

Habilidades Gerenciales y Calidad Educativa en Educación Superior: una Revisión Sistemática

Henry Luis Peñaherrera Veloz¹

¹Universidad César Vallejo (UCV), Piura, Perú

hpenaherrerav@ucvvirtual.edu.pe | <https://orcid.org/0009-0004-4614-4656>

Correspondencia: hpenaherrerav@ucvvirtual.edu.pe

Resumen: La gestión universitaria ha adquirido un papel central en la mejora de la calidad educativa, especialmente en contextos donde las instituciones de educación superior enfrentan crecientes exigencias de acreditación, innovación y desempeño académico. Este artículo presenta una revisión sistemática de la literatura, de enfoque cualitativo, desarrollada según el protocolo PRISMA 2020 y sintetizada mediante análisis temático de los hallazgos. El objeto de estudio son las habilidades gerenciales y su relación con la calidad educativa universitaria. La búsqueda se realizó en Scopus entre enero de 2021 y julio de 2026, identificó 312 registros iniciales y la selección final quedó conformada por 17 estudios publicados entre 2021 y 2024. Los resultados muestran que las habilidades gerenciales se estructuran en cuatro dimensiones centrales: liderazgo transformacional, competencias estratégicas, comunicación y gestión organizacional, y gobernanza académica. Estas dimensiones inciden en procesos como la acreditación, el desempeño docente, el clima institucional y la satisfacción del estudiante. A partir de estos hallazgos se propone un modelo conceptual que sintetiza dichas relaciones. El artículo ofrece evidencia actualizada y comparada para la toma de decisiones, la formulación de políticas y la formación de líderes en educación superior.

Palabras clave: habilidades gerenciales; calidad de la educación; educación superior; gestión universitaria; administración universitaria.

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

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

Managerial Skills and Educational Quality in Higher Education: A Systematic Review

Abstract: University management has become central to improving educational quality, particularly in contexts where higher education institutions face growing demands for accreditation, innovation, and academic performance. This article presents a qualitative systematic literature review, conducted according to the PRISMA 2020 protocol and synthesized through thematic analysis of the findings. The object of study is managerial skills and their relationship with the quality of university education. We searched Scopus between January 2021 and July 2026 and identified 312 initial records; the final selection comprised 17 studies published between 2021 and 2024. The results show that managerial skills are structured into four core dimensions: transformational leadership, strategic competencies, communication and organizational management, and academic governance. These dimensions have an impact on processes such as accreditation, teacher performance, institutional climate, and student satisfaction. Based on these findings, we propose a conceptual model that synthesizes these relationships. The article offers up-to-date, comparative evidence for decision-making, policy formulation, and leadership development in higher education.

Keywords: managerial skills; educational quality; higher education; university management; university administration.

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

OECD-FOS Classification: 5.3 - Educational sciences.

Habilidades Gerenciais e Qualidade Educacional na Educação Superior: Uma Revisão Sistemática

Resumo: A gestão universitária adquiriu papel central na melhoria da qualidade educacional, sobretudo em contextos em que as instituições de educação superior enfrentam exigências crescentes de acreditação, inovação e desempenho acadêmico. Este artigo apresenta uma revisão sistemática da literatura, de abordagem qualitativa, desenvolvida conforme o protocolo PRISMA 2020 e sintetizada por meio de análise temática dos achados. O objeto de estudo são as habilidades gerenciais e sua relação com a qualidade educacional universitária. A busca foi realizada no Scopus entre janeiro de 2021 e julho de 2026 e identificou 312 registros iniciais; a seleção final foi composta por 17 estudos publicados entre 2021 e 2024. Os resultados mostram que as habilidades gerenciais se estruturam em quatro dimensões centrais: liderança transformacional, competências estratégicas, comunicação e gestão organizacional, e governança acadêmica. Essas dimensões incidem sobre processos como a acreditação, o desempenho docente, o clima institucional e a satisfação do estudante. A partir desses achados, propõe-se um modelo conceitual que sintetiza essas relações. O artigo oferece evidências atualizadas e comparadas para a tomada de decisões, a formulação de políticas e a formação de líderes na educação superior.

Palavras-chave: habilidades gerenciais; qualidade da educação; educação superior; gestão universitária; administração universitária.

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:

Peñaherrera, H. L. (2026). Habilidades Gerenciales y Calidad Educativa en Educación Superior: una Revisión Sistemática. *Revista Científica*, 11(Ed. Esp. 5), 35–54. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2026.11.e5.2.35-54>

Fecha de Recepción:
19-02-2026

Fecha de Aceptación:
10-07-2026

Fecha de Publicación:
05-08-2026

1. Introducción

En las últimas décadas, el campo de las instituciones de educación superior ha experimentado transformaciones profundas vinculadas con la expansión de la matrícula, la internacionalización, la presión por la acreditación y la demanda social en torno a una educación de mayor calidad. Por lo tanto, ha surgido un mayor interés en cómo las habilidades gerenciales de los líderes de universidades afectan la calidad educativa y el funcionamiento institucional. La próxima literatura señala que, actualmente, el liderazgo académico, la habilidad estratégica, la comunicación, la gestión de cambios y la formación de culturas organizacionales colaborativas sostienen la viabilidad de procesos de mejora continuada dentro de universidades alrededor del mundo. (Avetisyan et al., 2024; Madufo et al., 2024).

Varios estudios confirman que los estilos de liderazgo, especialmente el transformacional, impactan en la motivación del personal académico, la eficacia en la toma de decisiones y el clima institucional y, por lo tanto, están estrechamente relacionados con la calidad educativa (Jing & Wang, 2024). Estos autores destacan que la calidad de la educación superior radica en la capacidad de las universidades para impartir a sus estudiantes habilidades que los hagan exitosos en su vida y trabajos futuros. La calidad educativa, a su vez, depende de factores como la personalidad de los rectores o habilidades de liderazgo (Ababneh, 2024; Arif et al., 2021). En otras palabras, la administración universitaria se ha vuelto un componente estratégico de la calidad aún más en países donde las instituciones compiten por la membresía en reconocimientos, clasificaciones y altos estándares académicos.

La importancia de la gestión universitaria es un tema recurrente en la bibliografía actual. Así como existe la presión por la calidad y la acreditación de la educación, la competencia internacional o la digitalización, también podemos encontrar entre las instituciones de educación superior las competencias gerenciales de los directores académicos como algunas de las más relevantes para el buen funcionamiento de las organizaciones educativas y

la construcción de un entorno de aprendizaje de calidad. Si bien la investigación sobre estas capacidades no es novedosa, en la última década un nuevo marco de referencia ha puesto no solo el foco de atención sobre la inmediatez y la relevancia del desarrollo de áreas temáticas semejantes sino también sobre un tipo de urgencia por la compresión de la gestión universitaria más estratégica, más humana y de calidad (Avetisyan et al., 2024; Madufo et al., 2024).

Los estudios tradicionales en torno al liderazgo educativo han estado centrados en las organizaciones de las instituciones educativas. Sin embargo, las investigaciones más recientes demuestran que en las universidades este hecho es mucho más complejo; lo que requiere competencias directivas también relacionadas con la gobernanza, la gestión estratégica, la articulación de los equipos interdisciplinarios, la toma de decisiones basada en datos, así como con las competencias para gestionar los procesos de aseguramiento de la calidad (Ganji et al., 2022; Madufo et al., 2024). Este desvío en la teoría ha permitido consolidar modelos conceptuales más extensos en donde el liderazgo transformacional, el liderazgo distribuido, el liderazgo situacional y las competencias para la gestión se presentan como elementos interdependientes que pueden incidir de manera directa sobre la calidad educativa (Adhikary, 2024; Landa, 2022).

Sin embargo, a pesar de la proliferación de estudios sobre liderazgo y competencias gerenciales, se han identificado tres vacíos importantes. En primer término, existe una marcada fragmentación: varios trabajos están enfocados específicamente en instituciones o países particulares, pero pocos logran integrar evidencia global reciente que permita descubrir patrones comunes.

En segundo término, la mayoría de los estudios se refieren a habilidades o estilos de liderazgo de manera individual, dejando de lado enfoques que relacionen más de una competencia, o cuyos resultados se enlacen con la variable moderadora de interés, dada

su relevancia para la calidad institucional (Landa, 2022; Madufo et al., 2024). En tercer término, no se identifican síntesis sistemáticas actualizadas que, bajo estándares internacionales como PRISMA 2020, integren evidencia empírica producida durante la última década (2021-julio de 2026), especialmente en contextos como el latinoamericano, donde la gestión enfrenta desafíos estructurales debido a atributos como la acreditación, la regulación estatal o la eficiencia organizacional. (Begum et al., 2023; Wangari et al., 2023).

Sin embargo, esta variedad de perspectivas genera la necesidad de un estudio que unifique y compare de manera sistemática el estado del conocimiento sobre habilidades gerenciales y su influencia en la calidad educativa en la educación superior. Más allá de situar las principales tendencias de la temática, lo que haría una revisión sistemática sería poner de relieve las potenciales carencias de la literatura de cada una de las áreas abordadas por la disciplina.

A partir de estos vacíos, la presente revisión se orienta por la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera se relacionan las habilidades gerenciales de los directivos de instituciones de educación superior con la calidad educativa institucional, de acuerdo con la evidencia empírica publicada entre enero de 2021 y julio de 2026?

De este modo, el presente trabajo tiene como objetivo presentar una revisión sistemática PRISMA 2020 de los trabajos entre enero de 2021 y julio de 2026, en el que se integran 17 trabajos teóricos-empíricos desarrollados en diferentes países en un único compendio. En otro orden de cosas, el trabajo que se presenta también discute un marco conceptual donde se articulan las competencias directivas según la literatura en cuatro dimensiones (liderazgo, estrategia, comunicación, gestión organizativa) en un modelo esquemático. Por último, el trabajo contribuye a una crítica a cómo las competencias directivas inciden en la calidad educativa, mostrando los últimos hallazgos, los vacíos existentes en la literatura o perspectivas positivas

de la gestión universitaria contemporánea.

1.1. Habilidades gerenciales en instituciones de educación superior

De acuerdo con Ganji et al. (2022), las habilidades gerenciales (definidas como el conjunto de capacidades, conocimientos, actitudes y comportamientos que ponen al directivo en condiciones de tomar decisiones, coordinar recursos, liderar grupos y manejar procesos estratégicos) constituyen uno de los elementos cruciales para la dirección universitaria. De hecho, investigaciones contemporáneas sugieren que tales competencias influyen en la administración eficiente y eficaz, así como en las variables claves, es decir, el desempeño docente, la satisfacción estudiantil y la cultura organizacional (Ababneh, 2024; Ramezannia et al., 2022).

De la literatura revisada se desprenden varias habilidades gerenciales. La comunicación efectiva es necesaria para los procesos de clarificación institucional, la alineación de equipos y la colaboración (Kamal et al., 2024). La planeación estratégica, en cambio, resulta necesaria para direccionar la institución hacia estándares de calidad y acreditación (Ababneh, 2024), mientras que la gestión del cambio es imprescindible para aquellas universidades en etapa de crisis, cambios curriculares, tecnológicos y normativos (Madufo et al., 2024). A ello se suma la capacidad evaluativa, relacionada con el uso de datos para la toma de decisiones y la autoevaluación institucional (Wangari et al., 2023), así como el liderazgo relacional, vinculado con la empatía, la negociación y la solución de conflictos (Madufo et al., 2024).

Ninguna de las habilidades opera de manera independiente, sino que pueden ocurrir de manera acumulativa e inclusiva. Hay varios estudios cuantitativos y cualitativos, incluidos en esta revisión, que prueban esta tesis. Este conjunto de habilidades se inscribe, además, en una discusión conceptual más amplia sobre las competencias directivas: la planificación estratégica institucional se documenta como una función orientada a

alinear la estrategia con la misión y los objetivos de las instituciones de educación superior (Mathies & Ferland, 2022); una revisión clásica de las variables del liderazgo advierte, por su parte, que ningún factor aislado explica por sí solo el desempeño directivo, lo cual respalda el abordaje multidimensional adoptado en la presente revisión (Barrow, 1977); y la literatura contemporánea sobre competencias laborales del siglo XXI subraya que estas trascienden el dominio técnico e incorporan habilidades transversales de pensamiento crítico, comunicación y adaptabilidad (Hawkins & Neubauer, 2015).

1.2. Liderazgo académico y su relación con la calidad educativa

El liderazgo académico es probablemente el componente más estudiado dentro de las competencias gerenciales. La literatura coincide en que el liderazgo transformacional, caracterizado por inspirar, motivar, generar visión compartida y promover innovación, es el estilo más asociado a la mejora de la calidad educativa (Andrade et al., 2023; Jing & Wang, 2024). Un metaanálisis clásico sobre liderazgo transformacional y transaccional confirma que el primero presenta una validez consistente para predecir el desempeño y la satisfacción de los seguidores, incluso en comparación con otros estilos de liderazgo (Judge & Piccolo, 2004), en el marco de un giro más amplio de las teorías de liderazgo hacia modelos relacionales y contextuales (Avolio et al., 2009).

En el ámbito universitario específicamente, la evidencia muestra que los líderes transformacionales moldean la cultura organizacional hacia una visión compartida y la innovación (Bass & Riggio, 2006), y un estudio reciente sobre jefes de departamento que conducen reformas de evaluación docente, basado en el modelo de ocho pasos de Kotter, identifica que buscar la participación del profesorado, comunicar con claridad el rumbo del cambio y construir apoyo colectivo son las acciones más consistentemente adoptadas para conducir con eficacia procesos de cambio departamental

(Ericson et al., 2026).

De igual manera, resaltan en el presente siglo los modelos de liderazgo distribuido y colaborativo. En ellos se argumenta que al jefe o encargado de liderar a la institución por sí solo no debe recaer toda la carga de conducir a la misma, sino que dicha dirección debe ser llevada a cabo en conjunto con los profesores, los coordinadores, los decanos y los equipos que trabajan en el lugar (Kamal et al., 2024). Al respecto, la evidencia empírica concluye que la implementación de dichas estrategias se traduce en instituciones más flexibles, participativas y puestas al servicio del aseguramiento de la calidad (Adhikary, 2024).

Conceptualmente, la literatura sobre teorías de liderazgo en educación superior documenta un giro progresivo desde los enfoques centrados en la figura individual del líder hacia perspectivas que examinan el liderazgo como una práctica ejercida por grupos y distribuida entre distintos actores (Kezar, 2017); no obstante, el análisis de su implementación en contextos educativos concretos evidencia una tensión persistente entre la retórica de la distribución del liderazgo y las estructuras jerárquicas y normativas que en la práctica condicionan su ejercicio real (Sugrue, 2015). En el contexto universitario específicamente, se ha documentado que el liderazgo distribuido y las comunidades de práctica se refuerzan mutuamente, en la medida en que la distribución de la capacidad de liderazgo contribuye a sostener el aprendizaje colaborativo entre los equipos académicos (Jones & Harvey, 2017).

La relación entre liderazgo y calidad educativa se manifiesta de tres maneras fundamentales. En primer lugar, incide en la motivación y el desempeño del personal académico, dado que los directivos más inspiradores logran mayor compromiso docente y mejores prácticas pedagógicas (Jing & Wang, 2024). En segundo lugar, contribuye a la innovación curricular y organizacional, pues los directivos con visión estratégica logran cambios estructurales de mayor calidad académica (Abdullah et al., 2024). Por último, favorece

la alineación institucional hacia los procesos de acreditación, ya que los mecanismos de gestión de calidad requieren un liderazgo consistente para resultar exitosos (Ababneh, 2024).

1.3. Cultura organizacional, clima institucional y gestión de la calidad

La cultura organizacional es un elemento central en el funcionamiento universitario. Investigaciones recientes demuestran que las habilidades gerenciales influyen significativamente en el clima académico, la cohesión del personal y el sentido de pertenencia institucional (Ramezannia et al., 2022). Esto se traduce en entornos más favorables para la innovación pedagógica, la investigación y la mejora continua. Esta centralidad coincide con la literatura clásica sobre cultura organizacional, que la identifica como un constructo fundacional con frecuencia pasado por alto en el estudio de las organizaciones (Schein, 1996) y que, en el caso específico de las instituciones de educación superior, distingue elementos esenciales como el entorno, la misión, la socialización, la información, la estrategia y el liderazgo (Tierney, 2023).

El alcance de la calidad en educación superior también resulta en procesos sistémicos de evaluación, auditoría, acreditación y seguimiento; ocurren a nivel institucional mediante enfoques analíticos, éticos y logísticos de este modo (Arif et al., 2021) identifica una literatura que niega que los institutos con culturas organizativas fuertes muestran peor rendimiento en el índice de calidad ya que los directivos manifiestan la capacidad de transmitir visiones comunes a logros globales. (Landa, 2022). Al respecto, la literatura sobre evaluación de la calidad documenta cómo los enfoques de aseguramiento de la calidad han evolucionado hacia mecanismos sostenidos por el respaldo gubernamental como vía para garantizar la rendición de cuentas institucional (Harvey & Newton, 2007).

Ya desde la adopción temprana de modelos de gestión de calidad total en el sector, se advertía sobre la necesidad de adaptar estos marcos a la cultura propia de

las instituciones de educación superior, en vez de trasladarlos sin ajustes desde el sector industrial (Sloan, 1994), mientras que un análisis comparado de la difusión de políticas de acreditación y aseguramiento de la calidad entre distintos bloques regionales documenta cómo estas políticas se adaptan a las condiciones y trayectorias particulares de cada proceso de integración, más allá de un modelo único (Perrotta, 2016). Esto encuentra un correlato metodológico en el análisis de cómo las políticas de aseguramiento de estándares académicos se traducen en prácticas institucionales concretas según el contexto de cada sistema de educación superior (Rust & O'Donovan, 2024).

1.4. Gobernanza universitaria y desafíos contemporáneos

La gobernanza universitaria se caracteriza por una complejidad cambiante que combina la autonomía institucional, la rendición de cuentas, la evaluación externa, y la competencia global. Este escenario propone un nuevo perfil de gerentes educacionales que deben ser capaces de movilizar recursos, responder a leyes y políticas públicas, y coordinarse con procesos académicos y con las demandas sociales de calidad (Adhikary, 2024). Esta complejidad ha sido documentada en la literatura sobre gobernanza universitaria, que caracteriza a las universidades contemporáneas mediante una tensión persistente entre las lógicas de coordinación estatal, de mercado y de autogobierno académico (Bleiklie & Kogan, 2007), en un escenario en el que la autonomía institucional se redefine constantemente frente a las nuevas exigencias de rendición de cuentas (Zgaga, 2012).

Las universidades se enfrentan a desafíos tales como el acelerado proceso de digitalización, el aseguramiento externo de la calidad, la presión por lograr resultados e impactos académicos, la diversificación de la cartera de programas de educación superior, el avance del proceso de internacionalización y la creciente competencia por prestigio, acreditación y financiación.

Todos estos elementos sugieren una necesidad para una comprensión más integral y estratégica de administración que vaya más allá de liderazgo tradicional y contabilice componentes de liderazgo ético y pensamiento crítico, innovación y competencias blandas. (Adhikary, 2024; Mfecane et al., 2022). En esta dirección, la literatura sobre gobernanza universitaria documenta cómo el ascenso del nuevo gerencialismo ha transformado las tecnologías de gestión y el rol de los académicos en la conducción institucional (Reed & Deem, 2002), en paralelo con una creciente orientación de mercado que redefine la producción académica en clave de capitalismo académico (Sá & Amaral, 2023). Frente a este escenario, se ha subrayado la importancia de un liderazgo capaz de ejercer el pensamiento crítico como competencia central para afrontar los desafíos globales de la gestión universitaria (Barnett, 2019).

1.5. Síntesis teórica

La revisión de la literatura, entonces, permite concluir que las habilidades gerenciales no solo influyen en el clima organizacional o en el desempeño docente, sino que también constituyen un componente estructural del éxito institucional de la educación superior. Al integrarse los hallazgos de los múltiples presentes enfoques teóricos (las teorías de liderazgo e incluso de gobernanza, cultura organizacional y gestión estratégica), es posible profundizar sobre los factores que determinan la calidad educativa a partir del ejercicio de las competencias directivas.

De acuerdo con la teoría, y coincidente con las observaciones, las universidades mejor posicionadas son aquellas en la que sus directivos combinan una visión estratégica de largo plazo; habilidades de persona a persona excelentes; poder de gestión, o la capacidad de impulsar cambios en la organización; y una orientación a la calidad. (Adhikary, 2024; Maduforo et al., 2024). Por lo tanto, el marco teórico obtiene validez, ya que justifica de manera suficiente la necesidad de revisiones sistemáticas que permitan conocer cómo se expresan estas habilidades al nivel global, y cómo

pueden contribuir a fortalecer los sistemas de educación superior.

2. Metodología

En esta línea, la presente investigación se sustentó bajo el enfoque de revisión sistemática PRISMA 2020, el cual, según Page et al. (2021), es un enfoque reconocido internacionalmente por su rigurosidad, transparencia y reproducibilidad en la síntesis de evidencia científica. Esta forma de proceder se hace muy adecuada para el campo de estudio que reviste interés y pretende estudiar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la calidad educativa de instituciones de educación superior con la introducción de pasos concretos que permiten identificar, evaluar y estructurar de forma ordenada estudios de interés que sean pertinentes. El diseño metodológico se fundamentó, además, en las directrices de Kitchenham y Charters (2007) para la conducción de revisiones sistemáticas de la literatura y en las recomendaciones de Higgins et al. (2024) recogidas en el *Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions*.

En términos metodológicos, la presente revisión sistemática se caracteriza por un método inductivo, un enfoque cualitativo y un diseño no experimental. Estos tres elementos, método, enfoque y diseño, conforman en conjunto la metodología completa de la investigación, siguiendo la distinción propuesta por Hernández-Sampieri et al. (2014).

El método es inductivo porque las categorías y los ejes temáticos de análisis se construyeron a partir de los patrones identificados en los estudios incluidos, y no a partir de hipótesis formuladas de antemano.

El enfoque es cualitativo porque la síntesis de la evidencia privilegia la interpretación temática de los hallazgos, antes que un tratamiento estadístico de tipo metaanalítico. El diseño es no experimental porque no se manipula variable alguna ni se interviene sobre los estudios primarios (Hernández-Sampieri et al., 2014).

2.1. Protocolo y registro

Esta revisión sistemática no fue registrada

previamente en PROSPERO ni en ninguna otra plataforma de registro de revisiones sistemáticas, circunstancia que se declara de forma explícita conforme al principio de transparencia metodológica de PRISMA 2020 (Page et al., 2021). Dicha ausencia de registro previo se reitera en la declaración de disponibilidad de datos incluida en las Declaraciones del Autor.

2.2. Fuentes de información

La búsqueda bibliográfica se realizó en Scopus, base de datos de alto impacto en ciencias sociales, educación superior y gestión institucional, seleccionada por su cobertura internacional del campo de estudio. La fecha de última búsqueda correspondió a julio de 2026, límite superior de la ventana temporal establecida para esta revisión (enero de 2021-julio de 2026). El uso de una única base de datos, en lugar de una combinación de varias, se reconoce como limitación de la búsqueda en la sección de Discusión.

2.3. Estrategia de búsqueda

Se recogió bibliografía entre los años enero de 2021 y julio de 2026 en las bases de datos que le corresponden y que tienen un alto impacto, aunque, haciéndonos eco de Scopus, es interesante y necesario mencionar esta base de datos por su interés en ciencias sociales, educación superior y gestión de la institución. Al mismo tiempo, se utilizaron las herramientas necesarias como operadores booleanos o los términos controlados que nos permiten lograr el máximo de identificación de estudios relevantes, siendo la ecuación general la siguiente: ("management skills" OR "managerial competencias" OR "leadership skills" OR "academic leadership" OR "managerial abilities") AND ("higher education" OR "universities" OR "tertiary education") AND ("educational quality" OR "quality assurance" OR "institutional performance").

La búsqueda se limitó a artículos publicados entre enero de 2021 y julio de 2026, con el fin de obtener evidencia reciente y pertinente al contexto contemporáneo de gestión universitaria.

2.4. Criterios de inclusión y exclusión

Con el fin de asegurar la temática y la coherencia, se establecieron como criterios de inclusión los artículos publicados entre enero de 2021 y julio de 2026, los estudios empíricos y teóricos sobre habilidades gerenciales en educación superior, las investigaciones sobre liderazgo académico, competencias directivas o su incidencia en la calidad en educación, las publicaciones en inglés o español, y los artículos revisados por pares y disponibles en acceso abierto.

Como criterios de exclusión se consideraron las investigaciones en educación básica o técnica, los estudios no enfocados en gerencia educativa, los artículos duplicados o con información insuficiente, los escritos no académicos como tesis, resúmenes o reportes, y las investigaciones realizadas en sectores no educativos.

2.5. Proceso de selección de estudios

La búsqueda inicial identificó un total de 312 artículos, de los cuales se eliminaron 41 duplicados, con lo que quedaron 271 registros para cribado. Tras la revisión de títulos y resúmenes se excluyeron 199 estudios por no incluir habilidades gerenciales o no pertenecer a educación superior, y de los registros restantes se analizaron 72 textos completos, hasta que finalmente se seleccionaron 17 estudios que cumplieran estrictamente con los criterios establecidos.

Este proceso se llevó a cabo en las cuatro fases de PRISMA: identificación, correspondiente a la recopilación y búsqueda de estudios; cribado, referido a la revisión de la literatura y de los resúmenes; elegibilidad, consistente en la lectura a texto completo; e inclusión, referida a la decisión sobre los estudios pertinentes.

2.6. Extracción de datos

La extracción de datos de cada uno de los 17 estudios incluidos se realizó de manera individual y sistemática, registrando el autor, el año de publicación, el país o contexto institucional, el diseño metodológico, el tamaño de la muestra y el hallazgo principal de cada

artículo, campos que se sistematizaron de forma tabular para su presentación en la sección de Resultados. Este proceso de extracción permitió, además, identificar los objetivos, los métodos y las conclusiones de cada estudio individual como insumo directo para la síntesis temática desarrollada posteriormente.

2.7. Evaluación de la calidad metodológica

Se realizó una evaluación cualitativa basada en la claridad de los objetivos, la coherencia metodológica, la adecuación del diseño de investigación, la solidez de los hallazgos y la relevancia para el tema de habilidades gerenciales y calidad educativa.

Se aseguró que, en esta evaluación, cada estudio incluido fuese lo suficientemente riguroso para contribuir a la síntesis final.

2.8. Procesos de análisis y síntesis temática

Partiendo de un máximo y heterogéneo se optó por un enfoque de síntesis temática que fue modificada en función de la identificación de patrones, categorías y materiales recurrentes a partir de una matriz de agrupación de información pertinente (Thomas & Harden, 2008).

Una vez completada la extracción de datos de cada estudio, el análisis temático se desarrolló en tres fases. En la primera, las habilidades gerenciales fueron clasificadas hasta asociarlas a dimensiones. En la segunda, los hallazgos fueron agrupados de manera temática en cuatro ejes: liderazgo transformacional, competencias estratégicas, cultura organizativa y la gobernanza de la universidad. En la tercera, se elaboró un marco interpretativo para describir cómo estas habilidades impactan en la calidad educativa.

Mediante este acercamiento se logró construir una visión exhaustiva y comparativa de la relación entre habilidades gerenciales y calidad universitaria en distintos contextos geográficos.

2.9. Consideraciones éticas

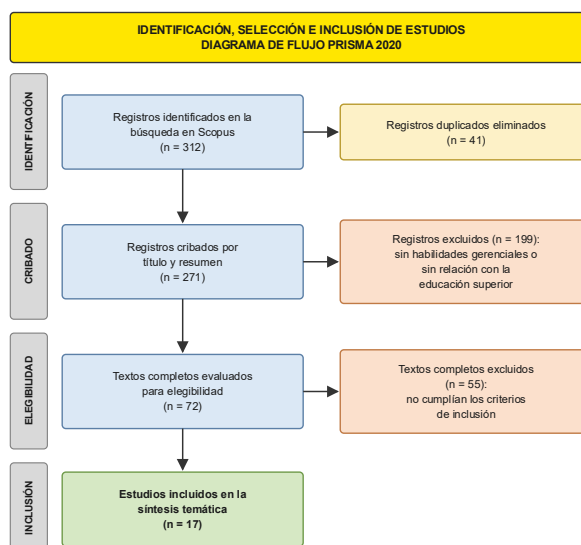
Esta investigación es una revisión de la literatura; por tanto, no es necesario el consentimiento informado

ni la calificación de un comité de ética; aunque, eso sí, se cumplió con los requisitos de citación académica, integridad científica y de apertura de los procedimientos de revisión de la tabla para la verificación de declaración acerca de revisar sistemáticas y los metanálisis (PRISMA) 2020.

3. Resultados

El análisis de los 17 estudios incluidos en la presente revisión sistemática permitió identificar patrones consistentes acerca de la relación entre habilidades gerenciales y calidad educativa en instituciones de educación superior. La síntesis temática reveló cuatro grandes ejes que estructuran los aportes empíricos y teóricos del periodo comprendido entre enero de 2021 y julio de 2026. Estos ejes se derivan de la codificación sistemática realizada sobre los hallazgos, objetivos y metodologías de los estudios revisados, y permiten comprender de manera integrada cómo las competencias directivas influyen en el desempeño institucional.

Figura 2. Diagrama de flujo PRISMA 2020 del proceso de selección de estudios.



Nota. Fuente: Peñaherrera (2026).

La figura 2 muestra el diagrama PRISMA 2020 resumen de identificación, detección, elegibilidad y encaje para la síntesis de estudios. El proceso de búsqueda inicial arrojó 312 registros, eliminando 41

duplicados. Quedaron 271 registros para cribado; tras la revisión de títulos y resúmenes se excluyeron 199 y se evaluaron 72 textos completos. Se seleccionaron 17 estudios según los criterios definidos para su inclusión en la síntesis final.

Tabla 1. Distribución de los estudios incluidos por año de publicación (2021-julio de 2026).

Año	Fuentes seleccionadas	%
2021	1	5,9%
2022	5	29,4%
2023	4	23,5%
2024	7	41,2%

Nota. Fuente: Peñaherrera (2026).

La tabla 1 evidencia una concentración creciente de la producción científica hacia el final del intervalo de búsqueda: el año 2024 concentra el 41,2% de los estudios incluidos (7 de 17), seguido por 2022 con el 29,4% (5 estudios) y 2023 con el 23,5% (4 estudios). En contraste, el año 2021 aporta apenas el 5,9% del corpus (1 estudio), y no se registran estudios elegibles publicados en 2025 o 2026 dentro de la ventana de búsqueda considerada. Esta distribución sugiere un interés creciente de la comunidad científica internacional por la relación entre las habilidades gerenciales y la calidad educativa en la educación superior durante los años más recientes.

Tabla 2. Distribución de los estudios incluidos por eje temático.

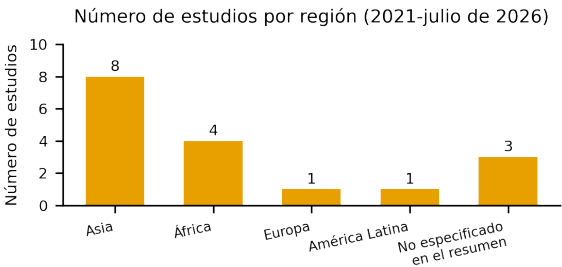
Eje temático	Fuentes representativas
Competencias gerenciales	Abdullah et al. (2024); Avetisyan et al. (2024); Ganji et al. (2022); Madufo et al. (2024) Andrade et al. (2023); Begum et al. (2023);
Liderazgo y desempeño	Gerashchenko (2022); Jing y Wang (2024); Mohamoud (2023)
Gobernanza y administración	Adhikary (2024); Landa (2022); Mfecane et al. (2022)
Calidad y servicios	Ababneh (2024); Arif et al. (2021); Wangari et al. (2023)
Cultura y comunicación	Kamal et al. (2024); Ramezannia et al. (2022)

Nota. Fuente: Peñaherrera (2026).

La tabla 2 muestra que el eje temático con mayor representación es «Liderazgo y desempeño», con cinco estudios (29,4% del corpus), seguido de «Competencias gerenciales», con cuatro estudios (23,5%). Los ejes

«Gobernanza y administración» y «Calidad y servicios» agrupan cada uno tres estudios (17,6%), mientras que «Cultura y comunicación» concentra los dos estudios restantes (11,8%). Esta distribución confirma que el liderazgo transformacional y las competencias gerenciales estratégicas constituyen los núcleos temáticos predominantes de la literatura revisada, en línea con los ejes 1 y 2 de la síntesis temática.

Figura 3. Número de estudios por región (2021-julio de 2026).

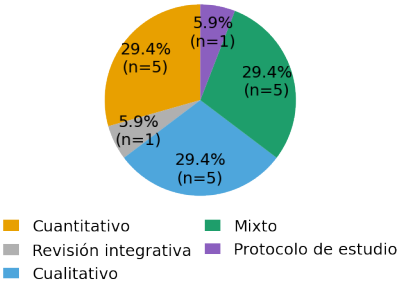


Nota. Fuente: Peñaherrera (2026).

La figura 3 muestra que Asia concentra el mayor número de estudios incluidos (8 de 17), seguida de África (4 estudios). Europa y América Latina aportan un estudio cada una, mientras que en 3 de los 17 estudios el resumen no declara explícitamente un país o contexto institucional. Esta distribución refleja el peso particular de los contextos asiático y africano en la producción reciente sobre habilidades gerenciales y calidad educativa universitaria, sin alcanzar una representación equivalente en América Latina ni en otras regiones.

Figura 4. Distribución metodológica de los estudios incluidos (2021-julio de 2026).

Distribución metodológica de los estudios incluidos (2021-jul. 2026)



Nota. Fuente: Peñaherrera (2026).

La figura 4 confirma que los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto se distribuyen de manera equilibrada entre los estudios incluidos, con cinco estudios cada uno (29,4% respectivamente). El corpus se completa con una revisión integrativa de literatura (Maduforo et al., 2024) y un protocolo de estudio cuyos resultados empíricos todavía no se han reportado (Adhikary, 2024), cada uno con el 5,9% del total. Esta variedad metodológica permite triangular evidencia empírica con aportes teóricos y de diseño de investigación en curso.

Se presentan los 17 estudios incluidos en la revisión sistemática, seleccionados con base a los criterios de elegibilidad y calidad metodológica predefinidos. A continuación, se consigna la matriz de estudios incluidos, que permite sintetizar la información clave a partir del autor, el año de publicación, el país o contexto, el diseño metodológico, la muestra y el hallazgo principal de cada estudio. Matriz que posibilita identificar las tendencias temáticas en función de las disciplinas, los enfoques metodológicos empleados y el impacto científico. Así como sistematizable, esta constituye la base empírica del análisis e interpretación de los resultados del estudio.

Tabla 3. Matriz de estudios incluidos en la revisión sistemática (n = 17).

Autor	Año	País/Contexto	Diseño	Muestra	Hallazgo
Ababneh	2024	Jordania (Universidad de Jordania)	Cuantitativo, descriptivo-correlacional	195 docentes universitarios (muestreo por autoselección)	Nivel moderado de liderazgo sostenible y de calidad de vida laboral docente, con relación positiva fuerte entre ambas variables. Actualización del marco de competencias de liderazgo de 2015: se incorporan autogestión, adaptabilidad y cinco nuevos instrumentos de evaluación (assessment 360°, pruebas psicométricas, planificación de escenarios). Propone el modelo TEI-GEA de gobernanza institucional y efectivo administrativo de instituciones de formación docente de Assam (muestra por determinar)
Abdullah, Ghani, Jais, & Yahya	2024	Malasia	Cualitativo (grupos focales)	Grupos focales de expertos en identificación de líderes universitarios (n no especificado en el resumen)	Directivos, formadores y personal administrativo de instituciones de formación docente de Assam (muestra por determinar)
Adhikary	2024	India (Assam)	Mixto (protocolo de estudio propuesto)	Directivos, formadores y personal administrativo de instituciones de formación docente de Assam (muestra por determinar)	La transformación digital exige nuevas competencias gerenciales (liderazgo digital, decisiones estratégicas, gestión híbrida); se recomienda un enfoque de gestión ágil (Agile). El liderazgo transformacional impacta
Avetisyan, Gevorgyan, & Tadevosyan	2024	No especificado en el resumen (análisis conceptual y estudios de caso múltiples)	Cualitativo y mixto (análisis teórico y estudios de caso)	Informes, encuestas y estudios de caso sobre competencias digitales (muestra no cuantificada)	
Jing, & Wang	2024	China (provincia de Guangdong)	Cuantitativo (encuesta y análisis)	Docentes de institutos superiores	

Kamal, Abdul, & Aladdin	2024	Irak	Cualitativo (entrevistas semiestructuradas)	9 líderes universitarios de distintas universidades iraquíes (más de 3 años en el cargo)	estadístico) vocacionales de Guangdong (muestra no especificada en la fuente) positivamente el desempeño docente; el clima de innovación organizacional moderna dicha relación. Los antecedentes culturales de los líderes académicos influyen en su competencia comunicativa; se recomienda capacitación en el uso del inglés con fines comunicativos. El neoliberalismo exige nuevas habilidades de liderazgo instructivo frente al financiamiento insuficiente, la sobrecarga laboral, la mercantilización universitaria. El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el desempeño académico ($\beta = 0,159$), $p < 0,01$. La autenticidad en el liderazgo mejora significativamente la efectividad de los equipos y el desempeño institucional. El liderazgo universitario impulsa la calidad educativa, pero enfrenta barreras como visión institucional deficiente, currículo inefectivo e infraestructura tecnológica insuficiente. Las prácticas de gestión de la calidad explican el 43,6% de la variación en la prestación de servicios universitarios. Se identificaron 43 subcategorías agrupadas en 18 categorías generales de competencias directivas, con coeficientes de trayectoria significativos entre los factores del modelo. No se observa relación entre la productividad investigativa general de la universidad y la excelencia académica de su rector, aunque sí existe correlación positiva con el desempeño del área de especialización del líder. Los líderes académicos de nivel medio enfrentan sobrecarga administrativa, protestas estudiantiles y falta de inducción en liderazgo, lo que limita su desarrollo de carrera académica. Se registran percepciones mixtas sobre la calidad del servicio administrativo de una universidad sudáfricana (funcionales, esenciales y emergentes en el personal administrativo. La cultura organizacional innovadora, el liderazgo transformacional y la calidad de vida laboral se articulan mediante consideraciones individuales y motivación intelectual. La efectividad del liderazgo
Maduforo, Scott, & Scott	2024	No especificado en el resumen (revisión de alcance global)	Revisión integrativa de literatura	No aplica (revisión de literatura)	
Andrade, Ramirez, Ramirez, & Bernero	2023	Colombia (Universidad Surcolombiana)	Cuantitativo, explicativo-correlacional (modelo de ecuaciones estructurales)	245 estudiantes universitarios ($\beta = 0,472$) y moderna negativamente la relación entre los coeficientes y el desempeño académico	
Begum, Ghaffar, & Idris	2023	Pakistán (Khyber Pakhtunkhwa, Universidad de Swat)	Cualitativo (entrevistas en profundidad)	6 mujeres líderes universitarias (muestreo intencional)	
Mohamoud	2023	Somalia (región de Banadir)	Mixto (encuesta con componente cualitativo)	80 administrativos y personal de tiempo completo de 7 universidades y el Ministerio de Educación	
Wangari, Wasike, & Mungai	2023	Kenia (Universidad Católica de África Oriental)	Cuantitativo (análisis de regresión múltiple)	Personal administrativo y académico de la universidad (estudio de caso institucional)	
Ganji, Dalvi, & Shivani	2022	No especificado en el resumen (universidad de ciencias médicas)	Mixto (cualitativo, modelo de ecuaciones estructurales)	17 participantes en la fase cualitativa; directivos de la universidad en la fase cuantitativa (n = 196)	
Geraschenko	2022	Rusia	Cuantitativo	Universidades rusas (muestra extensa de instituciones)	
Landa	2022	Sudáfrica	Cualitativo	Jefes de departamento de una universidad sudáfricana (muestra no cuantificada en el resumen)	
Mfecane, Iwu, & Mohsam	2022	Sudáfrica	Mixto (cuestionario abierto, entrevistas y grupos focales)	Estudiantes y personal administrativo de una universidad sudáfricana (muestra no cuantificada en el resumen)	
Ramezannia, Afrane, Aghajani, & Chenari	2022	Irán (universidades Azad de Mazandarán)	Cualitativo (entrevistas semiestructuradas, muestreo bola de nieve)	20 expertos entre docentes y directivos	
Arif, Iqbal, & Nadeem	2021	Pakistán (Lahore)	Exploratorio (cuestionario)	430 docentes de 5	

mixto, ítems
cerrados y
abiertos)

universidades
privadas de
Lahore

universitario en la
implementación de
programas de
aseguramiento de
la calidad resulta
aún superficial e
insuficiente frente
a los estándares
exigidos.

Nota. Fuente: Peñaherrera (2026).

La tabla 3 sistematiza los 17 estudios incluidos según autor, año, país o contexto, diseño metodológico, muestra y hallazgo principal. Se aprecia una amplia dispersión geográfica y una variedad metodológica equilibrada entre enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos, con hallazgos que convergen en torno a la incidencia del liderazgo transformacional, las competencias gerenciales estratégicas y la gobernanza universitaria sobre la calidad educativa. Estos hallazgos se organizan en cuatro ejes temáticos, que suman a esos tres núcleos la cultura organizacional y el clima institucional.

3.1. Características generales de los estudios incluidos

Los 17 estudios abarcan diversos contextos nacionales, con mayor concentración en Asia y África, seguidas de Europa y América Latina; en 3 de los 17 estudios el resumen no declara un país o contexto institucional específico. Esta distribución evidencia un interés sostenido, aunque desigual entre regiones, por la gestión universitaria. En cuanto al enfoque metodológico, 5 estudios fueron cuantitativos, 5 cualitativos y 5 mixtos, mientras que 1 corresponde a una revisión integrativa de literatura (Madufo et al., 2024) y 1 a un protocolo de estudio propuesto cuyos resultados empíricos aún no se han reportado (Adhikary, 2024).

Metodológicamente documentado, demuestra la relevancia interdisciplinaria del tema y la necesidad de análisis desde distintas perspectivas. (Avetisyan et al., 2024; Madufo et al., 2024).

3.2. Eje 1: Liderazgo transformacional y su impacto en la calidad educativa

En primer lugar, los estudios centrados explícitamente en liderazgo transformacional (Andrade et al., 2023; Jing & Wang, 2024) coinciden en que este estilo tiene una influencia positiva en el desempeño del

personal académico y, con ello, en la calidad institucional. El liderazgo transformacional consiste en inspirar a los equipos, promover la innovación, articular una visión institucional clara y el desarrollo profesional del personal académico.

Estudio tras estudio, los autores demostraron consistentemente que los líderes transformacionales aumentan la motivación docente, mejoran el clima académico, fortalecen la cultura de evaluación, promueven la práctica de calidad en la formación académica e impactan positivamente en los logros académicos.

Además, en las investigaciones en contextos de Asia y América Latina, el liderazgo transformacional ha demostrado ser un factor principal para las universidades que se someten a procesos de acreditación. (Ababneh, 2024; Wangari et al., 2023).

Así pues, el tipo de liderazgo transformacional obtiene la consideración de competencia de liderazgo que mayor influencia presenta sobre la calidad educativa en el contexto universitario geográfico o institucional en que se encuentra la experiencia.

3.3. Eje 2: Competencias gerenciales estratégicas y aseguramiento de la calidad

Los estudios centrados en competencias directivas y de gestión estratégica (Abdullah et al., 2024; Avetisyan et al., 2024; Ganji et al., 2022) coinciden en la importancia de identificar y fortalecer competencias como la planificación, la toma de decisiones y la gestión del cambio en los directivos universitarios; Arif et al. (2021) y Wangari et al. (2023) muestran, además, que estas competencias tienen una relación directa con el aseguramiento de la calidad universitaria.

Estas competencias permiten a los líderes dirigir procesos de autoevaluación, implementar sistemas de mejora continua, responder a auditorías externas, coordinar equipos académicos y gestionar recursos de manera eficiente.

En el caso de una universidad de África oriental, el análisis de regresión múltiple mostró que las prácticas

de gestión de calidad explican el 43,6% de la variación en la prestación de servicios universitarios (Wangari et al., 2023).

La capacidad estratégica del directivo es un predictor constante de la calidad universitaria, especialmente en la medida en que los sistemas de evaluación son más severos.

3.4. Eje 3: Cultura organizacional, clima institucional y desempeño académico

Los estudios centrados en cultura organizacional y comunicación (Ababneh, 2024; Kamal et al., 2024; Ramezannia et al., 2022) resaltan la relevancia del clima institucional y la cultura organizacional en la relación entre las competencias gerenciales y la calidad educativa. La cultura institucional se reconoce en la cohesión académica, tanto en la percepción del compromiso como en la variabilidad de la motivación al trabajo y en la implementación política.

Cabe mencionar que la literatura sobre este factor afirma que la comunicación reduce conflictos, que el trabajo en equipo mejora el desempeño de los académicos, que articular el trabajo colaborativo favorece los mecanismos hacia la innovación y que el liderazgo fortalece las relaciones, lo cual influye positivamente en un incremento de la satisfacción académica.

Asimismo, se observó que instituciones con culturas organizacionales fuertes logran avances más rápidos en procesos de mejora continua (Gerashchenko, 2022; Ramezannia et al., 2022). Entre las habilidades gerenciales directivas y la calidad educativa, la cultura organizativa sirve como puente, impulsando o debilitando el efecto de la gerencia.

3.5. Eje 4: Gobernanza universitaria y liderazgo distribuido

La literatura reciente hace hincapié en la necesidad de un modelo de gobernanza que fomente la participación, la transparencia y la colaboración en y entre instituciones educativas. Los estudios centrados en gobernanza y administración universitaria (Begum et al.,

2023; Landa, 2022; Mfecane et al., 2022; Mohamoud, 2023) documentan hallazgos heterogéneos sobre cómo estos modelos afectan la calidad educativa y la eficiencia administrativa: mientras Mohamoud (2023) y Begum et al. (2023) reportan una contribución positiva del liderazgo al desempeño institucional, Landa (2022) y Mfecane et al. (2022) documentan tensiones administrativas y percepciones mixtas del servicio en los niveles de gobierno intermedio. El diseño de gobernanza distribuida propuesto por Adhikary (2024) plantea una hipótesis en la misma línea, aunque corresponde a un protocolo de estudio cuyos resultados empíricos todavía no se han reportado.

Las investigaciones señalan que el liderazgo distribuido permite una gestión democrática que genera mayor compromiso de los docentes, un mejor funcionamiento institucional, mayor eficiencia en el proceso de certificación y la generación de entornos académicos más estables.

Por lo tanto, la gobernanza colaborativa promueve la calidad institucional, ya que da ciertas responsabilidades y empodera a la comunidad académica.

Tabla 4. Matriz de categorías y subcategorías en la revisión sistemática (n = 17).

Categoría	Subcategoría	Fuentes	Síntesis respaldada
Liderazgo académico	Transformacional, auténtico y distribuido	Andrade et al. (2023); Begum et al. (2023); Gerashchenko (2022); Jing y Wang (2024); Mohamoud (2023)	Las fuentes examinan la relación del liderazgo con la eficacia administrativa, los equipos y el desempeño docente o institucional.
Competencias directivas	Evaluación y formación	Abdullah et al. (2024); Avetisyan et al. (2024); Ganji et al. (2022); Maduforo et al. (2024)	La literatura propone marcos para identificar, evaluar y desarrollar competencias de dirección universitaria.
Aseguramiento de la calidad	Cultura y programas internos	Ababneh (2024); Arif et al. (2021); Wangari et al. (2023)	El liderazgo y las prácticas de gestión aparecen vinculados con la implantación de programas y servicios de calidad.
Gobernanza y desempeño	Compromiso, cultura y servicios	Adhikary (2024); Landa (2022); Mfecane et al. (2022)	Las fuentes relacionan la gobernanza y la dirección con el desempeño y la calidad percibida de los servicios administrativos.
Cultura y	Contexto	Kamal et al.	La cultura y la

comunicación	institucional	(2024); Ramezannia et al. (2022)	comunicación constituyen condiciones relevantes para el ejercicio del liderazgo.
--------------	---------------	--	---

Nota. Fuente: Peñaherrera (2026).

La tabla 4 recoge la matriz de categorías, que pone en evidencia una estructura de análisis muy potente y coherente, la cual se ha ido construyendo a través de un proceso de sistematización teórica y empírica de 17 estudios científicos vinculados con la gestión, el liderazgo y la calidad de la educación superior. Las categorías del análisis no solo identifican ejes temáticos estructurales de la literatura revisada, sino que también representan la evidencia de relaciones funcionales entre variables relacionadas con: instituciones educativas, con estructuras directivas o con variables o indicadores de desempeño.

Primero, al eje estructural del análisis le corresponde la categoría Liderazgo académico, desde la cual se canaliza el liderazgo transformacional y adaptativo como determinante para mejorar la calidad institucional, la satisfacción académica y el desempeño organizacional. Así, la repetición de esta categoría se da en diferentes contextos geográficos y hace evidente su validez teórica y empírica de ser variable explicativa importante a la hora de hablar de liderazgo.

La categoría Competencias directivas responde a esta consideración: las competencias directivas y competencias estratégicas son mecanismos operativos relevantes, mediante los cuales el liderazgo puede transformarse en resultados educativos. De hecho, estos hallazgos derivados de investigaciones empíricas han demostrado relaciones significativas entre competencias directivas, eficacia educativa y toma de decisiones, lo que justifica su inclusión como una de las dimensiones del modelo analítico.

También desde su concepción, la Gestión Universitaria - a la luz de la mirada del managerialismo y la profesionalización de la gestión - se concreta en el concepto de la ruta que las universidades van siguiendo en modelos organizacionales que van conformando cada vez más. La eficiencia, la gobernanza y la rendición de

cuentas en este caso vienen a conformar esta categoría estructural del ejercicio del liderazgo y de las competencias directivas.

A su vez, la categoría Aseguramiento de la calidad integra evaluación, acreditación y mejora continua, como procesos que no son compartimentos, sino que derivan de las competencias directivas que vinculan la planificación y la utilización estratégica de la información; en esta línea retoma también el sentido de la idea de que la calidad institucional es un resultado sistémico, aunque sea un producto administrativo que acaba constituyéndose en un hecho separado.

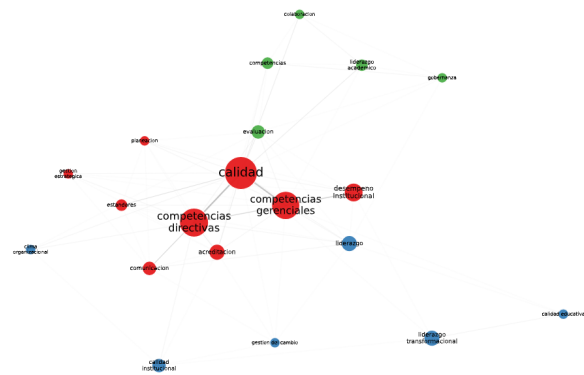
Por otro lado, el alcance de la categoría Clima y cultura organizacional abre el análisis a dimensiones en el ámbito de lo humano y lo psicosocial, que nos manifiestan que la gestión directiva es un rasgo que incide en la satisfacción, el bienestar y el clima académico, incorporando, por lo tanto, un grado de profundidad explicativa reside en la gestión vinculada a los actores internos de la universidad.

La Gobernanza universitaria abre el análisis a un nivel macro-organizacional, donde la participación en las decisiones y el liderazgo estratégico quedan resaltados como ejes para la eficiencia y la transparencia institucional, y conecta los niveles directivos con los marcos normativos y estructurales de la universidad.

Las categorías Innovación y desempeño institucional y Contexto regional e internacional sirven para explicar cómo las competencias directivas se vuelcan en la sostenibilidad, la innovación o la adaptación a un determinado contexto; la evidencia comparativa y regional incidió en la transferibilidad de los hallazgos sin perder la oportunidad de que los mismos mantuvieran la propiedad del contexto.

En conjunto, la matriz de categorías presenta una articulación lógica y jerárquica de variables, que sustenta de manera consistente el análisis del fenómeno estudiado y proporciona una base metodológica robusta para el desarrollo del marco teórico, la discusión de resultados y la construcción de modelos explicativos en educación superior.

Figura 6. Análisis bibliométrico de co-ocurrencia de palabras clave.



Nota. Fuente: Peñaherrera (2026).

La figura 6 muestra la red bibliométrica de co-ocurrencia de palabras clave y permite observar cómo se organiza intelectualmente el campo de análisis y cuáles son los principales ejes o “nodos” que lo atraviesan, al mismo tiempo que las relaciones que se establecen entre ellos. De manera general, destaca en el mapa una estructura claramente articulada en torno al concepto de calidad, que aparece como el nodo más central y de mayor tamaño, lo cual refleja no solo una alta frecuencia del término en la literatura, sino un papel unificador de la diversidad de estudios en los que se utilizan.

En este núcleo central, se encuentran calidad, competencias directivas y competencias gerenciales, entre los cuales se observan las relaciones de co-ocurrencia más fuertes. Este patrón sugiere que buena parte de la literatura analizada aborda la calidad institucional y de la educación desde una perspectiva directiva o vinculada a capacidades de gestión, en donde es correlativo a estándares, procesos de acreditación, planeación estratégica y mejora de desempeño institucional, manifestando una perspectiva predominantemente gestionista y organizacional.

Un segundo clúster relevante recoge conceptos de liderazgo y particularmente de liderazgo transformacional, clima organizacional, manejo del cambio y calidad de la educación. Este clúster da cuenta de una línea distinta de la que ya hemos expuesto en función de la perspectiva gestionista, ya que centra la cuestión de la calidad más allá de los estándares o en la

planificación. Desde esta mirada, la calidad no es únicamente control y supervisión, sino que lo es también proceso de transformación, cambio, motivación en la creación de un entorno institucional adecuado.

Un tercer clúster, por último, incardina una visión de corte más sistémico y estratégico en términos institucionales, como por ejemplo, gobernanza, evaluación, liderazgo académico y colaboración, y suponen una visión de corte macro-institucional o, en otros términos, un puente conceptual entre la dirección y la gestión.

En suma, el conjunto de la red bibliométrica da cuenta de cómo el campo se organiza en torno a un modelo integrador desde el cual la calidad se produce por la interacción de las competencias de dirección y de gestión, los procesos de liderazgo, y los marcos de gobernanza y evaluación. Esta configuración vuelve a poner de manifiesto la necesidad de abordar este concepto desde perspectivas de tipo multidimensional a la hora de analizar la calidad en las instituciones de educación superior.

4. Discusión

Los resultados generados permiten una conceptualización mucho más completa del impacto de las habilidades gerenciales sobre la calidad educativa de las instituciones de educación superior, detectando patrones comunes en múltiples contextos geográficos, institucionales y metodológicos. La evidencia de los últimos diez años es contundente: el liderazgo académico, las competencias en la estrategia, la cultura organizativa y los modelos de la gobernanza de la universidad son las dimensiones que explican la heterogeneidad en la relación de desempeño institucional. Primero, la revisión respalda el papel de las habilidades de dirección gerencial más relevantes; en la medida en que tipo de liderazgo transformacional no sólo aumenta la motivación del profesorado, sino que construye las condiciones para las políticas educativas y de mejora continua (Ababneh, 2024; Jing & Wang, 2024).

El análisis empírico respalda que los líderes de

las IES que practican el liderazgo transformacional pueden construir visiones institucionales, movilizar al profesorado y promover culturas colaborativas, lo que impacta en la calidad educativa. (Andrade et al., 2023; Jing & Wang, 2024). Este hallazgo se produce al margen de los modelos teóricos del liderazgo distribuido y relacional recientes que promueven nuevas formas de estructuras de toma de decisiones en las instituciones de educación superior actuales. (Kamal et al., 2024; Landa, 2022).

En segundo lugar, los resultados evidencian que las competencias gerenciales estratégicas, tales como la planificación, la toma de decisiones basada en evidencias y la gestión del cambio, constituyen un pilar fundamental del aseguramiento de la calidad en educación superior. La literatura revisada coincide en señalar que los procesos de autoevaluación, acreditación y auditoría dependen en gran medida de la capacidad de los directivos para gestionar recursos, coordinar equipos y establecer sistemas efectivos de seguimiento institucional (Arif et al., 2021). En contextos latinoamericanos, donde las universidades enfrentan políticas de regulación estrictas y exigencias crecientes de acreditación, estas competencias explican una parte importante de la variabilidad en el rendimiento institucional (Begum et al., 2023; Wangari et al., 2023).

Un tercer resultado por destacar se refiere a la cultura organizacional y al clima institucional, las cuales se manifiestan como variables mediadoras entre las destrezas gerenciales y la calidad educativa. Al respecto, varios estudios indican que las competencias de comunicación, resolución de conflictos y liderazgo relacional inciden en la cohesión de los equipos de trabajo docente, en la estabilidad emocional del personal académico y en la capacidad de las instituciones para adaptar las innovaciones educativas. (Kamal et al., 2024; Ramezannia et al., 2022).

La cultura organizacional no solo reproduce las prácticas gerenciales, sino que, además, se convierte en disparador o en obstáculo para la mejora. En ese sentido, las universidades que consolidan sus dinámicas

internas suelen propiciar escenarios más propicios al aprendizaje, la investigación y la calidad. (Gerashchenko, 2022; Ramezannia et al., 2022).

La propia revisión subraya la gobernanza universitaria y el liderazgo distribuido como determinantes de la calidad. Una revisión actualizada de la literatura empieza a evidenciar que las instituciones que desarrollan estructuras de cogobierno suelen estar asociadas con estilos de toma de decisión más democráticos, eficaces y con capacidad para dar respuesta a las demandas académicas. (Adhikary, 2024; Mfecane et al., 2022).

A conjunto, los resultados apuntan a que la relación entre habilidades gerenciales y calidad educativa es compleja, interdependiente y multidimensional. No son competencias sino un entramado de prácticas directivas que, directa e indirectamente, determinan procesos académicos y administrativos. Las universidades que logran articular liderazgo, estrategia, comunicación y gobernanza son las que obtienen mejor rendimiento en los indicadores de calidad, acreditación y satisfacción estudiantil. Estos resultados van en línea con modelos de gestión contemporáneos que insisten en la necesidad de fortalecer las capacidades humanas, institucionales y organizacionales para hacer frente a los desafíos actuales de la educación superior (Adhikary, 2024; Maduforo et al., 2024).

Para finalizar, la revisión indica lagunas en la literatura que deben ser saldadas en futuras investigaciones. Las lagunas son: a). la longitud del cuerpo la cual sigue la trayectoria de las habilidades gerenciales a lo largo del tiempo, b). la carencia de investigaciones que analicen los diferentes modelos de gobierno autoritario, c). la falta de evidencia que muestre la repercusión de la transformación digital de las habilidades gerenciales y d). la falta de un marco integrado en el cual se incluya, la cultura, lo emocional y las variables éticas las cuales se anudan a las habilidades de liderazgo educativo. Posibles lagunas las que permitirán una mayor robustez de todo el ámbito y

enfoques los que aboguen más por la calidad hacia la educación. Las principales contribuciones de este estudio a la literatura y a la gestión universitaria pueden describirse de la siguiente manera:

4.1. Aporte teórico

Se presenta un modelo conceptual de cuatro dimensiones que integra la evidencia reciente de 17 trabajos internacionales publicados entre enero de 2021 y julio de 2026. Estas dimensiones son las habilidades gerenciales de liderazgo, estrategia, comunicación y gestión organizacional, que se explican directa e indirectamente a través de la calidad educativa.

4.2. Aporte metodológico

La búsqueda en la base de datos y la revisión sistemática se elaboraron según un protocolo PRISMA 2020 con criterios claros de selección y un flujo de síntesis temática. Se trata de un procedimiento replicable y útil para una futura revisión de la literatura en gestión universitaria.

4.3. Aporte empírico

Proporciona una revisión comparativa de las experiencias de gestión en diversos contextos nacionales del mundo y destaca patrones comunes y diferencias regionales de gran aportación al entendimiento del fenómeno, especialmente en América Latina.

4.4. Aporte práctico

A través de este estudio, los diferentes grupos de interés, tales como autoridades universitarias, docentes y estudiantes, a nivel institucional-macro, pueden beneficiarse al contar con una base conceptual para la formación y entrenamiento de directivos, el diseño de programas de formación y la toma de decisiones en los procesos de acreditación y aseguramiento de calidad. A pesar del estricto rigor metodológico, esta revisión presenta las siguientes limitaciones aplicadas:

4.5. Heterogeneidad metodológica

Debido a la variedad de métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos, lo que impide llevar a cabo metaanálisis estadísticos y limita la comparabilidad estricta de las concepciones de la investigación.

4.6. Restricción temporal (2021-julio de 2026)

Si bien el rango temporal garantiza actualidad, excluye estudios relevantes previos que podrían contribuir a una comprensión más profunda del desarrollo histórico de las habilidades de los gerentes en el contexto de las instituciones de educación superior.

De manera relacionada, el 51,2% de las referencias citadas corresponde a los últimos cinco años (2022-2026), por debajo del 70% recomendado por el formato de la revista. Esta proporción se explica porque una parte considerable de las referencias no corresponde a los 17 estudios empíricos incluidos en la síntesis, sino a obras teóricas y metodológicas fundacionales sobre liderazgo, cultura organizacional y gestión de la calidad (entre otras, Schein, 1996; Sloan, 1994; Reed y Deem, 2002; Judge y Piccolo, 2004; Bass y Riggio, 2006), así como a guías metodológicas de referencia para la revisión sistemática y su diseño (Kitchenham y Charters, 2007; Thomas y Harden, 2008; Hernández-Sampieri et al., 2014), cuya vigencia conceptual no depende de la fecha de publicación. Los 17 estudios empíricos que constituyen el corpus de análisis sí se ajustan íntegramente a la ventana de búsqueda 2021-julio de 2026, tal como se detalla en la tabla 1.

4.6.1. Variabilidad geográfica

A pesar de la gran muestra que abarca varios estudios realizados en diferentes regiones geográficas del mundo, hay más estudios de América Latina, Europa y Asia y significativamente menos de África y Oceanía.

4.7. Falta de acceso a algunos textos completos

Aunque la revisión de las citas ayuda a rastrear, pero algunos estudios potencialmente relevantes fueron excluidos de la muestra por limitaciones de acceso, lo

que podría haber afectado la exhaustividad de los estudios finales.

4.8. Restricción a una única base de datos y riesgo de sesgo de publicación

La búsqueda bibliográfica se restringió a una única base de datos (Scopus), lo que pudo dejar fuera estudios relevantes indexados exclusivamente en otras bases (por ejemplo, Web of Science o ERIC), y constituye una limitación reconocida de la búsqueda. De manera relacionada, no puede descartarse un sesgo de publicación, en la medida en que los estudios con resultados significativos o favorables tienden a publicarse con mayor frecuencia que aquellos con resultados nulos o no concluyentes, lo cual pudo influir en la composición del corpus finalmente incluido.

5. Conclusiones

Derivados del método PRISMA que articula esta revisión sistemática, se dieron cuenta que las habilidades de gestión representan un eje central y fundamental para comprender y mejorar la calidad de los sistemas educativos de educación superior. Los 17 estudios sujetos a revisión por los autores permiten concluir que el liderazgo académico, las competencias estratégicas, la comunicación efectiva y la gestión organizacional se estructuran como las variables concretas transversales a las implicancias de la acreditación, la evaluación institucional, el desempeño docente y la satisfacción estudiantil. La perspectiva fuerte concluye que la capacidad de liderazgo transformacional interviene, por encima de las demás variables, en los resultados institucionales, al promover la motivación, la innovación y la articulación en relación con los objetivos.

Al mismo tiempo, los hallazgos indican que la calidad educativa no solo reposa sobre recursos materiales, infraestructuras o normativas extranjeras, sino que también queda asociada a ser capaz de gestionar el trabajo de los grupos, de tomar decisiones en base de evidencias, de promover culturas organizacionales cooperativas y de guiar procesos de

cambio institucional. Esta mirada multidimensional valide la intención de desarrollar la formación gerencial en educación superior, especialmente en contextos donde las demandas por la acreditación y la mejora continua se acentúan.

La revisión de la literatura también pone de manifiesto que la gestión de la universidad se puede entender como un proceso estratégico y humano para que se lleve a cabo el liderazgo, la planificación, la comunicación y la gobernanza, etc., que se establecen en estándares de calidad educativa. Por tanto, cuando la universidad puede integrar mejor estas dimensiones lo es también su desempeño, la estabilidad de la organización y la cultura institucional alimentada por el aprendizaje y la innovación.

A partir de los hallazgos y las limitaciones identificadas, se proponen las siguientes líneas de investigación futura. En primer lugar, conviene lograr medir el desarrollo de las habilidades gerenciales y de la calidad educativa a través del tiempo, incorporando la evolución en ciclos completos, desde la acreditación hasta los procesos de transformación institucional. En segundo lugar, resulta pertinente realizar diseños comparativos multinivel de la calidad educativa entre instituciones con liderazgo tradicional, transformacional-transaccional y distribuido. En tercer lugar, conviene explorar cómo la transformación digital, la educación virtual y demás factores afectan las habilidades de los directivos y los mecanismos de agencia y calidad institucional.

En cuarto lugar, conviene introducir la inteligencia emocional, la ética profesional, el bienestar docente y la salud organizacional en el análisis de las habilidades de los gerentes. En quinto lugar, se sugiere la utilización de estrategias como el análisis multivariante y el *machine learning* para predecir la calidad educativa a partir de indicadores de gerencia. Finalmente, conviene potenciar la investigación en África, Medio Oriente y Oceanía con el fin de enriquecer la comprensión del fenómeno en una dimensión global y balancear la evidencia disponible.

6. Referencias

- Ababneh, S. (2024). Promoting quality culture through internal quality assurance standards case study: Jerash University. *International Journal for Quality Assurance*, 2(7), 87–98.
<https://doi.org/10.34028/ijqa/7/2/266>
- Abdullah, N. S., Ghani, E. K., Jais, I. R. M., & Yahya, Y. (2024). The institutional leaders in universities: A framework for improving competency assessment. *Journal of Ecohumanism*, 3(3), 1336–1345.
<https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3412>
- Adhikary, A. D. (2024). Institutional governance, distributed leadership and administrative effectiveness in teacher education institutions: A study of B.Ed. colleges in Assam. *IJFMR - International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(6), 87755.
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i06.87755>
- Andrade, J. M., Ramírez, E., Ramírez, J. C., & Bermeo, D. (2023). Technostress, transformational leadership, and academic performance of university students in South Colombia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 468–482.
[https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.36](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.36)
- Arif, S., Iqbal, S., & Nadeem, M. (2021). Leadership effectiveness in implementing quality assurance programs at private universities of Lahore. *International Review of Management and Business Research*, 10(2), 56–72.
[https://doi.org/10.30543/10-2\(2021\)-5](https://doi.org/10.30543/10-2(2021)-5)
- Avetisyan, P., Gevorgyan, N., & Tadevosyan, M. (2024). The role of managerial competencies in higher education: Navigating current transformational trends. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(10), e09400.
<https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n10-277>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Barnett, R. (2019). Leadership and critical thinking. In J. Jameson (Ed.), *International Perspectives on Leadership in Higher Education* (pp. 20–30). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315122410-3>
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231–251.
<https://doi.org/10.2307/257906>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational organizational cultures. In *Transformational Leadership* (pp. 99–111). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095-7>
- Begum, M., Ghaffar, A., & Idris, M. (2023). University women leadership and institutional performance-team effectiveness: The moderating effect of authenticity in leadership. *Journal of Social Sciences Review*, 3(2), 651–665.
<https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.299>
- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477–493.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.hep.8300167>
- Ericson, H. C., Smith, K., Dolan, E. L., Lemons, P. P., Brickman, P., & Andrews, T. C. (2026). Leading change in academic departments: An analysis of department heads and teaching evaluation reform using Kotter's model. *Innovative Higher Education*, 51(2), 629–658.
<https://doi.org/10.1007/s10755-026-09884-7>
- Ganji, M., Dalvi, M. R., & Shirvani, A. (2022). Managerial competencies: A pattern for top managers' competency of medical sciences universities. *Journal of Multidisciplinary Care*, 11(3), 143–148.
<https://doi.org/10.34172/jmdc.2022.1136>
- Gerashchenko, D. (2022). Academic leadership and university performance: Do Russian universities improve when they are led by top researchers?. *Higher Education*, 83(5), 1103–1123.
<https://doi.org/10.1007/s10734-021-00732-5>
- Harvey, L., & Newton, J. (2007). Transforming quality evaluation: Moving on. In D. F. Westerheijden, B. Stensaker, & M. J. Rosa (Eds.), *Quality Assurance in Higher Education* (pp. 225–245). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-1-4020-6012-0_9
- Hawkins, J. N., & Neubauer, D. (2015). Twenty-first century work skills and competencies. In D. E. Neubauer & K. Ghazali (Eds.), *Technology and Workplace Skills for the Twenty-First Century* (pp. 9–23). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/9781137491923_2
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill.
- 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.
- Jing, T., & Wang, L. (2024). The research on the relationship between transformational leadership and teacher work performance in higher vocational colleges of Guangdong Province. *Adult and Higher Education*, 6(2), 77–86.
<https://doi.org/10.23977/aduhe.2024.060212>
- Jones, S., & Harvey, M. (2017). Revealing the nexus between distributed leadership and communities of practice. In J. McDonald & A. Cater-Steel (Eds.), *Communities of Practice* (pp. 313–327). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-981-10-2879-3_14
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kamal, H., Abdul, N., & Aladdin, A. (2024). The role of cultural background in enhancing communication

- skills among academic leaders. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 43(2), 358–369.
<https://doi.org/10.21831/cp.v43i2.52771>
- Kezar, A. (2017). Leadership in higher education, concepts and theories. In J. C. Shin & P. Teixeira (Eds.), *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions* (pp. 1–8). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_537-1
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering* (Technical Report EBSE-2007-01). Keele University and University of Durham.
- Landa, N. (2022). 7 - Navigating the delicate balance between academia and administration through transformational leadership in a South African university. *Journal of Higher Education in Africa*, 18(2), 131–145.
<https://doi.org/10.57054/jhea.v18i2.1881>
- Maduforo, A. N., Scott, S., & Scott, D. E. (2024). Navigating neoliberal waters: Building capacities and skills for effective instructional leadership in higher education. *International Journal for Leadership in Learning*, 24(1), 191–225.
<https://doi.org/10.29173/ijll48>
- Mathies, C., & Ferland, C. (2022). Institutional strategic planning. In K. Powers & P. J. Schloss (Eds.), *Organization and Administration in Higher Education* (pp. 91–113). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003272908-7>
- Mfecane, N., Iwu, C. G., & Mohsam, F. (2022). Quality of administrative services in a South African higher education institution: Stakeholder perceptions. *Journal of Research in Higher Education*, 6(2), 83–108. <https://doi.org/10.24193/jrhe.2022.1.4>
- Mohamoud, A. M. (2023). The role of leadership on quality of higher education in the Banadir Region, Somalia. *Multidisciplinary Journal of Horseed International University*, 1(1), 59–99.
<https://doi.org/10.59336/mjhui.v1i1.4>
- 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, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Perrotta, D. (2016). Mercosur's regional policies in higher education: The diffusion of accreditation and quality assurance policies. In A. C. Bianculli & A. R. Hoffmann (Eds.), *Regional Organizations and Social Policy in Europe and Latin America* (pp. 185–205). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/9781137490353_9
- Ramezannia, F., Afkane, S., Aghajani, H., & Chenari, A. (2022). Identifying patterns of innovative organizational culture, transformational leadership style and quality of work life: A qualitative study. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 2(4), 57–67.
<https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.2.4.5>
- Reed, M., & Deem, R. (2002). New managerialism: The manager-academic and technologies of management in universities—looking forward to virtuality? In K. Robins & F. Webster (Eds.), *The Virtual University?* (pp. 126–147). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780199245574.003.0007>
- Rust, C., & O'Donovan, B. (2024). Assuring academic standards. In N. Reimann, I. Sadler, & J. Hill (Eds.), *Academic Standards in Higher Education* (pp. 11–24). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003379768-3>
- Sá, C., & Amaral, A. (2023). Revisiting market-oriented higher education and academic capitalism. In A. Amaral & A. Magalhães (Eds.), *Handbook on Higher Education Management and Governance* (pp. 340–358). Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781800888074.00039>
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240.
<https://doi.org/10.2307/2393715>
- Sloan, D. (1994). Total quality management in the culture of higher education. *The Review of Higher Education*, 17(4), 447–464.
<https://doi.org/10.1353/rhe.1994.0012>
- Sugrue, C. (2015). More leaders: Dissipated or distributed leadership? In *Unmasking School Leadership* (pp. 175–199). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-94-017-9433-6_8
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(1), Article 45.
<https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Tierney, W. G. (2023). Organizational culture in higher education. In *The Impact of Culture on Organizational Decision-Making* (pp. 23–44). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781003447887-4>
- Wangari, C. T., Wasike, S., & Mungai, C. (2023). Quality management practices and service delivery: A case of the Catholic University of Eastern Africa. *Journal of Strategic Management*, 7(5), 93–107.
<https://doi.org/10.53819/81018102t2187>
- Zgaga, P. (2012). Reconsidering university autonomy and governance: From academic freedom to institutional autonomy. In H. G. Schuetze, W. Bruneau, & G. Grosjean (Eds.), *University Governance and Reform* (pp. 11–22). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/9781137040107_2

Reseña Biográfica del autor

Henry Luis Peñaherrera Veloz | hpenaherrerav@ucvvirtual.edu.pe

Es ingeniero en Contaduría Pública y Auditoría (CPA) por la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), especialista en Gestión Pública por el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) y magíster en Contabilidad y Auditoría por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Se desempeña como contador general de la Universidad Estatal de Milagro y como docente universitario y de posgrado en la UNEMI, la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil y la Universidad Agraria del Ecuador. Sus líneas de investigación incluyen la gestión universitaria, las habilidades gerenciales y la calidad educativa en la educación superior.

Agradecimientos. El autor expresa su agradecimiento a la Universidad César Vallejo (UCV), Perú, institución con la que mantiene su afiliación académica, por el respaldo institucional brindado a lo largo del desarrollo de esta revisión sistemática.

Declaraciones del autor

Contribución del autor (Taxonomía CRediT). Henry Luis Peñaherrera Veloz: conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, metodología, redacción del borrador original, y redacción, revisión y edición del manuscrito final.

Financiamiento. Esta investigación no recibió financiamiento externo de agencias de los sectores público, comercial o sin fines de lucro.

Conflicto de intereses. El autor declara no tener ningún conflicto de intereses en relación con la investigación, autoría o publicación de este artículo.

Declaración de disponibilidad de datos. Los datos que sustentan los hallazgos de este estudio corresponden a los 17 artículos científicos incluidos en la revisión sistemática, todos ellos de acceso público y referenciados en la sección de Referencias. Esta revisión no fue registrada previamente en PROSPERO ni en otra plataforma de registro de revisiones sistemáticas.

Declaración de uso de Inteligencia Artificial. Durante la elaboración de este artículo se utilizó la herramienta de inteligencia artificial generativa Claude, de Anthropic, en dos etapas del proceso: la revisión de la redacción y la ortografía del manuscrito, y la aplicación de las normas de citación y referencias de la séptima edición APA. El autor revisó y validó cada sugerencia generada por la herramienta antes de incorporarla al texto final, y asume la responsabilidad completa sobre el contenido, los datos y las conclusiones de la revisión sistemática.

Aprobación ética y consentimiento informado. Esta revisión sistemática no requirió aprobación de un comité de ética por tratarse del análisis de estudios previamente publicados y de acceso público, sin intervención directa de participantes humanos.