

Gestión Universitaria y Desempeño Institucional en Educación Superior: Una Revisión Sistemática

Agustín Medina Marchena¹

¹Universidad César Vallejo (UCV), Piura, Perú

amedinam@ucvvirtual.edu.pe | <https://orcid.org/0000-0002-1251-2738>

Correspondencia: amedinam@ucvvirtual.edu.pe

Resumen: El estudio examina la evidencia empírica sobre la relación entre la gestión universitaria y el desempeño institucional en la educación superior. El objetivo fue sintetizar las dimensiones de gestión asociadas con el desempeño de las universidades y caracterizar la evidencia disponible. La revisión sistemática, de método inductivo, enfoque cualitativo y diseño documental no experimental, siguió la guía PRISMA 2020. El corpus inicial de 19 registros, declarado como proveniente de Scopus, Web of Science y DOAJ, se contrastó con su fuente original en Crossref y en las páginas de los editores: 7 registros carecían de referencia verificable, 3 no pudieron verificarse en la página del editor y 1 pertenecía a una revista ya representada, por lo que se conservaron 8 y se incorporaron 4 estudios sustitutos que cumplen los mismos criterios, publicados entre 2022 y 2025 en español o inglés. Los 12 estudios incluidos, 10 cuantitativos, 1 cualitativo y 1 mixto, se sintetizaron de forma narrativa y temática, sin evaluación formal del riesgo de sesgo. Los hallazgos indican que la gestión del talento humano, la alineación estratégica, la calidad y el clima institucional se asocian con mejores resultados organizacionales, mientras que la autonomía institucional y el financiamiento público mostraron efectos menores, nulos o negativos. Se concluye que el desempeño institucional depende de la articulación de estas dimensiones y que la evidencia, basada sobre todo en cuestionarios aplicados al personal académico, no permite establecer relaciones causales.

Palabras clave: gestión universitaria; desempeño institucional; revisión sistemática; gobernanza universitaria; calidad educativa.

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

Clasificación OCDE-FOS: 5.3 - Ciencias de la educación.

University Management and Institutional Performance in Higher Education: A Systematic Review

Abstract: The study examines the empirical evidence on the relationship between university management and institutional performance in higher education. The objective was to synthesize the management dimensions associated with university performance and to characterize the available evidence. The systematic review, with an inductive method, a qualitative approach, and a non-experimental documentary design, followed the PRISMA 2020 guideline. We cross-checked the initial corpus of 19 records, declared as drawn from the Scopus, Web of Science, and DOAJ databases, against its original source in Crossref and on the publishers' pages: 7 records lacked a verifiable reference, 3 could not be verified on the publisher's page, and 1 belonged to a journal already represented; we therefore retained 8 records and incorporated 4 substitute studies meeting the same criteria, published between 2022 and 2025 in Spanish or English. We synthesized the 12 included studies, 10 quantitative, 1 qualitative, and 1 mixed-methods, narratively and thematically, without a formal risk-of-bias assessment. The findings indicate that human talent management, strategic alignment, quality, and institutional climate are associated with better organizational outcomes, whereas institutional autonomy and public funding showed smaller, null, or negative effects. It is concluded that institutional performance depends on the interplay of these dimensions, and that the evidence, based mainly on questionnaires administered to academic staff, does not allow for establishing causal relationships.

Keywords: university management; institutional performance; systematic review; university governance; educational quality.

UNESCO International Classification Code: 5802.02 - Organization and management of educational institutions.

OECD-FOS Classification: 5.3 - Education sciences.

Gestão Universitária e Desempenho Institucional na Educação Superior: Uma Revisão Sistemática

Resumo: O estudo examina a evidência empírica sobre a relação entre a gestão universitária e o desempenho institucional na educação superior. O objetivo foi sintetizar as dimensões de gestão associadas ao desempenho das universidades e caracterizar a evidência disponível. A revisão sistemática, de método indutivo, abordagem qualitativa e delineamento documental não experimental, seguiu o guia PRISMA 2020. O corpus inicial de 19 registros, declarado como proveniente das bases Scopus, Web of Science e DOAJ, foi contrastado com sua fonte original no Crossref e nas páginas dos editores: 7 registros não possuíam referência verificável, 3 não puderam ser verificados na página do editor e 1 pertencia a um periódico já representado, motivo pelo qual foram conservados 8 e incorporados 4 estudos substitutos que atendem aos mesmos critérios, publicados entre 2022 e 2025 em espanhol ou inglês. Os 12 estudos incluídos, 10 quantitativos, 1 qualitativo e 1 misto, foram sintetizados de forma narrativa e temática, sem avaliação formal do risco de vies. Os achados indicam que a gestão do talento humano, o alinhamento estratégico, a qualidade e o clima institucional associam-se a melhores resultados organizacionais, enquanto a autonomia institucional e o financiamento público mostraram efeitos menores, nulos ou negativos. Conclui-se que o desempenho institucional depende da articulação dessas dimensões e que a evidência, baseada principalmente em questionários aplicados ao pessoal acadêmico, não permite estabelecer relações causais.

Palavras-chave: gestão universitária; desempenho institucional; revisão sistemática; governança universitária; qualidade educacional.

Código de Classificação Internacional da UNESCO: 5802.02 - Organização e direção das instituições educacionais.

Classificação OCDE-FOS: 5.3 - Ciências da educação.

Cómo citar este artículo:

Marchena, A. M. (2026). Gestión Universitaria y Desempeño Institucional en Educación Superior: Una Revisión Sistemática.

Revista Científica, 11(Ed. Esp. 5), 168–182. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2026.11.e5.9.168-182>

Fecha de Recepción:

11-05-2026

Fecha de Aceptación:

27-07-2026

Fecha de Publicación:

05-08-2026

1. Introducción

La gestión universitaria ha dejado de ser una función administrativa de apoyo para convertirse en un conjunto de decisiones que condiciona lo que las instituciones de educación superior logran en docencia, investigación y vinculación con la sociedad. La gobernanza de las universidades se ha transformado de manera sostenida durante las últimas décadas y, de acuerdo con Labraña et al. (2024), en el caso chileno la institucionalización de la internacionalización se asoció con la centralización de la toma de decisiones, el uso de indicadores y la profesionalización de la gestión. Esa evolución sitúa la dirección de la universidad en el centro de la discusión sobre su desempeño.

Las decisiones de gestión se adoptan, además, en contextos de cambio y bajo presiones externas. Según Bamforth et al. (2025), quienes entrevistaron a 15 académicos, la forma en que la dirección de una universidad toma e implementa sus decisiones en periodos de cambio afecta el bienestar y el desempeño del profesorado. Desde otro ángulo, y conforme a Woelert y Stensaker (2025), la organización interna de las universidades converge hacia una forma híbrida de gobernanza, la burocracia estratégica, que combina el liderazgo y las técnicas de gestión estratégica con la formalización y la autoridad jerárquica.

El desempeño institucional, por su parte, no tiene una definición única en la literatura. Con base en Painsi et al. (2025), se aborda como el éxito de las instituciones en sus tres misiones principales; en opinión de Serrano et al. (2025), corresponde a resultados en docencia, investigación e impacto social; y para He y Tebourbi (2025), se mide mediante un índice de productividad que evalúa el desempeño operativo. Esa diversidad de formas de medir el desempeño dificulta comparar los hallazgos y justifica una síntesis que identifique qué dimensiones de la gestión se han relacionado con cada tipo de resultado, incluida la calidad educativa.

1.1. Marco teórico

La gobernanza es la primera dimensión de la

gestión que la literatura reciente vincula con el desempeño. Tal como concluyeron Górska et al. (2022) tras analizar, con documentos de archivo y 16 entrevistas, 28 años de reformas del financiamiento y la gobernanza de las universidades polacas, esas reformas no lograron aumentar de forma integral la autonomía y la rendición de cuentas, y tendieron a convertirse en rutina. Esa evidencia sugiere que el efecto de una reforma depende de cómo se aplica en la institución y no solo de su diseño formal.

En una línea cercana, a decir de Sziegat (2022), la transformación de la gobernanza en las universidades alemanas de excelencia, analizada con un enfoque cualitativo, se orientó a mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la eficacia organizacional. Tomando el caso analizado por Rodríguez-Aceves et al. (2024) sobre la Universidad de Mondragón, se observa que su modelo de gobernanza cooperativo, junto con una visión de largo plazo y herramientas de gestión que favorecen la participación colectiva y la motivación intrínseca, sustenta el comportamiento emprendedor en las tres misiones de la institución.

El liderazgo constituye la segunda dimensión. Como encuentran Ruan et al. (2024) a partir de entrevistas con seis líderes de seis universidades públicas chinas, estos aplican más dimensiones estructurales que simbólicas en su práctica, por lo que podrían ejercer más como gestores que como líderes institucionales. Siguiendo los datos de Abuowda et al. (2024), con 355 encuestados de 11 universidades palestinas, el e-liderazgo se asocia con un mayor comportamiento ciudadano organizacional del profesorado, y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación media esa relación.

La planificación estratégica y su vínculo con la medición del desempeño forman la tercera dimensión. Desde el análisis de casos múltiples de Biondi y Russo (2022), se estudia cómo se integran la planificación estratégica y la gestión del desempeño en universidades italianas. A partir de la revisión de la literatura de García-Hurtado et al. (2024), se examinan los sistemas de

medición del desempeño de las universidades emprendedoras como indicador de su visión estratégica y se concluye que la ambidestreza organizacional se desarrolla de forma desigual y escasa en el contexto universitario.

La gestión del talento humano es la cuarta dimensión. Como evidencian Bui et al. (2025) con 30 entrevistas en tres universidades vietnamitas, los mandos medios emplean los sistemas de control de gestión para conciliar lógicas institucionales que compiten, mediante estrategias de cumplimiento, de decisión estratégica y de negociación y compromiso. Conforme a lo señalado por Kezar et al. (2025) en tres tipos de universidades, las comunidades de aprendizaje profesional interfuncionales, integradas por profesorado, personal y directivos, pueden iniciar el cambio de la cultura institucional si adoptan cuatro estrategias organizativas.

La calidad institucional es una quinta dimensión, con enfoques diversos. En el marco de lo propuesto por Zúñiga-Arrieta y Camacho-Calvo (2022), un modelo de acreditación para Costa Rica requiere fundamentos teóricos basados en la evaluación y la gestión de la calidad. Desde el enfoque de Pohlenz et al. (2025), con datos de 160 participantes de 62 redes universitarias alemanas, se estudia cómo se relacionan la reciprocidad y el control en las redes orientadas al desarrollo de la calidad.

Otras líneas aportan el contexto de política de financiamiento en el que opera la gestión. Atendiendo a Buckle et al. (2022), quienes utilizan datos longitudinales de 15 años del sistema neozelandés de financiamiento de la investigación basado en el desempeño, se evalúa si la calidad de la investigación converge o diverge entre universidades y disciplinas. Por lo señalado por Sarpong (2025) a partir de entrevistas a 26 académicos y administradores de investigación, la decisión del gobierno de Nueva Zelanda de retirar las humanidades y las ciencias sociales del Fondo Marsden podría tener un efecto social considerable.

Un último grupo de estudios, que aporta contexto

sobre las condiciones en que opera la gestión, se ocupa de la transferencia de conocimiento y de la posición institucional. En el análisis de Barra et al. (2024), el desempeño de las universidades colombianas en investigación y transferencia se examina mediante modelos de análisis envolvente de datos y el índice de productividad de Malmquist, y en la propuesta de Ravi y Janodia (2022) se plantea un modelo conceptual de transferencia de tecnología entre universidad e industria para la India, a partir de datos de 25 universidades. Por su parte, en el trabajo de Estrada-Real y Cantu-Ortiz (2022) se construye un modelo predictivo del desempeño de las universidades en el ranking QS con datos de diez años.

1.2. Revisiones previas y justificación

Las revisiones previas se han concentrado en ámbitos específicos. Además de la revisión sobre ambidestreza y medición del desempeño ya comentada (García-Hurtado et al., 2024), en la revisión de alcance de Rohs et al. (2023) sobre la gobernanza de la educación continua universitaria en Alemania se destaca que se trata de un ámbito que ha recibido poca atención. Desde la perspectiva de Matveeva (2025), autora de una revisión metanarrativa del financiamiento basado en el desempeño, conviene examinar las condiciones bajo las cuales este tiene éxito o fracasa.

En el ámbito de la transformación digital, que aporta el contexto tecnológico de la gestión, se han realizado revisiones, como reportan Farias-Gaytan et al. (2023), quienes seleccionaron 202 artículos de 830 identificados en Scopus y Web of Science, y como detallan Fernández et al. (2023), quienes analizaron 184 iniciativas de 39 universidades mediante una revisión de literatura multivocal.

En el ámbito iberoamericano, la discusión sobre la gestión universitaria se ha desarrollado con énfasis en la gobernanza y la calidad. Así lo muestran los trabajos sobre Chile y Costa Rica ya citados (Labraña et al., 2024; Zúñiga-Arrieta & Camacho-Calvo, 2022). Esa discusión conviene situarla junto con la evidencia empírica

internacional sobre el desempeño, para precisar qué se sabe y qué se supone.

Entre las revisiones consultadas, ninguna relaciona de manera conjunta las dimensiones de la gestión universitaria con el desempeño institucional: cada una examina un ámbito, como la medición del desempeño en universidades emprendedoras, la gobernanza de la educación continua, el financiamiento o la digitalización, y adopta su propio criterio de resultado. Queda pendiente una síntesis que reúna estudios empíricos recientes sobre distintas dimensiones de gestión y que explicita cómo se midió el desempeño en cada uno. Esta revisión sistemática procura cubrir ese vacío, y su pertinencia radica en ofrecer un mapa de la evidencia que oriente tanto la investigación como la toma de decisiones.

El problema que aborda la revisión es la dispersión de la evidencia empírica. Los estudios sobre gestión universitaria y desempeño se realizan en sistemas nacionales muy distintos, emplean diseños y muestras heterogéneos y definen el desempeño de formas que no coinciden, lo que impide saber si los hallazgos son consistentes o si responden a las condiciones de cada contexto. Sin una síntesis que haga visibles esas diferencias, las conclusiones de un estudio aislado corren el riesgo de generalizarse más allá de lo que sus datos permiten.

1.3. Pregunta de investigación y objetivo

Con base en lo anterior, la revisión se guía por una pregunta formulada con el marco PEO, que organiza la población, la exposición y el resultado: ¿qué dimensiones de la gestión universitaria se asocian con el desempeño institucional en la educación superior, según los estudios empíricos publicados entre 2022 y 2025?

El objetivo de esta revisión sistemática es sintetizar la evidencia empírica sobre la relación entre la gestión universitaria y el desempeño institucional en la educación superior, identificando las dimensiones de gestión estudiadas, la forma en que se midió el desempeño y las características metodológicas de los

estudios que la sustentan.

2. Metodología

Esta sección describe cómo se conformó, se verificó y se sintetizó el corpus de la revisión, de modo que las cifras reportadas correspondan al corpus finalmente analizado y puedan comprobarse con la lista de referencias.

La metodología se declara a partir de tres elementos. El método fue inductivo, porque las dimensiones de gestión se construyeron a partir de los hallazgos de cada estudio y no de un modelo teórico previo, en la lógica que Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) atribuyen a la ruta cualitativa. El enfoque fue cualitativo, ya que la revisión interpreta y compara textos científicos publicados, aunque la mayoría de los estudios incluidos es de enfoque cuantitativo. El diseño fue no experimental, porque la revisión no manipula variables, como lo plantean los mismos autores, y de tipo documental, porque se limita a analizar estudios ya publicados.

Para el procedimiento se siguió a Kitchenham y Charters (2007), quienes establecen directrices para planificar, ejecutar y reportar revisiones sistemáticas de la literatura, y se recurrió a Higgins et al. (2024), cuyo manual sustenta el rigor en la selección, la extracción y la síntesis de la evidencia. El reporte se ajusta a PRISMA 2020 (Page et al., 2021) y, por tratarse de una revisión en ciencias sociales, adopta el marco de Paul et al. (2021), que organiza el proceso en las etapas de reunión, ordenamiento y evaluación de la evidencia. En cuanto al análisis, se tomó como referencia a Braun y Clarke (2022), para quienes los temas se construyen mediante decisiones reflexivas del investigador, y por ello los ejes de esta revisión se elaboraron a partir de los hallazgos y no «emergieron» por sí solos.

2.1. Protocolo y registro

No se dispone de un protocolo previo registrado en PROSPERO ni en otro registro. De PRISMA 2020 se aplicó lo pertinente a este diseño, en particular el diagrama de flujo de la selección y la descripción de las

fuentes, los criterios y el proceso de síntesis. Se aparta de la guía la ausencia de registro del protocolo, de cribado independiente por pares y de evaluación formal del riesgo de sesgo, y la lista de verificación PRISMA 2020 no se incluye como material complementario.

2.2. Criterios de elegibilidad

El marco PEO orientó la pregunta de investigación: la población está formada por las universidades y las demás instituciones de educación superior; la intervención o exposición, por las dimensiones de la gestión universitaria; y el resultado, por el desempeño institucional, la calidad del servicio, la efectividad de los sistemas de calidad y los resultados del personal académico asociados con ellos, como el desempeño docente o la satisfacción laboral. Al tratarse de asociaciones, no se definió un comparador único: los estudios se compararon entre sí según la dimensión de gestión examinada y la forma de medir el desempeño.

Se incluyeron los artículos de investigación empírica, de enfoque cuantitativo, cualitativo o mixto, publicados entre 2022 y 2025 en revistas arbitradas, escritos en español o en inglés, con DOI registrado en Crossref y con una página del editor en la que pudieran verificarse los datos bibliográficos y el resumen. Se excluyeron las cartas al editor, los capítulos de libros, las actas de congresos, las tesis y las revisiones de literatura; los estudios ajenos a las instituciones de educación superior; los que no analizan una dimensión de la gestión; los registros sin referencia bibliográfica verificable; y los estudios publicados en una revista ya representada en el corpus, de los cuales se conservó el de fecha de publicación más temprana, para que ninguna revista pese más de una vez en la síntesis.

2.3. Fuentes de información

Para el corpus inicial, el autor declaró búsquedas en Scopus, Web of Science y DOAJ. La verificación de cada registro y la localización de los estudios sustitutos se apoyaron en Crossref, en OpenAlex y en las páginas de las revistas donde se publicó cada estudio; la última verificación se realizó el 6 de octubre de 2026. No se

reportan recuentos por base de datos de la búsqueda inicial, porque no pueden comprobarse para el corpus finalmente analizado.

2.4. Estrategia de búsqueda

La ecuación declarada para la búsqueda inicial fue ("gestión universitaria" OR "gestión de la educación superior" OR "gobernanza universitaria") AND ("desempeño institucional" OR "desempeño organizacional" OR "eficacia institucional"), con sus equivalentes en inglés, y se aplicó a títulos, resúmenes y palabras clave mediante los operadores booleanos AND y OR y los filtros de cada base de datos.

Los estudios sustitutos se localizaron mediante diez consultas complementarias en OpenAlex y Crossref, restringidas a artículos publicados entre 2022 y 2025. Las consultas combinaron términos como university management, institutional performance, university governance, leadership, quality management, strategic planning y organizational culture, junto con sus equivalentes en español, y los estudios hallados se confirmaron en la página de cada revista. El cuarto sustituto se localizó mediante una consulta dirigida adicional en Crossref, formulada cuando fue necesario reemplazar un estudio de una revista ya representada.

2.5. Proceso de selección de estudios

El corpus inicial del manuscrito se contrastó con su fuente original (autores, título, año, revista, resumen y DOI) y con los criterios de elegibilidad, y se comprobó que no hubiera registros duplicados. Los registros sin referencia verificable se retiraron antes del cribado; en la fase de elegibilidad se excluyeron los que no pudieron verificarse en la página del editor y los que pertenecían a una revista ya representada en el corpus. Los registros conservados se completaron con estudios sustitutos sometidos al mismo procedimiento, y los recuentos de cada fase se presentan en la sección de resultados.

Las diez consultas complementarias recuperaron 657 registros únicos, de los cuales se seleccionaron 3 tras leer títulos y resúmenes y aplicar los mismos criterios; los demás registros pertinentes se emplearon

como literatura de contexto en la introducción y la discusión. La selección estuvo a cargo de un único revisor, el autor, sin cribado independiente por pares, por lo que no hubo discrepancias entre revisores que resolver: las dudas de elegibilidad se resolvieron aplicando literalmente los criterios establecidos y, cuando persistían, se excluyó el registro.

2.6. Extracción de datos

De cada estudio incluido se extrajeron los autores, el año, el título, la revista, el país de estudio, el diseño, la población o la muestra, la variable de interés, es decir, la dimensión de gestión y el resultado analizado, y los principales hallazgos. Se empleó un formulario de extracción estandarizado, organizado como matriz con siete columnas comunes a todos los estudios. La extracción se apoyó principalmente en el resumen y en los datos bibliográficos publicados por el editor, y fue realizada por un único revisor, el autor, sin extracción independiente, lo que se reconoce como limitación.

2.7. Evaluación de la calidad y síntesis de los datos

No se aplicó una herramienta formal de evaluación del riesgo de sesgo, porque el corpus reúne estudios cuantitativos, cualitativos y mixtos que no admiten un único instrumento. Como criterios mínimos de calidad se exigió que cada estudio estuviera publicado en una revista arbitrada con DOI verificable en Crossref, que sus datos bibliográficos coincidieran con los de la página del editor, que declarara de forma explícita su enfoque y su diseño y que describiera la fuente de sus datos. La evaluación estuvo a cargo de un único evaluador, el autor.

La síntesis fue narrativa y temática. Los hallazgos de cada estudio se agruparon en ejes contruidos mediante la comparación de los estudios, y cada eje se contrastó con la literatura en la discusión. No se realizó metaanálisis, por la heterogeneidad de los diseños, de las muestras y de las medidas del desempeño.

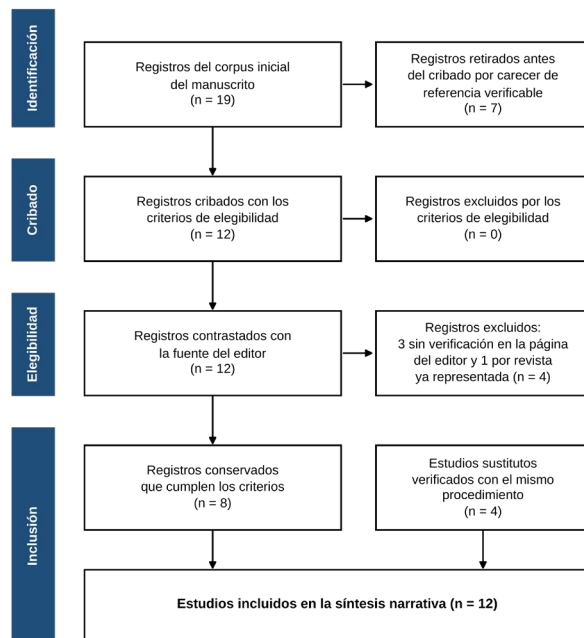
3. Resultados

Esta sección presenta el proceso de selección de los estudios, sus características, la evaluación de su calidad y la síntesis temática de los hallazgos.

3.1. Selección de estudios (diagrama de flujo PRISMA)

El proceso de selección se resume en un diagrama de flujo adaptado de PRISMA 2020 (Page et al., 2021). En la fase de identificación se partió del corpus inicial del manuscrito, de 19 registros, de los cuales 12 incluían una referencia bibliográfica y 7 figuraban tabulados sin ella; estos últimos no pudieron contrastarse con ninguna fuente y se retiraron antes del cribado. En el cribado, los 12 registros restantes se contrastaron con los criterios de elegibilidad y ninguno se excluyó. En la elegibilidad, los 12 se compararon con la fuente del editor y 4 se excluyeron: 3 por no poder verificarse en su página y 1 por pertenecer a una revista ya representada en el corpus. En la inclusión se conservaron 8 registros y se incorporaron 4 estudios sustitutos, y en consecuencia 12 estudios integraron la síntesis narrativa.

Figura 1. Diagrama de flujo de la selección de estudios.



Nota. Fuente: Medina (2025). Elaboración adaptada de la declaración PRISMA 2020 (Page et al., 2021).

Como muestra la figura 1, el principal descenso del corpus inicial se produjo antes del cribado, por la ausencia de referencias verificables, de modo que el corpus final reúne únicamente estudios que pueden comprobarse en la lista de referencias.

3.2. Características de los estudios incluidos

Los 12 estudios incluidos se publicaron entre 2022 y 2025: 2 en 2022, 3 en 2023, 3 en 2024 y 4 en 2025. Por región, 4 provienen de Europa (Ucrania, España, Portugal y un estudio multinacional europeo), 3 de Asia (China, Indonesia y Taiwán), 2 de Oriente Medio (Arabia Saudita y Jordania), 2 de África (Etiopía y Uganda) y 1 de América Latina (Perú). Predominan los estudios de enfoque cuantitativo, con 10 estudios (83.3%), frente a 1 cualitativo y 1 mixto (8.3% cada uno), y 5 estudios (41.7%) aplican modelos de ecuaciones estructurales, 3 de ellos por mínimos cuadrados parciales.

Tabla 1. Características de los estudios incluidos.

Autor(es) y año	País	Diseño	Población o muestra	Variable de interés	Principales hallazgos
He y Tebourbi (2025)	Taiwán	Cuantitativo; Índice de productividad de Malmquist con remuestreo	Universidades tecnológicas	Financiamiento público y desempeño operativo	Una mayor proporción de ingresos por subsidio estatal no se asoció con un mejor desempeño operativo. Los efectos de la autonomía son en su mayoría menores y, en algunos casos, negativos. El apoyo de la gestión y el liderazgo institucional son los predictores más fuertes de la efectividad del sistema, que se vincula con el desempeño. La implementación varía según el tipo de universidad y la alineación estratégica influye en el desempeño ($\beta = .45, p < .001$). Se identificaron 30 fortalezas competitivas, 8 desafíos y 11 estrategias para mejorar su posición en los rankings. Se requiere adaptar las competencias del personal académico a la modernización de la gestión organizacional.
Painsi et al. (2025)	Europa (varios países)	Cuantitativo; regresión multinivel	Instituciones europeas, con datos de cuatro fuentes	Autonomía institucional y éxito en tres misiones	
Serrano et al. (2025)	Portugal	Cuantitativo; ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales	984 respuestas válidas de académicos de instituciones públicas y privadas	Efectividad de los sistemas de garantía de calidad y desempeño institucional	
Sun et al. (2025)	China	Mixto; encuesta y estudios de caso	252 universidades	Gestión estratégica de recursos humanos y desempeño organizacional	
Arnout et al. (2024)	Arabia Saudita	Cualitativo; estudio de caso	30 integrantes de una universidad (19 docentes y 11 líderes académicos)	Capacidades competitivas de la universidad	
Dehtjare et al. (2024)	Ucrania	Cuantitativo; encuesta (estudio piloto)	Personal académico	Cambio en la gestión organizacional	

Autor(es) y año	País	Diseño	Población o muestra	Variable de interés	Principales hallazgos
Ponce-Dominguez et al. (2024)	Perú	Cuantitativo; no experimental; correlacional	130 docentes de una universidad pública (población de 3130)	Clima institucional y desempeño docente	Correlación positiva alta entre el clima y el desempeño (.807); el clima fue favorable en 45.4% y el desempeño regular en 46.2%. Las prácticas se asocian positivamente con el desempeño; la gestión del conocimiento y el compromiso laboral median esa relación. Las tres dimensiones de claridad tienen un efecto significativo y favorable; el desempeño varía según el nivel de implementación. Los liderazgos participativo, de apoyo y directivo influyen de forma positiva y significativa en la satisfacción; el orientado al logro tuvo un efecto negativo no significativo. El efecto sobre la satisfacción es positivo en general, con variaciones según la práctica; predominan las prácticas del modelo tradicional.
Abu-Mahfouz et al. (2023)	Jordania	Cuantitativo; modelo de ecuaciones estructurales	500 cuestionarios distribuidos a docentes universitarios	Prácticas sostenibles de gestión de recursos humanos y desempeño organizacional	
Gede y Huluka (2023)	Etiopía	Cuantitativo; descriptivo y explicativo; ecuaciones estructurales	Personal de tres universidades	Alineación estratégica (claridad de metas, de roles y de procesos) y desempeño organizacional	
Kato et al. (2023)	Uganda	Cuantitativo; correlacional; ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales	175 docentes de tiempo completo de una universidad	Conductas de liderazgo y satisfacción laboral del personal académico	
González-Laskibar et al. (2022)	España	Cuantitativo; cuestionario	651 docentes de universidades públicas	Sistemas de trabajo de alto rendimiento y satisfacción laboral	
Ramaditya et al. (2022)	Indonesia	Cuantitativo; ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales	382 docentes de universidades privadas	Gestión del talento, gestión del conocimiento, transformación universitaria, clima académico y desempeño organizacional	La aplicación sistemática de esas variables mejora el desempeño organizacional de las universidades.

Nota. Fuente: Medina (2025). Elaboración con base en los estudios incluidos.

La tabla 1 muestra que la evidencia reúne contextos muy distintos, ya que cada estudio proviene de un país diferente. Ocho estudios se basan en cuestionarios o encuestas aplicados al personal de las universidades y solo dos parten de indicadores institucionales (He & Tebourbi, 2025; Painsi et al., 2025), lo que implica que la mayor parte de la evidencia sobre desempeño descansa en percepciones y no en medidas independientes de los resultados de la universidad.

3.3. Evaluación de la calidad de los estudios

Los 12 estudios superaron los cuatro criterios mínimos definidos en la metodología: están publicados en revistas arbitradas con DOI verificable, sus datos bibliográficos coinciden con la página del editor, declaran

su enfoque y su diseño y describen la fuente de sus datos. Esa evaluación no equivale a una valoración del riesgo de sesgo, por lo que las diferencias de solidez entre los estudios se interpretan con cautela.

Según la información disponible en los resúmenes y en los registros bibliográficos, nueve estudios precisan el tamaño de la muestra o de la fuente de datos, y tres no lo hacen (Dehtjare et al., 2024; He & Tebourbi, 2025; Painsi et al., 2025). Tres estudios se circunscriben a una sola universidad (Arnout et al., 2024; Kato et al., 2023; Ponce-Dominguez et al., 2024), lo que limita la generalización de sus hallazgos. Además, uno de los estudios sin tamaño de muestra declarado se presenta como estudio piloto (Dehtjare et al., 2024), por lo que su alcance es exploratorio.

3.4. Síntesis de resultados

Después de la lectura y la extracción de los hallazgos de los estudios seleccionados se construyeron cuatro ejes temáticos, que se sintetizan a continuación.

Tabla 2. Ejes temáticos de la evidencia sobre gestión universitaria y desempeño institucional.

Eje temático	Estudios	Síntesis de resultados
1. Gestión del talento humano y condiciones laborales	(Abu-Mahfouz et al., 2023; González-Laskibar et al., 2022; Kato et al., 2023; Ramaditya et al., 2022; Sun et al., 2025)	Las prácticas de gestión del talento se asocian con mejores resultados organizacionales y laborales. La gestión del conocimiento, el compromiso laboral y la alineación estratégica aparecen como mecanismos que median o explican la relación; los liderazgos participativo, de apoyo y directivo se asocian con la satisfacción laboral, y la intensidad de los efectos varía según la práctica y el tipo de universidad.
2. Estrategia, competitividad y cambio organizacional	(Arnout et al., 2024; Dehtjare et al., 2024; Gede & Huluka, 2023)	La claridad de las metas, de los roles y de los procesos favorece el desempeño organizacional, y el estudio cualitativo y el piloto cuantitativo señalan fortalezas competitivas, desafíos y estrategias, así como la necesidad de adaptar las competencias del personal a la modernización de la gestión.
3. Gobernanza, autonomía y financiamiento	(He & Tebourbi, 2025; Painsi et al., 2025)	Con datos institucionales, la mayor autonomía tuvo efectos en su mayoría menores y a veces negativos sobre el éxito en las misiones, y una mayor proporción de ingresos estatales no se asoció con un mejor desempeño operativo.
4. Calidad y clima institucional	(Ponce-Dominguez et al., 2024; Serrano et al., 2025)	El clima institucional se correlaciona de forma positiva y alta con el desempeño docente, y la efectividad de los sistemas de garantía de calidad, impulsada por el apoyo de la gestión y el liderazgo, se vincula con el desempeño institucional.

Nota. Fuente: Medina (2025).

La tabla 2 ordena los 12 estudios según la dimensión de gestión que analizan. El eje de gestión del talento humano reúne 5 estudios (41.7%), el de estrategia, competitividad y cambio organizacional reúne 3 (25.0%), y los de gobernanza y financiamiento y de calidad y clima institucional reúnen 2 cada uno (16.7%). La concentración en el talento humano indica que la literatura ha explicado el desempeño sobre todo desde las personas, y menos desde las estructuras de

gobierno.

En el eje del talento humano, conforme a lo expuesto por Abu-Mahfouz et al. (2023), las prácticas sostenibles de gestión de recursos humanos se asocian positivamente con el desempeño organizacional, y la gestión del conocimiento y el compromiso laboral median esa relación. Coincidiendo con ello, Ramaditya et al. (2022) obtienen un resultado afín en universidades privadas indonesias, donde la gestión del talento, la gestión del conocimiento, la transformación universitaria y el clima académico mejoran el desempeño organizacional. A estos resultados se suman los de Sun et al. (2025), para quienes la implementación de la gestión estratégica de recursos humanos varía entre universidades de élite y ordinarias, y la alineación estratégica influye en el desempeño ($\beta = .45, p < .001$).

Dos estudios del mismo eje se centran en las actitudes del personal. En la universidad ugandesa estudiada por Kato et al. (2023), los liderazgos participativo, de apoyo y directivo influyen de forma positiva y significativa en la satisfacción laboral de 175 docentes de tiempo completo, mientras que el liderazgo orientado al logro tiene un efecto negativo no significativo. Respecto de lo hallado por González-Laskibar et al. (2022), los sistemas de trabajo de alto rendimiento tienen en general un efecto positivo sobre la satisfacción laboral de los docentes de las universidades públicas españolas, aunque el efecto cambia según la práctica, y las prácticas más extendidas son las del modelo tradicional de gestión universitaria.

En el eje de estrategia, competitividad y cambio, con la evidencia de tres universidades etíopes aportada por Gede y Huluka (2023), la claridad de las metas, de los roles y de los procesos tiene un efecto significativo y favorable sobre el desempeño organizacional, y el desempeño difiere según el nivel de implementación de la alineación estratégica. En el caso saudita analizado por Arnout et al. (2024) mediante entrevistas en una universidad, se identifican fortalezas competitivas, desafíos y estrategias de mejora, y, en el estudio piloto de Dehtjare et al. (2024) con personal académico, se

requiere adaptar las competencias a la modernización de la gestión.

En el eje de gobernanza, autonomía y financiamiento, los dos estudios, ambos con indicadores institucionales, no confirman una relación favorable. Como estiman Painsi et al. (2025) con modelos de regresión multinivel y datos de instituciones europeas, los efectos de la autonomía sobre el éxito en las tres misiones son en su mayoría menores y, en algunos casos, negativos. A su vez, como concluyen He y Tebourbi (2025) tras evaluar con el índice de Malmquist el desempeño operativo de universidades tecnológicas de Taiwán, las instituciones con mayor proporción de ingresos por subsidio gubernamental no obtuvieron un mejor desempeño.

En el eje de calidad y clima institucional, como informan Ponce-Dominguez et al. (2024) en una universidad pública de Lima, la correlación entre el clima institucional y el desempeño docente es positiva y alta (.807), con correlaciones moderadas para la comunicación, la motivación, la confianza y la participación. A partir de las 984 respuestas de académicos portugueses recogidas por Serrano et al. (2025), el apoyo de la gestión y el liderazgo institucional son los predictores más fuertes de la efectividad de los sistemas de garantía de calidad, y esa efectividad se vincula con los resultados institucionales en docencia, investigación e impacto social.

En conjunto, los estudios miden el desempeño de formas distintas: como desempeño organizacional percibido, como calidad del servicio, como desempeño docente, como satisfacción laboral y como productividad operativa. Los que usan percepciones del personal informan asociaciones favorables entre la gestión y los resultados, mientras que los dos que usan indicadores institucionales no las confirman, lo que apunta a una dependencia de la medida empleada.

4. Discusión

La discusión interpreta los hallazgos frente al objetivo de la revisión y a la literatura existente. Frente al

objetivo, los 12 estudios muestran en conjunto que las dimensiones de gestión más estudiadas se asocian con mejores resultados cuando estos se miden por percepción del personal, y que esa asociación no aparece cuando se emplean indicadores institucionales. La discusión se organiza según los cuatro ejes de la síntesis y se completa con la comparación con revisiones previas, las implicaciones teóricas y prácticas y las limitaciones.

4.1. Gestión del talento humano y condiciones laborales

La coincidencia entre cinco estudios de contextos tan distintos como Jordania, Uganda, España, Indonesia y China sugiere que las personas son el canal por el cual la gestión llega al desempeño, pero también expone una dificultad: los mecanismos propuestos, como el conocimiento compartido, el compromiso o la satisfacción, son variables de percepción que se miden en la misma encuesta que el desempeño. Por eso la asociación debe leerse como una regularidad entre actitudes y juicios del personal, y no como una prueba de que una práctica concreta mejore los resultados de la institución.

El hallazgo sobre el predominio de las prácticas del modelo tradicional de gestión universitaria (González-Laskibar et al., 2022) dialoga con la descripción de cómo los mandos medios de universidades vietnamitas concilian lógicas institucionales que compiten mediante los sistemas de control de gestión (Bui et al., 2025). En ambos casos, las prácticas nuevas conviven con estructuras y lógicas previas, lo que podría explicar que su efecto varíe según la práctica y que su implementación difiera según el tipo de universidad, como se observa al comparar instituciones de élite con ordinarias (Sun et al., 2025).

La gestión del conocimiento interviene en dos de los estudios del eje: como mediadora (Abu-Mahfouz et al., 2023) y como uno de los factores explicativos (Ramaditya et al., 2022). Esa presencia concuerda con la atención que la literatura de contexto presta a ese

proceso, como en los trabajos sobre transferencia de conocimiento ya citados (Barra et al., 2024; Ravi & Janodia, 2022). Dicha convergencia sugiere que el conocimiento compartido es un proceso organizacional por el cual la gestión podría incidir en los resultados, aunque los estudios del corpus no lo observan en funciones sustantivas como la investigación.

Desde otra perspectiva, el estudio cualitativo sobre las decisiones de la dirección en periodos de cambio (Bamforth et al., 2025) complementa a los estudios cuantitativos del eje, porque indica que las condiciones laborales no son un conjunto fijo de prácticas, sino que se modifican con los cambios del entorno y con la forma de gestionarlos, algo que los cuestionarios transversales difícilmente capturan.

4.2. Estrategia, competitividad y cambio organizacional

El efecto favorable de la claridad de metas, roles y procesos (Gede & Huluka, 2023) puede entenderse junto con la burocracia estratégica (Woelert & Stensaker, 2025). Si la estrategia se formula de modo que intensifica esa formalización, la claridad que mejora el desempeño en las encuestas podría coexistir con una menor atención a las diferencias entre unidades, una tensión que ninguno de los estudios incluidos examina.

La integración entre planificación y evaluación del desempeño es una condición que la literatura de contexto señala como relevante (Biondi & Russo, 2022). En el ámbito digital, solo una de cada cuatro universidades analizadas contaba con una estrategia digital y el 56% había lanzado iniciativas aisladas (Fernández et al., 2023). Estos datos van en la misma dirección que los resultados sobre alineación estratégica: la falta de integración entre las iniciativas y el plan institucional es un problema recurrente, y los estudios sobre alineación sugieren que superarla se asocia con mejores resultados.

Los estudios cualitativo y piloto del eje (Arnout et al., 2024; Dehtjare et al., 2024) aportan una mirada de menor escala, centrada en la voz del personal. Ambos

describen las capacidades y las competencias que la universidad necesita, pero no estiman efectos sobre resultados, y por tanto su aporte es diagnóstico. Frente al modelo predictivo del desempeño en el ranking QS (Estrada-Real & Cantu-Ortiz, 2022), estos estudios se sitúan en el nivel de la institución y de su personal.

4.3. Gobernanza, autonomía y financiamiento

La ausencia de efectos favorables de la autonomía y del subsidio estatal contrasta con el supuesto, frecuente en la literatura, de que más autonomía o más financiamiento mejoran el desempeño. Los propios autores del estudio sobre autonomía califican sus resultados de contradictorios con la literatura (Painsi et al., 2025), y el estudio sobre el subsidio concluye que importa cómo las universidades obtienen sus fondos más que cuánto reciben del Estado (He & Tebourbi, 2025). Ambos estudios coinciden en que el diseño del vínculo entre la institución y su entorno pesa más que la cantidad de recursos o de libertad.

Esa conclusión encuentra respaldo en los estudios de gobernanza del contexto. En Polonia, la rendición de cuentas se entendió sobre todo como una obligación formal de informar (Górska et al., 2022), y la transformación de las universidades alemanas de excelencia apuntó a la eficacia organizacional (Sziegat, 2022). Los resultados nulos o negativos del eje pueden interpretarse, por tanto, como efectos que dependen de la forma en que cada instrumento se diseña y se implementa.

La comparación con otros sistemas refuerza este punto. En Chile, la profesionalización de la gestión convive con la defensa de los rasgos misionales de la universidad (Labraña et al., 2024). El caso de una universidad cooperativa (Rodríguez-Aceves et al., 2024) y el de las universidades chinas (Ruan et al., 2024) ilustran modelos de gobierno y formas de ejercer el liderazgo propios de cada sistema, lo que invita a cautela al extrapolar un efecto de gobernanza de un país a otro.

Conviene señalar que los dos estudios proceden de sistemas distintos, uno de instituciones europeas de

varios países y otro de universidades tecnológicas de Taiwán, y que emplean medidas diferentes del resultado. Por ello, la ausencia de efectos favorables no puede atribuirse a las peculiaridades de un solo sistema ni a una única forma de medir el desempeño, aunque tampoco basta para concluir que la autonomía o el subsidio sean irrelevantes: lo que muestran es que su efecto no es automático.

4.4. Calidad y clima institucional

La correlación alta entre clima institucional y desempeño docente (Ponce-Dominguez et al., 2024) y la vinculación entre la efectividad de los sistemas de calidad y el desempeño institucional (Serrano et al., 2025) coinciden en señalar el valor de las condiciones internas de la universidad. Sin embargo, ambos se basan en percepciones del personal y en diseños transversales, por lo que no permiten decidir si un clima favorable mejora el desempeño o si un buen desempeño genera un clima favorable.

Los estudios de contexto sobre calidad matizan la lectura de estos resultados. Como plantean Pohlenz et al. (2025), la reciprocidad y el control son principios que compiten en las redes universitarias orientadas al desarrollo de la calidad, mientras que los modelos de acreditación requieren fundamentos teóricos explícitos (Zúñiga-Arrieta & Camacho-Calvo, 2022). Estos aportes sugieren que la calidad opera como un sistema que debe construirse, y no solo como una condición que se mide.

Un resultado de contexto complementa el panorama: los estudios sobre el ranking QS (Estrada-Real & Cantu-Ortiz, 2022) y sobre investigación y transferencia (Barra et al., 2024) se ocupan de posiciones y funciones concretas. Ninguno de los doce estudios incluidos analiza el posicionamiento en clasificaciones ni la transferencia de conocimiento como resultado, lo que indica que la relación entre gestión y desempeño se ha estudiado sobre todo en términos generales y menos en funciones sustantivas concretas.

4.5. Comparación con revisiones previas

Frente a las revisiones previas, esta síntesis

coincide con lo expuesto por Rohs et al. (2023): algunos ámbitos de la gestión universitaria, como la educación continua, cuentan con poca investigación sistemática; en el corpus, solo dos estudios se ocupan del clima o la calidad institucional como objeto central, y ninguno analiza la cultura organizacional de manera directa. También se alinea con lo propuesto por Matveeva (2025), para quien el efecto del financiamiento depende de las condiciones, pues los resultados nulos del eje de gobernanza apuntan en esa dirección.

Se diferencia, en cambio, de las revisiones centradas en ámbitos específicos. Se trata de revisiones sobre la medición del desempeño en universidades emprendedoras (García-Hurtado et al., 2024) y sobre la transformación digital (Farias-Gaytan et al., 2023; Fernández et al., 2023), asuntos que ningún estudio del corpus aborda. Estas ausencias no restan valor a las revisiones citadas: indican que la relación entre gestión y desempeño se ha investigado por separado de esos ámbitos.

El liderazgo muestra un patrón parecido. Se vincula con el comportamiento organizacional del profesorado (Abuowda et al., 2024) y se describe en la práctica de los líderes chinos (Ruan et al., 2024), mientras que en el corpus aparece como conducta que influye en la satisfacción laboral (Kato et al., 2023) y como predictor de la efectividad de los sistemas de calidad (Serrano et al., 2025). Ningún estudio lo relaciona directamente con el desempeño institucional, por lo que esa relación queda sin evidencia empírica específica en esta síntesis.

4.6. Implicaciones teóricas

En el plano teórico, los resultados invitan a distinguir entre el desempeño percibido y el desempeño medido. Esa diferencia sugiere que las teorías que explican el desempeño por mecanismos de actitud, como el compromiso o la satisfacción, necesitan contrastarse con medidas independientes de los resultados.

Asimismo, la variedad de resultados, desde la calidad del servicio hasta la productividad operativa,

muestra que no existe un constructo único de desempeño institucional, por lo que los modelos de gestión universitaria deberían precisar qué resultado explican. Como los efectos dependen del diseño de los instrumentos y del contexto, se requieren teorías de alcance medio más que leyes generales.

4.7. Implicaciones prácticas

Para la gestión universitaria, la evidencia sugiere priorizar la claridad de metas, roles y procesos, y la articulación entre la planificación estratégica y las prácticas de gestión del talento, porque ambas dimensiones aparecen asociadas con mejores resultados en contextos diversos. Asimismo, la coexistencia de prácticas nuevas con estructuras previas, descrita para España y para Vietnam, indica que las innovaciones de recursos humanos requieren coordinarse con las estructuras existentes para no superponerse a ellas.

Para las políticas de educación superior, los resultados de autonomía y financiamiento aconsejan no suponer que más libertad o más subsidio produzcan por sí solos mejoras de desempeño. Conviene diseñar instrumentos claros, evaluar sus efectos con indicadores institucionales y, al mismo tiempo, vigilar cómo se obtienen y se emplean los fondos. En el caso de los sistemas de garantía de calidad, el apoyo de la dirección y el liderazgo institucional aparecen como condiciones de su efectividad y deben ser parte de su diseño.

4.8. Limitaciones de la revisión

Las limitaciones de la revisión afectan sobre todo a la búsqueda y a la verificación del corpus. En primer lugar, la selección estuvo a cargo de un único revisor y sin cribado independiente por pares, lo que puede introducir sesgo de selección. En segundo lugar, la depuración del corpus inicial impide reportar los recuentos de la búsqueda original, por lo que no puede evaluarse la exhaustividad de la búsqueda, y la reproducibilidad de la revisión descansa en la lista de referencias verificadas. En tercer lugar, no se aplicó una herramienta formal de evaluación del riesgo de sesgo, y

la extracción se apoyó principalmente en resúmenes y datos publicados por el editor, no en la lectura sistemática de los textos completos.

Por último, no se evaluó el sesgo de publicación, por lo que es posible que los estudios con resultados favorables estén sobrerrepresentados. En cuanto a la evidencia incluida, la heterogeneidad de contextos, diseños y medidas del desempeño dificulta la generalización, y varios estudios se basan en una sola universidad o en percepciones del personal. La calidad de la evidencia es, por tanto, limitada para fundamentar relaciones causales, y los hallazgos se interpretan como asociaciones señaladas por cada estudio.

5. Conclusiones

La revisión responde a la pregunta de investigación y cumple el objetivo planteado: los estudios empíricos publicados entre 2022 y 2025 asocian con el desempeño institucional, en distinto grado, la gestión del talento humano, la alineación estratégica, la calidad y el clima institucional, mientras que la autonomía institucional y el financiamiento público no muestran efectos favorables en los estudios que los analizan con indicadores institucionales. La gestión universitaria se presenta, así, como un conjunto de dimensiones cuya relación con el desempeño depende de cómo se miden los resultados y del contexto.

Los 12 estudios incluidos coinciden en que las condiciones internas, es decir, las prácticas con el personal, la claridad estratégica y los sistemas de calidad, importan para los resultados organizacionales. Sin embargo, esa coincidencia se apoya sobre todo en cuestionarios aplicados al personal académico, y por consiguiente la asociación se establece con percepciones y no con medidas independientes.

El aporte principal de la revisión es un mapa de la evidencia reciente que ordena los estudios por dimensión de gestión y por forma de medir el desempeño. Ese mapa permite a los gestores y a los investigadores ubicar qué dimensiones cuentan con respaldo empírico y cuáles se sostienen en supuestos

todavía no contrastados.

Para la práctica de la gestión universitaria, se desprende que conviene fortalecer la claridad de metas, roles y procesos, articular la planificación estratégica con la gestión del talento y asegurar que los sistemas de calidad cuenten con el respaldo de la dirección. Para las políticas públicas, se desprende que la autonomía y el financiamiento deben acompañarse de instrumentos claros y evaluarse por sus resultados, en vez de presumirse beneficiosos.

Las brechas restantes son claras. Faltan estudios longitudinales o con diseños que permitan inferir causalidad, estudios que midan el desempeño con indicadores independientes de la percepción, y estudios que examinen directamente el liderazgo, la cultura organizacional y la transformación digital en relación con el desempeño institucional. También hay una representación limitada de América Latina, con un solo estudio del corpus.

Se proponen como líneas futuras las revisiones que ordenen la evidencia por tipo de medida del desempeño, los estudios comparativos entre sistemas de educación superior con instrumentos de gobierno similares y las investigaciones que combinen datos institucionales con la información del personal. Asimismo, futuras investigaciones podrían registrar el protocolo de la revisión y contar con revisores independientes para fortalecer su reproducibilidad.

6. Referencias

- Abu-Mahfouz, S., Abd, M. S., Bahkia, A. S., Alias, N., & Tambi, A. M. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 57–97. <https://doi.org/10.7341/20231922>
- Abuowda, A., Iwida, H., & Alawnah, M. (2024). Impact of e-leadership on organizational citizenship behaviour of faculty members in higher education: Information and communication technology as a mediator. *Discover Education*, 3(1), Article 48. <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00133-7>
- Arnout, B. I. A., AlQahtani, T. S., & Melweth, H. A. L. (2024). Competitive capabilities of higher education institutions from their employees' perspectives: A case study of King Khalid University. *PLOS ONE*, 19(5), Article e0302887. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302887>
- Bamforth, J., Turner, K., Levin, E., Wu, B., Waters, J., & Gallagher, S. (2025). How university management decision making affects academic educators' wellbeing, decision making and ability to change. *The Australian Educational Researcher*, 52(2), 1221–1243. <https://doi.org/10.1007/s13384-024-00760-x>
- Barra, C., Castro-Peña, M. Y., & Gabalán, J. (2024). Research and knowledge transfer performance in Colombian universities. *Quality & Quantity*, 58(1), 77–96. <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01627-6>
- Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: A multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 417–448. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09628-7>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qap0000196>
- Buckle, R. A., Creedy, J., & Gemmell, N. (2022). Sources of convergence and divergence in university research quality: Evidence from the performance-based research funding system in New Zealand. *Scientometrics*, 127(6), 3021–3047. <https://doi.org/10.1007/s11192-022-04376-9>
- Bui, B., Phan, D., & Hoang, H. (2025). Navigating logic multiplicity: How middle managers mobilize management controls in Vietnamese universities. *Journal of Management Control*, 36(1), 31–79. <https://doi.org/10.1007/s00187-025-00393-w>
- Dehtjare, J., Uzule, K., Turuševa, L., Mironova, J., & Hanushchak-Yefimenko, L. (2024). Organizational management change in HEIs: Perceptions of academic staff. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(1), 45–53. <https://doi.org/10.15544/mts.2024.05>
- Estrada-Real, A. C., & Cantu-Ortiz, F. J. (2022). A data analytics approach for university competitiveness: The QS world university rankings. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 16(3), 871–891. <https://doi.org/10.1007/s12008-022-00966-2>
- Farias-Gaytan, S., Aguaded, I., & Ramirez-Montoya, M.-S. (2023). Digital transformation and digital literacy in the context of complexity within higher education institutions: A systematic literature review. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), Article 386. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01875-9>
- Fernández, A., Gómez, B., Binjaku, K., & Meçe, E. K. (2023). Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review. *Education and Information Technologies*, 28(10), 12351–12382.

- <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0>
- García-Hurtado, D., Devece, C., Zegarra-Saldaña, P. E., & Crisanto-Pantoja, M. (2024). Ambidexterity in entrepreneurial universities and performance measurement systems: A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(1), 345–366.
- <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00795-5>
- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, 10(2), Article 2247873.
- <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873>
- González-Laskibar, X., Olaskoaga-Larrauri, J., & Guerenabarrena-Cortazar, L. (2022). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y satisfacción laboral de los docentes en la universidad pública española. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 20(1), 73–91.
- <https://doi.org/10.15366/reice2022.20.1.005>
- Górska, A., Pikos, A., Dobija, D., & Grossi, G. (2022). Autonomy without accountability in resource allocation reforms: Blending old and new logic in universities. *Central European Management Journal*, 30(2), 43–82.
- <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.75>
- He, D.-S., & Tebourbi, I. (2025). Is government funding critical to the operating performance of technology universities? A case study of Taiwan. *Asia Pacific Education Review*, 26(1), 21–37.
- <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09753-w>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Higgins, J. P. T., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., & Welch, V. A. (Eds.). (2024). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (Version 6.5). Cochrane.
- Kato, J. K., Mugizi, W., & Kasule, G. W. (2023). Leadership behaviours and job satisfaction of academic staff of Kyambogo University, Uganda. *East African Journal of Education Studies*, 6(2), 215–229. <https://doi.org/10.37284/eajes.6.2.1316>
- Kezar, A., Hallett, R. E., Corwin, Z. B., & Hypolite, L. (2025). Moving toward institutional culture change in higher education: An exploration into cross-functional professional learning communities. *Innovative Higher Education*, 50(2), 687–714.
- <https://doi.org/10.1007/s10755-024-09753-1>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering* (Technical Report EBSE-2007-01). Keele University and Durham University.
- Labraña, J., Henríquez-Aravena, A., & Gómez-Poblete, M.-R. (2024). Internacionalización universitaria en Chile: Nueva gestión pública y resistencias. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 15(42), 3–19.
- <https://doi.org/10.22201/issue.20072872e.2024.4.2.1660>
- Matveeva, A. (2025). Performance-based funding in higher education: A meta-narrative review and renewed research agenda proposal. *Tertiary Education and Management*, 31(1), 21–44.
- <https://doi.org/10.1007/s11233-025-09151-y>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, Article n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Painsi, P. W., Leitner, K.-H., & Rybníček, R. (2025). The impact of institutional autonomy on higher education institutions in Europe. *Science and Public Policy*, 52(2), 236–253.
- <https://doi.org/10.1093/scipol/scae069>
- Paul, J., Lim, W. M., O’Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1–O16. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Pohlenz, P., Berndt, S., & Hartmann, J. (2025). University networks for higher education quality development: Between mutual trust and control. *Higher Education Policy*, 38(3), 600–618.
- <https://doi.org/10.1057/s41307-024-00362-3>
- Ponce-Dominguez, J. F., Erazo-Moreno, M. M., Nina-Cuchillo, J., & Colichón-Chiscul, M. E. (2024). Clima institucional y desempeño de los docentes de una universidad pública de Lima (Perú). *Formación Universitaria*, 17(3), 95–106.
- <https://doi.org/10.4067/s0718-50062024000300095>
- Ramaditya, M., Maarif, M. S., Affandi, J., & Sukmawati, A. (2022). Reinventing talent management: How to maximize performance in higher education. *Frontiers in Education*, 7, Article 929697.
- <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.929697>
- Ravi, R., & Janodia, M. D. (2022). University–industry technology transfer in India: A plausible model based on success stories from the USA, Japan, and Israel. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 1692–1713.
- <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00908-z>
- Rodríguez-Aceves, L., Couto-Ortega, M., Minola, T., Markuerkiaga, L., & Hahn, D. (2024). Entrepreneurial university governance: The case of a cooperative university. *The Journal of Technology Transfer*, 49(6), 2200–2233.
- <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10126-1>
- Rohs, M., Heinbach, G., & Tokarski, B. M. (2023). Governance of university continuing education in Germany: A scoping review of research in a game-changing area. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 46(1), 25–42.
- <https://doi.org/10.1007/s40955-023-00244-y>
- Ruan, J., Cai, Y., & Stensaker, B. (2024). University managers or institutional leaders? An exploration

- of top-level leadership in Chinese universities. *Higher Education*, 87(3), 703–719. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01031-x>
- Sarpong, J. (2025). Funding cut for the humanities in neoliberal higher education systems: A case of New Zealand's Marsden Fund. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 60(1), 265–278. <https://doi.org/10.1007/s40841-025-00388-0>
- Serrano, O. M. E., Miranda, F. J., & Mourato, J. A. B. (2025). Determinants of the effectiveness of quality assurance systems and institutional performance in higher education. *Cogent Education*, 12(1), Article 2581411. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2581411>
- Sun, M., Xiong, K., Chen, Y. S., Liang, Q., & Kanjanapathy, M. (2025). The operation and efficiency of strategic human resource management in universities of China. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 16(4), 69–83. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800504.20251604>
- Sziesgat, H. (2022). Transforming governance of German higher education institutions. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(3), 472–517. <https://doi.org/10.30828/real.1164190>
- Woelert, P., & Stensaker, B. (2025). Strategic bureaucracy: The convergence of bureaucratic and strategic management logics in the organizational restructuring of universities. *Minerva*, 63(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11024-024-09535-1>
- Zúñiga-Arrieta, S., & Camacho-Calvo, S. (2022). Referentes teóricos para un modelo de acreditación desde la evaluación y la gestión de la calidad. *Revista Electrónica Educare*, 26(1), 1–19. <https://doi.org/10.15359/ree.26-1.15>

Reseña Biográfica del autor

Agustín Medina Marchena | amedinam@ucvvirtual.edu.pe

Es licenciado en Matemática por la Universidad Nacional de Piura, ingeniero economista por la Universidad Señor de Sipán y magíster en Matemática Aplicada por la Universidad Nacional de Piura. Cuenta con certificaciones en propuesta de valor y modelo de negocio y en educación por competencias, otorgadas por la Universidad Tecnológica del Perú. Es docente universitario en la Universidad César Vallejo (UCV) y en la Universidad Tecnológica del Perú, y en 2025 fue ponente en talleres de capacitación docente sobre inteligencia artificial.

Agradecimientos. El autor agradece a la Universidad César Vallejo (UCV), filial Piura, Perú, institución a la que está adscrito y en la que se desarrolló esta revisión sistemática, por el respaldo académico y el acceso a los recursos bibliográficos que hicieron posible la investigación.

Declaraciones del autor

Contribución del autor (Taxonomía CRediT). Agustín Medina Marchena: conceptualización, investigación y redacción del borrador original.

Financiamiento. El autor no declaró financiamiento externo para esta investigación.

Conflicto de intereses. El autor declara no tener ningún conflicto de intereses relacionado con esta investigación.

Declaración de disponibilidad de datos. No se generaron conjuntos de datos nuevos. Los datos analizados corresponden a los estudios publicados que figuran en la lista de referencias y en las tablas de resultados.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial. Se empleó Claude (Anthropic) como herramienta de apoyo en tres tareas: el contraste de los datos bibliográficos de los registros con Crossref, la aplicación de las normas APA (7.^a edición) a las citas y referencias, y la revisión de la redacción y la ortografía. La herramienta no sustituyó el trabajo intelectual del autor, y cada resultado fue revisado y validado por personas antes de incorporarse al manuscrito.

Aprobación ética y consentimiento informado. Esta revisión sistemática no requirió aprobación de un comité de ética por tratarse del análisis de estudios previamente publicados.

El contenido de este manuscrito se difunde bajo una [Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)