



Estilos Decisionales Universitarios y Eficiencia Institucional: Revisión Sistemática Latinoamericana

Autor: Henry Luis Peñaherrera Veloz
Universidad César Vallejo, **UCV**
hpenaherrerav@ucvvirtual.edu.pe
Piura, Perú
<https://orcid.org/0009-0004-4614-4656>

Resumen

Las universidades públicas latinoamericanas enfrentan retos estructurales relacionados con la autonomía, transparencia y toma de decisiones participativa, aspectos que condicionan su eficiencia institucional. El objetivo de este estudio fue analizar la relación entre los estilos de toma de decisiones de las autoridades universitarias y la eficacia de la gestión institucional en universidades públicas latinoamericanas. Se aplicó una revisión sistemática de literatura con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), mediante el método analítico-sintético y diseño documental no experimental transversal. Se analizaron nueve artículos científicos indexados en SciELO del período 2020-2025, procedentes de México, Perú, Ecuador, Argentina, Chile y Bolivia. Los resultados identifican cinco estilos decisionales principales: autocrático, participativo, delegativo, colaborativo y adaptativo. Los enfoques participativos y colaborativos demuestran mayor impacto positivo en la eficiencia administrativa, rendimiento académico y cultura organizacional. Se identificaron como factores clave la implementación de tecnologías emergentes como *Big Data* y sistemas ERP, la integración de comunicación organizacional estratégica, y modelos de gestión compleja basados en pensamiento sistémico. Se concluye que la eficiencia institucional está directamente relacionada con estilos de toma de decisiones inclusivos, transparentes y adaptativos, acompañados de cultura organizacional orientada al cambio e innovación, ofreciendo lineamientos transferibles a contextos universitarios similares en la región.

Palabras clave: gestión de la educación; enseñanza superior; toma de decisiones; eficiencia; planificación educativa.

Código de clasificación internacional: 5802.02 - Organización y dirección de las instituciones educativas.

Cómo citar este artículo:

Peñaherrera, H. (2025). **Estilos Decisionales Universitarios y Eficiencia Institucional: Revisión Sistemática Latinoamericana**. *Revista Científica*, 10(Esp. 5), 26-46, e-ISSN: 2542-2987.

Recuperado de: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E5.1.26-46>

Fecha de Recepción:
15-05-2025

Fecha de Aceptación:
16-10-2025

Fecha de Publicación:
05-11-2025



University Decision-Making Styles and Institutional Efficiency: A Latin American Systematic Review

Abstract

Latin American public universities face structural challenges related to autonomy, transparency, and participatory decision-making, aspects that condition their institutional efficiency. The objective of this study was to analyze the relationship between university authorities' decision-making styles and institutional management effectiveness in Latin American public universities. A systematic literature review with a mixed approach (qualitative and quantitative) was applied, using the analytical-synthetic method and non-experimental cross-sectional documentary design. Nine scientific articles indexed in SciELO from the 2020-2025 period were analyzed, from Mexico, Peru, Ecuador, Argentina, Chile, and Bolivia. Results identify five main decision-making styles: autocratic, participatory, delegative, collaborative, and adaptive. Participatory and collaborative approaches demonstrate greater positive impact on administrative efficiency, academic performance, and organizational culture. Key factors identified include the implementation of emerging technologies such as Big Data and ERP systems, the integration of strategic organizational communication, and complex management models based on systemic thinking. It is concluded that institutional efficiency is directly related to inclusive, transparent, and adaptive decision-making styles, accompanied by organizational culture oriented toward change and innovation, offering transferable guidelines to similar university contexts in the region.

Keywords: educational management; higher education; decision making; efficiency; educational planning.

International classification code: 5802.02 - Educational institutions; organization and management.

How to cite this article:

Peñaherrera, H. (2025). **University Decision-Making Styles and Institutional Efficiency: A Latin American Systematic Review.** *Revista Científica*, 10(Esp. 5), 26-46, e-ISSN: 2542-2987.

Retrieved from: <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E5.1.26-46>

Date Received:
15-05-2025

Date Acceptance:
16-10-2025

Date Publication:
05-11-2025



1. Introducción

Este estudio analiza cómo los estilos de toma de decisiones de las autoridades universitarias influyen en la efectividad de la gestión institucional, factor clave para la evolución de la educación superior latinoamericana. Las universidades públicas ecuatorianas, particularmente en ciudades intermedias como Milagro, enfrentan desafíos de gobernanza, eficiencia y transparencia.

Las Naciones Unidas (ONU, 2023): sostiene que estas iniciativas se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente el ODS 4 (educación de calidad) y el ODS 16 (sociedades justas e inclusivas). Los recortes presupuestarios y la modernización requieren estilos de liderazgo más flexibles y adaptativos, promoviendo gestión participativa y responsabilidad institucional como premisas ineludibles.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, en conjunto con las Naciones Unidas (NU. CEPAL, 2023): revela que el 48% de las universidades públicas latinoamericanas tienen debilidades en sistemas de gobernanza y gestión. En Ecuador, particularmente en la región Litoral, se evidencia escasa articulación entre niveles de gestión, ejecución diferida, baja efectividad en recursos y cultura organizacional indiferente. Como explican Huaman, Anicama, González, Félix y Chu (2022a): la interconexión de estos factores crea un marco institucional impermeable al cambio.

La ineficacia de la gestión universitaria responde a múltiples causas: rigidez burocrática, marcos regulatorios limitantes, autonomía restringida y desconexión entre planificación estratégica y operativa. El problema se agrava con liderazgos autoritarios o tecnocráticos que, al carecer de participación y transparencia, distancian a las autoridades de la comunidad universitaria.

Los enfoques decisionales deficientes generan consecuencias escalonadas: descoordinación y deterioro del clima institucional a corto plazo; rotación de personal y pérdida de prestigio a mediano plazo; erosión de la confianza social y desalineación con estándares internacionales a largo plazo.



Sistémicamente, la ausencia de participación debilita la autonomía, transparencia y sostenibilidad universitaria, generando un sistema cerrado con escasa capacidad de innovación.

La literatura internacional evidencia que los estilos de liderazgo y toma de decisiones impactan directamente la adaptación institucional y calidad educativa. Los enfoques participativos optimizan la eficacia organizacional y la competitividad, mientras que la articulación entre planificación estratégica y decisiones basadas en datos fortalece el desempeño institucional.

La eficacia de la gestión institucional es la capacidad de una entidad educativa para alcanzar objetivos optimizando recursos y procesos. Abarca dimensiones como administración de recursos, dirección estratégica, mejora continua, logro académico y compromiso social, generando confianza en la comunidad universitaria.

Considerando la necesidad de generar conocimiento científico sobre dinámicas decisionales en contexto universitario público latinoamericano, se plantea la siguiente pregunta central: ¿Cómo influyen los estilos de toma de decisiones de las autoridades de alta dirección en la eficacia de la gestión institucional en universidades públicas latinoamericanas, y qué implicaciones tienen estos hallazgos para el contexto ecuatoriano?

Esta interrogante principal se complementa con preguntas específicas: ¿Qué estilos principales de decisión emplean los líderes de alto nivel en universidades públicas latinoamericanas?; ¿De qué forma están asociados los estilos de decisión y la eficacia en la gestión institucional en el contexto universitario latinoamericano?; ¿Cuáles son sus efectos positivos o limitantes?; ¿Qué lineamientos estratégicos pueden derivarse de la evidencia científica disponible para optimizar la toma de decisiones en la alta dirección universitaria en contextos similares al ecuatoriano?

Con base en el planteamiento del problema y las interrogantes formuladas, se establece como objetivo general: Analizar la relación entre los



estilos de toma de decisiones de las autoridades de alta dirección y la eficacia de la gestión institucional en universidades públicas latinoamericanas, mediante una revisión sistemática de literatura que permita identificar patrones, tendencias y mejores prácticas aplicables al contexto ecuatoriano.

Para alcanzar este propósito general, se definen los siguientes objetivos específicos: 1). Identificar los estilos predominantes de toma de decisiones utilizados por los líderes de alto nivel en universidades públicas latinoamericanas, con énfasis en el contexto ecuatoriano; 2). Examinar la relación entre los estilos de toma de decisiones y los indicadores de eficacia en la gestión institucional, identificando sus efectos positivos y limitantes en el desempeño organizacional; 3). Proponer lineamientos estratégicos orientados a optimizar la toma de decisiones en la alta dirección universitaria, fundamentados en evidencia empírica y en las mejores prácticas identificadas en la revisión sistemática.

2. Metodología

Se aplicó el método analítico-sintético, que permitió descomponer cada investigación en sus elementos constitutivos y sintetizar los hallazgos coherentemente. Según Huaman, Anicama, González, Félix y Chu (2022b): este método facilita el análisis crítico de fuentes individuales y la síntesis de información de múltiples estudios. De igual manera, Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz (2010): sostienen que resulta apropiado para analizar discursos académicos y construir conocimiento sistemático en ciencias sociales.

El enfoque fue mixto con predominancia cualitativa, orientado a la comprensión profunda mediante análisis interpretativo. Como señala Hernández-Sampieri y Mendoza (2018a): representa la integración sistemática de métodos cualitativos y cuantitativos, permitiendo mayor amplitud, profundidad y riqueza interpretativa.

Se incorporaron elementos cuantitativos en la sistematización mediante



conteo de frecuencias temáticas, cuantificación de estudios por país y año, y análisis bibliométrico básico. Siguiendo a Creswell y Plano (2018): esta combinación fortalece la validez de los hallazgos mediante triangulación y complementariedad entre diferentes tipos de datos.

El diseño fue documental, no experimental y transversal, basado en fuentes secundarias sin manipulación de variables. Siguiendo a Arias (2012): se realizó búsqueda, recuperación y análisis crítico de datos secundarios. Se examinaron estudios del período 2020-2025 durante 2024-2025. Como añade Hernández-Sampieri y Mendoza (2018b): los diseños no experimentales transversales son apropiados para analizar fenómenos en un momento específico sin intervención del investigador.

La revisión sistemática siguió el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Según Page, et al. (2021): PRISMA 2020 constituye la guía metodológica actualizada para garantizar transparencia, completitud y replicabilidad en revisiones sistemáticas. El proceso incluyó identificación, cribado, evaluación de elegibilidad e inclusión, siguiendo los estándares de Moher, Liberati, Tetzlaff y Altman (2009); operacionalizados para el ámbito educativo por Sánchez-Serrano, Pedraza-Navarro y Donoso-González (2022).

La recopilación de datos se realizó en SciELO por su reconocimiento como fuente de acceso abierto con publicaciones indexadas en Q1-Q3 y alta relevancia para América Latina. La búsqueda se ejecutó entre enero y marzo de 2025, utilizando descriptores sobre gestión universitaria, gobernanza institucional, toma de decisiones, eficiencia administrativa y liderazgo educativo.

Los criterios de inclusión fueron: artículos científicos publicados en SciELO (2020-2025) en revistas Q1-Q3 especializadas en administración, gestión educativa y ciencias empresariales, con acceso completo y contexto latinoamericano o hallazgos aplicables. Los criterios de exclusión fueron:



estudios duplicados, artículos con errores de indexación o datos incompletos, investigaciones sin relación directa con gestión universitaria, trabajos sin acceso completo e investigaciones no relacionadas con los objetivos propuestos.

Se priorizaron publicaciones de mayor impacto científico, evaluando rigor metodológico, fiabilidad, coherencia argumentativa y solidez de conclusiones. La pertinencia académica se verificó mediante análisis de citación. El proceso siguió el protocolo PRISMA: identificación, cribado, evaluación de elegibilidad e inclusión.

Los estudios se organizaron en cuadros analíticos incluyendo: autor, año, título, objetivo, metodología, hallazgos, conclusiones y aporte específico. El análisis de contenido se realizó mediante lectura crítica y fichaje analítico, extrayendo información sobre estilos de liderazgo, modelos de gobernanza, innovación institucional, tecnologías emergentes y factores que influyen en la eficiencia de gestión universitaria.

Los hallazgos se categorizaron en dimensiones temáticas: gobernanza universitaria, comunicación organizacional, modernización de gestión pública, marcos normativos, gestión en crisis, implementación tecnológica (Big Data, ERP), estrategias innovadoras y modelos de gestión compleja.

Esta revisión sistemática de fuentes documentales públicas no requirió aprobación ética, pero respetó los principios de citación apropiada, derechos de autor, objetividad y transparencia. El trabajo se desarrolló en el programa doctoral de Administración de la Universidad César Vallejo, cumpliendo con sus estándares institucionales.

3. Resultados

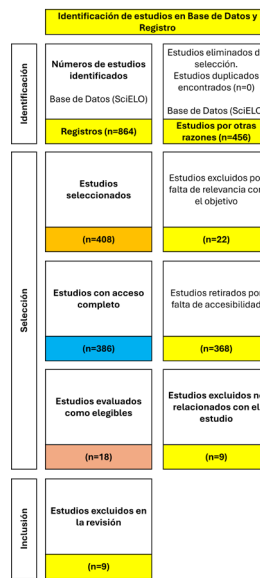
El proceso de selección sistemática de literatura arrojó resultados específicos documentados mediante diagrama de flujo en figura 1. El procedimiento inició con identificación de 864 estudios en base de datos

Artículo Original / Original Article

SciELO. Al aplicar el primer filtro temporal (2020-2025), se redujo el corpus a 408 artículos.

Tras verificar acceso completo, se obtuvieron 386 documentos. En el cribado de títulos y resúmenes se preseleccionaron 18 estudios que cumplían criterios temáticos. Finalmente, tras análisis de elegibilidad, se incluyeron 9 artículos en la revisión sistemática.

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso PRISMA.



Fuente: El Autor (2024).

El diagrama evidenció que (figura 1), del total inicial de 864 registros, se eliminaron 456 artículos por razones técnicas (errores de indexación, datos incompletos, duplicados); 22 se excluyeron por falta de relevancia directa con gestión universitaria; 368 fueron descartados por restricciones de accesibilidad al texto completo; y 9 artículos no se relacionaron con objetivos específicos del estudio.

Este proceso de depuración riguroso garantizó que los 9 estudios finalmente seleccionados cumplieran con estándares de calidad, pertinencia temática y accesibilidad necesarios para análisis sistemático.

Artículo Original / Original Article

Los nueve artículos seleccionados se sistematizaron en tablas analíticas que permitieron organizar la información de manera estructurada. A continuación, se presentan los resultados del análisis de cada estudio incluido en la revisión sistemática:

Tabla 1. Análisis del artículo: Autonomía universitaria, gobierno institucional y gobernanza interpretativa en México.

Categoría	Detalles
Autor	Acosta (2022a)
Título de la Investigación	Autonomía universitaria, gobierno institucional y gobernanza interpretativa en México.
Objetivo de Investigación	Analizar las asociaciones entre la independencia universitaria y administración institucional bajo el marco de la gobernanza interpretativa, con base en experiencias de universidades públicas mexicanas.
Metodología	Ensayo teórico-analítico con enfoque cualitativo, basado en revisión documental y análisis de políticas públicas aplicadas a universidades mexicanas.
Resultados	Se identifican transformaciones en el significado, límites y prácticas de la independencia académica debido a narrativas de calidad, rendición de cuentas y presión financiera; se describen tensiones entre autonomía ideal y real.
Conclusiones	La gobernanza interpretativa ha redefinido la autonomía universitaria, desplazando el gobierno colegiado hacia modelos de gestión estratégica centrados en indicadores de calidad y eficiencia institucional.
Aporte	Propone un marco conceptual para comprender las tensiones entre autonomía, gobernabilidad y liderazgo institucional en el ámbito de políticas públicas contemporáneas en educación superior.

Fuente: El Autor (2024).

En la tabla 1, el estudio documentó transformaciones significativas en la conceptualización de la autonomía universitaria en México, evidenciando un desplazamiento desde modelos de gobierno colegiado tradicionales hacia estructuras de gestión estratégica orientadas por indicadores de calidad y eficiencia.

Tabla 2. Análisis del artículo: El proceso de evaluación y acreditación institucional visto desde la comunicación organizacional interna.

Categoría	Detalles
Autor	León, Saladrigas y León (2023a).
Título de la Investigación	El proceso de evaluación y acreditación institucional visto desde la comunicación organizacional interna.
Objetivo de Investigación	Detallar la relevancia del flujo comunicativo interno en el control organizacional en las etapas de valoración y validación institucional para reforzar la administración de calidad en la formación universitaria.
Metodología	Investigación documental y bibliográfica, interpretación del discurso académico y análisis documental organizacional, con triangulación metodológica.
Resultados	Se evidenció la ausencia de una perspectiva comunicativa integrada en los procesos evaluativos; se construyó un modelo de gestión comunicacional para estos procesos en la Universidad Católica de Cuenca.
Conclusiones	Es fundamental integrar la comunicación organizacional interna como eje estratégico de los procesos evaluativos y de acreditación para consolidar una gestión institucional de calidad.
Aporte	Desarrolla un modelo de administración de la comunicación organizacional interna aplicado a la evaluación institucional, con valor empírico y propositivo para universidades de América Latina.

Fuente: El Autor (2024).



Artículo Original / Original Article

En la tabla 2, se aprecia que la investigación identificó deficiencias en la integración de la capacitación organizacional dentro de los procesos de evaluación y acreditación institucional, proponiendo un modelo específico para el contexto ecuatoriano con aplicabilidad en instituciones latinoamericanas.

Tabla 3. Análisis del artículo: Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral.

Categoría	Detalles
Autor	Rodriguez-Barboza, Vásquez-Pajuelo, Andrade-Díaz, Bartra-Rivero, Sánchez-Aguirre y Ruiz-Villavicencio (2024a)
Título de la Investigación	Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral.
Objetivo de Investigación	Estudiar la incidencia de la transformación de la administración pública en la capacidad del trabajo en la UGEL 04 de Lima - Perú en 2023.
Metodología	Cuantitativa, con enfoque no experimental, correlacional - causal y transversal; muestreo aleatorio simple aplicado a 140 colaboradores. Se usaron encuestas validadas y análisis estadístico con SPSS.
Resultados	Se encontró una asociación estrecha y notable entre la actualización de la gestión gubernamental e incremento de la capacidad en el trabajo. Las dimensiones 'Proceso vigente', 'Vigilancia de la transformación digital' y 'Articulación interinstitucional' mostraron incidencia positiva.
Conclusiones	La actualización de la gestión gubernamental incide de manera significativa y satisfactoria en el desempeño del trabajo, destacando la necesidad de consolidar estrategias de digitalización, articulación interinstitucional y prácticas abiertas.
Aporte	Proporciona evidencia empírica actualizada sobre el vínculo entre administración gubernamental moderna y capacidad en el ámbito académico, útil para la formulación de políticas públicas eficientes en el Perú.

Fuente: El Autor (2024).

De acuerdo con la tabla 3 este estudio demostró correlaciones estadísticamente significativas entre la modernización de la gestión pública y el desempeño laboral en instituciones educativas peruanas, destacando el impacto de la transformación digital y la articulación interinstitucional.

Tabla 4. Análisis del artículo: Gobernanza universitaria: Análisis de situación desde la perspectiva de la Ley de Educación Superior Argentina.

Categoría	Detalles
Autor	Antonio-Castillo y Ganga-Contreras (2021)
Título de la Investigación	Gobernanza universitaria: Análisis de situación desde la perspectiva de la Ley de Educación Superior Argentina.
Objetivo de Investigación	Analizar el posicionamiento de la LES 24.521 respecto a la gobernanza universitaria en Argentina y sus implicancias en la autonomía institucional y el gobierno universitario.
Metodología	Investigación documental con análisis cualitativo de fuentes secundarias como leyes, artículos académicos, documentos institucionales y bibliografía especializada.
Resultados	Se evidencian tensiones entre el principio constitucional de autonomía universitaria y las disposiciones de la LES, como la regulación del cogobierno, la intervención del Estado en los órganos de gobierno, y la apertura de escenarios innovadores de cooperación universitaria.
Conclusiones	La LES ha contribuido parcialmente al fortalecimiento de la gobernanza universitaria, aunque con limitaciones que afectan la autonomía institucional. Se necesita dar revisión al enfoque reciente, haciéndolo más cooperativo y con menos dependencia del poder de la política.
Aporte	Proporciona un marco crítico y reciente para comprender las normas de gobernanza institucional en el ámbito argentino, proponiendo lineamientos para un enfoque democrático e integral.

Fuente: El Autor (2024).



Artículo Original / Original Article

En la tabla 4 el análisis reveló tensiones significativas entre el marco constitucional de autonomía universitaria y las disposiciones operativas de la Ley de Educación Superior argentina, evidenciando contradicciones entre principios de cogobierno y prácticas de intervención estatal.

Tabla 5. Análisis del artículo: Gobernanza universitaria en tiempos de crisis socio sanitaria: experiencias de directivos chilenos.

Categoría	Detalles
Autor	Véliz, Dörner, Soto y Alvarado (2021).
Título de la Investigación	Gobernanza universitaria en tiempos de crisis socio sanitaria: experiencias de directivos chilenos.
Objetivo de Investigación	Comprender los retos que afrontan los grupos de dirección de gobernanza universitaria en la emergencia de salud provocada por la COVID-19.
Metodología	Investigación basada en entrevistas exhaustivas con 12 rectores y vicerrectores de universidades regionales chilenas, con análisis de contenido orientado a las experiencias acumuladas durante la crisis sanitaria.
Resultados	El análisis reveló cinco dimensiones: preparación, fortalezas, debilidades, retos y aprendizajes. Se resaltó la urgencia de liderazgo distribuido, adopción de digitalización, feminización de la carga escolar, inercia frente a transformaciones y valoración de habilidades socioemocionales.
Conclusiones	La gobernanza en crisis corroboró la necesidad de liderazgo democrático, grupos capacitados en regulación emocional y procesos de decisión flexibles, surgiendo la exigencia de cultivar entornos organizacionales beneficiosos y enfoques de gestión inclusivos y resilientes.
Aporte	Brinda datos empíricos sobre administración universitaria en ámbitos de crisis, destacando que dirección consciente, comunicación transparente, atención a salud emocional y compromiso con igualdad de género permiten repensar y modificar la gobernanza universitaria.

Fuente: El Autor (2024).

La investigación que se expone en la tabla 5, categorizó las experiencias de liderazgo universitario durante la pandemia COVID-19 en cinco dimensiones principales, identificando patrones emergentes relacionados con liderazgo distribuido, competencias socioemocionales y capacidad de adaptación institucional.

Tabla 6. Análisis del artículo: Implementación de *Big Data* para mejorar el análisis de indicadores de eficiencia.

Categoría	Detalles
Autor	Peláez (2025)
Título Investigación	Implementación de <i>Big Data</i> para mejorar el análisis de indicadores de eficiencia.
Objetivo de Investigación	Valorar la influencia de la implantación de <i>Big Data</i> en el estudio de parámetros eficientes en una institución de Perú durante el 2023.
Metodología	Diseño preexperimental con enfoque cuantitativo. Se aplicó pretest y postest a 55 individuos mediante muestreo aleatorio simple. Se utilizaron encuestas tipo Likert y análisis estadístico con SPSS y Excel.
Resultados	Tras implementar <i>Big Data</i> , 58% de trabajadores alcanzaron eficiencia 'buena' frente al 50,9% inicial en nivel 'malo'. Se registró reducción del 97.38% en tiempo de búsqueda de informes y del 93.4% en su preparación.
Conclusiones	La incorporación de <i>Big Data</i> optimiza el proceso decisional y mejora significativamente el desempeño académico. El uso de tecnologías emergentes transforma procesos de gestión educativa, elevando su eficiencia.
Aporte	Evidencia empírica del potencial de <i>Big Data</i> como herramienta estratégica en gestión institucional educativa, con beneficios medibles en productividad y análisis eficiente de indicadores en contextos escolares peruanos.

Fuente: El Autor (2024).



Artículo Original / Original Article

El estudio experimental que se aprecia en la tabla 6 demostró mejoras cuantificables en eficiencia institucional tras la implementación de *Big Data*, registrando incrementos del 7,1% en trabajadores con nivel de eficiencia “bueno” y reducciones superiores al 93% en tiempos de procesamiento de información administrativa.

Tabla 7. Análisis del artículo: Innovación en la gestión administrativa de centros educativos fiscales en Ecuador: Estrategias para la eficiencia y el desarrollo institucional.

Categoría	Detalles
Autor	Armijos, Freire y Rosero (2025)
Título Investigación	Innovación en la gestión administrativa de centros educativos fiscales en Ecuador: Estrategias para la eficiencia y el desarrollo institucional.
Objetivo de Investigación	Indagar y definir tácticas novedosas en la administración que permitan optimizar la eficacia de operaciones y fomentar el crecimiento de la institución en entidades educativas fiscales ecuatorianas.
Metodología	Marco mixto, ejecutando cuestionarios estructurados, entrevistas y grupo focal a trabajadores administrativos y educadores de cincuenta instituciones formativas; mediante análisis estadístico correlacional-descriptivo y estudio documental.
Resultados	Soluciones digitales como softwares ERP mejoraron organización y decisión. Se identificó que liderazgo, capacitación alineada y uso eficiente de recursos son claves para eficiencia institucional. Persisten retos como insuficiencia presupuestaria y oposición al cambio.
Conclusiones	La innovación administrativa optimiza el control operacional, refuerza el avance organizativo y fomenta ámbitos laborales dinámicos. Es necesario liderazgo estratégico, capacitaciones contextualizadas y cultura institucional orientada al cambio continuo.
Aporte	Proporciona modelo práctico y contextualizado de innovación administrativa aplicable en centros educativos públicos latinoamericanos, sustentado en evidencia empírica de campo con enfoque integrador y transversal.

Fuente: El Autor (2024).

La investigación que se visualiza en la tabla 7 en cincuenta instituciones educativas ecuatorianas identificó que la implementación de sistemas ERP mejoró significativamente los procesos organizacionales y de toma de decisiones, aunque persistieron obstáculos relacionados con limitaciones presupuestarias y resistencia cultural al cambio.

Tabla 8. Análisis del artículo: Modelo de gestión universitaria complejo.

Categoría	Detalles
Autor	Álvarez (2021)
Título Investigación	Modelo de gestión universitaria complejo.
Objetivo de Investigación	Proponer un modelo de gestión universitaria complejo que responda a los desafíos del sistema universitario boliviano, elevando la eficiencia institucional y la efectividad académica mediante una cultura organizacional flexible y adaptativa.
Metodología	Método mixto con predominancia cualitativa. Se utilizaron métodos empíricos (revisión documental, encuestas a 120 docentes y 16 autoridades universitarias), y teóricos (dialéctico, holístico, histórico-lógico, analítico-sintético, hipotético-deductivo, modelación). Se validaron indicadores de eficiencia y eficacia institucional.
Resultados	Se evidenció baja tasa de titulaciones, escasa vinculación entre docentes y estudiantes en investigación, y deficiente planificación académica. El modelo propuesto articula procesos académicos y administrativos



Artículo Original / Original Article

	desde lógica sistémica, con enfoque en cultura institucional, liderazgo motivacional y participación colectiva.
Conclusiones	El modelo de gestión universitaria complejo permite reorganizar procesos institucionales desde flexibilidad y mejora continua, apuntando a gestión eficaz basada en integración entre academia, administración y contexto social.
Aporte	Ofrece marco teórico-metodológico adaptable a universidades latinoamericanas, sustentado en bases complejas y proceso sistémico. Plantea indicadores y estrategias para transformación institucional centrada en calidad académica y compromiso social.

Fuente: El Autor (2024).

El estudio que se presenta en la tabla 8, basado en 120 docentes y 16 autoridades universitarias bolivianas, diagnosticó deficiencias institucionales significativas (bajas tasas de titulación, escasa vinculación investigativa) y propuso un modelo de gestión complejo que integró dimensiones académicas, administrativas y sociales desde perspectiva sistémica.

Tabla 9. Análisis del artículo: Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú.

Categoría	Detalles
Autor	Oseda, Mendivel y Durán (2020)
Título Investigación	Potencial de innovación y gestión institucional en la Universidad Nacional de Cañete-Perú.
Objetivo de Investigación	Establecer el nivel de asociación existente entre la capacidad innovadora y la administración institucional en el cuerpo directivo, administrativo y docente de la institución superior.
Metodología	Estudio aplicado, correlacional y diseño transversal. Se usaron encuestas tipo Likert en grupo muestral probabilístico estratificado de 92 individuos. Se validaron instrumentos y se aplicó técnica de validación factorial.
Resultados	Se confirma asociación directa y relevante ($\rho = 0,902$; $p = 0,000$) entre desarrollo innovador y administración institucional. Las dimensiones mejor evaluadas fueron estabilización de innovación, estructura organizacional y gestión.
Conclusiones	La aptitud innovadora influye significativamente en la administración institucional. Se evidencia la necesidad de planificación participativa y mayor integración en procesos de cambio dentro de la cultura organizacional universitaria.
Aporte	Brinda modelo diagnóstico sobre innovación y gestión universitaria útil para proceso decisional institucional y acreditación de programas, aplicable en contextos similares del sistema universitario peruano.

Fuente: El Autor (2024).

El estudio correlacional que se presenta en la tabla 9, aplicado a 92 participantes, demostró una correlación estadísticamente significativa y fuerte ($\rho = 0,902$; $p < 0,001$) entre capacidad innovadora institucional y calidad de gestión administrativa universitaria, siendo las dimensiones de estabilización de innovación y estructura organizacional las mejor valoradas.

El análisis bibliométrico consolidado presentado en la tabla 10 sistematiza cinco dimensiones fundamentales del corpus analizado:



Artículo Original / Original Article

frecuencia terminológica, distribución geográfica, distribución temporal, enfoques metodológicos y tipos de diseño.

Tabla 10. Análisis Bibliométrico Consolidado de la Revisión Sistemática.

Categoría de Análisis	Elemento	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
FRECUENCIA TERMINOLÓGICA EN TÍTULOS			
Términos más frecuentes en títulos de investigaciones analizadas	Gobernanza	4	44,4%
	Gestión	4	44,4%
	Eficiencia	3	33,3%
	Innovación	3	33,3%
	Autonomía	2	22,2%
	Análisis	2	22,2%
	Evaluación	1	11,1%
	Gobierno	1	11,1%
	Interpretativa	1	11,1%
Crisis	1	11,1%	
DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA			
País de origen de las investigaciones	Perú	3	33,3%
	Ecuador	2	22,2%
	México	1	11,1%
	Argentina	1	11,1%
	Chile	1	11,1%
	Bolivia	1	11,1%
DISTRIBUCIÓN TEMPORAL			
Año de publicación de los estudios analizados (2020-2025)	2020	3	33,3%
	2021	1	11,1%
	2022	1	11,1%
	2023	1	11,1%
	2024	2	22,2%
	2025	1	11,1%
ENFOQUES METODOLÓGICOS			
Enfoque metodológico empleado en las investigaciones	Cualitativo	4	44,4%
	Cuantitativo	3	33,3%
	Mixto	2	22,2%
TIPOS DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN			
Tipo de diseño metodológico utilizado	Documental o Teórico	3	33,3%
	Correlacional	2	22,2%
	Descriptivo	2	22,2%
	Preexperimental	1	11,1%
	Mixto con predominancia cualitativa	1	11,1%
TOTAL DE ESTUDIOS ANALIZADOS		9	100%

Fuente: El Autor (2024).

En la tabla 10 la frecuencia terminológica reveló que “gobernanza” y “gestión” fueron los términos más recurrentes (4 apariciones, 44,4% cada uno), seguidos por “eficiencia” e “innovación” (3 apariciones, 33,3% cada uno). Con frecuencia intermedia aparecieron “autonomía” y “análisis” (2 apariciones, 22,2%), mientras que “evaluación”, “gobierno”, “interpretativa” y “crisis” registraron una sola aparición (11,1%). Esta distribución confirma la centralidad de la gobernanza, gestión, eficiencia e innovación como ejes



conceptuales del campo de estudio.

Geográficamente, Perú lideró con 3 investigaciones (33,3%), seguido por Ecuador con 2 (22,2%), y México, Argentina, Chile y Bolivia con 1 estudio cada uno (11,1%). La concentración en la región andina (66,6%) refleja la producción científica activa y las problemáticas comunes en gestión universitaria de estas naciones.

Temporalmente, 2020 concentró el mayor número de publicaciones (3 artículos, 33,3%), seguido por 2024 (2 artículos, 22,2%), mientras que 2021, 2022, 2023 y 2025 mantuvieron una producción constante (1 artículo cada año, 11,1%). Esta distribución evidencia interés académico sostenido sin interrupciones.

Metodológicamente, predominaron los enfoques cualitativos (4 estudios, 44,4%), seguidos por cuantitativos (3 estudios, 33,3%) y mixtos (2 estudios, 22,2%). Respecto a diseños, destacaron las investigaciones documentales o teóricas (3 estudios, 33,3%), correlacionales (2 estudios, 22,2%), descriptivos (2 estudios, 22,2%), preexperimentales (1 estudio, 11,1%) y mixtos con predominancia cualitativa (1 estudio, 11,1%). Esta diversidad metodológica evidencia la madurez del campo y la pluralidad de aproximaciones para comprender la gestión universitaria latinoamericana.

4. Discusión de Resultados

La revisión sistemática de nueve artículos identificó convergencia temática significativa en gobernanza universitaria, eficiencia institucional e innovaciones tecnológicas en contextos educativos latinoamericanos. Los términos “gobernanza” y “gestión” fueron los más recurrentes (44,4% cada uno), seguidos por “eficiencia” e “innovación” (33,3%), confirmando la centralidad de estos ejes conceptuales.

Los estilos decisionales participativos y colaborativos superan a los autocráticos, delegativos y adaptativos en planificación, recursos e innovación.



La eficiencia se mide ahora por adaptación, resiliencia y gobernanza democrática, no solo por indicadores administrativos.

Metodológicamente, predominaron enfoques cualitativos (44,4%), cuantitativos (33,3%) y mixtos (22,2%), con diseños documentales (33,3%), correlacionales (22,2%) y descriptivos (22,2%). Sobresalen Acosta (2022b); con análisis teórico-analítico sobre gobernanza interpretativa en México, y Rodríguez-Barboza, Vásquez-Pajuelo, Andrade-Díaz, Bartra-Rivero, Sánchez-Aguirre y Ruiz-Villavicencio (2024b); con diseño correlacional que demostró incidencia significativa de modernización de gestión pública en productividad laboral peruana.

La representación de seis países (Perú 33,3%, Ecuador 22,2%, México, Argentina, Chile y Bolivia 11,1% cada uno) garantiza representatividad regional, con concentración andina (66,6%) reflejando problemáticas comunes. La extensión cronológica 2020-2025 ratifica la vigencia de resultados.

Persisten vacíos en dimensiones emocional y ética del liderazgo, y escasa incorporación de perspectiva estudiantil en gobernanza. Estudios futuros podrían examinar cultura organizacional y justicia institucional, o analizar cómo la gobernanza condiciona resultados académicos e innovación pedagógica.

Los resultados confirman que gobernanza interpretativa, pensamiento sistémico e innovación estructuran los cambios en educación superior, siendo el potencial innovador crítico para la eficacia institucional. Proporcionan marcos para gestión de crisis, avances tecnológicos y transformaciones normativas, facilitando indicadores y estrategias replicables en universidades públicas latinoamericanas.

Las limitaciones incluyen diversidad metodológica que dificulta comparación directa, ausencia de validación externa, concentración geográfica (Perú 33,3%, Ecuador 22,2%) que puede sesgar la comprensión



regional, y escasa perspectiva estudiantil. No obstante, la consistencia de resultados entre enfoques y contextos garantiza validez científica sobre toma de decisiones y eficiencia universitaria.

5. Conclusiones

La revisión sistemática de nueve estudios latinoamericanos confirma que los estilos de toma de decisiones de las autoridades universitarias determinan la eficiencia institucional. Los modelos participativos, colaborativos y adaptativos generan mejores resultados que los enfoques autocráticos.

La integración de tecnologías como *Big Data* y sistemas ERP transforma los procesos decisionales hacia enfoques basados en datos. La comunicación organizacional interna y el liderazgo distribuido demuestran efectividad en contextos de crisis.

Esta investigación identifica cinco estilos decisionales principales (autocrático, participativo, delegativo, colaborativo y adaptativo) con impactos diferenciados; documenta el rol de tecnologías digitales como catalizadores de transformación; y evidencia la centralidad de modelos de gestión compleja basados en pensamiento sistémico. La convergencia entre seis países latinoamericanos valida patrones regionales transferibles.

Los resultados confirman tendencias hacia democratización de la gobernanza universitaria. La tensión entre marcos normativos de autonomía y prácticas efectivas de gobernanza representa una particularidad estructural latinoamericana. La brecha entre principios de cogobierno y realidades operativas requiere abordajes contextualizados.

Se requieren investigaciones sobre transición hacia estructuras participativas, impacto diferencial de estilos decisionales sobre diversos actores, relación entre liderazgo y resultados de aprendizaje, y dimensiones éticas de la gobernanza. La perspectiva estudiantil constituye una laguna significativa. Diseños longitudinales y experimentales fortalecerían las



inferencias causales.

Los estilos inclusivos, transparentes y adaptativos, junto con cultura de cambio, integración tecnológica y comunicación efectiva, optimizan la eficiencia institucional. La transformación de la gobernanza impulsa democratización, transparencia y responsabilidad social. Los hallazgos son transferibles al contexto ecuatoriano y regional, fortaleciendo el sistema universitario latinoamericano.

6. Referencias

Acosta, A. (2022a,b). **Autonomía universitaria, gobierno institucional y gobernanza interpretativa en México.** *Perfiles Latinoamericanos*, 30(59), 1-23, e-ISSN: 2309-4982. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Sede México.

Álvarez, Y. (2021). **Modelo de gestión universitaria complejo.** *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17), 195-206, e-ISSN: 2616-7964. Recuperado de:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.167>

Antonio-Castillo, J., & Ganga-Contreras, F. (2021). **Gobernanza universitaria: análisis de situación desde la perspectiva de la Ley de Educación Superior Argentina.** *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2), 1-21, e-ISSN: 0257-4314. Cuba: Dirección de Publicaciones Académicas de la Universidad de La Habana (Editorial UH).

Arias, F. (2012). **El proyecto de investigación: Introducción a la Metodología Científica.** 6ª Edición, ISBN: 980-07-8529-9. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, C.A.

Armijos, R., Freire, R., & Rosero, L. (2025a,b). **Innovación en la gestión administrativa de centros educativos fiscales en Ecuador: Estrategias para la eficiencia y el desarrollo institucional.** *Revista*



InveCom, 5(4), 1-9, e-ISSN: 2739-0063. Recuperado de:

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14816083>

Creswell, J., & Plano, V. (2018). ***Designing and Conducting Mixed Methods Research***. 3rd edition. Thousand Oaks, CA., United States: SAGE.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018a,b). **Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta**. ISBN: 978-1-4562-6096-5. Ciudad de México, México: Editorial McGraw-Hill Education.

Huaman, E., Anicama, E., González, E., Félix, H., & Chu, W. (2022a,b). **Metodología de la investigación científica: Guía práctica para la elección, diseño y desarrollo de la investigación**. Primera edición. ISBN: 978-612-48131-2-2. Perú: Fondo Editorial de la Universidad Autónoma de Ica - FEDUAL.

León, F., Saladrigas, H., & León, F. (2023a,b). **El Proceso de Evaluación y Acreditación Institucional. Visto desde la Comunicación Organizacional Interna**. *Prohominum*, 5(4), 210-232, e-ISSN: 2665-0169. Recuperado de: <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0218>

Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). **El método analítico**. Medellín, Colombia: Centro de Investigaciones Sociales y Humanas (CISH); Universidad de Antioquia.

Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. (2009). **Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement**. *BMJ. British Medical Journal*, 339, 1-8, e-ISSN: 1756-1833. United Kingdom: BMJ Publishing Group, Ltd.

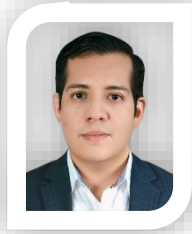
NU. CEPAL (2023). **Panorama Social de América Latina y el Caribe 2023: la inclusión laboral como eje central para el desarrollo social inclusivo**. ISBN: 978-92-1-122132-9. ISBN: 978-92-1-002247-7. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe; Naciones Unidas.

ONU (2023). **Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Edición**



- especial.** ISBN: 9789210024938. Estados Unidos: Naciones Unidas.
- Oseña, 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, e-ISSN: 1390-8626. Recuperado de: <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.08>
- Page, M., McKenzie, J., Bossuyt, P., Boutron, I., Hooffmann, T., Mulrow, C., ... Moher, D. (2021). **Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas.** *Revista Española de Cardiología*, 74(9), 790-799, e-ISSN: 0300-8932. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
- Peláez, J. (2025). **Implementación de Big Data para mejorar el análisis de indicadores de eficiencia.** *Revista InveCom*, 5(1), 1-9, e-ISSN: 2739-0063. Venezuela: Asociación Investigadores Venezolanos de la Comunicación (InveCom).
- Rodriguez-Barboza, J., Vásquez-Pajuelo, L., Andrade-Díaz, E., Bartra-Rivero, K., Sánchez-Aguirre, F., & Ruiz-Villavicencio, R. (2024a,b). **Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral.** *Revista InveCom*, 4(2), 1-22, e-ISSN: 2739-0063. Venezuela: Asociación Investigadores Venezolanos de la Comunicación (InveCom).
- Sánchez-Serrano, S., Pedraza-Navarro, I., & Donoso-González, M. (2022). **¿Cómo hacer una revisión sistemática siguiendo el protocolo PRISMA?. Usos y estrategias fundamentales para su aplicación en el ámbito educativo a través de un caso práctico.** *Bordón, Revista de Pedagogía*, 74(3), 51-66, e-ISSN: 2340-6577. España: Sociedad Española de Pedagogía.
- Véliz, A., Dörner, A., Soto, A., & Alvarado, P. (2021). **Gobernanza universitaria en tiempos de crisis sociosanitaria: experiencias de directivos chilenos.** *Hallazgos*, 18(35), 31-53, e-ISSN: 2422-409X. Recuperado de: <https://doi.org/10.15332/2422409X.5753>

Henry Luis Peñaherrera Veloz
e-mail: hpenaherrerav@ucvvirtual.edu.pe



Nacido en Milagro, Ecuador, el 21 de julio del año 1990. Ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría - CPA por la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI); Especialista en Gestión Pública por el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN); Magíster en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil (ULVR); Certificación de por Competencias Laborales, Formación de Formadores del Ministerio de Trabajo, Certificación de Operador del Sistema Nacional de Compras Públicas, Fundamentos de Contratación Pública por el Servicio Nacional de Contratación Pública, Certificación internacional de Solución de problemas y toma de decisiones por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Certificación de Introducción a la Contabilidad Financiera por *IESE Business School*; Contador General de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI); Docente Universitario en Instituciones de Educación Superior: Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), Universidad Agraria del Ecuador (UAE), Docente de Postgrado por la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).