Tribunal. Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas / https://www.revistatribunal.org
Volumen 6 / N° 17 / octubre-diciembre / ISSN: 2959-6513 / pp. 1 – 19
http://doi.org/10.59659/revistatribunal.v6i17.596

Review Article

Competencias administrativas y gestión del marco jurídico en instituciones de educación superior: revisión sistemática

Administrative competencies and legal framework management in higher education institutions: a systematic review

Nestor Marcial Alvarado Bravo [1]
Florcita Hermoja Aldana Trejo [2]
Santiago Rodolfo Aguilar Loyaga [3]
Adán Fausto Rivera Morales [4]

Resumen

Introducción: La revisión sistemática analiza la relación entre las competencias administrativas y la gestión del marco jurídico en instituciones de educación superior. **Objetivo:** Sintetizar la evidencia publicada entre 2020 y 2026 sobre las capacidades directivas y administrativas que inciden en la aplicación de la normativa universitaria. **Metodología:** Se sigue el protocolo PRISMA y se consultan las bases de datos Scopus, Web of Science, SciELO, Latindex, Redalyc y Dialnet, mediante operadores booleanos como "competencias administrativas" AND "gestión universitaria" AND "marco jurídico". Se incluyen artículos en español, inglés y portugués; se excluyen editoriales, tesis, informes técnicos y estudios sin vínculo con la gobernanza universitaria. Tras el cribado, 25 estudios cumplen los criterios. **Resultados:** Los estudios muestran la gobernanza y autonomía, competencias directivas, gestión administrativa y calidad, y marco jurídico y regulación como ejes convergentes. **Conclusión:** La gestión del marco jurídico requiere capacidades directivas, mecanismos de control interno y culturas institucionales orientadas al cumplimiento.

Palabras clave: Competencias administrativas; Educación superior; Gestión universitaria; Gobernanza; Marco jurídico

Abstract

Introduction: This systematic review analyzes the relationship between administrative competencies and the management of the legal framework within higher education institutions. **Objective:** To synthesize evidence published between 2020 and 2026 regarding the managerial and administrative capabilities that influence the application of university regulations. **Methodology:** The PRISMA protocol was followed, and the Scopus, Web of Science, SciELO, Latindex, Redalyc, and Dialnet databases were consulted using Boolean operators such as "administrative competencies" AND "university management" AND "legal framework." Articles in Spanish, English, and Portuguese were included; editorials, theses, technical reports, and studies unrelated to university governance were excluded. Following the screening process, 25 studies met the criteria. **Results:** The studies identify governance and autonomy, managerial competencies, administrative management and quality, and the legal framework and regulation as converging themes. **Conclusion:** Managing the legal framework requires managerial capabilities, internal control mechanisms, and institutional cultures oriented toward compliance.

Keywords: Administrative competencies; Higher education; University management; Governance; Legal framework.

[1-4] Universidad Nacional del Callao. Bellavista, Perú
Artículo recibido 31 de agosto 2026 | Aceptado 14 de septiembre 2026 | Publicado 1 de octubre 2026
Autor de correspondencia: nmalvaradob@unac.edu.pe
Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.
Cómo citar: Alvarado Bravo, N. M., Aldana Trejo, F. H., Aguilar Loyaga, S. R., & Rivera Morales, A. F. (2026). Competencias administrativas y gestión del marco jurídico en instituciones de educación superior: revisión sistemática. *TRIBUNAL, Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas*, *6*(17), 1-19. http://doi.org/10.59659/revistatribunal.v6i17.596

Introducción

Las instituciones de educación superior afrontan una presión creciente para articular la docencia, la investigación y la extensión con criterios de eficiencia, transparencia y legalidad. En ese escenario, las competencias administrativas dejan de ser un repertorio técnico auxiliar y se convierten en un componente estratégico de la gobernanza. La calidad de las decisiones depende de la capacidad para interpretar normas y asignar recursos. La gobernanza universitaria combina arreglos formales e informales, así como racionalidades políticas y académicas que condicionan el desempeño institucional (Acosta et al., 2021). La gestión del marco jurídico, por tanto, exige algo más que el cumplimiento de disposiciones, pues demanda lectura contextual, criterio y coordinación entre áreas.

El marco jurídico de la educación superior comprende leyes, reglamentos, estatutos, resoluciones y protocolos que regulan el acceso, la permanencia, la evaluación y el gobierno de las universidades. Su gestión implica convertir esas disposiciones en procedimientos operativos, sistemas de información y decisiones cotidianas. La autonomía universitaria según Truong y Tran (2025) gana sentido cuando el ordenamiento jurídico establece límites claros y mecanismos de control que protegen el interés público. La norma no opera de forma automática, pues requiere intermediarios que la interpreten. De ahí que la brecha entre el texto legal y la práctica organizacional constituye, precisamente, uno de los puntos críticos que esta revisión examina.

La relación entre autonomía y cumplimiento normativo suele describirse como una tensión inevitable. Las universidades reclaman margen de decisión para responder a su misión académica, mientras los organismos públicos exigen evidencias de legalidad, transparencia y uso eficiente de los recursos. La gobernanza universitaria se comprende mejor cuando se examina junto con la normativa que la encuadra, pues las reglas definen competencias, límites y espacios de negociación (González-Gil y Carreño, 2022). Esa tensión se resuelve mediante arreglos que combinan control interno y rendición de cuentas. El resultado no es un equilibrio estable, sino un proceso continuo de ajuste entre las exigencias externas y las capacidades internas de gestión.

Las competencias administrativas abarcan conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos institucionales. En el ámbito universitario, esas capacidades se entrelazan con la naturaleza colegiada del gobierno y con la diversidad de actores que intervienen en la toma de decisiones. De acuerdo con Murillo et al. (2021), los directivos universitarios requieren competencias técnicas, relacionales y estratégicas para conducir procesos complejos sin perder la legitimidad académica. Por ende, la formación continua y la claridad de roles favorecen un desempeño consistente. No obstante, la evidencia también sugiere que muchas instituciones designan autoridades por criterios académicos y no por trayectoria administrativa, lo que genera brechas de capacidad.

La gestión administrativa universitaria se materializa en procesos de matrícula, presupuesto, contratación, inventario, archivo y atención al usuario. Cada uno de esos procesos supone la aplicación de reglas jurídicas y técnicas que deben armonizarse con los objetivos académicos. Las debilidades de control interno afectan la eficiencia administrativa y elevan el riesgo institucional, sobre todo cuando faltan protocolos, planes de contingencia y mecanismos de seguimiento (Ordóñez-Parra et al., 2021). Sin embargo, los sistemas de información y la auditoría interna reducen la discrecionalidad. Aun así, la simple existencia de normas y sistemas no garantiza resultados, pues se requiere personal capacitado y una cultura organizacional favorable al cumplimiento.

Los marcos regulatorios de la educación superior han experimentado reformas orientadas a fortalecer la calidad, la transparencia y la rendición de cuentas. Ciertos marcos regulatorios pueden influir en la disminución de matrículas en instituciones privadas, lo que revela que la regulación produce efectos organizacionales que van más allá de su propósito formal (Sikubwabo et al., 2025). La gestión del marco jurídico, en consecuencia, exige evaluar impactos, anticipar riesgos y diseñar respuestas proporcionales. En este sentido, la calidad depende de la capacidad institucional para aplicar las reglas y corregir desviaciones. Ese enfoque convierte la normativa en un instrumento de mejora y no en una carga burocrática adicional.

En América Latina, las reformas universitarias de las últimas décadas combinan exigencias de acreditación, rendición de cuentas y ampliación de la cobertura. Los antecedentes de la reforma universitaria peruana muestran cómo las normativas sucesivas configuraron un sistema de obligaciones y controles que transforman la gestión institucional (Gallegos y Oré, 2022). Dicho proceso genera avances en transparencia y ordenamiento, aunque también produce una acumulación de requisitos que las universidades pequeñas o de reciente creación enfrentan con recursos limitados. La heterogeneidad de capacidades explica por qué una misma norma produce resultados distintos. Por tanto, la presente revisión sistemática permite comparar esas experiencias y extraer lecciones sobre las competencias que hacen posible una aplicación razonable del ordenamiento.

La formación de competencias directivas ocupa un lugar central en la discusión, aunque su tratamiento suele ser fragmentario. La formación de líderes universitarios requiere integrar conocimientos administrativos, habilidades de comunicación y una comprensión profunda del entorno institucional (Muñoz et al., 2023). La gobernanza de universidades públicas con personalidad jurídica exige, por su parte, capacidades específicas para gestionar relaciones con el Estado, el mercado y la comunidad académica (Siregar y Putra, 2024). Ambas contribuciones coinciden en que la experiencia técnica aislada resulta insuficiente. La gestión jurídica demanda criterio ético, diálogo y aprendizaje práctico. De hecho, esos componentes rara vez aparecen integrados en los planes de formación de directivos.

La normativa institucional también regula la gestión del talento humano y, con ello, condiciona la forma en que se selecciona, evalúa y promueve al personal administrativo.

Este vínculo, analizado en una universidad pública, muestra que las reglas internas pueden favorecer la equidad y la carrera administrativa, siempre que existan criterios explícitos y mecanismos de verificación (Rodríguez, 2023). La normativa ambigua o discrecional aumenta los conflictos y deteriora la confianza. La gestión del marco jurídico adquiere así una dimensión relacional, porque involucra expectativas, percepciones de justicia y legitimidad. El estudio de esas dinámicas resulta indispensable para comprender por qué algunas reformas normativas producen cambios reales y otras quedan en el plano formal.

Las revisiones teóricas sobre competencias administrativas y gestión jurídica en universidades son escasas y presentan alcances limitados. Se ha corroborado que la mayoría de los estudios disponibles se concentra en un país, una institución o una dimensión específica, lo que dificulta la comparación y la generalización. También predominan los diseños descriptivos y las aproximaciones conceptuales, mientras las evaluaciones de impacto y los estudios longitudinales continúan en un plano minoritario. De esa forma, la dispersión que se evidencia justifica un esfuerzo de síntesis que ordene la evidencia, identifique convergencias y señale vacíos. La presente revisión no pretende agotar el tema, sino ofrecer un mapa razonado de lo que la investigación reciente permite afirmar sobre la relación entre capacidades administrativas y aplicación del marco jurídico.

La justificación del estudio reside en la necesidad de integrar una literatura dispersa y de ofrecer a los directivos universitarios un marco comprensivo sobre las capacidades que exige la aplicación del ordenamiento jurídico. El tema resulta pertinente en un contexto de reformas y escrutinio público. A partir de lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación. ¿Qué competencias administrativas se asocian con la gestión del marco jurídico en las instituciones de educación superior durante el periodo 2020-2026? A partir de esta interrogante se formula como objetivo general analizar la evidencia científica disponible sobre dicha relación, para identificar componentes, tensiones y vacíos que orienten futuras investigaciones y decisiones institucionales.

Método

La investigación que se desarrolló fue una revisión sistemática de literatura, con un enfoque cualitativo y alcance descriptivo-interpretativo. Se adoptó la guía PRISMA para ordenar las etapas de identificación, cribado, elegibilidad e inclusión. El periodo de búsqueda comprendió publicaciones entre enero de 2020 y junio de 2026. La unidad de análisis fue el artículo científico publicado en revistas indexadas y vinculado con competencias administrativas, gestión del marco jurídico o gobernanza en instituciones de educación superior. La revisión se orientó por una pregunta formulada antes del proceso de búsqueda y por criterios explícitos que permitieron reducir la arbitrariedad en la selección.

La búsqueda se realizó en Scopus, Web of Science, SciELO, Latindex, Redalyc y Dialnet. Se combinaron términos en español, inglés y portugués mediante operadores booleanos y comillas para frases exactas. Las ecuaciones incluyeron vocablos como “competencias administrativas”, “competencias directivas”, “gestión universitaria”, “marco jurídico”, “normativa universitaria”, “gobernanza universitaria” y “legal framework”. Cada ecuación se adaptó a la sintaxis de la base consultada y se aplicó entre febrero y junio de 2026. Además, se revisaron las listas de referencias de los artículos seleccionados para identificar estudios adicionales. La estrategia privilegió la sensibilidad para no excluir contribuciones relevantes.

Los criterios de inclusión exigieron que los textos fueran artículos de investigación o revisiones publicadas en revistas indexadas, con arbitraje y disponibles en texto completo. Se aceptaron estudios empíricos y teóricos que abordaran la relación entre competencias administrativas, gestión universitaria o marco jurídico en instituciones de educación superior. La delimitación temporal se fijó entre 2020 y 2026 para captar la producción posterior a las reformas de calidad. También se incluyeron trabajos en español, inglés y portugués, siempre que ofrecieran información suficiente sobre el contexto, el método y los resultados. Los artículos debían aportar evidencia o argumentos verificables sobre las capacidades requeridas para aplicar la normativa institucional.

Se excluyeron editoriales, reseñas, notas breves, tesis, informes técnicos y documentos de trabajo sin arbitraje. Tampoco se admitieron estudios centrados en educación básica, media o técnica, ni trabajos que abordaran la gestión administrativa sin vínculo con el marco jurídico o la gobernanza universitaria. Los textos duplicados se eliminaron mediante comparación de títulos, autores y DOI. Si un artículo apareció en más de una base de datos, se conservó la versión más detallada. La exclusión por calidad no se aplicó de forma mecánica, pues se consideró la pertinencia temática y la transparencia del proceso. Los desacuerdos entre revisores se resolvieron mediante discusión y, cuando fue necesario, consulta a un tercero.

El cribado se organizó en tres momentos. Primero, se revisaron títulos y resúmenes para descartar registros ajenos al tema. Después, se recuperaron los textos completos y se verificó el cumplimiento de los criterios. Finalmente, se extrajeron los datos de los estudios elegibles y se consolidó una matriz de síntesis. Dos revisores trabajaron de manera independiente en las dos primeras fases y compararon sus decisiones. Las discrepancias se registraron y se resolvieron por consenso. El proceso dejó un registro de los motivos de exclusión, lo que permitió reconstruir el flujo de información y elaborar el diagrama PRISMA. La trazabilidad de cada decisión se consideró un requisito de rigor.

La calidad metodológica se valoró con una lista de verificación adaptada de criterios PRISMA y de pautas para estudios cualitativos y cuantitativos. Se examinaron la claridad del objetivo, la coherencia entre método y pregunta, la descripción de la muestra o del cuerpo documental, la transparencia del análisis y la discusión de limitaciones. Se asumió que la calidad de una revisión depende de la precisión con que se documentan las decisiones de búsqueda y selección (Blas et al., 2022). Por eso, cada estudio recibió una

valoración global de alta, media o baja. Los trabajos con debilidades severas se excluyeron y los de calidad media se conservaron. La valoración no sustituyó el juicio sustantivo sobre la relevancia de cada contribución.

La extracción de datos se realizó con una matriz que incluyó autoría, año, país, diseño, muestra o contexto, objetivo, aportes principales y limitaciones declaradas. La matriz sirvió de base para la elaboración de la Tabla 1 y para la construcción de las categorías temáticas. El análisis siguió una lógica de síntesis temática, con lectura reiterada de los textos y comparación constante entre códigos. La producción sobre gobernanza universitaria se organizó en núcleos temáticos reconocibles, lo que respaldó el uso de categorías para ordenar el cuerpo documental. Las categorías iniciales se ajustaron durante el proceso y se validaron con ejemplos textuales. La síntesis final combinó descripción, comparación y argumentación crítica.

La revisión se ajustó a criterios de integridad académica. Se citaron todas las fuentes consultadas y se evitó la atribución de ideas a autores que no las formularon. No se requirió aprobación de un comité de ética, pues el estudio trabajó con información pública y no involucró seres humanos. La principal limitación del método residió en la dependencia de las bases de datos disponibles y en la variabilidad de los descriptores. Con esa condición se pudo dejar fuera otros estudios relevantes. Se revisaron referencias cruzadas y se ampliaron las ecuaciones con sinónimos. Los resultados deben leerse como una síntesis de la evidencia accesible y no como un inventario exhaustivo de toda la producción existente.

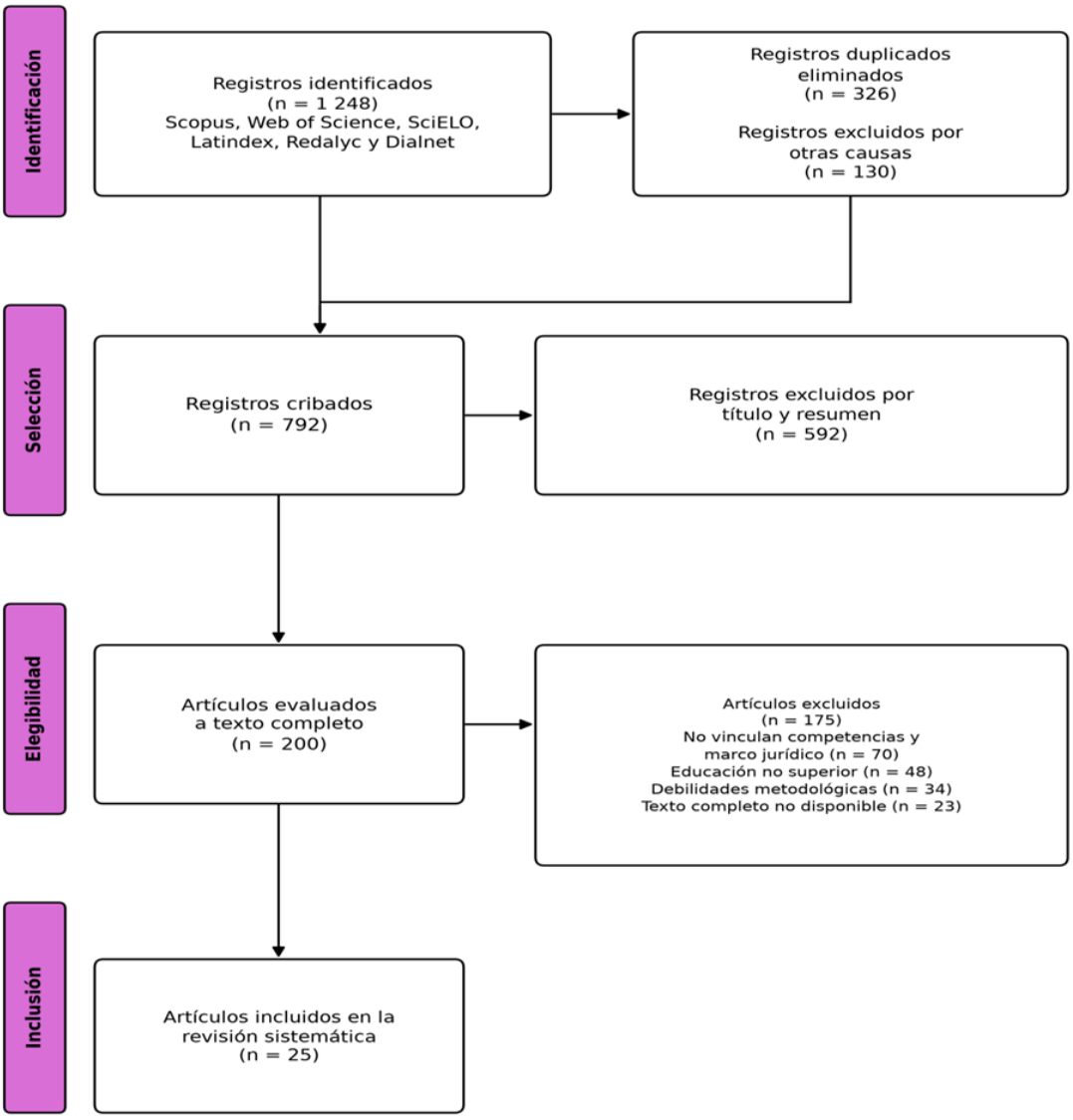
Las categorías de análisis se definieron antes de la extracción y se ajustaron con base en la lectura de los estudios. La primera categoría agrupó los estudios sobre gobernanza, autonomía y liderazgo. La segunda reunió los trabajos sobre competencias administrativas y directivas. La tercera concentró la gestión administrativa y la calidad del servicio. La cuarta incluyó el marco jurídico, la regulación y la normativa institucional. Cada estudio se asignó a la categoría dominante según su objetivo principal, aunque varios abordaran más de un eje. La decisión evitó duplicaciones y conservó la riqueza de los enfoques. La clasificación se revisó al final del proceso para verificar su coherencia con los textos.

Resultados

El análisis de la muestra de estudios seleccionados permite reconstruir el estado actual de la relación entre competencias administrativas y gestión del marco jurídico en instituciones de educación superior. Antes de exponer los resultados, conviene precisar el recorrido metodológico que los hace inteligibles. La Figura 1 sintetiza el flujo de selección seguido conforme al protocolo PRISMA y muestra cómo se transita de 1 248 registros iniciales a 25 estudios incluidos. La trazabilidad no constituye un simple dato procedimental, sino la condición de posibilidad de la síntesis, pues delimita el alcance y la representatividad de la evidencia discutida. Sobre esa base, los resultados se presentan

de lo general a lo específico. Primero se caracteriza el conjunto de estudios, luego se organizan en ejes temáticos y, finalmente, se identifican las tensiones transversales que atraviesan la literatura. Conviene advertir que las cifras describen el conjunto seleccionado y no el universo de la producción sobre el tema, de modo que su lectura debe hacerse como una aproximación razonada y no como un inventario exhaustivo.

Figura 1. *Diagrama de flujo de selección de estudios según el protocolo PRISMA*



La Tabla 1 caracteriza los 25 estudios según autoría y año, país, diseño, y aporte principal. Su lectura revela la diversidad geográfica y metodológica del conjunto, pues se agrupan trabajos de América Latina con contribuciones de África, Asia y Europa, junto a diseños documentales, correlacionales y cualitativos. Más que un inventario, la tabla opera como una matriz que hace visibles recurrencias y contrastes entre las investigaciones. Al recorrerla se advierte el predominio de los diseños descriptivos y correlacionales, mientras los estudios experimentales y las evaluaciones de impacto son prácticamente inexistentes. Así, se condiciona el tipo de conclusiones a las que se llega y se anticipa una

tensión central de la revisión, es decir, la brecha entre la abundancia de diagnósticos y la escasez de evidencia causal. Conviene leerla como un mapa de la producción reciente y no como un simple listado.

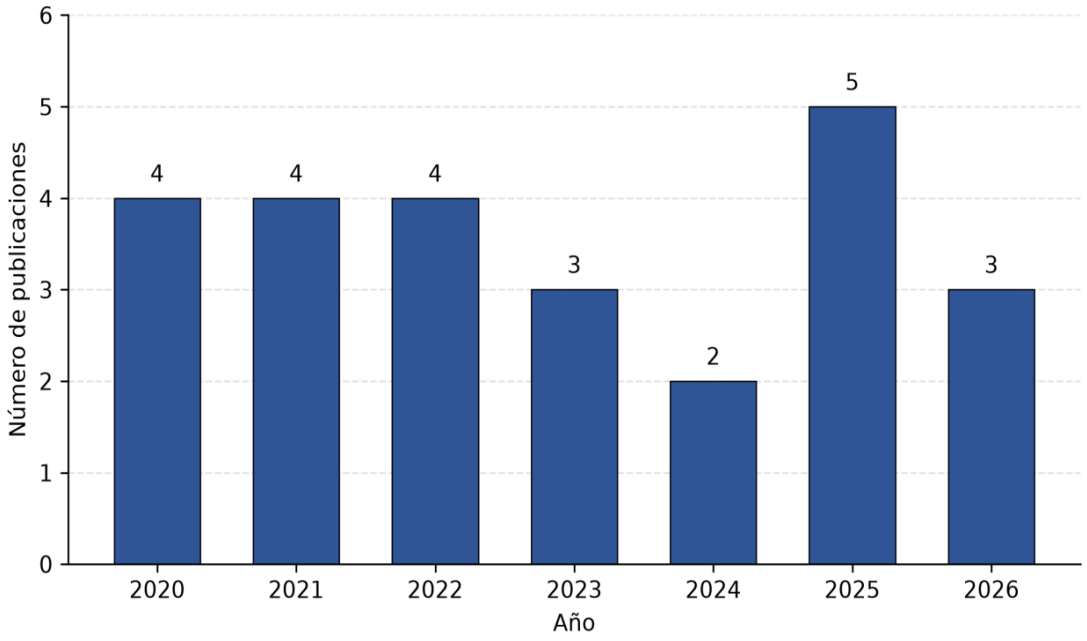
Tabla 1. *Caracterización de los estudios incluidos*

N.º	Autores y año	País	Diseño	Aporte principal
1	Ábrahám et al. (2023)	Hungría	Cuantitativo	Resolución de problemas y talento
2	Acosta (2020)	México	Documental	Autonomía y estatalidad
3	Acosta et al. (2021)	México y Chile	Conceptual	Enfoques de gobernanza
4	Araya-Castillo y Gorrochategui (2025)	Costa Rica	Bibliométrico	Evolución de la literatura
5	Blas et al. (2022)	Perú	Revisión	Modernización y gestión pública
6	Callalli et al. (2025)	Perú	Correlacional	Gobernanza y gestión administrativa
7	Cataldo et al. (2026)	Chile	Mixto	Liderazgo y productividad
8	Coronel et al. (2020)	Perú	Correlacional	Clima y gestión administrativa
9	Elgueta (2024)	Chile	Documental	Marco ético y jurídico
10	Gallegos y Oré (2022)	Perú	Documental	Normativas de la reforma
11	González-Gil y Carreño (2022)	Colombia	Documental	Gobernanza y normativa
12	Labraña et al. (2024)	Chile	Cualitativo	Nueva gestión pública
13	Murillo et al. (2021)	Colombia	Cualitativo	Competencias directivas
14	Ordóñez-Parra et al. (2021)	Ecuador	Estudio de caso	Control interno
15	Pérez y Rodríguez (2020)	Cuba	Conceptual	Alineamiento estratégico
16	Pharaoh y Visser (2023)	Sudáfrica	Cualitativo	Gestión de crisis
17	Quiñones et al. (2026)	Paraguay	Correlacional	Gerencia y calidad
18	Rodríguez (2023)	Colombia	Estudio de caso	Normativa y talento humano
19	Rodríguez et al. (2026)	Perú	Correlacional	Innovación y calidad

N.º	Autores y año	País	Diseño	Aporte principal
20	Rodríguez-Ponce et al. (2022)	Chile	Revisión	Liderazgo e innovación docente
21	Rodríguez et al. (2025)	Perú	Revisión	Marco jurídico de la retroalimentación
22	Salazar et al. (2021)	Chile	Descriptivo	Competencias directivas
23	Sikubwabo et al. (2025)	Ruanda	Correlacional	Regulación y matrículas
24	Truong y Tran (2025)	Vietnam	Jurídico	Autonomía y desarrollo
25	Vela et al. (2020)	Perú	Descriptivo	Competencias directivas

El la figura 2 permite observar la distribución temporal de los estudios incluidos entre 2020 y 2026. La producción muestra una presencia sostenida a lo largo del periodo, con mayor concentración en 2025 y una leve disminución en 2024. A partir de esa continuidad se destaca que el tema mantiene vigencia, aunque no permite afirmar que exista un campo consolidado. La mayoría de los trabajos proviene de América Latina, sobre todo de Perú, Chile y Colombia, mientras los estudios de África, Asia y Europa aportan contrastes valiosos. La diversidad geográfica coexiste con una homogeneidad metodológica relativa, debido a que predominan los diseños descriptivos, correlacionales y documentales.

Figura 2. *Distribución temporal de las publicaciones (2020-2026)*



El primer eje reúne estudios sobre gobernanza, autonomía y liderazgo universitario. Acosta et al. (2021) sostienen que el gobierno universitario admite dimensiones formales e informales, mientras que Acosta (2020) advierte que la relación entre autonomía y estatalidad exige un análisis específico. Araya-Castillo y Gorrochategui (2025)

corroboran que la evolución de la literatura muestra una progresiva especialización de las agendas de investigación. Por su parte, Pérez y Rodríguez (2020) proponen el alineamiento estratégico como principio articulador de la gobernanza, y González-Gil y Carreño (2022) reconstruyen el concepto desde la normativa colombiana. Pese a sus diferencias de enfoque, esos trabajos coinciden en que la gobernanza involucra prácticas, valores y relaciones de poder.

Un segundo grupo de estudios examina la gobernanza en contextos institucionales específicos. Así, Callalli et al. (2025) demuestran, en una universidad pública peruana, una correlación alta entre gobernanza y gestión administrativa, con énfasis en la transparencia y la rendición de cuentas. De igual modo, Cataldo et al. (2026) señalan que el liderazgo incide en la productividad científica, aunque la estructura administrativa puede limitar ese efecto. En cambio, Labraña et al. (2024) advierten que la nueva gestión pública genera resistencias en la internacionalización chilena. Asimismo, Rodríguez-Ponce et al. (2022) vinculan el liderazgo, el gobierno universitario y la innovación docente. En conjunto, esos estudios sugieren que la capacidad de gobierno depende de la interacción entre liderazgo, reglas y cultura.

El segundo eje temático se concentra en las competencias administrativas y directivas. Los estudios coinciden en que estas competencias no se reducen a un repertorio técnico, sino que integran dimensiones relacionales y estratégicas. En primer término, Murillo et al. (2021) identifican competencias técnicas, relacionales y estratégicas en directivos universitarios colombianos. A su vez, Vela et al. (2020), tras evaluar a 60 directivos de Arequipa, concluyen que muchos carecen de herramientas para elaborar informes de gestión y tomar decisiones con base en evidencia. De manera similar, Salazar et al. (2021) describen un repertorio equivalente en Chile. En cuanto a la gestión del talento, Ábrahám et al. (2023) relacionan las competencias de resolución de problemas con sus estrategias. Desde otra perspectiva, Pharaoh y Visser (2023) identifican competencias de gestión de crisis entre los stakeholders universitarios. Finalmente, Quiñones et al. (2026) asocian, en Paraguay, la gerencia estratégica con la calidad del servicio educativo.

A juicio de los autores de la presente revisión sistemática, el conjunto de estos resultados revela un desafío común en contextos diversos. La brecha entre las competencias disponibles y las exigencias del cargo directivo tiende a reproducirse con independencia del país, lo que permite sostener que el problema no reside únicamente en los sistemas formativos nacionales, sino en la manera en que las instituciones conciben y exigen el ejercicio de la dirección universitaria. Con esta lectura se puede afirmar que la formación directiva debe asumirse como un componente estratégico de la gobernanza y no como un requisito formal de acreditación.

El tercer eje aborda la gestión administrativa y su relación con la calidad del servicio. Los estudios concuerdan en que la calidad administrativa no depende de un solo factor, sino de la articulación entre procesos, personas y mecanismos de control. Ordóñez-Parra et al. (2021) evalúan el control interno en una unidad académica ecuatoriana y detectan debilidades en planes de riesgo, protocolos y flujos de información. A su vez, Coronel et

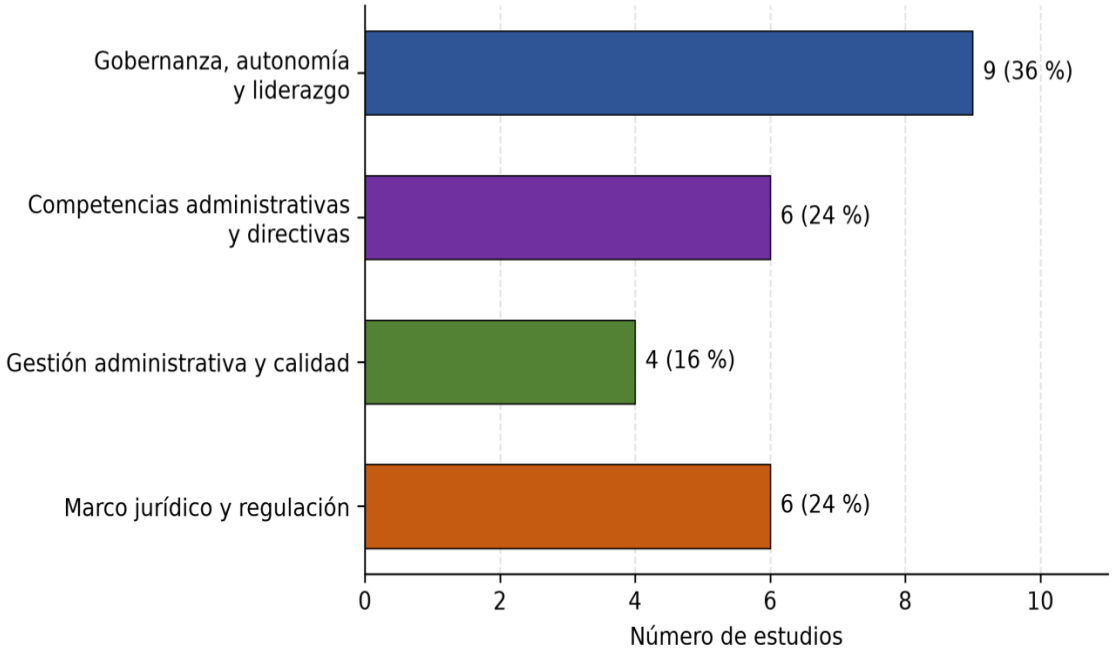
al. (2020) corroboran asociaciones significativas entre clima organizacional, satisfacción laboral y gestión administrativa en los órganos de apoyo de una universidad pública.

Además, Rodríguez et al. (2026) vinculan la innovación universitaria con la calidad de la gestión académica y administrativa. Desde el ámbito de las políticas, Blas et al. (2022) destacan la transparencia, el gobierno abierto y la rendición de cuentas como ejes de mejora en la modernización de la gestión pública. Por lo que se asume que los resultados convergen en la idea de que la calidad administrativa se sostiene en procesos, personas y control, y su mejora exige atender las dimensiones técnica, humana y normativa.

El cuarto eje comprende los estudios sobre marco jurídico, regulación y normativa institucional. Los trabajos reunidos coinciden en que la norma no opera por sí sola, sino que su efecto depende de cómo se interpreta y se aplica en cada contexto. En el caso de Vietnam, Truong y Tran (2025) comprueban que la claridad normativa del marco legal de la autonomía universitaria favorece la gobernanza y el desarrollo sostenible. En Ruanda, Sikubwabo et al. (2025) muestran que los marcos regulatorios pueden predecir la disminución de matrículas en instituciones privadas, lo que evidencia efectos no previstos de la regulación. Elgueta (2024) examina, por su parte, el marco ético y jurídico del uso de inteligencia artificial en educación, lo que confirma que la regulación también debe anticipar los dilemas éticos que surgen cuando las tecnologías transforman las prácticas académicas y administrativas.

La normativa institucional también incide en dimensiones específicas de la gestión universitaria, tal es el caso de Rodríguez (2023) quien relaciona la normativa institucional con la gestión del talento humano en una universidad pública. Además, Rodríguez et al. (2025) analizan la implementación del marco jurídico-normativo de la retroalimentación formativa en universidades peruanas, mientras Gallegos y Oré (2022) reconstruyen las normativas que configuraron la reforma universitaria peruana. En consecuencia, estos estudios revelan una dimensión poco explorada de la regulación, su capacidad para producir efectos organizacionales que trascienden el propósito formal de la norma. El Gráfico 2 sintetiza la distribución de los estudios en los cuatro ejes.

Figura 3. *Distribución de los estudios por eje temático*



Desde el punto de vista metodológico, se combinan estudios cuantitativos, cualitativos, documentales y revisiones. La pluralidad no es casual, pues responde a la naturaleza dual del objeto, que admite tanto mediciones como interpretaciones normativas. Sin embargo, la distribución de los enfoques revela un desequilibrio. Los diseños correlacionales se concentran en la gestión administrativa y las competencias, mientras los análisis documentales y jurídicos dominan el estudio del marco normativo. Los enfoques mixtos, en cambio, son pocos y suelen reducirse a la combinación de encuestas y entrevistas. Más que una simple descripción del método, este patrón pone de manifiesto una debilidad recurrente del campo, la escasa triangulación de fuentes y la limitada comparación entre países. La madurez de la investigación dependerá, por tanto, de su capacidad para integrar métodos y contextos diversos.

La lectura transversal de los estudios permite identificar tres tensiones recurrentes. La primera opone la autonomía institucional a las exigencias de control externo, y se manifiesta en reformas que amplían obligaciones sin fortalecer capacidades. La segunda enfrenta la abundancia normativa a la fragilidad de los sistemas de implementación, pues muchas instituciones carecen de manuales actualizados, personal especializado y mecanismos de seguimiento. La tercera tensión se refiere a la distancia entre la formación directiva y las demandas reales del cargo. Los estudios revisados coinciden en que la gestión del marco jurídico requiere competencias interpretativas, relacionales y éticas, además del conocimiento técnico de las normas. También advierten que la evaluación de impacto continúa pendiente.

Discusión

La revisión confirma que la relación entre competencias administrativas y gestión del marco jurídico constituye un campo relevante, aunque todavía disperso. Los estudios revisados permiten sostener que las capacidades directivas inciden en la forma en que las universidades interpretan, adaptan y aplican las normas. Esa influencia no es lineal, pues depende de factores organizacionales, políticos y contextuales. La evidencia también muestra que la existencia de reglas claras no basta para producir cumplimiento, sobre todo cuando faltan recursos, formación y mecanismos de control. De ahí que el cumplimiento normativo deba entenderse como el resultado de una interacción compleja entre reglas, capacidades y condiciones institucionales, y no como un efecto automático de la norma.

La comparación con otros contextos permite examinar hasta qué punto esa interacción entre reglas, capacidades y condiciones institucionales se sostiene fuera del ámbito latinoamericano. En Nigeria, la dispersión normativa y la superposición de competencias dificultan la rendición de cuentas en la gobernanza de universidades privadas (Okwori y Danung, 2025). Su análisis coincide con la evidencia latinoamericana en que la claridad de roles es una condición para la gestión eficaz. Sin embargo, el contexto nigeriano introduce un elemento que los estudios incluidos abordan de forma marginal, la relación entre regulación estatal y expansión del sector privado. Esa diferencia sugiere que la gestión del marco jurídico no puede analizarse al margen del modelo de provisión educativa. Por lo que la comparación refuerza que las competencias operan dentro de estructuras de incentivos.

Esa misma lógica comparativa permite examinar el papel del control externo en la gestión jurídica. Essama (2024) sostiene que la eficacia de la regulación como instrumento de gobernanza en instituciones privadas depende de la capacidad de las autoridades para monitorear y sancionar. Su planteamiento concuerda con Sikubwabo et al. (2025) y Truong y Tran (2025), quienes también subrayan los efectos institucionales de la regulación. La diferencia estriba en el énfasis, pues mientras los trabajos incluidos priorizan la autonomía y la adaptación, Essama (2024) destaca el control y la exigibilidad. Ambos enfoques resultan necesarios para comprender la gestión jurídica, ya que el cumplimiento requiere tanto criterio interno como vigilancia externa. La evidencia comparada invita, en definitiva, a superar la dicotomía entre autonomía y control.

La comparación se extiende también al ámbito financiero. Chokaa et al. (2023) evidencian que, en universidades públicas de Kenia, las deficiencias de gobernanza financiera se relacionan con vacíos en la aplicación de las normas. Su estudio aporta una dimensión que los trabajos incluidos tratan de manera indirecta, la relación entre gestión jurídica y sostenibilidad financiera. La coincidencia con Ordóñez-Parra et al. (2021) y Coronel et al. (2020) resulta notable, pues los tres trabajos identifican el control interno como un punto crítico. La diferencia de contextos permite advertir que las competencias

administrativas deben incluir capacidades de auditoría, presupuesto y gestión de riesgos. Sin ellas, el marco jurídico queda en declaraciones formales.

En el plano teórico, los resultados permiten sostener que la gestión del marco jurídico se comprende mejor desde una perspectiva institucional. Las normas no operan como mandatos automáticos, sino como estructuras que adquieren sentido en la práctica organizacional. Esta lectura converge con la propuesta de Acosta et al. (2021), quienes entienden la gobernanza como articulación de lógicas políticas y académicas. También con Murillo et al. (2021) y Ábrahám et al. (2023), para quienes las competencias combinan conocimiento, experiencia y disposición relacional. La originalidad de esta revisión reside en integrar esos aportes y mostrar que la aplicación del derecho universitario exige capacidades que no aparecen en los modelos tradicionales de gestión. Mediante esa articulación se contribuye a formular un marco más realista sobre el funcionamiento institucional.

Las implicaciones prácticas se orientan a tres ámbitos complementarios. En la formación de directivos, conviene incorporar contenidos de derecho universitario, gestión de riesgos y toma de decisiones con evidencia. En la organización interna, resulta útil actualizar manuales de procedimientos, consolidar sistemas de archivo y fortalecer la auditoría interna. En la evaluación institucional, se requieren indicadores que midan no solo el cumplimiento formal, sino también la calidad de la implementación. Los estudios de Rodríguez et al. (2025) y Gallegos y Oré (2022) ofrecen pistas sobre cómo convertir las normas en procesos verificables. De este modo, la gestión jurídica se convierte en una práctica de aprendizaje institucional.

Para los organismos reguladores, la evidencia implica la necesidad de diseñar normas proporcionales a las capacidades de las instituciones. La acumulación de exigencias sin acompañamiento técnico produce un cumplimiento simbólico en lugar de mejoras sostenidas. Esa advertencia se desprende de Sikubwabo et al. (2025) y Essama (2024), quienes documentan efectos no previstos de la regulación. También conviene promover espacios de coordinación entre universidades, autoridades y comunidades académicas. La calidad de la gestión jurídica depende de un ecosistema de confianza y no solo de la fiscalización. Por ello, el diseño de políticas debería incluir evaluación de impacto y retroalimentación.

El estudio presenta limitaciones principales válidas de destacar. La primera se refiere a la heterogeneidad de la muestra, pues los trabajos revisados emplean diseños, muestras y contextos muy distintos, lo que dificulta la comparación directa y limita la generalización. La segunda alude a la dependencia de bases indexadas y de tres idiomas, lo que pudo dejar fuera producción relevante en otros idiomas o en circuitos de publicación locales. Aunque se revisan referencias cruzadas y se amplían los descriptores, persiste el riesgo de sesgo de selección. No obstante, las limitaciones no invalidan la síntesis, pero obligan a interpretar sus conclusiones con cautela. La transparencia sobre los criterios permite, en todo caso, valorar el alcance de los resultados.

Un aspecto que merece mayor atención también es la dimensión ética de la gestión jurídica. El cumplimiento normativo no se agota en la sanción o en el control externo, ya que también depende de la disposición de los actores para actuar con integridad. Elgueta (2024) y Rodríguez et al. (2025) muestran que la interpretación de las normas exige criterios de justicia y responsabilidad. La noción de gobernanza como práctica relacional y no como simple arquitectura formal está acorde con esa perspectiva. Igualmente, la formación de directivos debería incorporar dilemas éticos y casos concretos, además de contenidos técnicos. Sin esa dimensión, la gestión del marco jurídico corre el riesgo de convertirse en un ejercicio ritual.

La agenda futura debería priorizar estudios longitudinales y evaluaciones de impacto que permitan establecer relaciones causales entre competencias administrativas y cumplimiento normativo. También resultaría valioso comparar modelos de gestión jurídica en universidades públicas y privadas, así como examinar el papel de las tecnologías en la trazabilidad de los procesos. La formación de directivos requiere investigaciones que evalúen programas específicos y no solo percepciones. Del mismo modo, conviene explorar la dimensión ética de la gestión jurídica porque el cumplimiento no depende únicamente de sanciones. La revisión deja planteada una agenda amplia, pero también una advertencia, la calidad de la gestión universitaria se juega en la capacidad de convertir las normas en decisiones justas y sostenibles.

Conclusión

La revisión sistemática examina la relación entre competencias administrativas y gestión del marco jurídico en instituciones de educación superior. El punto de partida es una pregunta sobre las capacidades que exige la aplicación del ordenamiento jurídico en un contexto de reformas, acreditación y escrutinio público. La evidencia disponible muestra que el tema interesa a diversas disciplinas y que existe un cuerpo creciente de estudios, aunque todavía fragmentado. La dispersión teórica y metodológica dificulta la acumulación de conocimiento, pero también revela la riqueza de enfoques. La revisión contribuye a ordenar esa producción y a identificar los principales ejes de discusión. Su aporte principal consiste en ofrecer una lectura integrada del campo.

Los resultados evidencian cuatro ejes convergentes. La gobernanza y la autonomía explican el marco de decisiones, las competencias directivas definen la capacidad de conducción, la gestión administrativa concreta los procesos, y el marco jurídico establece los límites y las obligaciones. La interacción entre esos ejes explica por qué algunas instituciones logran cumplir con las normas y otras enfrentan dificultades persistentes. La evidencia también muestra que la formación, el control interno y la cultura organizacional son condiciones transversales. Ninguno de esos factores, por sí solo, garantiza resultados satisfactorios. La combinación de capacidades técnicas, relacionales y éticas aparece como un rasgo común en los estudios revisados.

Las implicaciones para la práctica y la política institucional son claras. Las universidades necesitan fortalecer la formación de sus directivos, actualizar sus procedimientos y evaluar la implementación de las normas con indicadores verificables. Los organismos reguladores deben considerar las capacidades reales de las instituciones y evitar la acumulación de exigencias sin acompañamiento. La investigación futura debería explorar diseños longitudinales y evaluaciones de impacto que permitan comprender mejor la relación entre competencias y cumplimiento. La gestión del marco jurídico, en última instancia, constituye una práctica institucional que combina conocimiento, juicio y responsabilidad pública.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron en la conceptualización del estudio, desarrollo metodológico, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito y revisión crítica de su contenido intelectual.

Financiamiento: Los autores declaran que esta investigación no recibió financiamiento externo.

Certificación ética: El estudio se basó en la revisión y síntesis de publicaciones científicas, sin intervención directa con participantes. Se deben respetar los principios de integridad académica, transparencia metodológica y reconocimiento adecuado de las fuentes consultadas.

Referencias

Ábrahám, Z., Szőgyényi, D., Eckert, B., & Németh, S. (2023). Mapping problem-solving competencies and talent management strategies for universities. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning, 13*(6), 1142-1157. https://doi.org/10.1108/HESWBL-03-2022-0063

Acosta Silva, A. (2020). Autonomía universitaria y estatalidad. *Revista de la Educación Superior, 49*(193), 1-23. https://doi.org/10.36857/resu.2020.193.1025

Acosta Silva, A., Ganga Contreras, F., & Rama Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior, 12*(33), 3-17. https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854

Araya-Castillo, L., & Gorrochategui, N. L. (2025). Desarrollo y evolución de la literatura de gobernanza universitaria. *Revista Nacional de Administración, 16*(1), e5917. https://doi.org/10.22458/rna.v16i1.5917

Blas Ghiggo, F. G., Uribe Hernández, Y. C., Cacho Revilla, A., & Valqui Oxolón, J. M. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública: revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales, 28*(5), 290-301. https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38164

Callalli Merino, S., Urrutia Huamán, R., Peña Navio, L. M., Coacalla Castillo, C. E., & Espinoza Enciso, J. (2025). Gobernanza universitaria y gestión administrativa en una

universidad pública del Perú. *Revista Simón Rodríguez, 5*(10), 211-224. https://doi.org/10.62319/simonrodriguez.v.5i10.57

Cataldo Díaz, A., Villegas Villegas, F., Ganga Contreras, F., & Valderrama Hidalgo, C. (2026). Gobernanza universitaria y producción científica: percepciones directivas sobre liderazgo y productividad. *Cuadernos de Investigación Educativa, 17*(1). https://doi.org/10.18861/cied.2026.17.1.4172

Chokaa, V., Baimwera, B., Mugambi, K., & Senaji, T. A. (2023). Legal framework and financial corporate compliance in public universities in Kenya. *Journal of Finance and Accounting, 2*(2), 19-25. https://doi.org/10.70619/vol2iss2pp19-25

Coronel Chugden, J. W., Ayay Arista, G., & Milla Pino, M. E. (2020). Clima organizacional, satisfacción laboral y gestión administrativa en los órganos de apoyo de una universidad pública. *Revista de la Universidad del Zulia, 11*(31), 52-70. https://www.researchgate.net/publication/365704571_Clima_organizacional_satisfaccion_laboral_y_gestion_administrativa_en_los_organos_de_apoyo_de_una_universidad_publica

Elgueta Rosas, M. F. (2024). Contexto del uso de la inteligencia artificial en educación: marco ético y jurídico. *Revista Pedagogía Universitaria y Didáctica del Derecho, 11*(1), 1-5. https://doi.org/10.5354/0719-5885.2024.75096

Essama Etoundi, M. F. (2024). Evaluation of the regulatory framework as an instrument of university governance in the private institutions of higher education. *European Journal of Education Studies, 11*(7). https://doi.org/10.46827/ejes.v11i7.5422

Gallegos, A., & Oré León, A. J. A. (2022). Antecedentes de la reforma universitaria en el Perú: una breve mirada a las normativas. *Telos, 24*(2), 445-456. https://doi.org/10.36390/telos242.15

González-Gil, E., & Carreño Dueñas, D. (2022). Aproximaciones al concepto de gobernanza universitaria: una revisión desde la normativa colombiana. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía, 15*(2), 399-424. https://doi.org/10.15332/25005421.8071

Labraña, J., Henríquez Aravena, A., & Gómez-Poblete, M.-R. (2024). Internacionalización universitaria en Chile: nueva gestión pública y resistencias. *Revista Iberoamericana de Educación Superior, 15*(42), 3-19. https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2024.42.1660

Muñoz Carine, L. U., Alcántara Gutiérrez, M. E., Chang Fong, F. W., & Rodríguez Guzmán, A. A. (2023). La formación de competencias directivas: pilar fundamental en el desarrollo de líderes universitarios. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 11*(Especial). https://doi.org/10.46377/dilemas.v11iespecial.3865

Murillo Vargas, G., Bedoya Dorado, C., & González-Campo, C. H. (2021). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores, 23*(4), 685-708. https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7

Okwori, A. M., & Danung, M. Y. (2025). Appraisal of the legal framework for governance of private universities in Nigeria. *University of Jos Law Journal, 15*(1), 40-53. https://doi.org/10.68193/unijoslawjournal.2025.jrldutva

Ordóñez-Parra, Y. L., Muñoz, J., Cuadrado Sánchez, G., & Zamora Zamora, G. (2021). Gestión administrativa de las instituciones de educación superior: Universidad Católica de Cuenca-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales, 27*(1), 347-356. https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35320

Pérez Martínez, A., & Rodríguez Fernández, A. (2020). Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. *Hallazgos, 18*(35). https://doi.org/10.15332/2422409x.5689

Pharaoh, C. D., & Visser, D. J. (2023). Crisis management competencies: A university stakeholder perspective. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 32*(1), e12508. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12508

Quiñones Li, A. E., Leaño Arias, A. C., Melgar Begazo, A. E., & Valqui Oxolón, J. M. (2026). Gerencia estratégica y calidad del servicio educativo en instituciones de educación superior. *Revista Venezolana de Gerencia, 31*(Especial 16), e31e1618. https://doi.org/10.52080/rvgluz.31.e16.18

Rodríguez Arias, R. E. (2023). Management of human talent in a public university from Its institutional regulations. *Cuadernos de Administración, 39*(75), e2211871. https://doi.org/10.25100/cdea.v39i75.11871

Rodríguez Cabrera, J. D., Espina-Romero, L. C., & Tuesta Vila, J. (2026). Innovación universitaria y calidad de la gestión académica-administrativa en universidades públicas. *Revista Venezolana de Gerencia, 31*(Especial 15), e31e1526. https://doi.org/10.52080/rvgluz.31.e15.26

Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Labraña, J. (2022). Liderazgo en el gobierno universitario e innovaciones en la docencia: una revisión de la literatura. *Revista Iberoamericana de Educación Superior, 13*(36), 102-123. https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.36.1186

Rodríguez Rivera, F. F., Quesada Llanto, J. C., Masias Arias, L. M., & Rodriguez Salas, J. E. (2025). Marco jurídico-normativo de la retroalimentación formativa en universidades peruanas: análisis sistemático de implementación. *Revista Tribunal, 5*(13), 261-277. https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i13.269

Salazar Botello, C. M., Muñoz Jara, Y. A., & Caviedes Ramos, D. A. (2021). Competencias directivas en una universidad de la zona central de Chile. *Journal of the Academy, (6), 48*-65. https://doi.org/10.47058/joa6.4

Sikubwabo, C., Muhirwa, A., & Ntawiha, P. (2025). Regulatory frameworks for higher education as a predictor for the decrease of student enrollments in selected private tertiary institutions in Rwanda. *Interchange, 56*(1), 31-54. https://doi.org/10.1007/s10780-025-09535-4

Siregar, K. E., & Putra, A. M. S. (2024). Enhancing governance in Indonesian legal entity state universities: Insights from global best practices. *Journal of Educational Management and Instruction, 4*(1), 101-112. https://doi.org/10.22515/jemin.v4i1.9158

Truong, T. D., & Tran, Q. G. (2025). The legal framework for university autonomy and sustainable development: Implications for higher education governance reform in Vietnam. *Veredas do Direito, 22*(7), e223916. https://doi.org/10.18623/rvd.v22.n7.3916

Vela Quico, G. A., Cáceres Coaquira, T. J., Vela Quico, A. F., & Gamero Torres, H. E. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales*, *26*(Especial 2), 376-400. https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34134

Este artículo está bajo la licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).