

Acceptance date: 14/01/2025

<https://doi.org/10.65937/ciudadglocal.2025.2.v1.n1>

Invisibilización de la gestión administrativa en Universidades Públicas de México

Invisibilization of administrative management in Mexican Public Universities

Pilar Alejandra Sandoval Sánchez
Maestranda en Gestión de Gobiernos Locales y Jefa de la Unidad de Apoyo a Órganos de Gobierno del Centro Universitario de Tonalá de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: pilar.sandoval9716@alumnos.udg.mx
ORCID id: <https://orcid.org/0009-0008-4347-8318>

Karla Rodríguez Pérez
Maestranda en Gestión de Gobiernos Locales y Auxiliar de Coordinación de Carrera del Centro Universitario de Tonalá de la Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: karla.rodriguez6409@alumnos.udg.mx
ORCID id: <https://orcid.org/0009-0004-2279-9893>

Roberto Ulises Estrada Meza
Profesor de tiempo completo. Centro Universitario de Tonalá. Universidad de Guadalajara. Correo electrónico: roberto.estrada@academicos.udg.mx
ORCID id: <https://orcid.org/0000-0002-1680-5589>



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial SinDerivadas4.0 Internacional.

Resumen

Este artículo explora un tema poco visibilizado pero esencial, como es la gestión administrativa en las Universidades Públicas de México, con base en el análisis de factores económicos, políticos y sociales. A través de una metodología de revisión de alcance, se busca el objetivo de comprender por qué la labor administrativa suele quedar relegada frente a otros aspectos de la vida universitaria. Este análisis destaca la urgencia de reconocer a la gestión administrativa como una pieza clave del desarrollo institucional, que no solo requiere reformas estructurales, sino también de un cambio cultural que valore el trabajo de quienes, desde lo administrativo, contribuyen al buen funcionamiento de nuestras universidades públicas.

Palabras clave: Gestión administrativa, Instituciones de Educación Superior (IES), invisibilización, revisión de alcance, Universidades Públicas de México.

Abstract

This article explores a little visible but essential topic, such as administrative management in Public Universities in Mexico, based on the analysis of economic, political and social factors. Through a scoping review methodology, the objective is to understand why administrative work is often relegated compared to other aspects of university life. This analysis highlights the urgency of recognizing administrative management as a key component of institutional development, which not only requires

structural reforms but also a cultural shift that values the work of those who, from an administrative standpoint, contribute to the proper functioning of our public universities.

Keywords: *Administrative management, Higher Education Institutions (HEIs), invisibilization, scoping review, Public Universities in México.*

Introducción

Las universidades públicas en México son mucho más que centros de enseñanza; son un pilar fundamental del sistema educativo nacional y un motor de transformación social. A lo largo de los años, estas instituciones han desempeñado roles fundamentales como espacios en donde se promueva la equidad, un espacio de pensamiento crítico y un catalizador del progreso en el país integrando políticas institucionales que buscan fortalecer las capacidades como el emprendimiento y la innovación institucional (Lamas y Flores, 2022).

La gestión administrativa desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de las universidades públicas, siendo el eje que articula los recursos humanos, financieros y materiales para garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Sin embargo, en el contexto de las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de México, dicha labor esencial ha sido históricamente invisibilizada por parte de las autoridades universitarias y del mismo gobierno, relegada frente a otros ámbitos como la investigación o la

docencia (Badillo, Buendía, y Krücken, 2015). Diversos factores contribuyen a la mencionada invisibilización: en el ámbito económico, la limitada asignación presupuestal y las restricciones financieras impuestas por las políticas de austeridad dificultan la implementación de estrategias administrativas efectivas ante las demandas actuales; desde una perspectiva política, las tensiones entre la autonomía universitaria y las exigencias normativas fragmentadas complican la consolidación de sistemas administrativos integrados. Además, la cultura institucional de muchas universidades subestima el valor estratégico de la gestión administrativa, perpetuando su marginación en la agenda pública y académica, a pesar de que su papel es fundamental para el sostenimiento de la calidad educativa. Si bien, la gestión administrativa no se encuentra por encima de la actividad sustancial de las universidades, a través de este artículo, se busca contribuir a un debate necesario sobre la revalorización de dicha función vital y reflexionar sobre la importancia de fortalecerla y reconocer su esencialidad en el desarrollo institucional, como verdadero sostén de las actividades de docencia e investigación.

Metodología

Se siguió el enfoque metodológico de revisión de alcance (scoping reviews) propuesto por Arksey y O'Malley (2005), por su flexibilidad y utilidad para analizar las dinámicas relacionadas con la invisibilización de la gestión administrativa en las Universidades Públicas de México, ya que permite

mapear temáticas complejas y emergentes, así como sintetizar el conocimiento existente de manera sistemática. Implicando el seguimiento de cinco etapas principales como se muestra en la siguiente figura:

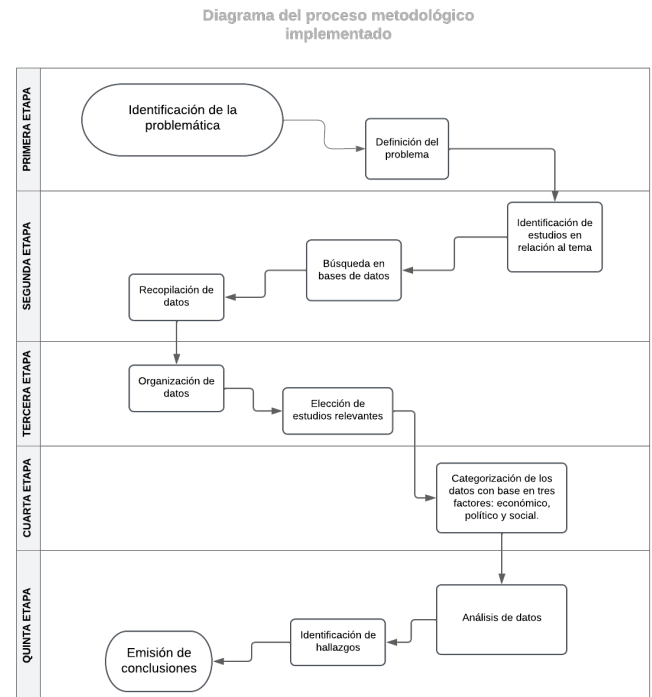


Figura 1. Proceso de la metodología empleada en el trabajo de investigación.

Fuente: elaboración propia con base en la metodología de revisión de alcance.

En relación con la segunda etapa, se realizó una búsqueda bibliográfica vinculada al tema de la gestión administrativa y su impacto en el desempeño global de las universidades, en bases de datos como Scielo, Google Académico y Semantic Scholar. La búsqueda se llevó a cabo utilizando las

palabras clave: “universidades públicas” y “gestión administrativa”, arrojando más de 300 manuscritos en total. Por lo que, en las etapas tercera y cuarta, se determinó depurar los resultados para conservar aquellos estudios que cumplieran los siguientes criterios: 1) Ser de libre acceso, es decir, encontrarse disponible en su versión electrónica; 2) Abonar a alguno de los factores clave de la investigación: económico, político o social; 3) Contar con año de publicación no mayor a los últimos diez años, y 4) No estar orientado exclusivamente al ámbito académico y/o de investigación educativa. De lo anterior, se redujo el análisis a un total de 23 manuscritos.

El uso de herramientas tecnológicas avanzadas como la inteligencia artificial, el software bibliográfico y las plataformas de análisis cualitativo, fue fundamental para optimizar el proceso de revisión de alcance y el análisis de la literatura existente que examinan la relación entre la simplificación administrativa, la modernización de la gestión pública y las condiciones específicas de las universidades públicas. Este enfoque permitió construir una visión integral sobre un tema que, aunque necesario, ha sido relegado en el ámbito académico.

La metodología de Arksey y O'Malley (2005) resultó ser ideal para identificar la atención prioritaria que requiere la gestión administrativa de las IES públicas mexicanas, al permitir mapear rápidamente la literatura disponible y ser útil para áreas poco estudiadas, pero que a su vez cuentan con perspectivas de múltiples campos que pueden contribuir a una comprensión integral del tema.

Universidades públicas en México

Uno de los mayores logros de las universidades públicas es su capacidad para implementar políticas institucionales que promuevan el acceso a la educación superior, generando oportunidades para jóvenes de diversos contextos sociales y económicos. Si bien estas políticas están orientadas en muchos casos hacia el fomento del emprendimiento y el desarrollo social, su impacto se extiende al fortalecimiento de la equidad y la inclusión. Como señalan Lamas y Flores (2022), la estructura y la gestión universitaria son elementos clave para diseñar y ejecutar estrategias institucionales que contribuyan al bienestar de las comunidades y al progreso del país. Además de ser accesibles, las universidades públicas mexicanas son reconocidas según su calidad educativa, sus programas acreditados y por la capacitación de su profesorado, ofreciendo una formación integral que prepara a los estudiantes para enfrentar los retos del mundo laboral y para participar activamente en la sociedad (Fischer, 2017). El impacto de estas instituciones no se limita al aula, sino que a través de investigaciones las universidades públicas generan soluciones a problemas reales; además, fomentan la transferencia de conocimiento y colaboran con sectores productivos para impulsar el desarrollo económico y la competitividad del país (Arechavala y Sánchez, 2017; Santos, 2024).

Asimismo, son consideradas motores de cambio en sus comunidades, al vincularse con la sociedad promueven el desarrollo regional y contribuyen a

mejorar la calidad de vida en las zonas donde están presentes. También forman ciudadanos conscientes y críticos, capaces de defender valores como la justicia social, la ética y la sostenibilidad (Badillo, Buendía, y Krücken, 2015).

A pesar de sus logros, estas instituciones enfrentan retos significativos, como la falta de recursos, la burocracia compleja y el aumento de la demanda estudiantil (Santos, 2024). En este contexto, la gestión administrativa se convierte en un elemento crítico para garantizar su sostenibilidad y adaptabilidad. Así, las universidades públicas mexicanas representan mucho más que un lugar para obtener un título, son espacios donde se construye un futuro más justo, equitativo y próspero para México. Su impacto, tanto en las vidas individuales como en la sociedad en general, las convierte en un elemento indispensable para el desarrollo del país.

Invisibilización de la gestión administrativa

La administración suele asociarse con procesos excesivamente burocratizados o poco flexibles que no contribuyen directamente a los logros académicos o de investigación que caracterizan a las instituciones de educación superior (IES). Según Santos (2024), esta percepción generalizada limita las oportunidades para que los gestores administrativos demuestren su capacidad de impacto en el desarrollo de la institución. Dicho estigma alimenta la idea de que la gestión es una carga en lugar de un apoyo estratégico, por lo que se ha optado, quizá

inconscientemente, por invisibilizar a la gestión administrativa. Es decir, las funciones administrativas de las universidades públicas son subestimadas y minimizadas frente a otros aspectos más visibles o valorados, como la docencia, la investigación o la extensión universitaria. Esta invisibilización se manifiesta en la percepción, las políticas y las prácticas institucionales que tienden a relegar el papel de la administración como un elemento estratégico del desarrollo institucional (Santos, 2024; Lamas y Flores, 2022). Si bien, el presente artículo no pretende comparar a la gestión administrativa con la docencia e investigación, sí pretende que se le dé el valor que amerita para redefinir estrategias institucionales que impacten en la atención y en los procesos que se brindan a estudiantes y docentes. Un claro ejemplo, del impacto de la gestión administrativa en su comunidad estudiantil, es el proceso de titulación, uno de los procesos más mediáticos e importantes en la vida universitaria y que motivó el estudio de Navarrete et. al. (2024), a través del cual se muestra, desde la percepción del estudiante, que las dificultades en el proceso de titulación están estrechamente vinculadas a los procedimientos administrativos.

Pérez, Rodríguez, Álvarez, y Palomino (2021) mencionan que la falta de interoperabilidad en los sistemas de gestión documental de las universidades públicas, puede tener como consecuencia la invisibilización de la gestión administrativa. Cuando los procesos administrativos no están organizados adecuadamente ni son fáciles de acceder, se dificulta no solo la visibilidad del trabajo

realizado por los gestores, sino también la capacidad de los miembros de la comunidad universitaria para reconocer su trabajo. Esta falta de claridad puede generar una desconexión entre las funciones administrativas y los logros académicos, relegando su importancia dentro de la estructura institucional.

Los factores económicos, políticos y sociales que invisibilizan la gestión administrativa en las universidades públicas de México están interconectados, formando un círculo vicioso en el que las limitaciones presupuestarias, normativas y culturales perpetúan la percepción de que la gestión administrativa no es relevante, agravando su marginación y reduciendo su impacto potencial.

Factores económicos

Las universidades públicas de México enfrentan restricciones presupuestarias que impactan significativamente la gestión administrativa; a pesar de que estas instituciones dependen en gran medida de recursos públicos, los presupuestos asignados suelen ser insuficientes para cubrir las necesidades operativas y estratégicas que demandan las nuevas condiciones de ese nivel educativo (Fischer, 2017). Esto, tal como lo refiere Arechavala y Sánchez (2017), lleva a priorizar la asignación de recursos a funciones académicas, relegando en consecuencia a la gestión administrativa. La falta de inversión en tecnología, en capacitación para el personal administrativo y en la implementación de estrategias innovadoras, impacta negativamente la eficiencia operativa de

la institución, exacerbando la percepción de que estas áreas no son prioritarias y que no generan un retorno presupuestal inmediato (Santos, 2024), contribuyendo a su invisibilización.

Factores políticos

La gobernanza de las universidades públicas está marcada por una interacción compleja entre autonomía institucional y regulación estatal, por lo que, su marco normativo está marcado por tensiones entre las demandas del gobierno y la autonomía universitaria, generando incertidumbre normativa que dificulta la planeación estratégica de la gestión administrativa en las universidades públicas mexicanas (Acosta, 2022). Por su parte, Ortega (2020) analiza cómo la fragmentación de las políticas públicas dificulta la consolidación de estrategias administrativas coherentes y con la facilidad de que los tiempos de procedimientos administrativos se reduzcan significativamente. Este escenario obliga a las universidades a operar en un entorno de incertidumbre normativa, lo que limita su capacidad para planificar y ejecutar acciones administrativas de largo plazo. La politización de las decisiones administrativas y la falta de claridad en los roles y responsabilidades entre los distintos niveles de gestión contribuyen a la invisibilización de la administración como un actor estratégico (Badillo, Buendía, y Krücken, 2015). Además, los procesos burocráticos centralizados restringen la capacidad de las universidades para adaptar sus modelos de gestión a necesidades específicas,

limitando la eficacia de sus políticas institucionales (Lamas y Flores, 2022).

Asimismo, Acosta (2022) nos da a entender que la gobernanza interpretativa implica una constante negociación entre las demandas internas de las universidades y los requerimientos externos. Este enfoque ayuda a comprender cómo las tensiones políticas y normativas, entre los gobiernos externos y las autoridades institucionales, contribuyen a la invisibilización de la gestión administrativa en las universidades públicas.

Factores sociales

La gestión administrativa en las universidades públicas de México, a menudo invisibilizada frente al enfoque académico, sigue siendo un tema importante para el correcto funcionamiento de las instituciones. Como señalan Ferrer, Colmenares y Clemenza (2010), la falta de una gestión estratégica adecuada puede resultar en una despriorización de las áreas administrativas, en afectación de la calidad de los servicios que estas áreas ofrecen.

Aunque el enfoque de las universidades es principalmente académico y de investigación, tal como destaca Badillo, Buendía y Krücken (2015), es fundamental reconocer que la gestión administrativa debe estar al mismo nivel de relevancia, ya que es el pilar que sostiene el correcto desarrollo de los procesos académicos. Esta tendencia de priorizar los logros académicos sobre las

actividades administrativas refleja una dinámica cultural e institucional que, si bien puede ser comprensible desde una perspectiva de resultados académicos, a largo plazo afecta la eficiencia y la oportunidad con la que se brindan servicios claves como tutorías y el seguimiento del progreso estudiantil.

La cultura organizacional de las universidades públicas suele mantener la percepción de la gestión administrativa como un conjunto de actividades operativas, más que estratégicas. Este sesgo cultural minimiza el reconocimiento del impacto que una administración eficiente puede tener en la calidad educativa, la investigación y el desarrollo institucional (Santos, 2024). Además, las tensiones entre académicos y personal administrativo dificultan la integración de la gestión en los objetivos estratégicos de las universidades (Badillo, Buendía, y Krücken, 2015).

Consecuencias de la invisibilización de la gestión administrativa

Las limitaciones presupuestarias; el sistema de financiamiento; la gobernanza; las políticas públicas y regulatorias; la burocracia y centralización; la percepción de la comunidad universitaria; tienen un gran impacto en la eficacia y sostenibilidad de las universidades públicas mexicanas, abonando a la invisibilización de su gestión administrativa, que a su vez repercute significativamente en su funcionamiento y en la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad universitaria.

La gestión administrativa influye en diversos procesos, como muestra de ello se cita el estudio de Navarrete et. al. (2024) que resalta la influencia que dicha gestión tiene en el proceso de titulación, ya que su eficiencia o deficiencia impacta en la rapidez, la accesibilidad y la experiencia de los estudiantes en esta etapa. De 690 respuestas de estudiantes de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, el 14% señala la necesidad de agilizar los trámites administrativos, especialmente en la revisión documental y académica, mientras que el 12% destaca la importancia de un sistema de información que brinde acompañamiento en el proceso. Además, el 6% enfatiza la necesidad de mejorar la comunicación entre instancias administrativas, asesores y alumnos, y el 3% sugiere continuar con el uso de plataformas digitales para facilitar los trámites. En general, los estudiantes proponen simplificar la burocracia, ampliar la oferta de modalidades de titulación y fortalecer la orientación, confirmando que las incidencias en el proceso están estrechamente vinculadas con la gestión administrativa.

Aunque las funciones administrativas son fundamentales para garantizar la sostenibilidad, la equidad, la eficiencia y el éxito en la implementación de políticas estratégicas, desmeritarla impacta negativamente áreas clave como la infraestructura, los servicios estudiantiles, la planeación estratégica y la capacidad de respuesta ante contextos emergentes (Santos, 2024; Lamas y Flores, 2022).

Las consecuencias no solo se manifiestan en términos operativos, sino también en la experiencia estudiantil, la equidad en el

acceso a oportunidades y la capacidad de las universidades para adaptarse a cambios sociales, económicos y políticos (Ortega, 2020; López, 2020).

Impactos en el desempeño estudiantil

La asignación insuficiente de recursos para la gestión administrativa, como señala Santos (2024), afecta directamente la calidad de la infraestructura educativa, incluyendo aulas, bibliotecas, laboratorios y áreas comunes.

López (2020) aborda la relación entre la gestión administrativa y la calidad de los servicios públicos, que puede extrapolarse a servicios esenciales en el contexto universitario, en este sentido puede deducirse que la invisibilización de la gestión administrativa perpetúa deficiencias en servicios esenciales como inscripción, atención médica, orientación psicológica y acceso a tecnologías, factores clave para el éxito académico.

Además, Silva y Delgado (2020), así como Paico (2022), señalan que una gestión administrativa deficiente, especialmente debido a la asignación insuficiente de recursos y la falta de simplificación de trámites, afecta la calidad y oportunidad de servicios clave como la orientación académica, las tutorías y el seguimiento del progreso de los estudiantes. En sus investigaciones, se destaca el cómo una administración ineficaz puede retrasar procesos importantes y generar barreras para un servicio académico oportuno y de calidad, lo que impacta directamente en la eficiencia de la universidad para atender

las necesidades presentadas por sus estudiantes.

Según Ortega (2020), las tensiones entre las políticas públicas y las necesidades institucionales limitan la capacidad de la administración para que diseñe y ejecute programas que respondan o satisfagan las necesidades estudiantiles. La fragmentación normativa y la falta de enfoque en la gestión administrativa perpetúan desigualdades en el acceso a recursos, afectando particularmente a estudiantes de grupos vulnerables (Ortega, 2020).

Ante tales consecuencias, se resalta la urgencia de visibilizar y fortalecer la gestión administrativa como un componente estratégico para el desarrollo y la competitividad de las universidades públicas mexicanas (Badillo, Buendía, y Krücken, 2015; Santos, 2024).

Propuestas para visibilizar la gestión administrativa

La invisibilización de la gestión administrativa en las universidades públicas de México no sólo representa una omisión en la valoración de un componente estratégico, también limita el alcance y la eficacia de las instituciones en su conjunto. Reconocer la relevancia de esta función implica abordar las causas estructurales, culturales y operativas que perpetúan su relegación. Diversos autores han destacado la necesidad de transformar la percepción de la gestión administrativa, lo que contribuye a visibilizar la importancia de esta. A continuación, la tabla siguiente propone

seis estrategias para visibilizar y fortalecer la gestión administrativa:

Tabla 1.
Estrategias para visibilizar y fortalecer la gestión administrativa.

Estrategia	Autores
1. Asignar más recursos y utilizarlos adecuadamente	Arechavala y Sánchez (2017); Santos (2024)
2. Invertir en tecnologías de información que optimicen los procesos administrativos y demuestren su impacto en la calidad institucional	Santos (2024)
3. Implementar estrategias de simplificación administrativa con impacto en la eficiencia operativa y la calidad del servicio en universidades públicas	Silva y Delgado (2020)
4. Reconfigurar los modelos de gobernanza para garantizar un equilibrio entre autonomía universitaria y demandas externas	Acosta (2022)
5. Profesionalización de los gestores universitarios, dotándolos de herramientas para liderar éticamente los procesos estratégicos	Ferrer, Colmenares y Clemenza (2010)
6. Transformar la cultura organizacional de las universidades, promoviendo el reconocimiento del trabajo administrativo como un elemento clave para la sostenibilidad institucional	Ferrer, Colmenares y Clemenza (2010)

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior, se destaca la importancia de asignar recursos adecuados, fomentar una cultura organizacional inclusiva y promover reformas normativas que puedan respaldar el papel de la gestión administrativa como un eje central del desarrollo institucional. A partir de estas propuestas, se busca revalorizar el trabajo administrativo como un pilar fundamental para el logro de los objetivos académicos y sociales de las universidades públicas.

Conclusiones

La gestión administrativa en las universidades públicas de México es, sin duda, un pilar fundamental para su funcionamiento, aunque con frecuencia pase desapercibida, ya que se considera un trabajo silencioso que organiza recursos, coordina esfuerzos y asegura que las instituciones puedan cumplir con su misión educativa y social. Sin embargo, como muestra esta revisión, factores económicos, políticos y sociales han contribuido a invisibilizar esta labor, limitando su capacidad de desarrollo y afectando, incluso, el desempeño estudiantil.

Los principales hallazgos muestran que las restricciones presupuestarias, las políticas de austeridad y la fragmentación normativa han puesto obstáculos importantes en el camino de una gestión administrativa eficiente. A esto se suma una cultura institucional que valora más los logros académicos y de investigación, relegando el papel administrativo a un segundo plano. Los hallazgos sugieren la

urgencia de implementar reformas estructurales, cambios culturales y estrategias políticas que valoren la administración como tema esencial del desarrollo institucional. Abordar esta problemática requiere un enfoque integral que reasigne recursos de manera estratégica para fortalecer las capacidades administrativas (Santos, 2024); promueva reformas normativas que respeten la autonomía universitaria y simplifiquen los procesos administrativos (Ortega, 2020), asimismo, que genere un cambio cultural dentro de las universidades que valore y reconozca la labor administrativa como un factor clave (Badillo, Buendía, y Krücken, 2015).

Visibilizar y fortalecer la gestión administrativa no solo es posible, sino urgente. Esto implica garantizar presupuestos adecuados, promover normativas que armonicen las necesidades internas con las exigencias externas y, sobre todo, generar un cambio cultural que reconozca la administración como un componente clave para el éxito de las universidades públicas. Hacerlo no solo beneficiará a estas instituciones, sino también a los estudiantes y comunidades que dependen de ellas. Una gestión administrativa sólida y visible puede ser el puente hacia universidades más eficientes, inclusivas y preparadas para enfrentar los retos del futuro. Reconocer esta labor es dar el primer paso hacia un cambio significativo.

Referencias

Acosta, A. (2022). Autonomía universitaria, gobierno institucional y gobernanza interpretativa en México. *Perfiles latinoamericanos*, 30(59). <https://doi.org/10.18504/pl3059-016-2022>

Arechavala, R., y Sánchez, C. (2017). Las universidades públicas mexicanas: Los retos de las transformaciones institucionales hacia la investigación y la transferencia de conocimiento. *Revista de la Educación Superior*, 46(184), 21-37. <https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v46n184/0185-2760-resu-46-184-21.pdf>

Badillo, R., Buendía, A., & Krücken, G. (2015). Liderazgo de los rectores frente a la "tercera misión" de la universidad: visiones globales, miradas locales. *Revista mexicana de investigación educativa*, 20(65), 393-417. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662015000200004&lng=es&tlng=es.

Ferrer, J., Colmenares, F., y Clemenza, C. (2010). Un líder ético para el cambio: plataforma de gestión estratégica en Instituciones Universitarias. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4), 642-653. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&id=S1315-95182010000400007&lng=es&tlng=es

Fischer, L. (2017). Modelo de gestión en gobernanza de las instituciones públicas autónomas de educación superior de México: Caso la UNAM. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio de Tesis DGBSDI. <https://ru.dgb.unam.mx/handle/20.500.14330/TES01000822317>

Lamas, P. y Flores, M. (2022). Gestión y estructura: elementos para el análisis de la política institucional universitaria de fomento del emprendimiento en México, 2013-2018. *Revista iberoamericana de educación superior*, 13(37), 103-118. <https://doi.org/10.22201/issue.20072872e.2022.37.1306>

López, A. (2020). Gestión municipal y calidad del servicio público de Tingo María. *Desafíos*, 11(1), 25-31. <https://doi.org/10.37711/desafios.2020.11.1.138>

Navarrete, Z., Peralta, F., Rivera, F., Alcántara, A. & Navarro, M. (2024). Percepciones del alumnado acerca del proceso de titulación en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Colección: Innovación, formación y titulación en la Universidad. Vol. 3. ISBN: 978-607-30-9336-1. https://ru.atheneadigital.filos.unam.mx/jspui/handle/FFYL_UNAM/10606

Ortega, R. (2020). Simplificación administrativa y administración electrónica: objetivos pendientes en la transposición de la Directiva de servicios. *Revista Catalana de Dret Públic*, (42). <https://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/2217>

Pérez, M., Rodríguez, J., Álvarez, L., y Palomino, G. (2021). Interoperabilidad en la gestión documental en el sector público. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(3), 3081-3095. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.507

Santos, L. (2024). Gestión de la transferencia de tecnología para la innovación en las universidades públicas brasileñas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 95(1), 17-40. <https://rieoei.org/RIE/article/view/6201>

Silva, M., y Delgado, J. (2020). Gestión de simplificación administrativa en el desarrollo de las universidades públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1839-1856. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V4i2.197