

Revista de Ciencias Sociales

Herramientas de gestión y gobernanza universitaria: Revisión sistemática en Instituciones Públicas (2020–2024)

Peñaherrera-Veloz, Henry Luis*
Campuzano-Rodríguez, María Auxiliadora**
Campuzano-Rodríguez, Sandra Maricela***
Vidal-Silva, Cristian****

Resumen

Las universidades públicas enfrentan desafíos permanentes en gobernanza, eficiencia y transparencia. El objetivo de este estudio es analizar de manera sistemática el impacto de las herramientas de gestión en la gobernanza de las universidades públicas, considerando su efecto en la eficiencia administrativa, la toma de decisiones estratégicas y el desempeño institucional. Este estudio presenta una revisión sistemática de investigaciones publicadas entre 2020 y 2024 sobre el uso de herramientas de gestión en la administración universitaria. La búsqueda en Scopus, ProQuest, Springer, Taylor & Francis y SciELO, identificó 102 registros, de los cuales 10 cumplieron con los criterios de inclusión según PRISMA 2020. Los hallazgos muestran que los instrumentos estratégicos y orientados a procesos se asocian con mayor frecuencia a eficiencia, alineación institucional y rendición de cuentas; mientras que las herramientas basadas en conocimiento fortalecen el aprendizaje organizacional. Se identificaron barreras como restricciones financieras, estructuras rígidas y resistencia al cambio. Se concluye que la integración de competencias directivas, transformación digital y participación de actores académicos, es esencial para consolidar una gobernanza universitaria sostenible.

Palabras clave: Gobernanza universitaria; herramientas de gestión; revisión sistemática; planificación estratégica; educación superior pública.

* Magíster en Contabilidad y Auditoría. Docente Investigador en la Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Guayas, Ecuador. E-mail: hpenaherrerav@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4614-4656>

** Magíster en Administración de Empresas mención en Marketing. Docente Investigadora en la Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Guayas, Ecuador. E-mail: mcampuzanor@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2915-8197>

*** Magíster en Diseño Curricular. Docente Investigadora en la Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Guayas, Ecuador. E-mail: scampuzanor@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3124-2470>

**** Doctor en Ingeniería Informática. Docente Investigador de la Facultad de Ingeniería y Negocios en la Universidad de Las Américas, Providencia, Santiago, Chile. E-mail: cristian.vidal.silva@edu.udla.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1600-3447> Autor de correspondencia.

University management and governance tools: A systematic review in Public Institutions (2020–2024)

Abstract

Public universities face ongoing challenges in governance, efficiency, and transparency. The objective of this study is to systematically analyze the impact of management tools on the governance of public universities, considering their effect on administrative efficiency, strategic decision-making, and institutional performance. This study presents a systematic review of research published between 2020 and 2024 on the use of management tools in university administration. The search in Scopus, ProQuest, Springer, Taylor & Francis, and SciELO identified 102 records, of which 10 met the inclusion criteria according to PRISMA 2020. The findings show that strategic and process-oriented tools are more frequently associated with efficiency, institutional alignment, and accountability, while knowledge-based tools strengthen organizational learning. Barriers such as financial constraints, rigid structures, and resistance to change were identified. The study concludes that the integration of managerial skills, digital transformation, and the participation of academic stakeholders are essential for consolidating sustainable university governance.

Keywords: University governance; management tools; systematic review; strategic planning; public higher education.

Introducción

Las herramientas de gestión comprenden un conjunto de metodologías, técnicas y enfoques, diseñados para mejorar los procesos de planificación, organización y toma de decisiones dentro de las instituciones (Pedraza-Rodríguez et al., 2023). En el contexto de la gobernanza universitaria pública, su implementación es cada vez más reconocida como un elemento esencial para garantizar la eficiencia administrativa y la alineación de las operaciones con los objetivos institucionales. A medida que las universidades amplían su oferta académica y su complejidad organizacional —especialmente en regiones con crecientes demandas sociales—, las estructuras centralizadas tradicionales suelen resultar insuficientes para responder de manera eficaz a las necesidades académicas y estudiantiles (Mélendez et al., 2010; Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras, 2021; Solano et al., 2022).

Uno de los problemas más persistentes en la gestión universitaria es la prevalencia

de decisiones tomadas de manera aislada del entorno académico. Estas denominadas decisiones de escritorio corresponden a resoluciones administrativas elaboradas sin comprender plenamente las realidades y expectativas de la comunidad estudiantil (Coronel et al., 2024). Tal desconexión conlleva el riesgo de implementar estrategias ineficaces, dado que las decisiones se basan en datos abstractos o informes que no reflejan la experiencia cotidiana de los actores universitarios (Vera et al., 2022).

La ausencia de mecanismos de retroalimentación agrava esta desalineación. Sin procesos de escucha activa —como encuestas, grupos focales o foros participativos— se pierden insumos valiosos para la mejora institucional. Tal como señalan Sánchez y Castañón (2019); y, Parra-Gavilán (2024), las universidades deben transformarse en entornos dinámicos donde la toma de decisiones responda a los cambios contextuales y a la participación de los distintos actores. En este sentido, las competencias directivas adquieren un papel central: según Vásquez

(2022), estas deben adaptarse a los contextos institucionales específicos para favorecer un liderazgo eficaz e informado. Por el contrario, los enfoques genéricos tienden a generar bajo rendimiento administrativo y decisiones poco efectivas.

Desde la perspectiva de los autores, la adopción de herramientas de gestión en las universidades públicas no puede entenderse únicamente como una respuesta técnica a problemas de eficiencia administrativa. La evidencia revisada sugiere que muchas de las disfunciones en la gobernanza universitaria —como las denominadas decisiones de escritorio— no derivan de la ausencia de instrumentos formales, sino de su aplicación desvinculada de los contextos académicos y de los actores que los habitan.

En este sentido, los autores sostienen que el valor real de las herramientas de gestión emerge cuando estas se integran en esquemas de gobernanza participativa, donde la retroalimentación, el liderazgo contextualizado y la toma de decisiones informada, constituyen ejes centrales. Bajo esta mirada, las herramientas de gestión deben concebirse como mediadoras entre la estrategia institucional y la experiencia cotidiana de la comunidad universitaria, y no como mecanismos aislados de control o planificación.

Para enfrentar estos desafíos, las universidades deben adoptar herramientas de gestión que no solo optimicen las funciones administrativas, sino que también promuevan una gobernanza inclusiva y participativa. La planificación estratégica, la gestión del conocimiento y los sistemas de control interno, cuando se implementan correctamente, pueden cerrar la brecha entre la administración y la comunidad académica (Cisternas, 2021).

En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo analizar de manera sistemática el impacto de las herramientas de gestión en la gobernanza de las universidades públicas, considerando su efecto en la eficiencia administrativa, la toma de decisiones estratégicas y el desempeño institucional. Asimismo, la investigación coloca de relieve

la importancia de incorporar buenas prácticas de gestión y fortalecer las capacidades directivas como condiciones habilitantes para una administración educativa sostenible y de calidad. Para guiar esta revisión sistemática, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

RQ1: ¿Qué tipos de herramientas de gestión se aplican con mayor frecuencia en la gobernanza universitaria pública?

RQ2: ¿Cómo impactan dichas herramientas en la eficiencia administrativa, la toma de decisiones estratégicas y el desempeño institucional?

RQ3: ¿Qué factores obstaculizan la implementación efectiva de herramientas de gestión en la educación superior pública?

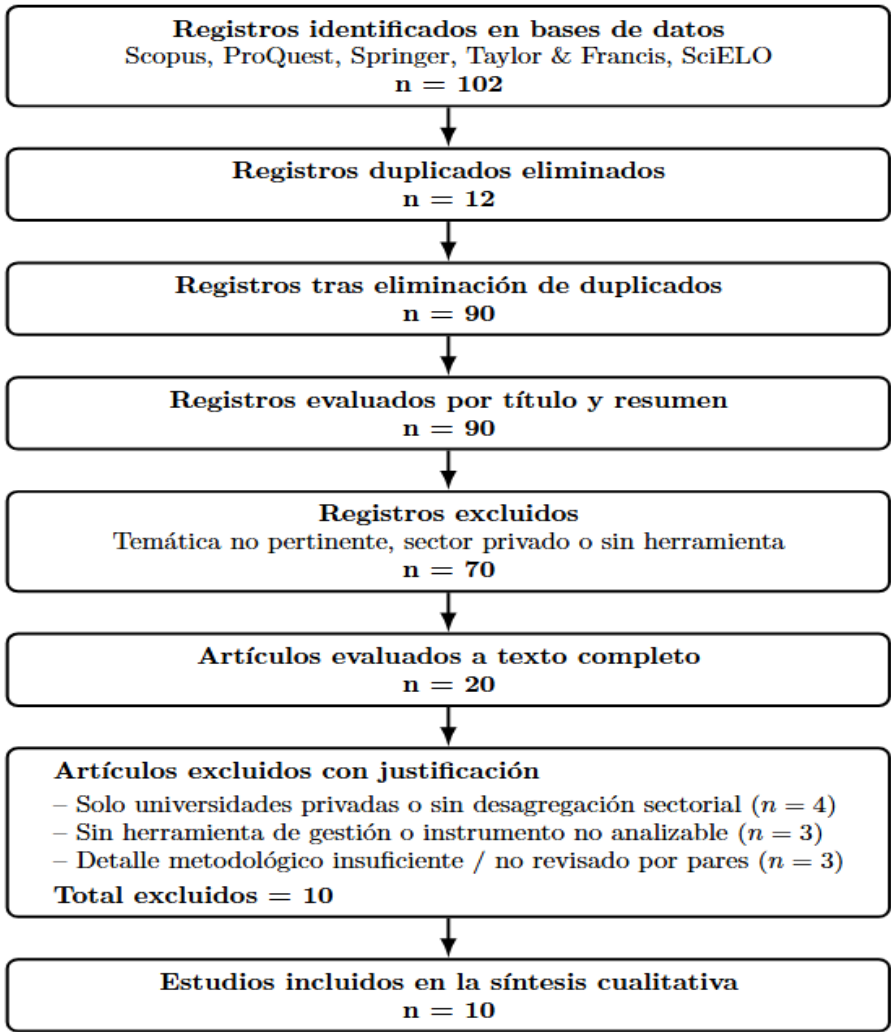
Este artículo se estructura de la siguiente manera: La Sección 2, describe la metodología utilizada en la revisión sistemática, incluyendo la estrategia de búsqueda, los criterios de inclusión y el método de análisis de datos. La Sección 3, presenta los principales resultados y hallazgos, y discute estos resultados a la luz de la literatura previa, destacando beneficios y desafíos de implementación. Finalmente, la Sección 4 expone las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

1. Metodología

El presente estudio aplicó un diseño cualitativo, descriptivo y de revisión sistemática, cuyo propósito fue analizar el impacto de las herramientas de gestión en la gobernanza de las universidades públicas. El enfoque cualitativo permitió comprender en profundidad las dinámicas institucionales; mientras que la estrategia descriptiva facilitó una exposición detallada de cómo dichas herramientas inciden en las prácticas administrativas, la toma de decisiones y el desempeño organizacional.

La búsqueda de literatura se realizó en cinco bases de datos académicas de alto impacto: *Scopus*, *ProQuest*, *Springer*, *Taylor & Francis* y *SciELO*. Para garantizar la exhaustividad de los resultados, se utilizaron

operadores booleanos (AND/OR), búsqueda por frases exactas y truncamientos (*). El proceso de revisión siguió las directrices del método PRISMA 2020 (Page et al., 2021), el cual estructura las etapas de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión de estudios. El proceso completo se resume en la Figura I, que presenta el diagrama de flujo PRISMA 2020.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Figura I: Diagrama de flujo PRISMA 2020 del proceso de revisión sistemática.

El proceso de identificación, selección e inclusión de los artículos se resume en la Figura I, que muestra el diagrama de flujo PRISMA 2020. Este diagrama evidencia que, de los 102 registros iniciales, se eliminaron 12 duplicados y se excluyeron 80 estudios tras la lectura de título, resumen y texto completo, quedando un total de 10 investigaciones que cumplieron los criterios establecidos.

Solo se consideraron artículos publicados entre 2020 y 2024, con texto completo disponible en inglés o español, que abordaran la implementación o evaluación de herramientas de gestión en universidades públicas. Se incluyeron estudios cualitativos, explicativos y revisiones sistemáticas.

Los criterios de exclusión fueron los siguientes: Publicaciones anteriores a 2020; documentos en idiomas distintos del inglés o español; investigaciones centradas en el sector privado o sin relación directa con la gestión universitaria; y, registros sin acceso a texto completo (por ejemplo, resúmenes o fichas bibliográficas).

La justificación del alcance radica en que las universidades públicas presentan requisitos particulares de gobernanza vinculados a la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión de fondos públicos (Solano et al., 2022). Este enfoque permitió garantizar comparabilidad entre contextos institucionales, aunque se reconoce como limitación la no inclusión de universidades privadas, lo cual se aborda más adelante en la discusión.

La búsqueda inicial arrojó 102 registros, de los cuales 12 fueron eliminados por duplicación. Tras el cribado de títulos, resúmenes y texto completo, 10 estudios cumplieron todos los criterios de inclusión. Los registros restantes fueron excluidos principalmente por no abordar de forma directa la gobernanza universitaria pública, centrarse en contextos institucionales distintos (como universidades privadas u otros sectores), presentar enfoques exclusivamente conceptuales sin evidencia empírica, o no disponer de acceso a texto completo. Debido a la diversidad de diseños metodológicos

y contextos institucionales de los estudios seleccionados, se optó por un análisis narrativo. Este enfoque permitió identificar patrones, contrastes y tendencias en torno al papel y los efectos de las herramientas de gestión en la gobernanza universitaria, integrando evidencia empírica y conceptual.

1.1. Estrategia de búsqueda

La búsqueda bibliográfica en *Scopus* se estructuró en tres grupos conceptuales: (A) Términos de resultado = {*impact*, *effect**, *influenc**}; (B) Términos de fenómeno = {"*management tool*", "*management control system*", "*balanced scorecard*", "*quality management*", TQM, Lean, "*Six Sigma*", *benchmarking*, "*key performance indicator*", KPI, "*risk management*", "*strategic planning*", "*project management*", "*process management*", "*change management*", ERP, "*performance-based budgeting*"; (C) Términos de población = {"*public universit*", "*state universit*", "*national universit*", "*public higher education*", "*public HEI*", "*universidad pública*", "*universidades públicas*"}

Se aplicaron operadores booleanos y truncamientos para ampliar el espectro de búsqueda, limitando los resultados a publicaciones entre 2020 y 2024 en los idiomas inglés y español. Las consultas complementarias en las demás bases de datos siguieron la misma lógica de tres grupos (resultado, fenómeno y población), adaptando los campos temáticos a cada plataforma. En total, el proceso permitió obtener un conjunto final de 10 estudios válidos, cuya síntesis cualitativa constituye la base analítica de esta revisión.

2. Resultados y discusión

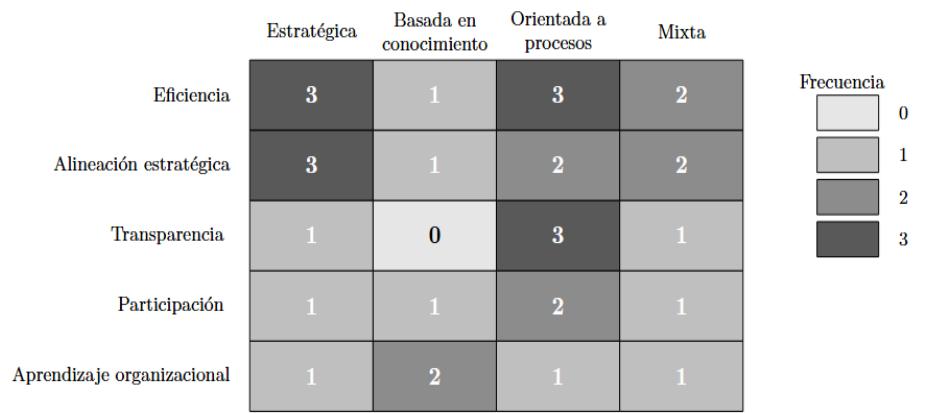
La revisión sistemática produjo un total de 102 registros obtenidos de las bases de datos *Scopus* y las complementarias (*ProQuest*, *Springer*, *Taylor & Francis* y

SciELO). Después de eliminar los duplicados y aplicar los criterios de elegibilidad, se incluyeron finalmente 10 estudios en la síntesis cualitativa. Estos abarcan una variedad de diseños cualitativos, descriptivos y explicativos, e incluyen investigaciones empíricas y revisiones de literatura procedentes de contextos institucionales diversos.

2.1. Tendencias generales

La Figura II, presenta un mapa de

calor que resume la frecuencia de asociación entre los tipos de herramientas de gestión y los principales resultados de gobernanza reportados en los estudios revisados. Los instrumentos estratégicos y orientados a procesos, son los más vinculados con resultados de eficiencia y alineación estratégica; mientras que las herramientas basadas en conocimiento aparecen relacionadas principalmente con el aprendizaje organizacional.



Fuente: Elaboración propia, 2025.
Figura II: Heatmap asociaciones herramientas–resultados

Los resultados muestran que las herramientas estratégicas y orientadas a procesos son las más utilizadas en los entornos universitarios públicos, seguidas de las basadas en conocimiento. Las primeras, se relacionan principalmente con la eficiencia administrativa y la alineación estratégica; las orientadas a procesos, destacan por su aporte a la transparencia y rendición de cuentas; mientras que las herramientas basadas en conocimiento se asocian a la colaboración y el aprendizaje organizacional (Solano et al.,

2022; Ferede et al., 2024; Owusu, 2024). Asimismo, las herramientas orientadas a procesos destacan en relación con la transparencia y la rendición de cuentas; mientras que la participación y la colaboración se presentan de manera menos frecuente, aunque distribuidas en las distintas categorías. La Figura II, por tanto, complementa la comparación presentada en el Cuadro 1, haciendo visibles de manera gráfica los patrones empíricos observados.

Cuadro 1
Resumen comparativo de los estudios incluidos: Contexto, diseño, herramienta, resultados de gobernanza y limitaciones

Autor(es)	País / Contexto	Diseño	Tipo de herramienta	Resultados de gobernanza	Limitaciones reportadas
Ferede et al. (2024)	Etiopía (organizaciones públicas)	Descriptivo / explicativo	Estratégica; basada en conocimiento	Efectividad del cambio organizacional; mejora de decisiones mediante flujos de conocimiento	Estudio de un solo país; limitada generalización
Owusu (2024)	Ghana (universidades)	Explicativo (KMS)	Basada en conocimiento	Mayor capacidad de respuesta; intercambio de conocimiento; desempeño institucional	Sesgo de autoinforme; contexto específico
Meuleman (2021)	Multipaís (teórico)	Revisión de literatura	Estratégica	Gobernanza por objetivos; equilibrio entre estabilidad y cambio	Carácter conceptual; limitada validación empírica
Pedraza-Rodríguez et al. (2023)	América Latina (gestión pública)	Revisión de literatura	Mixta (estratégica + procesos)	Incremento de eficiencia; soporte del gobierno electrónico	Fuentes heterogéneas; baja especificidad en educación superior
Mencia et al. (2023)	Perú (entidad pública)	Descriptivo	Orientada a procesos	Transparencia; cumplimiento; fortalecimiento del control interno	Estudio de caso único; limitada validez externa
Vilca (2022)	Perú (institución educativa)	Cualitativo	Basada en conocimiento	Motivación del personal; mejora de calidad mediante habilidades directivas	Muestra reducida; limitada transferibilidad
Orihuela et al. (2021)	Perú (gestión escolar)	Revisión de literatura	Estratégica	Competencias de liderazgo y toma de decisiones	Alcance restringido; diferencias de contexto
Alvarez-Sánchez et al. (2023)	América Latina (IES)	Cualitativo / descriptivo	Mixta (estratégica + KPI)	Alineación institucional; adaptabilidad	Heterogeneidad en medición de indicadores
Solano et al. (2022)	Venezuela (educación superior)	Cualitativo / descriptivo	Orientada a procesos	Colaboración; desempeño mediante gestión de RRHH y comunicación	No experimental; posible sesgo de selección
Pulido et al. (2023)	Cuba (procesos universitarios)	Cualitativo / descriptivo	Orientada a procesos	Alineación estratégica; sostenibilidad mediante monitoreo	Falta de evidencia longitudinal; ámbito único

Fuente: Elaboración propia, 2025.

El Cuadro 1, ofrece una visión comparativa detallada de los estudios seleccionados. En ella se contrasta el

país o contexto institucional, el diseño de investigación, el tipo de herramienta de gestión, los resultados de gobernanza reportados y las

limitaciones declaradas por los autores. Se observa que los instrumentos estratégicos y orientados a procesos dominan la evidencia empírica; mientras que las herramientas basadas en conocimiento y mixtas cumplen un papel complementario.

Los resultados de gobernanza más comunes se concentran en los ejes de eficiencia, alineación estratégica y transparencia, con menor frecuencia en participación y aprendizaje organizacional. La mayoría de los estudios reconocen limitaciones relacionadas con su alcance geográfico restringido, diseño cualitativo o heterogeneidad en la medición de los indicadores de desempeño.

En conjunto, la Figura II y el Cuadro 1 muestran que las herramientas estratégicas y orientadas a procesos, predominan en las universidades públicas y que su uso se asocia de manera consistente con mejoras en eficiencia, transparencia y alineación estratégica. Sin embargo, también se evidencia una escasa sistematización de prácticas participativas y una infrautilización de las herramientas basadas en conocimiento, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los mecanismos de aprendizaje institucional y retroalimentación en los sistemas de gobernanza universitaria (Vilca, 2022; Owusu, 2024).

Los resultados de esta revisión confirman la relevancia creciente de las herramientas de gestión como instrumentos fundamentales para fortalecer la gobernanza en las universidades públicas. La evidencia recopilada entre 2020 y 2024 muestra que la planificación estratégica, la gestión del conocimiento y la administración basada en proyectos, son factores decisivos para mejorar la eficiencia, alinear las estrategias institucionales y elevar el desempeño organizacional (Ferede et al., 2024; Briones y D'Armas, 2024; Gutiérrez y Espina-Romero, 2025).

Coincidiendo con McGarr (2021), las competencias directivas, especialmente en planificación y liderazgo, influyen de manera significativa en la calidad de la toma de decisiones y los resultados administrativos. En la misma línea, Rodríguez et al. (2021) destacan la necesidad de prácticas gerenciales

efectivas para enfrentar los desafíos complejos que caracterizan la educación superior contemporánea.

No obstante, persisten barreras estructurales que limitan el uso efectivo de las herramientas de gestión. Gkrimpizi et al. (2023), identifican dos obstáculos críticos: La restricción de recursos financieros y la resistencia organizacional al cambio. Asimismo, se observa que las estructuras rígidas y la limitada participación de los actores institucionales, reducen el potencial transformador de estos instrumentos. Sunarjo et al. (2024), complementa este análisis al resaltar la importancia de los sistemas de información gerencial (MIS) para fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

La presente síntesis confirma que la integración de sistemas de información y plataformas digitales mejora la transparencia, la disponibilidad de datos y los mecanismos de rendición de cuentas. Además, evidencia que los enfoques colaborativos y centrados en los estudiantes favorecen una cultura organizacional de mejora continua. Solano et al. (2022), demuestran que la participación activa del personal académico y administrativo, incrementa el sentido de pertenencia, la satisfacción institucional y la coherencia estratégica.

Por lo tanto, superar la resistencia al cambio requiere no solo reformas estructurales, sino también inversión sostenida en capacitación, liderazgo y transformación cultural. Las universidades que institucionalizan el uso de herramientas de gestión logran mayor aprendizaje organizacional, coherencia estratégica y resiliencia frente a entornos dinámicos (Meuleman, 2021; Álvarez-Sánchez et al., 2023).

En suma, aunque los beneficios de estas herramientas son evidentes, su impacto depende del compromiso de liderazgo, la continuidad institucional y la alineación entre capacidades técnicas, financieras y humanas. Fortalecer estos ejes es esencial para consolidar una gobernanza universitaria sostenible.

Desde la perspectiva de los autores,

los patrones identificados en este apartado revelan una orientación predominante hacia herramientas de gestión que privilegian el control, la eficiencia y la alineación estratégica, en desmedro de enfoques centrados en la participación, el aprendizaje organizacional y la co-construcción de decisiones. Si bien los resultados confirman que las herramientas estratégicas y orientadas a procesos generan mejoras consistentes en eficiencia y transparencia, los autores sostienen que esta hegemonía instrumental refleja una concepción aún tecnocrática de la gobernanza universitaria pública.

En este sentido, la baja presencia sistematizada de herramientas basadas en conocimiento y prácticas participativas, sugiere una oportunidad no resuelta para fortalecer modelos de gobernanza más reflexivos, adaptativos y centrados en las comunidades académicas. A juicio de los autores, avanzar hacia una gobernanza universitaria sostenible requiere trascender el uso funcional de herramientas de gestión y promover su integración como dispositivos de aprendizaje institucional, capaces de articular evidencia, participación y liderazgo contextualizado.

2.2. Implicaciones para la política y la práctica

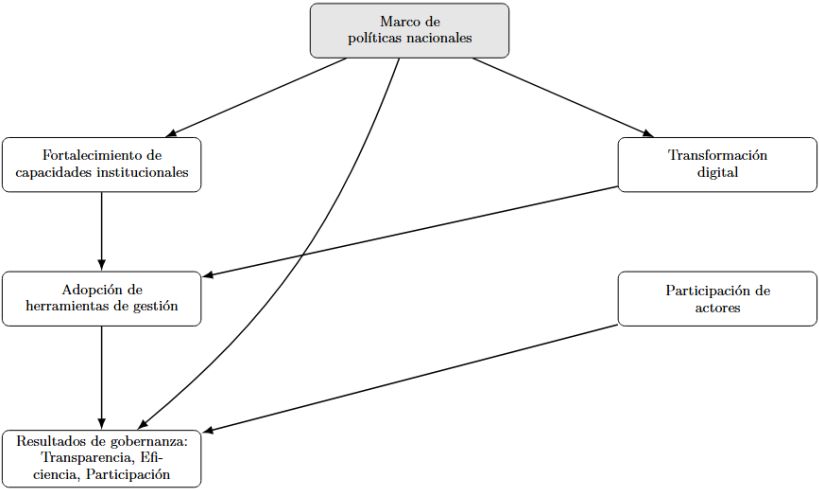
Los resultados de esta revisión ofrecen implicaciones claras para el diseño de políticas públicas y para la gestión institucional universitaria. De acuerdo con Barragán et al. (2020); Vela-Quico et al. (2020); y, Avetisyan et al. (2024), las competencias directivas

—particularmente el liderazgo digital, la planificación ágil y la capacidad de adaptación al cambio— son determinantes para el éxito de la gobernanza en la educación superior.

A nivel de sistema, los mecanismos de financiamiento y evaluación deberían recompensar la planificación basada en evidencia y la gobernanza colaborativa. Internamente, las universidades requieren inversión continua en formación de capacidades, especialmente en alfabetización digital, gestión estratégica y liderazgo transformacional.

En este sentido, la transformación digital emerge como un eje clave. Según Sauphayana (2021), herramientas como los sistemas ERP, los tableros de análisis y los sistemas de información educativa (EMIS), mejoran la coordinación y la transparencia institucional. Sin embargo, su efectividad depende de su integración coherente con la estrategia institucional y del compromiso de los distintos actores.

Asimismo, se recomienda fomentar mecanismos de retroalimentación participativa, tales como consejos de gobernanza, comités académicos y encuestas institucionales, que permitan recoger las percepciones de estudiantes y docentes. Estas prácticas refuerzan la legitimidad de las decisiones y promueven la resiliencia organizacional (Solano et al., 2022). La integración de estas dimensiones puede visualizarse en la Figura III, que representa los facilitadores institucionales y digitales que fortalecen los resultados de gobernanza universitaria, destacando el papel articulador de la transformación digital y la participación de los actores.



Fuente: Elaboración propia, 2025.

Figura III: Facilitadores institucionales y digitales de los resultados de gobernanza universitaria

Desde la perspectiva de los autores, las implicaciones derivadas de esta revisión evidencian que las políticas públicas y las prácticas institucionales en educación superior no deben centrarse únicamente en la adopción de herramientas de gestión o soluciones digitales, sino en la construcción de capacidades organizacionales que permitan su uso estratégico y sostenible. Los autores sostienen que la transformación digital, cuando se implementa de manera aislada o instrumental, tiende a reproducir lógicas burocráticas preexistentes, limitando su potencial para mejorar la gobernanza universitaria.

En contraste, su integración con mecanismos de participación, liderazgo distribuido y evaluación basada en evidencia, favorece procesos de toma de decisiones más legítimos, adaptativos y resilientes. Desde esta mirada, el aporte central a la política y la práctica radica en comprender la gobernanza universitaria como un ecosistema sociotécnico, donde las herramientas de

gestión, las capacidades humanas y los marcos institucionales, interactúan de forma dinámica para generar valor público sostenible.

2.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

A pesar del rigor metodológico aplicado bajo el marco PRISMA 2020 (Page et al., 2021), la revisión presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los hallazgos:

a. Alcance temporal y lingüístico: se restringió la búsqueda a publicaciones en inglés y español entre 2020 y 2024. Aunque esto garantizó la actualidad de los datos, pudo excluir estudios previos relevantes en otros idiomas o periodos.

b. Heterogeneidad metodológica: la diversidad de enfoques, contextos institucionales y marcos conceptuales obligó a emplear una síntesis narrativa en lugar de un metaanálisis cuantitativo, por lo que las conclusiones son descriptivas e interpretativas.

c. Evaluación de calidad: aunque se aplicaron criterios cualitativos alineados con el Critical Appraisal Skills Programme (CASP, 2018), no se usaron instrumentos estandarizados completos como AMSTAR 2 (Shea et al., 2017), lo que puede introducir cierto grado de subjetividad.

d. Fuentes de información: solo se consideraron publicaciones académicas revisadas por pares, excluyendo literatura gris e informes institucionales que podrían haber aportado evidencias aplicadas sobre la gestión universitaria.

Finalmente, el estudio se centró en universidades públicas, que presentan requerimientos particulares de transparencia y rendición de cuentas. Se reconoce, sin embargo, que incluir a universidades privadas podría ampliar la comprensión comparativa de la gobernanza en la educación superior.

A partir del análisis realizado, se identifican cuatro líneas prioritarias de investigación futura: (1) Estudios longitudinales: son necesarios para evaluar el impacto sostenido de las herramientas de gestión sobre el desempeño institucional, superando el enfoque transversal predominante; (2) Comparaciones contextuales: se requieren análisis comparativos entre distintos países o regiones para comprender cómo las estructuras de financiamiento, la autonomía institucional y las culturas organizativas afectan los resultados de gobernanza (Errida y Lotfi, 2021).

Asimismo, (3) Transformación digital y gobernanza: se propone explorar cómo tecnologías emergentes —como la analítica de datos, la inteligencia artificial o la automatización de procesos— pueden fortalecer la transparencia y la toma de decisiones basada en evidencia (Sauphayana, 2021; Sunarjo et al., 2024); y, (4) Investigaciones mixtas y participativas: integrar indicadores cuantitativos de desempeño con percepciones cualitativas de docentes, administrativos y estudiantes permitirá comprender mejor la legitimación y el impacto real de las herramientas de gestión. Estas líneas no solo contribuirán a ampliar el conocimiento académico, sino también

a ofrecer insumos prácticos para modelos participativos de gobernanza universitaria.

2.4. Recomendaciones para líderes universitarios

Los hallazgos de la revisión ofrecen orientaciones prácticas para quienes lideran instituciones de educación superior: (i) Priorizar el desarrollo de planes estratégicos e instrumentos de control interno alineados con metas institucionales medibles. La existencia de ciclos formales de planificación y monitoreo mejora la transparencia y la adaptabilidad (McGarr, 2021; Pedraza-Rodríguez et al., 2023); (ii) Fortalecer el liderazgo institucional mediante programas de formación en gestión, transformación digital y gestión del cambio. Estudios como los de Orihuela et al. (2021); y, Owusu (2024), evidencian que el éxito de las herramientas depende de líderes capaces de articular visión, movilizar equipos y reducir resistencias.

(iii) Enfocar la digitalización no como una actualización técnica, sino como un proceso de cambio organizacional. Su efectividad radica en la coherencia con la estrategia institucional y en la participación de la comunidad universitaria (Sauphayana, 2021); y, (iv) Promover la participación formal de los distintos estamentos en los procesos de gobernanza —a través de consejos, comités y foros consultivos—, integrando la voz de docentes, estudiantes y personal administrativo (Errida y Lotfi, 2021; Solano et al., 2022).

En conjunto, la evidencia sugiere que la gobernanza efectiva en universidades públicas requiere la integración sistémica de dimensiones estratégicas, humanas, digitales y participativas, sustentada por un liderazgo comprometido y una cultura de aprendizaje continuo. Este estudio amplía la literatura existente al vincular explícitamente las herramientas de gestión con la gobernanza participativa y la transformación digital, aportando un marco conceptual integrador que puede guiar futuras investigaciones y prácticas institucionales.

Conclusiones

Esta revisión tuvo como objetivo analizar de manera sistemática el impacto de las herramientas de gestión en la gobernanza de las universidades públicas, considerando su efecto en la eficiencia administrativa, la toma de decisiones estratégicas y el desempeño institucional. A partir del análisis de la evidencia publicada entre 2020 y 2024, los resultados permiten afirmar que las herramientas de gestión constituyen un componente relevante para fortalecer la gobernanza universitaria, siempre que su adopción se produzca de manera articulada con las capacidades organizacionales y los contextos institucionales en los que se implementan.

Los hallazgos muestran que las herramientas estratégicas y orientadas a procesos se asocian de forma consistente con mejoras en eficiencia operativa, alineación institucional y transparencia; mientras que las herramientas basadas en conocimiento contribuyen principalmente al fortalecimiento del aprendizaje organizacional y la colaboración interna. No obstante, el impacto de estas herramientas no es automático ni homogéneo, sino que depende de la existencia de condiciones habilitantes que permitan su integración efectiva en los sistemas de gobernanza universitaria.

En este sentido, la evidencia analizada sugiere que el liderazgo directivo, la coherencia estratégica y la transformación digital, desempeñan un papel clave en la efectividad de las herramientas de gestión. Cuando estas se implementan como soluciones aisladas o meramente instrumentales, su potencial transformador se ve limitado. En cambio, su integración con sistemas de información, mecanismos de monitoreo y espacios de participación, favorece procesos de toma de decisiones más informados, legítimos y adaptativos.

Asimismo, la revisión coloca de manifiesto la persistencia de barreras estructurales —como restricciones presupuestarias, resistencia al cambio y

rigideces organizativas— que dificultan la adopción sostenida y la institucionalización de prácticas de gestión orientadas a la mejora continua. Superar estos obstáculos requiere no solo ajustes técnicos, sino también una inversión sostenida en el desarrollo de capacidades, la formalización de ciclos de planificación y evaluación, y el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la rendición de cuentas.

En conjunto, este estudio permite concluir que avanzar hacia una gobernanza universitaria sostenible y de calidad exige concebir las herramientas de gestión no solo como instrumentos administrativos, sino como dispositivos estratégicos que articulan dimensiones técnicas, humanas y tecnológicas. Bajo estas condiciones, las universidades públicas pueden fortalecer su capacidad de adaptación, mejorar su desempeño institucional y responder de manera más efectiva a las demandas sociales y educativas de entornos cada vez más complejos y dinámicos.

Referencias bibliográficas

- Alvarez-Sández, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A., y López-Guerrero, A. (2023). Administrative processes efficiency measurement in higher education institutions: A scoping review. *Education Sciences*, 13(9), 855. <https://doi.org/10.3390/educsci13090855>
- Avetisyan, P., Gevorgyan, N., y Tadevosyan, M. (2024). The role of managerial competencies in higher education: Navigating current transformational trends. *Revista de Gestão - RGSA*, 18(10), e09400. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n10-277>
- Barragán, C. A., González, A. D. C., y Ortiz, A. G. (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*

- (Ve), XXI(E-2), 113-126. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i0.34117>
- Briones, V., y D'Armas, M. (2024). Gestión del conocimiento y desempeño laboral en una empresa pública de una institución de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(4), 306-322. <https://doi.org/10.31876/rsc.v30i4.42999>
- Cisternas, C. (2021). Analysis of the environment in university management: An approach from the theory of social systems. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(1), 1-21. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i1.44075>
- Coronel, C. M., Palomeque, C. A., González, M. I., y Quinde, L. E. (2024). Autonomía universitaria en Ecuador: Retos y perspectivas en el contexto de la educación superior. *LEX, Revista de Investigación en Ciencias Jurídicas*, 7(26), 1001-1014. <https://doi.org/10.33996/revistalex.v7i26.226>
- Critical Appraisal Skills Programme - CASP (2018). *Critical Appraisal Skills Programme: Qualitative Checklist*. CASP. <https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/>
- Errida, A., y Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 2021, 13. <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>
- Ferede, W. L., Endawoke, Y., y Tessema, G. (2024). Change management through strategic leadership: The mediating effect of knowledge management in public organizations. *Future Business Journal*, 10, 93. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00363-z>
- Gkrimpizi, T., Peristeras, V., y Magnisalis, I. (2023). Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: Systematic literature review. *Education Sciences*, 13(7), 746. <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>
- Gutiérrez, H., y Espina-Romero, L. C. (2025). Gestión del conocimiento en la era digital: Tendencias, retos y oportunidades en el desarrollo empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXXI(1), 367-384. <https://doi.org/10.31876/rsc.v31i1.43514>
- McGarr, O. (2021). The use of virtual simulations in teacher education to develop pre-service teachers' behaviour and classroom management skills: Implications for reflective practice. *Journal of Education for Teaching*, 47(2), 274-286. <https://doi.org/10.1080/02607476.2020.1733398>
- Meléndez, M. Á., Solís, P., y Gómez, J. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(2), 210-225. <https://produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/rsc/article/view/25496>
- Mencia, N. G., Rivera, R., Ccanto, R., y Mencia, T. (2023). Managerial management and the decision-making actions of managers of a public entity. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 2251-5563. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7875
- Meuleman, L. (2021). Public administration and governance for the SDGs: Navigating between change and stability. *Sustainability*, 13(11), 5914. <https://doi.org/10.3390/su13115914>
- Orihuela, M. D., Menacho, I., Mauricio, R. M., y Camarena, J. L. (2021). Managerial competencies in the change management of teachers in local management unit 01, Peru.

- Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 863-871. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.243>
- Owusu, A. (2024). Knowledge management systems implementation effects on university students' academic performance: The socio-technical theory perspective. *Education and Information Technologies*, 29(4), 4417-4442. <https://doi.org/10.1007/s10639-023-11999-9>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, 71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Parra-Gavilán, L. F. (2024). Construction of equity in Ecuadorian higher education policy documents. *Latin American Policy*, 15(2), 255-268. <https://doi.org/10.1111/lamp.12342>
- Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., y Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122518. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>
- Pulido, A., Pérez, V. M., y Bravo, M. (2023). Una aproximación a la gestión de los procesos universitarios: sus dimensiones. *México de Educación*, 21(1), e3012.
- Sánchez, M. L., y Castañón, J. C. (2019). Gobernanza en la educación superior de México: Caso Universidad Autónoma de Tamaulipas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(3), 59-71. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/27356>
- Sauphayana, S. (2021). Innovation in higher education management and leadership. *Journal of Educational and Social Research*, 11(6), 163-172. <https://doi.org/10.36941/jesr-2021-0137>
- Shea, B. J., Reeves, B. C., Wells, G., Thuku, M., Hamel, C., Moran, J., Moher, D., Tugwell, P., Welch, V., Kristjansson, E., y Henry, D. A. (2017). AMSTAR 2: A critical appraisal tool for systematic reviews that include randomized or non-randomized studies of healthcare interventions, or both. *BMJ*, 358, j4008. <https://doi.org/10.1136/bmj.j4008>
- Solano, K. Y., Eneth, J., y Aaron, L. M. (2022). Gestión pública de la educación superior: realidad y retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1423-1442. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.9>
- Sunarjo, R. A., Riza, M. H., Maulana, S., y Fitriani, G. (2024). Management of educational institutions through information systems for enhanced efficiency and decision-making. *International Transactions on Education Technology (ITEE)*, 3(1), 47-61. <https://doi.org/10.33050/itee.v3i1.670>
- Valdés-Montecinos, M., y Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 441-459. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36781>
- Vásquez, J. A. (2022). Managerial competencias and public management: Systematic review. *Revista Igobernanza*, 5(17), 69-89. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36781>

- [org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.168](https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.168)
- Vela-Quico, G. A., Cáceres-Coaquira, T. J., Vela-Quico, A. F., y Gamero-Torres, H. E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(E-2), 376-400. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34134>
- Vera, R. M., Flores, E., y Sierra, J. (2022). Public management and service quality at the Technological University of the Andes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 367-385. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2234
- Vilca, S. L. (2022). Knowledge management and managerial skills in the work performance of personnel in an educational institution. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2723-2741. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3277