

**La Calidad Educativa en Instituciones de  
Educación Superior: Enfoques Administrativos  
y Evaluativos**

**Educational Quality in Higher Education Institutions:  
Administrative and Evaluative Approaches**

**Viviana Paola Arregui-Valdivieso<sup>1</sup>**  
Universidad Estatal del Sur de Manabí  
viviana.arregui@unesum.edu.ec

**María Valeria Pico-Delgado<sup>2</sup>**  
Universidad Técnica de Manabí  
valeria.pico@utm.edu.ec

**Angélica María Roben-Moreira<sup>3</sup>**  
Universidad Técnica de Manabí  
angelica.roben@utm.edu.ec

**Evelyn Jahaira Arregui-Valdivieso<sup>4</sup>**  
Clínica Renal Metrodial  
evelynarregui@gmail.com

**[doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3479](https://doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3479)**

V10-N4 (jul) 2025, pp 1224-1238 | Recibido: 06 de agosto del 2025 - Aceptado: 19 de agosto del 2025 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2574-3439>. Magíster en Administración de Empresas y Magíster en Educación y Desarrollo Social. Ingeniera Comercial y Abogada de Profesión. Experiencia en Docencia en la Universidad Técnica de Manabí y Docencia en la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

2 ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0164-9766>. Abogada de los Juzgados y Tribunales de la República. Magister en Administración Pública Mención Desarrollo Institucional

3 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9971-5265>. Abogada, Magister en Derecho Constitucional, Defensora Pública, Docente de la Facultad Ciencias Administrativa y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.

4 Médica Nefróloga diabetóloga especializada en Argentina, nefróloga de Clínica Renal Metrodial.

Descargar para Mendeley y Zotero

## RESUMEN

La calidad educativa en las instituciones de educación superior se ha constituido en un eje estratégico para garantizar la pertinencia, eficacia y sostenibilidad de los sistemas universitarios, especialmente ante las exigencias de la globalización, los procesos de evaluación externa y la transformación de las dinámicas académicas. En este contexto, el presente estudio analizó los enfoques administrativos y evaluativos en la calidad educativa de las instituciones de educación superior, con el fin de identificar tendencias, tensiones y buenas prácticas documentadas en la literatura científica reciente. Se adoptó un enfoque cualitativo, de tipo documental y nivel exploratorio-analítico, con criterios de inclusión que consideraron investigaciones publicadas entre 2015 y 2024 en español e inglés, disponibles en acceso abierto y vinculadas al tema de estudio. La información fue extraída de bases de datos académicas mediante técnicas de análisis de contenido. Los resultados evidenciaron que los modelos administrativos y evaluativos han fortalecido la planificación estratégica, el control institucional y la consolidación de una cultura de aseguramiento. No obstante, también se observaron limitaciones en la articulación con los procesos académicos, así como en la escasa inclusión de indicadores cualitativos. Además, se identificaron tensiones entre los mecanismos de evaluación externa y los procesos de mejora continua, lo que ha generado propuestas de integración más participativa y contextualizada. Se concluye que la transformación de los sistemas de gestión y evaluación requiere enfoques integradores, sensibles a las dinámicas institucionales y capaces de promover una calidad educativa sostenible y centrada en el aprendizaje.

Palabras clave: calidad de la educación; evaluación institucional; gestión universitaria; educación superior; indicadores educativos.

## ABSTRACT

Educational quality in higher education institutions has become a strategic axis to ensure the relevance, effectiveness, and sustainability of university systems, especially in response to the demands of globalization, external evaluation processes, and the transformation of academic dynamics. In this context, the present study analyzed administrative and evaluative approaches to educational quality in higher education institutions, aiming to identify trends, tensions, and good practices documented in recent scientific literature. A qualitative, documentary, and exploratory-analytical approach was adopted, with inclusion criteria considering studies published between 2015 and 2024 in Spanish and English, available in open access and directly related to the topic. Data were retrieved from academic databases using content analysis techniques.

The results showed that administrative and evaluative models have strengthened strategic planning, institutional control, and the consolidation of a quality assurance culture. However, limitations were also found in their articulation with academic processes, as well as in the limited inclusion of qualitative indicators. Furthermore, tensions were identified between external evaluation mechanisms and continuous improvement processes, which have led to proposals for more participatory and context-sensitive integration. It is concluded that transforming management and evaluation systems requires integrative approaches, responsive to institutional dynamics and capable of promoting sustainable, learning-centered educational quality.

Keywords: educational quality; institutional evaluation; university management; higher education; educational indicators.

## Introducción

La calidad educativa en las instituciones de educación superior ha sido objeto de análisis desde múltiples perspectivas, particularmente desde los enfoques administrativos y evaluativos que determinan el grado de cumplimiento de estándares nacionales e internacionales (Hoare & Goad, 2022; Liu, 2016; Moreira-Choez et al., 2022). Diversos estudios han evidenciado la necesidad de repensar la gestión universitaria para responder a las exigencias del entorno globalizado (González Bello, 2018). Por ejemplo, Mårtensson et al. (2023) sostienen que los modelos de calidad educativa requieren una visión sistémica que articule la planificación estratégica con procesos de evaluación continua. Asimismo, autores como Hillman y Baydoun (2019) y Rusdi et al. (2023) han enfatizado que la calidad no solo depende de la infraestructura o los recursos disponibles, sino también de la gobernanza institucional, la pertinencia curricular y los mecanismos de aseguramiento interno y externo.

Sin embargo, se ha identificado que muchas universidades, especialmente en América Latina, presentan debilidades estructurales en sus modelos administrativos, los cuales tienden a centrarse en el cumplimiento normativo antes que en el mejoramiento sustantivo del aprendizaje. Estas falencias se reflejan en la limitada articulación entre los planes de desarrollo institucional y los resultados de las evaluaciones de desempeño, generando brechas entre la gestión operativa y los resultados académicos (Wiek et al., 2011). Además, el carácter fragmentado de las políticas de aseguramiento de la calidad dificulta la consolidación de una cultura evaluativa orientada a la mejora continua, lo que incide negativamente en la sostenibilidad de los procesos educativos (Alzahrani et al., 2021).

Por otro lado, la implementación de sistemas de evaluación ha sido criticada por centrarse en indicadores cuantitativos que no capturan la complejidad de los procesos formativos. De acuerdo con Bendermacher et al. (2017) los modelos tradicionales de evaluación tienden a invisibilizar dimensiones

cualitativas como la satisfacción estudiantil, la innovación pedagógica y la inclusión, aspectos fundamentales para una educación superior con sentido social. Esta situación limita el alcance de las políticas de calidad y restringe su capacidad para generar transformaciones significativas en los entornos universitarios.

A pesar del avance en investigaciones sobre calidad educativa, persisten vacíos respecto a la integración de los enfoques administrativos y evaluativos dentro de un modelo de gestión que permita retroalimentar de manera efectiva la toma de decisiones. Son escasos los estudios que analizan cómo los sistemas de evaluación impactan directamente en la planificación institucional, en la innovación académica o en la mejora de los resultados estudiantiles. Esta fragmentación conceptual y metodológica obstaculiza la construcción de propuestas integrales que fortalezcan la calidad desde una perspectiva holística y contextualizada. En este marco, se considera fundamental realizar un estudio que permita examinar, desde una perspectiva crítica, la interacción entre los componentes administrativos y evaluativos como factores que inciden en la calidad educativa universitaria. Comprender esta relación resulta clave para diseñar políticas y estrategias que promuevan no solo la eficiencia institucional, sino también la equidad, la inclusión y la pertinencia en los procesos formativos. De este modo, se busca aportar al debate académico y a la toma de decisiones en el ámbito de la educación superior.

A partir de lo expuesto, se plantea la siguiente pregunta problema: ¿Cómo han sido abordados los enfoques administrativos y evaluativos en la calidad educativa en instituciones de educación superior? Para dar respuesta a esta interrogante, el presente estudio tuvo como objetivo analizar los enfoques administrativos y evaluativos en la calidad educativa en instituciones de educación superior, para identificar las principales tendencias teóricas, hallazgos empíricos, vacíos investigativos y perspectivas emergentes en la literatura científica, con el fin de aportar una visión crítica y fundamentada que oriente futuras

investigaciones y propuestas de mejora en la gestión universitaria.

## Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño de tipo documental y nivel exploratorio-analítico. Este enfoque permitió examinar, desde la producción académica reciente, las concepciones, prácticas y desafíos asociados a los enfoques administrativos y evaluativos en la calidad educativa de las instituciones de educación superior. Se optó por este tipo de estudio con el propósito de sistematizar, interpretar y contrastar los hallazgos teóricos y empíricos que han sido abordados en diversas investigaciones, privilegiando una aproximación crítica al corpus bibliográfico revisado.

Por otra parte, para garantizar la rigurosidad metodológica del proceso de selección de fuentes documentales, se establecieron criterios claramente definidos que permitieron delimitar el corpus bibliográfico a revisar. La tabla 1 presenta de forma comparativa los criterios de inclusión y exclusión aplicados, los cuales orientaron la identificación de documentos pertinentes y relevantes para el análisis de los enfoques administrativos y evaluativos en la calidad educativa de las instituciones de educación superior.

**Tabla 1**

*Criterios de inclusión y exclusión documental*

| Criterios de Inclusión                                                                                                    | Criterios de Exclusión                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Publicaciones científicas indexadas (artículos, libros, informes técnicos académicos)                                     | Documentos sin sustento metodológico (ensayos, columnas de opinión, editoriales)         |
| Estudios que aborden la relación entre calidad educativa y enfoques administrativos y/o evaluativos en educación superior | Investigaciones centradas en otros niveles educativos (educación básica o media)         |
| Fuentes publicadas entre los años 2015 y 2024                                                                             | Publicaciones anteriores a 2015, salvo que constituyan referentes teóricos fundacionales |
| Documentos escritos en español o inglés                                                                                   | Textos en otros idiomas sin traducción disponible                                        |
| Textos con acceso completo para revisión y análisis                                                                       | Publicaciones de acceso restringido o solo con resúmenes disponibles                     |

La tabla 1 evidencia una selección rigurosa de documentos orientada a asegurar la pertinencia, actualidad y calidad académica del corpus analizado. Los criterios de inclusión priorizaron fuentes científicas indexadas, estudios recientes (2015–2024) y textos accesibles en español o inglés, con el fin de garantizar la validez y relevancia de los hallazgos. En contraposición, se excluyeron materiales sin base metodológica, publicaciones enfocadas en otros niveles educativos, documentos en idiomas no dominados y fuentes con acceso restringido, lo cual permitió evitar sesgos interpretativos y asegurar una lectura crítica fundamentada. Esta delimitación metodológica contribuyó a acotar el análisis a investigaciones con sustento empírico o teórico consistente, facilitando una síntesis coherente sobre los enfoques administrativos

y evaluativos en la calidad educativa de la educación superior.

La técnica de recopilación de la información consistió en una revisión bibliográfica sistematizada, aplicada en bases de datos académicas reconocidas como Scopus, Scielo, Redalyc, Dialnet y Google Scholar. Se emplearon palabras clave como calidad educativa, gestión universitaria, evaluación institucional, modelos administrativos y aseguramiento de la calidad, combinadas mediante operadores booleanos para optimizar la búsqueda y garantizar la pertinencia de las fuentes seleccionadas.

El procesamiento de la información se realizó mediante análisis de contenido, utilizando matrices categoriales que permitieron organizar y codificar los principales hallazgos por dimensión temática. Posteriormente, se procedió a establecer comparaciones, identificar patrones recurrentes y detectar vacíos teóricos o contradicciones en los enfoques abordados. Esta estrategia analítica facilitó la construcción de una síntesis interpretativa que respalda las conclusiones del estudio y sustenta las implicaciones teóricas y prácticas en torno a la gestión de la calidad educativa en el ámbito universitario.

## Resultados y discusión

A continuación, se presentan los principales resultados derivados del análisis documental sobre los enfoques administrativos y su incidencia en la calidad educativa en instituciones de educación superior. Los hallazgos se han organizado en función de cuatro ejes analíticos: modelos de gestión universitaria, articulación entre planificación institucional y liderazgo, buenas prácticas identificadas en experiencias exitosas, y dificultades recurrentes en los procesos de vinculación entre la gestión administrativa y los resultados académicos.

A continuación, se presenta la tabla 2, la cual resume una selección de estudios

relevantes que abordan la relación entre la gestión administrativa y la calidad educativa en instituciones de educación superior. Los trabajos incluidos permiten identificar enfoques metodológicos, hallazgos significativos y conclusiones derivadas del análisis de experiencias empíricas y teóricas en distintos contextos institucionales.

**Tabla 2**  
*Estudios sobre gestión administrativa y calidad educativa*

| Título del estudio                                                                                      | Objetivo                                                                                                                                    | Metodología                                                                                            | Principales resultados                                                                                                            | Conclusión                                                                                                                                     | Cita                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Quality assurance and its impact from higher education institutions' perspectives                       | Analizar el impacto de los procedimientos de aseguramiento de la calidad desde la perspectiva institucional en tres universidades europeas. | Estudio de caso comparativo con enfoque cualitativo en instituciones de Finlandia, Alemania y Rumania. | La coherencia entre auditorías externas y políticas internas fortalece la gestión institucional y promueve mejoras organizativas. | Las instituciones avanzan hacia políticas de calidad coherentes, pero requieren mejoras en metodologías sistemáticas de evaluación de impacto. | (Bejan et al., 2015)            |
| Assessing administrative service quality in higher education                                            | Desarrollar un marco de evaluación de la calidad de los servicios administrativos en una universidad brasileña.                             | Desarrollo de un marco basado en atributos y encuestas aplicadas a estudiantes.                        | Se identificaron atributos clave como eficiencia, atención, confiabilidad y comunicación.                                         | El modelo HEADSQUAL es replicable para mejorar sistemas de control de servicios administrativos.                                               | (Steppacher et al., 2021)       |
| Estudio para la calidad y prospectiva de la planeación estratégica organizacional en educación superior | Explorar elementos normativos y operativos en la planificación estratégica universitaria para mejorar la calidad.                           | Diseño cuantitativo correlacional con encuestas al personal administrativo.                            | Alta correlación entre cumplimiento estratégico y calidad institucional; destaca la filosofía institucional.                      | La planificación estratégica incide directamente en la mejora del servicio educativo.                                                          | (Vélez Jiménez et al., 2022)    |
| Análisis del control interno en IES privadas del Valle de Aburrá                                        | Analizar el funcionamiento del sistema de control interno en IES privadas desde un enfoque administrativo y educativo.                      | Investigación descriptiva con muestreo estratificado y cuestionarios tipo Likert.                      | El 42% de las instituciones no contaban con modelos formales de control interno.                                                  | Es necesario implementar modelos estructurados para alcanzar estándares de calidad sostenibles.                                                | (Grajales-Gaviria et al., 2022) |
| Best practices for quality assurance in higher education                                                | Identificar prácticas óptimas para el aseguramiento de la calidad en instituciones nigerianas.                                              | Revisión de literatura con enfoque administrativo.                                                     | Se destacan prácticas como innovación curricular y formación docente continua.                                                    | La gestión educativa debe alinearse con estándares globales y necesidades locales.                                                             | (Asiyai, 2022)                  |
| Quality of Administrative Services in Higher Education                                                  | Evaluar la calidad de servicios administrativos desde la percepción estudiantil.                                                            | Encuesta basada en SERVQUAL e IPA aplicada a estudiantes en cinco universidades griegas.               | Se evidenció una brecha entre expectativas y percepciones de los servicios administrativos.                                       | La mejora de los servicios requiere alinear expectativas estudiantiles con estrategias institucionales.                                        | (Rizos et al., 2022)            |
| Quality management of higher education: Innovation approach from institutionalism                       | Explorar el institucionalismo como enfoque innovador en la gestión universitaria.                                                           | Revisión exploratoria de literatura sobre institucionalismo y calidad.                                 | Las universidades que adoptan principios institucionalistas fortalecen la coherencia organizacional.                              | El institucionalismo favorece prácticas sostenibles en gestión de calidad.                                                                     | (Gulden et al., 2020)           |
| La Gestión Universitaria en el Ecuador y su Incidencia en la Calidad Educativa                          | Examinar la incidencia de la gestión universitaria en la calidad educativa ecuatoriana.                                                     | Diseño cuantitativo con encuestas a instituciones de educación superior.                               | El liderazgo institucional fue el principal predictor de la calidad educativa.                                                    | La gestión universitaria es clave para mejorar los estándares educativos.                                                                      | (Cabrera Ortiz et al., 2025)    |
| Sistemas de gestión de la calidad y calidad educativa en IES públicas de México                         | Determinar el impacto de la gestión por procesos y la planificación estratégica en la calidad educativa.                                    | Ecuaciones estructurales con datos de 48 IES certificadas en ISO 9001.                                 | La gestión por procesos tuvo impacto positivo, no así la planificación estratégica.                                               | Los sistemas de calidad deben acompañarse de procesos eficaces y contextualizados.                                                             | (Arjona-Granados et al., 2022)  |
| Impact evaluation of quality assurance in higher education                                              | Proponer metodologías de evaluación de impacto del aseguramiento de la calidad.                                                             | Diseño comparativo y longitudinal con análisis causal.                                                 | Se identificó una limitada sistematización en las evaluaciones de impacto institucional.                                          | La evaluación de impacto debe integrarse como componente estructural en las políticas universitarias.                                          | (Leiber et al., 2015)           |

El análisis comparativo de los estudios sistematizados en la tabla 2 permite identificar una diversidad de enfoques y metodologías orientados a comprender la incidencia de la gestión administrativa en la calidad educativa de las instituciones de educación superior. Los hallazgos coinciden en señalar que las prácticas de planificación estratégica, los modelos de aseguramiento de la calidad y los sistemas de control interno constituyen elementos determinantes para el fortalecimiento institucional. En el caso de las universidades europeas analizadas por Bejan et al. (2015), se resalta la convergencia entre las auditorías externas y las políticas internas como un factor que consolida la gobernanza y promueve la mejora continua. Esta relación evidencia que la calidad no se alcanza únicamente por el cumplimiento normativo, sino por la capacidad de traducir dicho cumplimiento en acciones estructuradas y sostenibles.

Por otra parte, el estudio de Steppacher et al. (2021) aporta un enfoque desde la percepción estudiantil, revelando que la eficiencia y confiabilidad de los servicios administrativos influyen directamente en la experiencia educativa. Este tipo de análisis es clave para vincular la gestión institucional con las expectativas de los usuarios, lo cual también es abordado por Rizos et al. (2022), quienes identifican una brecha significativa entre lo que los estudiantes esperan y lo que reciben, lo que sugiere la necesidad de integrar mecanismos de retroalimentación más efectivos. En este sentido, los estudios orientados al diseño de modelos como HEADSQUAL resultan valiosos, ya que permiten generar sistemas de evaluación replicables y adaptables.

Asimismo, investigaciones como las de Vélez Jiménez et al. (2022) y Cabrera Ortiz et al. (2025) refuerzan la idea de que la planificación estratégica y el liderazgo institucional son factores altamente correlacionados con la calidad académica. La primera enfatiza la importancia de alinear la filosofía institucional con los objetivos operativos, mientras que la segunda demuestra que el liderazgo no solo orienta, sino que transforma las prácticas organizacionales.

Estos hallazgos adquieren particular relevancia en contextos latinoamericanos, donde las disparidades estructurales suelen limitar la implementación de modelos sistémicos de gestión.

En contraste, el estudio de Arjona-Granados et al. (2022) evidencia que, aunque la gestión por procesos incide positivamente en la calidad educativa, la planificación estratégica por sí sola no presenta el mismo efecto. Esta distinción sugiere que el impacto de las estrategias depende de su grado de implementación y del contexto institucional. De igual modo, Grajales-Gaviria et al. (2022) alertan sobre la ausencia de modelos formales de control interno en un número considerable de instituciones, lo que representa una debilidad estructural en el aseguramiento de la calidad.

Finalmente, los aportes de Asiyai (2022) y Gulden et al. (2020) destacan la importancia de integrar enfoques innovadores como la institucionalización de buenas prácticas y la aplicación de teorías organizativas. Ambos estudios coinciden en que la sostenibilidad de la calidad educativa requiere un enfoque integral que combine el cumplimiento de estándares, la formación docente, la innovación curricular y la gobernanza participativa.

La tabla 3 sintetiza una selección de estudios que evidencian dificultades estructurales y operativas en la articulación entre la gestión administrativa y la mejora académica en instituciones de educación superior. Los trabajos incluidos abordan contextos diversos y destacan limitaciones recurrentes, tales como la ausencia de modelos de control interno, la desconexión entre servicios administrativos y expectativas pedagógicas, así como la falta de metodologías de evaluación que vinculen la gestión con los resultados de aprendizaje.

**Tabla 3**

*Estudios con dificultades en la articulación entre gestión administrativa y mejora académica*

| Título del estudio                                                                | Autor(es) y año                 | País       | Dificultades identificadas                                                                                                       | Implicación                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Análisis del control interno en IES privadas del Valle de Aburrá                  | (Grajales-Gaviria et al., 2022) | Colombia   | Falta de modelos formales de control interno y confusión con funciones académicas.                                               | Se dificulta el cumplimiento de objetivos académicos debido a una gestión desarticulada.         |
| Quality of Administrative Services in Higher Education                            | (Rizos et al., 2022)            | Grecia     | Desalineación entre los servicios administrativos y las expectativas académicas de los estudiantes.                              | La falta de comunicación entre áreas reduce la eficacia de los servicios educativos.             |
| Impact evaluation of quality assurance in higher education                        | (Leiber et al., 2015)           | Alemania   | Ausencia de metodologías de evaluación de impacto que conecten la gestión con los resultados de aprendizaje.                     | Las políticas de calidad pierden efectividad al no contar con retroalimentación estructurada.    |
| Sistemas de gestión de la calidad y calidad educativa en IES públicas de México   | (Arjona-Granados et al., 2022)  | México     | Debilidad en la articulación entre la planificación estratégica y los resultados académicos debido a desconexión presupuestaria. | Se limita la capacidad institucional para implementar mejoras sostenidas en el ámbito académico. |
| Quality management of higher education: Innovation approach from institutionalism | (Gulden et al., 2020)           | Kazajistán | Fragmentación de los procesos internos que impide la coherencia organizacional para una mejora académica efectiva.               | Las estrategias organizativas no se traducen adecuadamente en procesos pedagógicos de calidad.   |

La información recopilada en la tabla 3 permite identificar patrones comunes en las limitaciones estructurales y funcionales que afectan la articulación entre la gestión

administrativa y la mejora académica en instituciones de educación superior. En primer lugar, se evidencia que la ausencia de modelos formales de control interno, como lo señalan Grajales-Gaviria et al. (2022) en el contexto colombiano, genera confusión entre funciones administrativas y académicas, lo que repercute negativamente en el logro de los objetivos educativos. Esta desarticulación refleja una debilidad en los sistemas de gobernanza institucional que compromete la operatividad de los procesos formativos.

A ello se suma la desalineación detectada por Rizos et al. (2022), donde se reporta una brecha significativa entre los servicios administrativos y las expectativas de los estudiantes, lo cual revela una falla en la integración de las necesidades académicas dentro de la planificación institucional. Esta situación compromete la percepción de calidad por parte de los usuarios finales del sistema educativo y limita el impacto de las políticas institucionales sobre la experiencia formativa.

Asimismo, Leiber et al. (2015) señalan la ausencia de metodologías de evaluación de impacto como un factor crítico que dificulta la retroalimentación efectiva entre la gestión organizacional y los resultados académicos. La carencia de instrumentos evaluativos integrados impide la medición real del efecto de las acciones administrativas sobre el rendimiento estudiantil y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, el estudio de Arjona-Granados et al. (2022) pone de manifiesto la desconexión entre la planificación estratégica y los resultados académicos en las instituciones públicas mexicanas, atribuida a una estructura presupuestaria no vinculada al desempeño. Esta separación entre los recursos disponibles y las metas educativas obstaculiza la implementación de mejoras sostenidas y genera una gestión fragmentada que no responde con eficacia a las exigencias del entorno educativo.

Finalmente, Gulden et al. (2020) identifican que la fragmentación de los procesos internos, desde una perspectiva institucionalista, impide

la consolidación de una estructura organizativa coherente. La ausencia de coordinación entre niveles operativos y estratégicos limita la traducción de las directrices administrativas en prácticas pedagógicas efectivas, lo que retrasa el avance hacia una cultura institucional orientada a la mejora continua.

La tabla 4 presenta una síntesis de estudios internacionales que abordan diversos sistemas de evaluación institucional en educación superior, destacando sus modelos aplicados, hallazgos empíricos y limitaciones metodológicas. Los trabajos incluidos permiten observar cómo la evaluación de la calidad se ha operacionalizado en distintos contextos mediante enfoques formales, combinaciones de indicadores y herramientas estadísticas.

**Tabla 4**  
*Evaluación institucional: modelos, indicadores y limitaciones*

| Título del estudio                                                                                                                                        | Autor(es) y año                | País           | Aspectos abordados                                                                                       | Hallazgos relevantes                                                                                 | Limitaciones y necesidad de indicadores cualitativos                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Quality in higher education: the view of quality assurance managers in Chile                                                                              | (Scharager Goldenberg, 2018)   | Chile          | Concepciones de calidad de los gestores; tensiones entre exigencias externas e intereses internos.       | Necesidad de equilibrar control externo con mejora interna; crítica a la rigidez de la acreditación. | Se critica la excesiva dependencia de mecanismos formales de acreditación, sin suficiente atención a aspectos formativos y contextuales.          |
| A Novel Strategic Approach to Evaluating Higher Education Quality Standards                                                                               | (Makki et al., 2023)           | Arabia Saudita | Evaluación mediante MCDM combinando indicadores de rankings y BSC institucional.                         | Indicadores múltiples permiten priorizar calidad educativa según metas estratégicas.                 | El modelo MCDM incorpora muchos datos cuantitativos, pero requiere integrar dimensiones cualitativas como percepción de docentes y estudiantes.   |
| Academic Service Quality in Education Management in Higher Education                                                                                      | (Ali et al., 2020)             | Indonesia      | Percepción de calidad de servicios académicos mediante inputs, procesos y outputs.                       | La satisfacción estudiantil depende de un sistema integral de servicios académicos eficientes.       | Enfoque centrado en procesos administrativos puede subestimar la interacción pedagógica y la experiencia estudiantil directa.                     |
| Structural equation modeling for analysing the impact of quality of administrative practices                                                              | (Neeleaveni & Manimaran, 2016) | India          | Evaluación de prácticas administrativas mediante SEM; énfasis en liderazgo, infraestructura y currículo. | Los estándares administrativos influyen significativamente en la percepción de calidad.              | El SEM enfatiza relaciones estructurales cuantificadas, pero omite variables contextuales y subjetivas relevantes para la calidad percibida.      |
| Análisis del Contexto de los Sistemas de Información en procesos Administrativos y Académicos en las Instituciones de Educación Superior en Latinoamérica | (Ochoa Carrión et al., 2024)   | Ecuador        | Evaluación de sistemas de información académica y administrativa; desafíos en integración documental.    | Falta integración entre sistemas académicos y administrativos; necesidad de enfoque conjunto.        | La revisión documental revela escasa atención a indicadores cualitativos sobre satisfacción, percepción de valor educativo y clima institucional. |

Los estudios sistematizados en la tabla 4 permiten identificar avances y limitaciones en los modelos de evaluación institucional aplicados en distintos contextos geográficos y académicos. En primer lugar, Scharager Goldenberg (2018) advierte que la evaluación institucional en Chile ha estado condicionada por exigencias externas que priorizan el cumplimiento normativo, relegando procesos de autorregulación y mejora interna. Esta visión ha derivado en una concepción de la calidad como instrumento de control, lo cual restringe la capacidad formativa de los mecanismos evaluativos. En consecuencia, se resalta la necesidad de replantear el equilibrio entre las presiones de los entes acreditadores y la autonomía de las instituciones para gestionar sus procesos internos.

Por su parte, el estudio desarrollado por Makki et al. (2023) proponen un enfoque estratégico mediante el uso combinado de indicadores de rankings y perspectivas institucionales a través del Multi-Criteria Decision Making (MCDM). Aunque este modelo permite una valoración integral de la calidad educativa, su fortaleza cuantitativa resulta limitada si no se incorporan valoraciones cualitativas que reflejen percepciones, prácticas y niveles de satisfacción de los actores involucrados. La incorporación de estas dimensiones resulta clave para contextualizar la información y evitar que las decisiones institucionales se basen exclusivamente en métricas externas.

En una línea similar, Ali et al. (2020) destacan que la calidad del servicio académico depende de la articulación entre insumos, procesos y resultados. Sin embargo, al centrarse en variables medibles y objetivas, se corre el riesgo de invisibilizar aspectos esenciales de la experiencia educativa, como la interacción entre docentes y estudiantes o el ambiente institucional. Este hallazgo refuerza la necesidad de incluir herramientas evaluativas que capturen dimensiones subjetivas, tales como el sentido de pertenencia, la equidad y el reconocimiento.

Asimismo, el estudio de Neelaveni y Manimaran (2016) demuestra que, aunque las prácticas administrativas evaluadas mediante

modelos de ecuaciones estructurales (SEM) inciden positivamente en la percepción de calidad, dicho enfoque no contempla variables contextuales de naturaleza cualitativa. Ello impide comprender cómo las condiciones locales, las dinámicas institucionales o las culturas organizacionales influyen en la interpretación de los resultados cuantitativos, lo cual debilita la validez interna de las decisiones derivadas del análisis estadístico.

Por último, Ochoa Carrión et al. (2024) revelan que la falta de integración entre sistemas académicos y administrativos en instituciones latinoamericanas ha dificultado la consolidación de modelos de gestión documental que favorezcan procesos de evaluación coherentes. Aunque se reconoce la utilidad de los sistemas de información para organizar datos, los autores subrayan que su aplicación carece de componentes cualitativos que permitan valorar el clima institucional, la percepción del estudiantado y el impacto educativo de las decisiones administrativas.

La tabla 5 presenta una recopilación de estudios que abordan las convergencias y tensiones existentes entre la gestión administrativa y la evaluación institucional en el ámbito de la educación superior. Los trabajos analizados evidencian distintos grados de articulación entre ambas dimensiones, destacando experiencias de retroalimentación efectiva, así como conflictos persistentes entre las exigencias del cumplimiento normativo y los procesos orientados a la mejora continua.

**Tabla 5**  
*Convergencias y tensiones entre gestión y evaluación institucional*

| Título del estudio                                                                  | Autor(es) y año                 | Grado de articulación                                                                           | Retroalimentación documentada                                                             | Tensiones y propuestas                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Calidad en la Educación Superior desde las Ciencias Sociales y Administrativas      | (Rengifo-Millán, 2025)          | Mejoras en procesos académicos y gestión con avances parciales en cultura de calidad.           | Planes de mejora institucional orientados por evaluación externa con efectos limitados.   | Tensión entre evaluación como control externo y construcción de cultura institucional.              |
| Educación y Convergencia: intereses, tensiones entre prácticas y sentidos           | (Paula & Porta, 2018)           | Interacción crítica entre prácticas pedagógicas tradicionales y nuevas formas digitales.        | Uso de narrativas transmedia como mediación entre prácticas pedagógicas y evaluación.     | Resistencia a formas digitales y necesidad de redefinir modelos de evaluación contextual.           |
| La gestión de la extensión universitaria: una nueva sinergia entre los tres pilares | (Duarte da Silva & Alves, 2015) | Integración de extensión, docencia e investigación en una visión sistémica de gestión.          | Relación dialógica entre funciones universitarias como mecanismo de mejora continua.      | Desafíos para sostener sinergia entre pilares sin fragmentar objetivos estratégicos.                |
| Calidad educativa: engranaje entre gestión del conocimiento e innovación            | (Romero Medina, 2018)           | Alineación entre gestión educativa, innovación y ambientes de aprendizaje inclusivos.           | Procesos cíclicos de diagnóstico y evaluación para fortalecer prácticas educativas.       | Propuesta de ambientes educativos híbridos que permitan evaluar desde la inclusión.                 |
| Internalizing Sustainability into Research Practices of HEIs                        | (Alam & Lin, 2022)              | Baja institucionalización de la sostenibilidad en prácticas administrativas y de investigación. | Contradicciones entre normas externas y prácticas internas generan ajustes organizativos. | Se plantea integrar teoría de la actividad para superar barreras estructurales.                     |
| Higher Education Institutions and Multistakeholders' Engagement                     | (Corazza et al., 2024)          | Transformación gradual hacia una universidad comprometida con su entorno regional.              | Reconfiguración estructural basada en la legitimidad anclada en la comunidad local.       | Se propone gobernanza participativa con actores internos y externos como estrategia de integración. |

Los estudios recopilados en la tabla 5 permiten analizar, desde una perspectiva comparativa, el nivel de articulación entre la gestión administrativa y los procesos de evaluación institucional en diversos contextos universitarios. En primer lugar, Rengifo-Millán (2017) identifica que, a pesar de los avances en la formalización de procesos de mejora, la cultura institucional aún se ve condicionada por lógicas externas de control, lo cual limita la apropiación crítica de la evaluación como herramienta transformadora. Esta tensión evidencia la necesidad de repensar los marcos normativos para que la evaluación contribuya efectivamente al fortalecimiento organizacional desde dentro.

En una línea convergente, Porta (2019) analiza la fricción entre prácticas pedagógicas tradicionales y nuevas formas de representación evaluativa, como las narrativas transmedia, proponiendo una resignificación de los modelos de evaluación desde marcos más flexibles y participativos. Este planteamiento revela que los mecanismos de evaluación no pueden disociarse de los contextos culturales y tecnológicos en los que se desarrollan los procesos de enseñanza-aprendizaje, pues una lógica homogénea debilita su capacidad formativa.

Por su parte, Duarte da Silva y Alves (2015) resaltan la necesidad de una gestión integrada que articule los tres pilares de la universidad: docencia, investigación y extensión. La evidencia muestra que cuando se establece una relación dialógica entre estas funciones, la retroalimentación institucional resulta más coherente y propicia una mejora continua con sentido estratégico. No obstante, se advierten desafíos estructurales para mantener esta sinergia sin comprometer la claridad de los objetivos.

Romero Medina (2018) aporta una visión orientada hacia la innovación y la inclusión, donde los procesos evaluativos no solo diagnostican, sino que también configuran entornos propicios para el aprendizaje. Esta perspectiva destaca que la gestión académica debe incorporar estrategias flexibles que integren evaluación e innovación educativa como dimensiones complementarias, especialmente en contextos de diversidad.

A su vez, Alam y Lin (2022) evidencian una baja articulación entre las prácticas administrativas y los objetivos de sostenibilidad en las instituciones de educación superior. Las contradicciones entre exigencias externas y prácticas internas obstaculizan la adopción de enfoques sostenibles, lo que revela una desconexión entre el discurso institucional y la realidad operativa. Frente a esta situación, se propone integrar marcos teóricos más dinámicos, como la teoría de la actividad, que permitan superar las barreras estructurales mediante una gestión adaptativa y contextualizada.

Finalmente, Corazza et al. (2024) destacan una transformación progresiva hacia modelos de gobernanza universitaria basados en el compromiso territorial y la participación de múltiples actores. La reconfiguración de la estructura organizativa en función de su legitimidad social representa una estrategia efectiva para armonizar evaluación y gestión, al tiempo que refuerza la capacidad adaptativa de las instituciones ante las demandas del entorno.

## Conclusiones

El presente estudio tuvo como propósito analizar los enfoques administrativos y evaluativos en la calidad educativa de las instituciones de educación superior, para identificar las principales tendencias teóricas, hallazgos empíricos, vacíos investigativos y perspectivas emergentes. A partir de esta finalidad, se logró responder a la pregunta problema orientada a comprender cómo han sido abordadas dichas dimensiones en la literatura científica reciente, lo que permitió consolidar una visión crítica y fundamentada sobre las articulaciones, tensiones y desafíos que enfrenta la gestión universitaria contemporánea.

Los resultados obtenidos evidencian que la calidad educativa no puede ser comprendida únicamente como cumplimiento de estándares externos, sino como un proceso complejo que exige una articulación efectiva entre la planificación estratégica, la evaluación institucional, el liderazgo académico y la participación de los actores universitarios. Se identificaron buenas

prácticas en modelos de gestión integradora, así como deficiencias estructurales derivadas de la fragmentación entre la gestión administrativa y los procesos de mejora académica. Asimismo, se constató que el predominio de indicadores cuantitativos limita la capacidad de los sistemas de evaluación para captar dimensiones clave como la innovación pedagógica, la equidad y la satisfacción estudiantil.

Entre las limitaciones del estudio, se reconoce que, al tratarse de una revisión documental, no fue posible incorporar datos primarios ni contrastar los hallazgos con experiencias concretas de gestión institucional. Además, la disponibilidad de fuentes estuvo condicionada por los criterios de acceso abierto, lo cual pudo restringir la inclusión de estudios relevantes publicados en entornos de circulación cerrada o en otros idiomas.

Como línea futura de investigación, se propone avanzar hacia estudios mixtos que combinen el análisis documental con el trabajo de campo en universidades de distintos contextos. Esto permitiría validar empíricamente los hallazgos teóricos, incorporar las voces de los actores institucionales y formular modelos integradores de gestión que articulen calidad, pertinencia e innovación. En definitiva, la transformación de la educación superior exige repensar los sistemas administrativos y evaluativos desde un enfoque sistémico, participativo y situado, que permita consolidar culturas institucionales orientadas al mejoramiento continuo y a la justicia educativa.

## Referencias bibliográficas

- Alam, M., & Lin, F.-R. (2022). Internalizing Sustainability into Research Practices of Higher Education Institutions: Case of a Research University in Taiwan. *Sustainability*, 14(15), 9793. <https://doi.org/10.3390/su14159793>
- Ali, E. Y., Munir, M., Permana, J., & Kurniady, D. A. (2020). Academic Service Quality in Education Management in Higher Education. *Proceedings of the 3rd International Conference on Research of*

- Educational Administration and Management (ICREAM 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.221>
- Alzahrani, B., Bahaitham, H., Andejany, M., & Elshennawy, A. (2021). How Ready Is Higher Education for Quality 4.0 Transformation according to the LNS Research Framework? *Sustainability*, 13(9), 5169. <https://doi.org/10.3390/su13095169>
- Arjona-Granados, M. del P., López Lira-Arjona, A., & Maldonado-Mesta, E. A. (2022). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de Educación Superior de México. *Retos*, 12(24), 268–283. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>
- Asiyai, R. I. (2022). Best practices for quality assurance in higher education: implications for educational administration. *International Journal of Leadership in Education*, 25(5), 843–854. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1710569>
- Bejan, S. A., Janatuinen, T., Jurvelin, J., Klöpping, S., Malinen, H., Minke, B., & Vacareanu, R. (2015). Quality assurance and its impact from higher education institutions' perspectives: methodological approaches, experiences and expectations. *Quality in Higher Education*, 21(3), 343–371. <https://doi.org/10.1080/13538322.2015.1112546>
- Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling quality culture in higher education: a realist review. *Higher Education*, 73(1), 39–60. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2>
- Cabrera Ortiz, A. M., Leon Reyes, C. F., Omar Fernando, M. P., Bravo, D. J., & Guaila Muñoz, Y. E. (2025). La Gestión Universitaria en el Ecuador y su Incidencia en la Calidad Educativa. *Prosperus*, 1(1), 73–89. <https://doi.org/10.63535/jmspc13>
- Corazza, L., Truant, E., Cottafava, D., & Dhir, A. (2024). Higher Education Institutions and Multistakeholders' Engagement: A Longitudinal Study of an Anchor Institution's Legitimacy and Dynamism. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 13572–13585. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3265263>
- Duarte da Silva, L., & Alves, L. R. (2015). La Gestión de la extensión universitaria: una nueva sinergia entre los tres pilares de la Educación Superior Universitaria. *Universidad Del Centro Educativo Latinoamericano*, 18(34), 9–22. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87739279002>
- González Bello, E. O. (2018). Habilidades digitales en jóvenes que ingresan a la universidad: realidades para innovar en la formación universitaria / Digital skills in young people entering the university: realities to innovate in university education. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 670–687. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.363>
- Grajales-Gaviria, D. A., Giraldo Pérez, Y. E., Castellanos Polo, O. C., & Cano Bedoya, J. (2022). Análisis del control interno en las instituciones de educación superior privadas del Valle de Aburrá-Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 66, 161–182. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n66a7>
- Gulden, M., Saltanat, K., Raigul, D., Dauren, T., & Assel, A. (2020). Quality management of higher education: Innovation approach from perspectives of institutionalism. An exploratory literature review. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1749217. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1749217>
- Hillman, J. R., & Baydoun, E. (2019). Quality Assurance and Relevance in Academia: A Review. In *Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance* (pp. 13–68). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03774-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03774-1_2)

- Hoare, A., & Goad, P. (2022). The quality continuum: perceptions of institutional accreditation. *Quality Assurance in Education*, 30(1), 102–117. <https://doi.org/10.1108/QAE-08-2021-0135>
- Leiber, T., Stensaker, B., & Harvey, L. (2015). Impact evaluation of quality assurance in higher education: methodology and causal designs. *Quality in Higher Education*, 21(3), 288–311. <https://doi.org/10.1080/13538322.2015.1111007>
- Liu, S. (2016). Higher Education Quality Assessment and University Change: A Theoretical Approach. In *Quality Assurance and Institutional Transformation* (pp. 15–46). [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0789-7\\_2](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0789-7_2)
- Makki, A. A., Alqahtani, A. Y., Abdulaal, R. M. S., & Madbouly, A. I. (2023). A Novel Strategic Approach to Evaluating Higher Education Quality Standards in University Colleges Using Multi-Criteria Decision-Making. *Education Sciences*, 13(6), 577. <https://doi.org/10.3390/educsci13060577>
- Mårtensson, A., Snyder, K., Ingelsson, P., & Bäckström, I. (2023). Understanding long-term thinking as a management strategy to support sustainable quality development: perspectives from education. *The TQM Journal*, 35(9), 352–368. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2023-0072>
- Moreira-Choez, J. S., Mera-Plaza, C. L., Arias-Iturralde, M. C., & Reinoso-Ávalos, M. B. (2022). Evaluación y Acreditación de Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 6, 71–90. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/268>
- Neelaveni, C., & Manimaran, S. (2016). Structural equation modeling for analysing the impact of quality of administrative practices in higher educational institutions. *Quality & Quantity*, 50(4), 1663–1674. <https://doi.org/10.1007/s11135-015-0227-8>
- Ochoa Carrión, L. P., Benítez Miranda, R. S., Basantes Arias, J. C., & Ochoa Carrión, V. del C. (2024). Análisis del Contexto de los Sistemas de Información en procesos Administrativos y Académicos en las Instituciones de Educación Superior en Latinoamérica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(5), 12433–12446. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5.14682](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14682)
- Paula, D., & Porta, I. (2018). *Educación y Convergencia: intereses, tensiones entre prácticas y sentidos*. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/72940>
- Rengifo-Millán, M. (2025). Calidad en la educación superior desde las ciencias sociales y administrativas. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(2), 1251–1270. <https://doi.org/10.11600/1692715x.1523113092016>
- Rizos, S., Sfakianaki, E., & Kakouris, A. (2022). Quality of Administrative Services in Higher Education. *European Journal of Educational Management*, volume-5-2022(volume-5-issue-2-december-2022), 115–128. <https://doi.org/10.12973/eujem.5.2.115>
- Romero Medina, G. M. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 17(35), 91–103. <https://doi.org/10.21703/rexe.20181735romero6>
- Rusdi, M., Sartika, D., Putra, I., & Sari, N. (2023). Quality Governance Design Good University Governance In The Education Sector: a Literature Review of Concepts Performance Models and Audit Practices From a Risk Management Perspective. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 3(3). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i3.682>
- Scharager Goldenberg, J. (2018). Quality in higher education: the view of quality

assurance managers in Chile. *Quality in Higher Education*, 24(2), 102–116. <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1488395>

Steppacher, D., Cannarozzo Tinoco, M. A., Caten, C. S. ten, & Marcon, A. (2021). Assessing administrative service quality in higher education: development of an attribute-based framework (HEADSQUAL) in a Brazilian University. *Studies in Higher Education*, 46(9), 1785–1800. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1706076>

Vélez Jiménez, D., Aragón Sanabria, R., & Rodríguez González, M. S. (2022). Estudio para la calidad y prospectiva de la Planeación Estratégica organizacional en Educación Superior. *Sophía*, 32, 151–169. <https://doi.org/10.17163/soph.n32.2022.04>

Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203–218. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>