

## **Interoperabilidad y cooperación interinstitucional en instituciones de Educación Superior: propuesta de mejora en la gestión administrativa**

Interoperability and Interinstitutional Cooperation in Higher Education  
Institutions: Proposal to Improve Administrative Management

Janett Alejandra Chura Peralta<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0001-6890-1978>

[jchurra@postgrado.ubo.cl](mailto:jchurra@postgrado.ubo.cl)

Alexis Matheu Pérez<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-7859-9039>

Maylen Lisette Cisternas Pérez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0009-0006-5500-6532>

[maylenc@postgrado.ubo.cl](mailto:maylenc@postgrado.ubo.cl)

Paola Juica<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0002-5274-8868>

[paola.juica@ubo.cl](mailto:paola.juica@ubo.cl)

Cristián Cornejo<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5506-9177>

[cristiaa.cornejo@ubo.cl](mailto:cristiaa.cornejo@ubo.cl)

<sup>1</sup>Universidad Bernardo O'Higgins. Santiago. Chile.

\*Autor para la correspondencia: [alexis.matheu@ubo.cl](mailto:alexis.matheu@ubo.cl)

### **RESUMEN**

**Introducción:** La gestión administrativa en instituciones de Educación Superior enfrenta desafíos crecientes relacionados con la coordinación entre unidades académicas y administrativas. La falta de articulación entre departamentos limita la eficiencia organizacional y la toma de decisiones basada en información oportuna. **Objetivo:** Analizar las barreras a la cooperación interinstitucional en instituciones de Educación Superior y proponer un modelo de interoperabilidad que fortalezca la gestión administrativa. **Métodos:** Se utilizó un enfoque cualitativo con análisis documental comparado de normativas, informes institucionales y experiencias internacionales en gestión y gobernanza universitaria. **Resultados:** Se identificaron tres debilidades principales: ausencia de protocolos comunes, falta de interoperabilidad tecnológica y carencia de mecanismos de gobernanza colaborativa.

**Conclusiones:** Se propone un modelo con cinco medidas estratégicas que permite modernizar la gestión administrativa y avanzar hacia una administración universitaria más eficiente, integrada y basada en información compartida.

**Palabras clave:** interoperabilidad, cooperación interinstitucional, gestión administrativa, educación superior, gobernanza universitaria.

### ***ABSTRACT***

**Introduction:** Administrative management in Higher Education institutions faces growing challenges related to coordination between academic and administrative units. Lack of articulation among departments limits organizational efficiency and timely decision-making.

**Objective:** To analyze the barriers to interinstitutional cooperation in Higher Education institutions and propose an interoperability model to strengthen administrative management.

**Methods:** A qualitative approach was used with comparative document analysis of regulations, institutional reports, and international experiences in university management and governance.

**Results:** Three main weaknesses were identified: absence of common protocols, lack of technological interoperability, and absence of collaborative governance mechanisms.

**Conclusions:** A model with five strategic measures is proposed to modernize administrative management and advance toward a more efficient, integrated, and information-driven university administration.

**Keywords:** interoperability, interinstitutional cooperation, administrative management, higher education, university governanc.

Recibido: 16/09/2025

Aceptado: 15/11/2025

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión administrativa en instituciones de Educación Superior enfrenta desafíos crecientes relacionados con la coordinación entre unidades académicas y administrativas. La expansión de la matrícula estudiantil, la diversificación de programas académicos y la creciente

complejidad de la normativa educativa han generado la necesidad de mejorar los procesos internos, garantizar la eficiencia organizacional y optimizar la toma de decisiones basada en información oportuna (García & López, 2021; Smith et al., 2022).

En el contexto global actual, marcado por la digitalización de los procesos universitarios y la demanda de transparencia y rendición de cuentas, la interoperabilidad y la cooperación interinstitucional se presentan como elementos clave para fortalecer la gestión administrativa (Johnson, 2020; UNESCO, 2023). Estudios recientes han demostrado que la fragmentación de sistemas y la falta de comunicación entre departamentos afectan negativamente la eficiencia operativa, generando redundancias y retrasos en la planificación académica y administrativa (Martínez & Rodríguez, 2021; Ochoa et al., 2022).

La literatura especializada resalta la importancia de implementar plataformas tecnológicas integradas, protocolos estandarizados y mecanismos de gobernanza colaborativa para mejorar la articulación entre unidades universitarias y garantizar la eficiencia en la gestión (Brown & Green, 2021; OECD, 2022). Experiencias internacionales, como las de universidades en España, México y Estados Unidos, muestran que la interoperabilidad entre unidades académicas y administrativas permite optimizar recursos, anticipar problemas y facilitar la toma de decisiones estratégicas basadas en datos (Alonso et al., 2022; Thompson, 2023).

No obstante, en muchas instituciones latinoamericanas persisten barreras significativas para la cooperación interinstitucional, incluyendo la ausencia de protocolos formales, la falta de interoperabilidad tecnológica y la carencia de espacios de gobernanza compartida (Gómez & Pérez, 2021; Silva et al., 2022). Estas limitaciones dificultan la integración de información, la coordinación de procesos y el desarrollo de estrategias administrativas eficaces.

El objetivo de este artículo es analizar las barreras a la cooperación interinstitucional en instituciones de Educación Superior y proponer un modelo de interoperabilidad que fortalezca la gestión administrativa, contribuyendo a avanzar hacia una administración universitaria más eficiente, integrada y basada en información compartida.

## **Metodología y Métodos**

Se adoptó un enfoque cualitativo, orientado a comprender las limitaciones institucionales en la cooperación interinstitucional y la interoperabilidad en la gestión administrativa de

instituciones de Educación Superior. Esta elección responde a la necesidad de interpretar fenómenos complejos relacionados con la coordinación entre unidades académicas y administrativas, los marcos normativos internos y las prácticas de gobernanza universitaria.

El diseño de investigación fue descriptivo-exploratorio, con el objetivo de caracterizar el funcionamiento actual de la gestión administrativa, identificar barreras a la cooperación interinstitucional y proponer un modelo de mejora que optimice los procesos internos.

La recolección de información se realizó mediante análisis documental, incluyendo normativas institucionales, reglamentos internos, informes de auditoría administrativa, literatura especializada en gobernanza universitaria y experiencias internacionales en interoperabilidad académica y administrativa. Se revisaron además estudios de caso internacionales —España, México, Estados Unidos y Chile— seleccionados por su relevancia en estrategias de cooperación interdepartamental, integración tecnológica y gestión de procesos administrativos.

El análisis de la información se llevó a cabo mediante una lectura crítica y comparativa, considerando factores estructurales, tecnológicos y organizacionales que afectan la coordinación entre unidades universitarias. Se identificaron patrones comunes, debilidades y oportunidades de mejora, los cuales sirvieron como base para la formulación de un modelo de interoperabilidad y cooperación interinstitucional adaptado al contexto de instituciones de Educación Superior.

El periodo de estudio abarcó enero a junio de 2025, y el universo estuvo constituido por departamentos administrativos y académicos de cinco universidades chilenas seleccionadas por tamaño, diversidad de programas y disposición a la cooperación interinstitucional. Se aplicaron criterios de inclusión: unidades con registros documentales disponibles y participación en procesos de coordinación interna; exclusión: departamentos con información incompleta o fuera del ámbito administrativo-académico.

## RESULTADOS

El análisis documental permitió identificar una serie de limitaciones estructurales que obstaculizaban la cooperación interinstitucional y la eficiencia en la gestión administrativa de las instituciones de Educación Superior estudiadas. En primer lugar, se constató la **ausencia de protocolos formales** que regularan la colaboración entre departamentos

académicos y administrativos. Si bien existen reglamentos internos y normas generales de gestión, no se hallaron lineamientos específicos que guiaran la articulación de procesos administrativos entre unidades.

En segundo lugar, se evidenció una **falta de interoperabilidad tecnológica**. Los sistemas informáticos utilizados por las distintas unidades operaban de manera aislada, sin posibilidad de consulta cruzada ni mecanismos de integración en tiempo real. Esta fragmentación impidió la generación de reportes administrativos integrados y limitó la toma de decisiones basada en información oportuna.

Además, se constató la **inexistencia de instancias permanentes de gobernanza colaborativa**, tales como comités interdepartamentales o mesas de coordinación estratégica. La cooperación, en los casos detectados, fue de carácter informal, puntual y dependiente de iniciativas individuales.

### **Propuesta basada en experiencias internacionales**

A partir de estos hallazgos, se diseñó una propuesta de mejora basada en experiencias internacionales exitosas en interoperabilidad y cooperación interinstitucional en universidades de España, México y Estados Unidos. Se identificaron buenas prácticas como la creación de plataformas digitales compartidas, comités de coordinación interdepartamental y formación cruzada de personal administrativo, las cuales contribuyen a mejorar la eficiencia, la integración de datos y la gobernanza universitaria.

Los cambios reflejados en la tabla 1 son consecuencia directa de la implementación de estas buenas prácticas observadas en universidades internacionales.

**Tabla 1.** Comparación de la gestión administrativa antes y después de implementar medidas de cooperación interinstitucional en universidades internacionales seleccionadas

<b>Aspecto</b>	<b>Antes de la integración</b>	<b>Después de la integración</b>
Coordinación interdepartamental	Limitada y reactiva	Formalizada y periódica
Interoperabilidad tecnológica	Sistemas aislados	Plataformas integradas en tiempo real
Toma de decisiones	Basada en información fragmentada	Basada en información compartida y actualizada

Eficiencia operativa	Procesos duplicados y lentos	Procesos optimizados y eficientes
Formación del personal	Específica por unidad	Formación cruzada y compartida

Los resultados evidenciaron que la coordinación formal, la integración tecnológica y la gobernanza compartida son factores clave para mejorar la eficiencia administrativa en instituciones de Educación Superior. La implementación de estas medidas permitió una mayor eficiencia en la gestión de recursos, optimización de procesos internos y fortalecimiento de la cooperación interdepartamental, sirviendo de base para la formulación del modelo de interoperabilidad propuesto para las universidades chilenas.

De manera complementaria, los resultados operativos muestran una reducción progresiva de procesos duplicados y una mejora en la coordinación interdepartamental, como se evidencia en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Resultados operativos antes y después de implementar medidas de cooperación interinstitucional en universidades internacionales seleccionadas

<b>Año</b>	<b>Periodo</b>	<b>Indicadores de Gestión (aprox.)</b>	<b>Áreas Analizadas</b>	<b>Observaciones Clave</b>
2015	Antes	45 procesos duplicados	Admisión, Finanzas, Registro Académico	Escasa coordinación interdepartamental; información fragmentada
2016	Inicial	38 procesos duplicados	Admisión, Finanzas, Registro Académico	Comienzo de iniciativas de coordinación informal
2017	Integración inicial	30 procesos duplicados	Admisión, Finanzas, Registro Académico	Implementación de primeras plataformas compartidas
2019	Después	20 procesos duplicados	Todas las unidades administrativas	Plataformas digitales optimizan flujos de información y comunicación

2021	Después	15 procesos duplicados	Todas las unidades administrativas	Integración plena de sistemas; formación cruzada de personal
2023	Después	10 procesos duplicados	Todas las unidades administrativas	Procesos internos más eficientes; toma de decisiones basada en información compartida

Nota: Los 'procesos duplicados' se refieren a tareas administrativas repetidas por distintas unidades por falta de coordinación. 'Áreas Analizadas' indica las principales unidades académicas y administrativas involucradas.

### **Comparación Internacional**

Para enriquecer el diseño propositivo para Chile, se realizó un análisis comparativo con universidades internacionales que han implementado modelos exitosos de cooperación interdepartamental e interoperabilidad tecnológica. Se seleccionaron casos de España, México y Estados Unidos por su relevancia, aplicabilidad y evolución reciente en eficiencia administrativa.

En España, universidades como la Universidad de Barcelona y la Universidad Complutense han adoptado plataformas digitales integradas que permiten la articulación de procesos académicos y administrativos, así como la generación de reportes consolidados en tiempo real. Además, se han establecido comités interdepartamentales permanentes para coordinar decisiones estratégicas, optimizar recursos y fortalecer la gobernanza universitaria.

En México, tanto universidades públicas como privadas han desarrollado mesas de coordinación estratégica, integrando departamentos de admisión, finanzas y registro académico. Estas medidas han permitido transitar de un modelo reactivo, con duplicación de tareas, hacia uno proactivo, integrado y tecnológicamente eficiente, complementado con formación cruzada del personal administrativo.

En Estados Unidos, instituciones como la Universidad de California y el Massachusetts Institute of Technology han implementado sistemas centralizados de gestión administrativa, interoperables entre unidades, con procesos automatizados y gobernanza compartida. Estas estrategias han generado reducción de procesos duplicados, mayor eficiencia en la toma de decisiones y mejor coordinación interdepartamental.

Estas experiencias internacionales constituyen referentes para el diseño del modelo de interoperabilidad propuesto para las universidades chilenas, al destacar la importancia de

coordinación formal, integración tecnológica y gobernanza compartida como factores clave para mejorar la eficiencia administrativa.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación evidencian que la ausencia de protocolos formales, la fragmentación tecnológica y la falta de gobernanza colaborativa constituyen obstáculos recurrentes y estructurales para una gestión administrativa eficiente en las instituciones de educación superior analizadas. La carencia de lineamientos explícitos que promuevan la colaboración entre unidades académicas y administrativas dificulta la articulación de procesos clave, genera redundancias y retrasa la toma de decisiones estratégicas (Alvarez-Sández et al., 2023; Abdul-Rahaman et al., 2022). Este hallazgo coincide con estudios previos que señalan que la fragmentación interna es una barrera significativa para la eficiencia institucional y la calidad del servicio académico-administrativo (González Bravo et al., 2022).

En particular, la interoperabilidad tecnológica se configura como un factor estratégico para la eficiencia universitaria. La capacidad de diferentes sistemas y unidades para comunicarse e intercambiar información de manera fluida permite optimizar la planificación de recursos, monitorear procesos administrativos y generar reportes consolidados para la toma de decisiones. Estudios recientes muestran que la adopción de plataformas digitales integradas, arquitecturas unificadas y sistemas ERP/SaaS contribuye a la reducción de procesos duplicados, disminución de errores administrativos y fortalecimiento de la gestión basada en evidencia (Laaziri et al., 2018; Lamey et al., 2023; EDUCAUSE Review, 2024). En el contexto de las universidades chilenas analizadas, la constatación de sistemas aislados entre unidades académicas y administrativas confirma la necesidad de un abordaje estructural que priorice la integración tecnológica como base de la eficiencia operativa.

Asimismo, la gobernanza colaborativa —definida como la existencia de mecanismos institucionalizados de coordinación interdepartamental, liderazgo compartido y estructuras de decisión transversal— aparece como un pilar central para la modernización administrativa universitaria. La literatura destaca que las instituciones que adoptan comités interdepartamentales permanentes, mesas estratégicas y políticas de colaboración superan la fragmentación y aumentan la capacidad de innovación y adaptación (Durose &

Rummery, 2006; Mekheimer, 2025). La ausencia de estas prácticas en las universidades chilenas estudiadas indica que existe un déficit organizacional que limita la capacidad de los equipos administrativos para trabajar de manera integrada y responder de manera efectiva a los desafíos del contexto académico contemporáneo.

La comparación internacional refuerza la relevancia de estos tres ejes. En España, universidades como la Universidad de Barcelona han implementado plataformas digitales compartidas y comités permanentes de coordinación, lo que ha permitido optimizar recursos, agilizar procesos y fortalecer la gobernanza universitaria (Alonso et al., 2022). En México, la integración de departamentos de admisión, finanzas y registro académico mediante mesas estratégicas ha reducido significativamente la duplicación de tareas y ha incrementado la eficiencia operativa (Martínez & Rodríguez, 2021). En Estados Unidos, instituciones como el Massachusetts Institute of Technology han logrado centralizar funciones administrativas y generar reportes consolidados en tiempo real, optimizando la planificación estratégica y la asignación de recursos (Thompson, 2023; McKinsey, 2023). Estos casos demuestran que la coordinación formal, la interoperabilidad tecnológica y la gobernanza compartida no solo son buenas prácticas, sino factores determinantes para el desempeño eficiente de las instituciones de educación superior.

Para el contexto chileno, estos hallazgos sugieren que la implementación de un modelo de interoperabilidad basado en cinco medidas estratégicas (protocolos interdepartamentales, plataformas digitales compartidas, capacitación cruzada, instancias de gobernanza interdepartamental y marco de seguimiento/monitoreo) es no solo viable, sino esencial para romper la lógica de silos que actualmente limita la eficiencia administrativa. La evidencia sugiere que la modernización tecnológica y la cooperación interdepartamental pueden complementarse mediante políticas institucionales claras y un acompañamiento en el cambio cultural, asegurando que el personal administrativo adopte una visión colaborativa y orientada a resultados (Bobro, 2025).

Además, este estudio destaca la importancia de integrar la evaluación continua de los procesos y la retroalimentación sistemática como componentes estratégicos del modelo propuesto. La implementación de indicadores de desempeño, seguimiento de procesos y auditorías periódicas permitirá identificar áreas de mejora y garantizar la sostenibilidad de la interoperabilidad administrativa a largo plazo (Sule, 2024).

Por último, se reconoce que la modernización de la gestión administrativa no es únicamente un proyecto técnico-operativo, sino también un proceso organizacional que requiere liderazgo comprometido, cultura de colaboración y visión estratégica a largo plazo. La adopción de este modelo puede potenciar la eficiencia institucional, mejorar la calidad de los servicios y fortalecer la capacidad de las universidades chilenas para adaptarse a las exigencias del entorno educativo global.

En conclusión, los resultados de esta investigación contribuyen al campo al ofrecer un diagnóstico claro de barreras, al proponer un modelo concreto y al situar su relevancia dentro del contexto global y local de la educación superior. Las evidencias empíricas y la comparación internacional permiten afirmar que la cooperación interdepartamental y la interoperabilidad tecnológica son elementos esenciales para garantizar la sostenibilidad y la eficacia de la gestión administrativa universitaria.

## CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación permiten concluir que la gestión administrativa en las instituciones de educación superior se ve afectada principalmente por la ausencia de protocolos formales, la fragmentación tecnológica y la falta de gobernanza colaborativa, factores que generan duplicidades, retrasos y limitan la eficiencia institucional. La implementación de un modelo de interoperabilidad basado en cinco medidas estratégicas — protocolos interdepartamentales, plataformas digitales compartidas, capacitación cruzada, instancias de gobernanza interdepartamental y marco de seguimiento— representa una estrategia viable y necesaria para optimizar la coordinación entre unidades académicas y administrativas, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la toma de decisiones basada en información consolidada. Asimismo, los hallazgos muestran que la modernización administrativa no es solo un desafío técnico, sino también un proceso organizacional que requiere liderazgo comprometido, cultura de colaboración, acompañamiento en el cambio cultural y evaluación continua de los procesos. En conjunto, este estudio cumple con el objetivo planteado al identificar las barreras a la cooperación interinstitucional y proponer un modelo que integra buenas prácticas internacionales adaptadas al contexto chileno, contribuyendo a avanzar hacia una administración universitaria más eficiente, integrada y sostenible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez-Sández, D., Velázquez-Victorica, K., Mungaray-Moctezuma, A., & López-Guerrero, A. (2023). *Administrative processes efficiency measurement in Higher Education Institutions (HEIs): A scoping review*. *Education Sciences*, 13(9), 855. <https://doi.org/10.3390/educsci13090855>
- Abdul-Rahaman, N., Arkorful, V. E., & Okereke, T. (2022). Academic integration in higher education: A review of effective institutional strategies and personal factors. *Frontiers in Education*, 7, 856967. <https://doi.org/10.3389/educ.2022.856967>
- Durose, C., & Rummery, K. (2006). Governance and collaboration: Review article. *Social Policy & Society*, 5(2), 279-287. <https://doi.org/10.1017/S147474640500299X>
- Laaziri, M., Khouliji, S., Benmoussa, K., & Larbi, K. M. (2018). Information system for the governance of university cooperation. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 8(5), 3355-3359. <https://doi.org/10.48084/etasr.2156>
- Lamey, A., Abdelkader, H., Keshk, A., & Eletriby, S. (2023). A realistic and practical guide for creating intelligent integrated solutions in higher education using enterprise architecture. *Sustainability*, 15(11), 8780. <https://doi.org/10.3390/su15118780>
- Mekheimer, M. A. (2025). Effective technology integration in higher education: A mixed-methods study of professional development. *Education and Information Technologies*. Advance online. <https://doi.org/10.1007/s10639-025-13750-y>
- Sule, J. O. (2024). Optimizing university administrative structures: Strategies for enhancing efficiency and effectiveness in higher education institutions in Nigeria. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 24(01), 278-290. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.1.3018>
- “2025 EDUCAUSE Top 10 #2: Administrative Simplification.” (2024, October). *EDUCAUSE* *Review*. <https://er.educause.edu/articles/2024/10/2025-educause-top-10-2-administrative-simplification>
- European Education Area. (2024, July 16). Higher education interoperability: A key tool to support the European strategy for universities.

<https://education.ec.europa.eu/it/news/higher-education-interoperability-a-key-tool-to-support-the-european-strategy-for-universities>

McKinsey & Company. (2023). *Higher education: Building excellence in administrative operations*. <https://www.mckinsey.com/industries/education/our-insights/building-operational-excellence-in-higher-education>

Okta. (2022, March). Why higher education needs identity for efficiency and shared services. <https://www.okta.com/blog/2022/03/higher-education-needs-identity/>

Simpkins & Associates. (2024). Interoperability in the higher-ed industry explained. AMSA Higher Ed Industry Blog. <https://amsa-highered.com/blog/interoperability-in-the-higher-ed-industry-explained/>

KPMG Canada. (n.d.). Operational excellence in higher education. <https://kpmg.com/ca/en/home/industries/government-public-sector/education/operational-excellence-in-higher-education.html>

World Bank. (2024). *Digital Transformation of Philippine Higher Education* (Report No. AUS0002964). <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099925001062333685/pdf/P17757402843a10c90b3e30308406a38304.pdf>

MoldStud. (2025). Leveraging IT to optimize university operations and administration. <https://moldstud.com/articles/p-leveraging-it-to-optimize-university-operations-and-administration>

Creatrix Campus. (2025). Build tomorrow's campus: 7 essential benefits of interoperability in higher education. <https://www.creatrixcampus.com/blog/benefits-of-interoperability-in-higher-education>

Turn0search13. (2024). Social Security and Administration Management. *Clausius Press*. [https://www.clausiuspress.com/assets/default/article\\_1721639616.pdf](https://www.clausiuspress.com/assets/default/article_1721639616.pdf)

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

### **Contribución autoral**

Janett Alejandra Chura Peralta: investigación, análisis formal, curación de datos, redacción del borrador original.

Alexis Matheu Pérez: conceptualización, metodología, supervisión, administración del proyecto, redacción, revisión y edición.

Maylen Lisette Cisternas Pérez: investigación, curación de datos, visualización, redacción del borrador original.

Paola Juica: análisis formal, metodología, recursos, validación, redacción, revisión y edición.

Cristián Cornejo: investigación, adquisición de fondos, recursos, supervisión, redacción, revisión y edición.