Díaz, O., Alarcón Díaz, J. D., & Alarcón Díaz, D. S. (2023). Gestión por procesos en las entidades públicas, una revisión literaria. *Podium*, (44), 103-118. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.7>
- Asif, M., & Raouf, A. (2013). Setting the course for quality assurance in higher education. *Quality and Quantity*, 47(4), <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-011-9639-2>
- Bravo-Carrasco, J. B. (2011). Gestión de procesos. *Santiago de Chile: Evolución SA*. https://www.academia.edu/download/34966411/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_JBC_2011.pdf
- Breaugh, J., Rackwitz, M., & Hammerschmid, G. (2023). Leadership and institutional design in collaborative government digitalisation: Evidence from Belgium, Denmark, Estonia, Germany, and the UK. *Government Information Quarterly*, 40(2). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101788>
- Cacho Revilla, A., Lluncor Tello, M. A., Bardales Vega, W., & Cabanillas Campos, A. L. E. (2023). Paradigmas de la gestión de universidades en Latinoamérica. *Revista Científica Pakamuros*, 8(4). <https://doi.org/10.37787/ma80bt15>
- De la Parra, A. & Figueroa, E. (2022). Diseño de un instrumento para medir la capacidad de gestión para resultados en la Universidad Juárez del Estado de Durango. *Revista Iberoamericana para la Investigación y EL Desarrollo Educativo*, 12(24). <https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1199>
- Escareño, B., Cervantes, K. & Muñoz, G. (2021). Diseño de un instrumento que identifique bajo la percepción del empleado el desarrollo del proceso administrativo de una PyME. *VinculaTégica EFAN*, 7(2). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-112>
- Farroñan, R., Mego, M., Vásquez, E. & Rodriguez, V. (2023). Management by results in public works and its relation to the quality of life of the population of the Department of Amazonas. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), e645. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i2.645>
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc Graw Hill. <https://doi.org/10.17993/CcyLI.2018.15>
- Labraña, J. (2022). La teoría de sistemas sociales y el campo de estudios en educación superior. *Cinta de moebio*, (74), 51-64. <http://dx.doi.org/10.4067/s0717-554x2022000200051>
- López, B. & Ortún, V. (2022). Reconstrucción del sistema sanitario: gobernanza, organización y digitalización. Informe SESPAS 2022. *Gaceta Sanitaria*, 36(1), 44-50. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2022.02.010>
- Martínez, J. (2007). La nueva gerencia pública en las entidades federativas de México. *Buen Gobierno*, 2(2), 62-93. <https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660523004.pdf>
- Mendoza-Fernandez, V. M., & Moreira-Chóez, J. S. (2021). Procesos de gestión administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 608-620. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>

- Montenegro, J. P., & Altamirano, J. Z. (2024). Internacionalización de la educación superior ecuatoriana. Análisis descriptivo. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*, 11(2), 55-77. <https://doi.org/10.21500/23825014.6880>
- Moon, M. J., Kim, J., Jung, S., & Cho, B. (2020). What makes administrative and hierarchical procedures more burdensome? Effects of degree of procedures, outcome favorability, and confucian values on red tape perception. *Public Performance & Management Review*, 43(6), 1237–1259. <https://doi.org/10.1080/15309576.2020.1760113>
- Oseda, D., Mendivel, R. & Durán, A. (2020). Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28(1), 207–235. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.08>
- Pandey, S. K., Cheng, Y., & Hall, J. L. (2022). Epistemic decolonization of public policy pedagogy and scholarship. *Pub. Admin. Rev.*, 82, 977. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/pbcamnstn82&div=122&id=&page=>
- Parrón, E. C., Gómez, M. P., & Pardo, J. I. (2024). Aportes a la transformación de la extensión universitaria en la sociedad digital. *Revista de investigación, formación y desarrollo: Generando productividad institucional*, 12(3), 33-43. <https://doi.org/10.34070/rif.v12.i3.2024.38333-43>
- Salas, R. (2018). Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las Matemáticas. *Revista Ciencia Unemi*, 11(27), 8-19. https://www.redalyc.org/journal/5826/582661256001/html/#redalyc_582661256001_ref19
- Señalín, L., Olaya, R. & Herrera, J. (2020). Gestión presupuestaria y planificación empresarial gobierno: algunas reflexiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1704–1715. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i92.34290>
- Tito-Huamaní, P., Artica-Cuadrado, D., Mancha-Cusipuma, H., Olivos-Capcha, I., Olortegui-Riojas, C., & Ortiz-Soria, E. (2024). Administrative management and teaching process of teachers in public universities. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 24(1). <https://doi.org/10.33423/jhetp.v24i1.6768>
- Vásquez, S. F., & Lira, L. N. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140-164. <https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>