



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2025,
Volumen 9, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1

LA INFLUENCIA DE QS LATIN AMERICA UNIVERSITY RANKING EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIA

**THE INFLUENCE OF THE QS LATIN AMERICA UNIVERSITY
RANKING ON UNIVERSITY ORGANIZATIONAL CULTURE**

Miguel Ángel Meza de León
Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Reyna Veronica Serna Alejandro
Universidad Autónoma de Nuevo León, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18339

La Influencia de QS Latin America University Ranking en la Cultura Organizacional Universitaria

Miguel Ángel Meza de León¹miguel.mezadl@uanl.edu.mx<https://orcid.org/0009-0003-0027-532X>Universidad Autónoma de Nuevo León
México**Reyna Veronica Serna Alejandro**reyna.sernaal@uanl.edu.mx<https://orcid.org/0000-0002-2611-9347>Universidad Autónoma de Nuevo León
México

RESUMEN

Ante la necesidad de medir la calidad en el mercado internacional de educación superior, los ranking universitarios han brindado el servicio por su simplicidad y los niveles de prestigio que fomentan, generando diversas presiones por lograr un mejor posicionamiento de las organizaciones educativas, transformándose en modelos que orientan la forma de actuar, de relacionarse, el pensar, sus creencias compartidas y la toma de decisiones, lo que influye en la cultura organizacional de las instituciones, siendo este el engranaje utilizado en los procesos administrativos y académicos, para atender las exigencias del contexto interno y externo de las entidades de educación superior. Este trabajo analiza mediante una metodología cualitativa, la influencia de QS Latin America University Ranking a través de la visión de la alta gerencia y mandos medios con incidencia en el quehacer sustantivo de la Universidad, se reflexiona sobre el equilibrio estratégico y crítico entre las implicaciones de cumplir con la evaluación del ranking y sin comprometer la misión fundamental de la Universidad de cara a su entorno social, propiciando una cultura con enfoque al rendimiento alineándose a estándares internacionales de evaluación, manteniendo sus aspiraciones institucionales de identidad bajo una lógica de competitividad y prestigio mundial, fortaleciendo su visibilidad y personalidad hacia el mundo, además, la reflexión en el debate de reflejar de forma holística la riqueza desarrollada en las áreas sustantivas de docencia, investigación, extensión e internacionalización y su dinámica de evaluación de este tipo de sistemas por su nivel de impacto e implicaciones para los centros universitarios en la región de Latinoamérica.

Palabras clave: ranking académico, cultural organizacional, Qs Latin America, evaluación educativa, gestión institucional

¹ Autor principal

Correspondencia: miguel.mezadl@uanl.edu.mx

The Influence of the QS Latin America University Ranking on University Organizational Culture

ABSTRACT

Given the need to measure quality in the international higher education market, university rankings have provided the service due to their simplicity and the levels of prestige they promote, generating various pressures to achieve a better positioning of educational organizations, becoming models that guide the way of acting, relating, thinking, shared beliefs and decision making, which influences the organizational culture of the institutions, this being the gear used in the administrative and academic processes, to meet the demands of the internal and external context of higher education institutions. This paper analyzes through a qualitative methodology, the influence of QS Latin America University Ranking through the vision of senior management and middle management with impact on the substantive affairs of the University, reflecting on the strategic and critical balance between the implications of complying with the evaluation of the ranking and without compromising the fundamental mission of the University facing its social environment, promoting a culture with a focus on performance aligned to international standards of evaluation, maintaining its institutional aspirations of identity under a logic of competitiveness and global prestige, strengthening its visibility and personality to the world, in addition, the reflection in the debate to reflect holistically the wealth developed in the substantive areas of teaching, research, extension and internationalization and its dynamics of evaluation of such systems for their level of impact and implications for universities in the Latin American region.

Keywords: academic ranking, organizational culture, qs latin america, educational evaluation, institutional management

Artículo recibido 12 abril 2025

Aceptado para publicación: 19 mayo 2025



INTRODUCCIÓN

El constante crecimiento de la educación universitaria alrededor del mundo ha propiciado un aumento en la información en torno a la calidad de las Instituciones de educación superior, con esto, para la sociedad en general es oportuno tener un punto de referencia para discernir de una casa de estudios de otra, por sus capacidades y desempeño. Por consiguiente, se han formulado métodos que brinden simplicidad a la hora de clasificar y comparar Instituciones gracias a sistemas de rankings nacionales e internacionales. Altbach (2012) menciona que la forma en que destacan las clasificaciones universitarias y su ubicación son consecuencia de la globalización; llegando a reconfigurar las formas de actuar de las Instituciones educativas, transformándose en modelos de comparabilidad de la calidad con gran impacto en la toma de decisiones de los grupos de interés de las propias Instituciones (Hazelkorn, 2015). A raíz de estas tendencias, se han gestado cambios en las dinámicas internas de la educación superior incidiendo en la cultura organizacional.

Para Correa Yañez et al. (2018) menciona como parte de las características distintivas de las IES para poder navegar y buscar el crecimiento progresivo dentro del mercado universitario, se considera el prestigio académico, la cultura organizacional y el servicio al cliente.

En seguimiento, para Cattaneo et al. (2016) existen dos causas que orientan a las Instituciones educativas hacia la internacionalización, la reputación académica promovida por los rankings académicos incitando a la búsqueda de la mejor posición y la legitimidad regional, englobando a aquellas universidades que aparecen en las clasificaciones jerarquizadas, focalizando su quehacer a una buena imagen ante su comunidad.

Por consiguiente, para Ganga-Contreras y Rodríguez-Ponce (2018) los sistemas de rankings universitarios son aquellas listas ordenadas por posición jerárquica de Instituciones clasificadas y comparan los niveles de cumplimiento de los organismos clasificadores. Por consiguiente, aquellas clasificaciones ponderadas en mayor o menor medida para dimensionar el grado de desempeño relativo, basados en marcos de referencia aceptados por las instituciones de educación superior y, por otro lado, la cultura organizacional se considera a aquellos valores, creencias y experiencias que los integrantes de la organización comparten y transmiten por medio de significados simbólicos en función de ajustarse al contexto interno y externo (Arévalo et al., 2016)



Desde el punto de vista de Rosas Castro y Mapén Franco (2016) simboliza el conjunto de aprendizajes que una institución desarrolla para brindar resultados positivos a las adversidades y su exitosa adaptación al entorno externo; así como su propia integración y los procesos para ser transmitida a nuevos miembros de forma adecuada para dar respuesta a los problemas que se presenten.

La cultura organizacional contribuye a la legitimidad y personalidad de las organizaciones con mayor renombre en el mundo; en este contexto, las casas educativas universitarias no se encuentran exentas de las demandas de calidad donde cohabitan, siendo vital el fortalecimiento de su cultura (Encalada, 2018). En este sentido, la cultura organizacional se convierte en un sistema simbólico que remite señales a sus afiliados, transformándose en un mecanismo que dirige la forma de comportarse, contemplando los valores y desarrollando las características distintivas que los miembros actúan dentro de la organización (Calzada et al., 2007), sin embargo, Sathe (1983) opina que puede verse como fortaleza o debilidad, cuando esta cumple o no las expectativas de sus miembros en el contexto donde se desenvuelve, al errar la adhesión interna y la resolución de conflictos externos, es decir, su adaptabilidad pierde su esencia o finalidad.

Desde este panorama, Gutierrez et al. (2020) indican la conexión de la legitimidad institucional y su vinculación con la internacionalización de los centros universitarios, como un antecedente del isomorfismo propuesto por Di Maggio y Powell; bajo esta línea, en la educación superior se persigue el emular características y condiciones entre instituciones dentro del marco social de influencia, con el fin de distinguirse en los rankings internacionales.

En consecuencia, en 1983 se surge la teoría del isomorfismo institucional por parte de Di Maggio y Powell, aplicable en diferentes contextos incluyendo el educativo, cuya premisa considera la imitación de procesos organizacionales, en la inteligencia de adaptarse internamente en función de reproducir satisfactoriamente las buenas prácticas de sus homólogos (von Matuschka, s/f), en su comprensión podría considerarse la capacidad de una organización de adecuarse para sobrevivir a los embates que surgen en su entorno, asistido por la teoría de la ecología institucional (Contreras et al., 2017)

El impacto del isomorfismo es motivado por la importancia de ingresar a mercados globales por parte de las organizaciones, influenciadas por el conocimiento del éxito y notoriedad de otras instituciones de la misma industria (Restrepo y Rosero, 2002).



Para González et al. (2013) el evaluar la cultura de una organización se puede considerar una manera de evaluar la calidad de la misma; por un lado, su influencia respecto a los resultados de calidad y por el otro, se conocen las limitaciones y es permisible la implementación de planes de mejora de la calidad. En un estudio realizado durante el 2019 en Turquía, para determinar el tipo de cultura organizacional a través del instrumento OCAI y su incidencia en el desempeño académico de cuatro universidades mediante la base de datos del Ranking Universitario por Rendimiento Académico (URAP), los autores identificaron la relación entre la cultura competitiva y la cultura de equipo innovador que impactan en indicadores cuantitativos tales como publicaciones y cantidad de citas (Köse y Korkmaz, 2019).

En el contexto latinoamericano, Ticona (2024) mediante una investigación cualitativa y documental, desarrolla reformas y prácticas institucionales que impacten gradualmente en la clasificación del ranking QS Latin America University; aunado a esto, en Ecuador se realizó un diagnóstico respecto a la cultura organizacional de una Universidad muestra y su conexión con estándares de calidad, reflejando discrepancia con las variables estudiadas (Encalada, 2018).

Las múltiples dinámicas de acción dentro de las Universidades y los efectos que les produce su interacción con agentes externos de diferentes ámbitos, generan una profunda reflexión. La cultura organizacional se ha desarrollado en función de cumplir con los objetivos y atender a los diferentes requerimientos externos de la Institución, en consecuencia, definen la identidad de la organización.

En el contexto educativo, Cuicas (2020) refiere que la cultura organizacional conlleva un conjunto de fundamentos ligados a su normatividad, procesos institucionales y formas de trabajo, en las que se sustenta el comportamiento del personal para el cumplimiento de los propósitos en el marco del quehacer universitario; siendo de gran relevancia por su influencia directa en mejorar su calidad, al gestionar su aplicación y proveerla en el entorno institucional en función del alcance de la misión y visión de la entidad educativa (Pérez, 2020).

Según las opiniones de expertos y ciertos estudios como el de Hazelkorn et al. (2014), determinan tres evaluaciones de rankings como los de mayor impacto en el entorno global de la educación superior, el Academic Ranking of World Universities (ARWU), el QS World University Rankings (QS) y el Times Higher Education World University Rankings (THE). En la región, el QS Latin America University Ranking es elaborado por la Quacquarelli Symonds (QS) desde el 2011, proporcionando juicios de valor



y benchmarking del rendimiento académico de las universidades en América Latina, considerando el prestigio académico, empleabilidad y producción científica como sus métricas de más alta evaluación (IREG, 2021).

El análisis de los criterios utilizados por algunos rankings de universidades más importantes en el plano internacional y la coincidencia con análisis similares, llevan a serias deficiencias metodológicas que los hace sumamente inapropiados como herramienta para evaluar de manera confiable la calidad global de las instituciones (Martínez Rizo, 2011). Lo anterior, como lo exponen Carrión et al. (2022) en los criterios de evaluación de los proveedores clasificadores, parte de sus cualidades consisten en analizar a través de juicios limitados a la concesión holística de las IES, eclipsando otras virtudes educativas, restringiendo las prácticas misionales, apegándose a la eficacia en lugar de la eficiencia. En consecuencia, la interpretación de resultados se percibe de manera sesgada, cuyos efectos pueden no beneficiar al gremio universitario.

Dentro del marco de la evaluación de las Instituciones de educación superior mexicanas, para Garza Elizondo (2018) los niveles de desempeño se realizan mediante sistemas de rankings nacionales e internacionales, proveedores de certificación de sistemas de calidad y las entidades gubernamentales que determinan el cumplimiento de las universidades en materia de transparencia, normatividad y rendición de cuentas.

El desarrollo de estas prácticas organizacionales ha fomentado la internacionalización del quehacer sustantivo de las universidades a un entorno de competencia global acuñándose los sistemas de clasificación como fuente crítica del desarrollo de Universidades denominadas “World Class” (Marques et al., 2018).

Para Rubio (2005) el quehacer sustantivo deriva en todas aquellas actividades atribuibles a la docencia, la investigación y la extensión en función a su interconectividad en las Instituciones universitarias; además la

internacionalización influye como proceso de incorporación de la dimensión internacional y transformación en las funciones sustantivas de la Educación Superior (Rodríguez Bulnes et al., 2016).

La relación entre la cultura organizacional y los rankings académicos se presenta en función de generar oportunidades de mejora con relación a su prestigio y niveles de efectividad para las funciones



sustantivas de las universidades y su percepción pública, ya que la información tiene efecto en diferentes grupos de interés como familias y estudiantes, fuentes de financiamiento público y privado, influencia en egresados y empleadores; sin dejar atrás la divulgación en medios de comunicación de información cotidiana (Perfumo y Ares, 2020).

La finalidad de este estudio consiste en analizar la percepción de funcionarios de medio y alto rango, cuya función institucional apremia en la función institucional de una organización de educación superior, y cómo afecta el sistema de evaluación QS Latin America University Ranking en la cultura organizacional universitaria. El alcance con base en una investigación cualitativa, entre cuyos resultados más representativos destaca la disparidad del enfoque cualitativo de la evaluación clasificatoria de QS y la esencia cualitativa de la función sustantiva de la Institución universitaria, enmarcando el desempeño de calidad, minimizando su influencia en la sociedad y sus repercusiones en la cultura organizacional universitaria.

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo una metodología descriptiva y cualitativa, con la finalidad de describir la perspectiva y la experiencia de los sujetos de estudio, e identificar la realidad y formas de concebir la influencia de los sistemas de rankings internacionales universitarios, específicamente el QS Ranking America University en la cultura organizacional de una Institución de Educación Superior pública en México.

Como primera etapa, se procedió a la confirmación empírica del impacto del sistema de clasificación en la vida operativa y administrativa aplicada en las oficinas administrativas centrales cuya función institucional incide en el quehacer sustantivo de la Universidad, seguido de una yuxtaposición de opiniones a través de la revisión literaria en relación con la selección de categorías definidas.

En adelante, para la aplicación del estudio, se optó por apoyarse en una aproximación al método definido por Hernández et al. (2014), el cual consiste en establecer como dimensiones las funciones sustantivas que desempeñan los centros universitarios relacionando los indicadores de evaluación de los rankings internacionales más destacados, es este caso el Academic Ranking World Universities (ARWU), el Times Higher Education (THE) y Quacquarelli Sydmonds (QS).

Con base en lo anterior, se realizó una aproximación con los estándares de evaluación de QS con enfoque en Latinoamérica, en la Tabla 1 se describen los indicadores globales y de América Latina.

Tabla 1. Indicadores globales y latinoamericanos de QS University Ranking.

Dimensión	Estándar de Desempeño	Mundial	América Latina
		Valor	Valor
Enseñanza	Reputación académica	40%	30%
	Relación de estudiantes	20%	10%
	Personal con doctorado		10%
Investigación	Citaciones por Universidad	20%	10%
	Producción académica		5%
Extensión	Empleabilidad	10%	20%
	Impacto en la web		5%
Internacionalización	Proporción de estudiantes internacionales	5%	
	Proporción de profesores internacionales	5%	
	Cooperación internacional de investigación		10%

Fuente: Elaboración propia con información web de QS University Ranking 2024

Para la recolección de información cualitativa se realizaron entrevistas semi-estructuradas aplicadas a nivel medio y alta gerencia de la estructura organizacional de administración central de la Universidad pública líder en el noreste de México, con el fin de cumplir con el perfil deseable en el estudio, en función de apreciaciones de conveniencia, experiencia y conocimiento de la problemática. Véase la Tabla 2

Tabla 2: Población muestra para recolección de información cualitativa

Dimensión	Entrevistas	Código
Docencia	2	EE1; EE2
Investigación	1	EI
Extensión, Vinculación	2	EV1; EV2
Internacionalización	2	EG1; EG2

Fuente: Elaboración propia a través de la estructura organizacional (UANL, 2024).

Con el apoyo de expertos en materia de evaluación internacional y sistemas de rankings internacionales, se evaluó la influencia de categorías en la variable expuesta. Acontinuación, en la Tabla 3 se expone su conceptualización y codificación.



Tabla 3: Conceptualización de categorías

Categoría	Concepto	Código
Conocimiento	Capacidad que permite la selección de acciones y decisiones a través de la práctica, la experiencia y el aprendizaje.	CO
Influencia Organizacional	Comprende las dinámicas internas que alinean el comportamiento de los miembros de una organización y moldean el proceso de decidir. Relevante en el cambio organizacional.	IO
Estrategias Institucionales	Conjunto de acciones orientadas al logro de objetivos y metas organizacionales y exigencias de su entorno.	EI
Adaptabilidad organizacional	Disponibilidad de una Organización que permite ajustar sus procesos y dinámicas internas para hacer frente a las demandas externas y las necesidades internas.	AR
Estructura Organizacional	A la jerarquización de responsabilidades, funciones organizacionales y canales de comunicación de una Institución.	EO
Estándares de Calidad Internacional	Lineamientos y criterios de reconocimiento mundial para la regulación y orientación del ecosistema de calidad de las organizaciones educativas.	EC

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se revisan las perspectivas y reflexiones bajo el contexto interno de las categorías seleccionadas y los efectos identificados en el desempeño de las Oficinas Centrales de la Universidad objeto de estudio.

El análisis permite reconocer el vínculo del sistema de ranking internacional – QS Latin America University y su influencia en la forma de desempeñarse organizacionalmente entre las áreas administrativas con participación en el quehacer sustantivo universitario.

El conocimiento del sistema de clasificación académica “ranking” en el centro universitario, reflejado en la Tabla 4, permite reconocer entre los sujetos de investigación se cuenta con opiniones divergentes, orientando opiniones en función de la mejora continua y el seguimiento al rendimiento académico, aunado a utilizarse como mecanismos estratégicos en materia de visibilidad, estrategia de marketing e

imagen en función de su posición y prestigio institucional. Por otro lado, se denotan argumentos de imparcialidad debido a las limitaciones de las evaluaciones y sesgos en la falta de reconocimiento de la complejidad de la Institución.

Además, se refleja un consenso en el reconocimiento de estas evaluaciones como instrumentos que permiten la comparabilidad y visibilidad entre centros universitarios, permitiendo su adaptabilidad en la planeación y toma de decisiones, considerando la simplicidad de sus resultados basado en marcos de referencia limitados para la comprensión global del desempeño de la Universidad.

Tabla 4: Percepciones de la categoría de Conocimiento del Ranking

Código	Percepción
EV1	Se ha vuelto parte del ciclo de mejora continua. Se revisan anualmente los resultados y se definen acciones correctivas o de fortalecimiento.
EV2	Es una referencia, o sea, esto aplica en todas las dimensiones, el seguimiento siempre es difícil, a mí a veces me da la opinión que más es como para poder decir el prestigio que tiene una Universidad y que está a la altura y compite y que pueda, pues generar una mayor imagen en la sociedad (...) porque el fondo sí tiene que ver con resultados concretos que la Universidad tiene que estar rindiendo a su contexto (...) bajo toda esa serie de análisis o de contexto, las autoevaluaciones o las comparaciones y el medirse con respecto a otros, desde mi punto de vista, es bueno, es positivo
EG1	Facilitan el acceso a información relevante, monitorea el rendimiento académico y la gestión administrativa, y asegura que los datos necesarios para los rankings se recopilen y presenten de manera adecuada. Además, fomenta el uso de tecnologías de comunicación y sistemas que permiten la colaboración internacional, mejorando la visibilidad y el impacto de la universidad en el ámbito global
EG2	Los organismos que evalúan los rankings es una moneda al aire, en el sentido de, ellos evalúan una parte de la universidad (...) Es una evaluación sesgada en la que hacen los rankings con la universidad, porque nosotros mismos estamos segados dentro de nuestra propia universidad, es tan grande que ni siquiera nosotros dimensionamos los alcances de nuestra misma universidad
EE1	Los rankings internacionales ayudan a universidades como la universidad a establecer objetivos que le permitan avanzar en la calidad educativa, lo que genera una cultura de implementación y generación de indicadores cualitativos y cuantitativos

EE2	Brinda un panorama en dónde puedes mejorar, que áreas de oportunidad tienes, en que hagas un análisis retrospectivo de qué tengo que cuidar o mejorar (...) de trabajar en la parte de la innovación, de manejar los procesos, entonces tienes que tener un equilibrio de lo que te piden y por default, si tienes bien las cosas, si estás haciendo lo que te corresponde, claro que vas y salir bien evaluado.
EI1	Los rankings Internacionales son este parámetro en el cual se establecen ciertos valores que pensamos en general que son deseables. Y que nos sirven justo para eso, para ir caminando hacia cumplir con esos estándares a estar ahí a establecer estos parámetros de calidad y de ética (...) sí es muy importante las evaluaciones y tener estos parámetros porque sí son una guía, aunque no son una base para decir realmente es la mejor universidad. Esta es la mejor Universidad evaluada de esta forma, bajo estos parámetros.

Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos sugieren el entendimiento del ranking de una forma multifacética, vista desde diferentes ángulos operativos, simbólicos, críticos y operativos. Por una parte, las opiniones conllevan a un crecimiento cultural, apropiándose e interpretando la evaluación y mediando su dinámica para hacer frente bajo sus propias limitaciones. Esto es importante debido a las características específicas de cada organización universitaria, el coexistir con la presión externa por la competitividad y mantener una autenticidad en su contexto social.

En consecuencia, se demuestra una madurez en el conocimiento del ranking, estableciéndose como una de las formas de fomentar la mejora de la calidad y su repercusión en el ámbito internacional sin comprometer su esencia universitaria. La cultura organizacional debe ser el reflejo de la capacidad de articular reflexivamente la información foránea y alinearla hacia una excelencia operativa y su misión sustantiva universitaria.

El siguiente ámbito corresponde a la manera de identificar la influencia del ranking internacional en la cultura organizacional (ver Tabla 5).

Se manifiesta la transformación colectiva de la identificación e interacción con los sistemas de evaluación, desde la sensibilización de la importancia de los mismos y la valoración de lo que representa para la Institución permitiendo elevar el sentimiento de pertenencia.

Además, se contempla su articulación con la internacionalización destacando una evolución hacia el cumplimiento de objetivos de calidad y desempeño internacional, basado tanto en cambios estructurales

como simbólicos, tomando en consideración las tendencias actuales de competencia universitaria en función de su visibilidad y reputación, incorporando el mejoramiento continuo en sus procesos, la reflexión y su asimilación en la identidad de la institución.

Tabla 5: Percepciones de la categoría de Influencia Organizacional

Código	Percepción
EV1	Mayor enfoque en resultados medibles, profesionalización del personal y énfasis en alianzas estratégicas internacionales
EV2	Eleva la autoestima, que es algo importante, de darte seguridad, de que estás haciendo las cosas y que eres competitivo, entonces eso genera mayores espacios de visibilidad. Hacia eso, se vuelve un clima más favorable para seguir mejorando, es un es un clima de mejora continuo
EG1	La Universidad está en constante búsqueda de la excelencia, eso incluye cumplir con estándares internacionales que son medidos en los rankings. Todas nuestras áreas tienen como visión esto
EG2	La cultura organizacional se mueve con las tendencias en la internacionalización y las tendencias de la internacionalización pues tienen cierto impacto en la cultura de ranking, entonces la importancia que se le llegue a dar o no, no es por ser rankings es porque es parte del universo llamado internacionalización de la educación superior, en ese sentido, pues sí se ha habido cambios (...) creo que el tema de los rankings pues viene metido dentro de este gran paraguas de la internacionalización
EE1	Se han identificado y puesto de manera prioritaria algunos indicadores, con el objetivo de alcanzar mejores resultados y poder tener una mejor posición de acuerdo con dichos rankings, sin embargo, ello ha permitido avanzar en la cultura de la evaluación y organizacional con la mejora continua
EE2	La gente ya está más preocupada por ello, anteriormente no se escucha, ahorita la gente ya se sorprende y sí he visto quizá esa mejora por lo menos percibo que se hablan de la palabra ranking, en comparación con antes, ahora importa más la idea e incluso el numerito, el lugar, ahora importa mucho lugar
EI1	Creo que es evaluación debería servirnos como una autocrítica. El lugar que sea que tengas siempre debe de ser primero una autocrítica y una autoevaluación (...) creo que lo primero cuando tienes en cualquier tipo de calificación es una autoevaluación, porque el otro te está evaluando bajo sus parámetros, pero tú siempre tienes que tener parámetros propios de lo que tú quieres cumplir

Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojan la intervención del Sistema QS como un órgano estructurador trascendiendo en la cultura organizacional, adecuándose a las demandas del contexto internacional de una forma paulatina la adopción estratégica del discurso de la clasificación entre pares universitarios, si bien se identifica un engranaje organizacional en donde la aspiración hacia la internacionalización moldea el actuar interno, siendo los rankings ese regulador hacia su evolución para generar prestigio y visibilidad. Sin embargo, surgen tensiones en la adopción de las demandas externas, por las nuevas estrategias alineadas a la atención de estas evaluaciones centradas en la continua mejoría y su visibilidad en la arena internacional, se apela a la necesidad de cuidar y proteger su identidad, sus principios y objetivos institucionales.

Esta adopción entre los diversos parámetros de medición internacional y la cultura universitaria debe ser comprendida por su dinamismo, entrando a una constante negociación a través de la autocrítica y reflexión, usando al ranking como mecanismo de validación externa y manteniendo el equilibrio con la misión institucional.

El apartado de estrategias institucionales, aquellas prácticas organizacionales enfocadas a la integración de los criterios del ranking internacional, de acuerdo con las experiencias obtenidas de las entrevistas, se exponen esfuerzos fragmentados, es decir, existen acciones que discrepan en la formalidad de su ejecución de la intención estratégica, coinciden en la debilidad de articular las diversas áreas y niveles jerárquicos involucrados en las dependencias académicas y administrativas en concordancia con la efectividad en los flujos de comunicación para abordar los indicadores de clasificación académica.

Por otra parte, se manifiesta la debilidad en la profesionalización y una formación continua del personal para proveer certeza del conocimiento y uso de información y sus objetivos, así mismo, de un liderazgo comprometido que realice la implementación de las estrategias y fomente el sentido de dirección y propósito del personal académico y administrativo, lo anterior en función de una necesidad de gobernanza alineada a los sistemas de evaluación internacional de rankings universitarios, descritos en la Tabla 6.

Tabla 6: Percepciones de la categoría de Estrategias Institucionales

Código	Percepción
EV1	Se ha vuelto parte del ciclo de mejora continua. Se revisan anualmente los resultados y se definen acciones correctivas o de fortalecimiento.
EV2	Considerar la capacitación y la interacción, considero que es importante, por las cuestiones de los tiempos (...) Pues como somos una Universidad muy grande, se pierde, hay que trabajar en el indicador (...) creo que es muy importante, es que ya existiera un sistema en donde tú vacíes la información, la que tiene que ver con esos rankings, porque el problema es que todos tenemos la información, pero la usas para diferentes cosas y no necesariamente para eso
EG1	La capacitación continua asegura que el personal académico y administrativo utilice eficazmente las herramientas tecnológicas, mejorando la calidad educativa y de investigación, mientras que una comunicación efectiva y la colaboración interna y externa fortalecen las estrategias de internacionalización y visibilidad (...) El liderazgo orientado hacia la innovación y el compromiso fomenta una cultura de calidad que alinea a toda la universidad con los estándares globales, optimizando su desempeño en los rankings
EG2	El problema es que somos una Institución muy rotativa (...) se vuelve un ciclo vicioso para explicarles a todos que es un ranking internacional (...) Y esta estrategia de ranking no va a poder despegar si no tienes de la mano a todas las escuelas
EE1	Considero ha mejorado, sin embargo, siempre es un área de oportunidad para su mejora, por medio de la profesionalización
EE2	Se tiene que informar desde la alta gerencia. ¿Han capacitado su área en estos temas? En la parte de la evaluación Sí, pero para llegar los rankings, no (...) considero que tenemos buena comunicación, pero de lo que sabemos, nada más sé que tenemos que cumplir ciertos indicadores para que esto nos ayude a cumplir un lugar dentro del ranking, claro que hace falta comunicación, más hay que definir la estrategia, hay que definir este el alcance. (...) Sé que hay una dirección que es la que nos ayuda, la que nos pide la información y la mandamos, pero no, no la considera como un liderazgo
EII	La universidad si tiene esas políticas, aunque no se bajen la instrucción como tal, para cumplir con estos parámetros de calidad (...) que alguien no me venga a hablar aquí de rankings no quiere decir que la universidad no le tiene un ojo encima (...) Los recursos humanos, creo que es la parte que más se le dificulta a la Universidad, desde mi perspectiva, creo que es como el recurso más difícil de obtener (...) si debería existir una persona que conozca bien de ranking y que a lo mejor se especializa en esa área, que justo sea su área de expertise para dirigirnos y para poder tomar las decisiones, bueno, no tomar las decisiones, sino para establecer las conversaciones necesarias para ver hacia dónde queremos llegar, o sea qué políticas queremos cumplir universitariamente con esos rankings

Fuente: Elaboración propia.



Se refleja de forma limitada o parcialmente integrada en las estrategias institucionales la configuración del sistema QS; por un lado, se confirma la intención institucional de orientar acciones que fortalezcan los objetivos de rankings, sin embargo, en la operación y ejecución continúan enfrentado barreras, mismas que dificultan el desempeño óptimo del centro universitario, en consecuencia se propone la formalización y el compromiso para minimizar las brechas de comunicación, capacitación y gestión del conocimiento, impulsando una transformación cultural adecuada en aras de la responsabilidad y conciencia de la evaluación. Por otro lado, reafirmar la dirección estratégica y eficiente, apoyándose en una visión compartida e inspiradora de cambio significativo alineado a los estándares internacionales, además, de una profesionalización del recurso humano e infraestructura de datos consistente y robusta para transformar el conocimiento en iniciativas y operaciones efectivas.

En la dimensión de adaptabilidad (Tabla 7), las perspectivas se orientan a un sentido de avance y atención a los cambios necesarios que aborden este tipo de evaluaciones, tomando conciencia de la realización de esfuerzos que inciden en los estándares de evaluación de rankings internacionales de manera progresiva; sin embargo, existen consideraciones entre las que destaca la ausencia de una colaboración integral de los actores que participan en el proceso, proyectando un sentido de división en la forma aislada en que se abordan las estrategias, debilitándose el potencial de una visión compartida de toda la organización.

Por otro lado, se produce una divergencia en cuanto a opiniones sobre la prioridad o falta de importancia, señalando incertidumbre en cuanto a la alineación estratégica y la implementación de prácticas coordinadas hacia la edificación de un discurso institucional que refleje la relevancia de la evaluación como mecanismo de mejora y fortalecimiento de la cultura organizacional.

Tabla 7: Percepciones de la categoría de Adaptabilidad

Código	Percepción
EV1	Hay avances importantes, pero todavía persiste resistencia en algunos sectores.
EV2	No es muy alta con respecto a los rankings (...) Pero el ranking no, o sea, no nos interesa mucho los rankings, precisamente, a lo mejor, algunos los perciben como un medio de vitrina (...) La competencia eres tú en función de tu contexto, que lo estés respondiendo (...) no creo que sea algo que vivamos para el ranking.

EG1	Creo que la adaptabilidad frente a sistemas de clasificación académica internacional está estrechamente ligada a la capacidad de la organización para innovar, aprender continuamente y ser flexible. La cultura organizacional debe ser un motor de cambio para lograr una integración efectiva con estos sistemas, maximizando el impacto positivo en la visibilidad, el reconocimiento académico y la competitividad internacional de la organización
EG2	No se ve como que es un proyecto holístico, que todos tenemos que contribuir, que todos tenemos que trabajarlo porque todos los proyectos son de alguien.
EE1	Considero esta va generando una mejora a través de los años de participación en dichos rankings
EE2	Parte de la cultura organizacional es tener una comunicación efectiva, no existe la comunicación correcta para la parte de los rankings (...) percibo la cultura y yo creo según la cultura organizacional en general como estable, pero si tiene que ver una estrategia, un lineamiento. (...) dar a conocer la importancia, que porque estamos pidiendo de nuevo la información. En eso se trata la cultura organizacional, de crear un ambiente adecuado para que la información se dé y fluya, sin que sea rechazado
EI1	Siempre tenemos una revisión y sí hemos estado cambiando de políticas y prácticas todo el tiempo, todo el tiempo estamos tratando de innovar, mediar, teniendo en cuenta cuál es tu objetivo.

Fuente: Elaboración propia.

La adaptabilidad como proceso de cambio dentro las instituciones de educación superior, surge como parte de su cultura organizacional emergiendo como un elemento conciliador importante, pese a los defectos que presentan las metodologías de clasificación académica, se deben considerar para involucrarse en el mercado universitario internacional, el minimizar su relevancia incita a considerar pérdidas de oportunidades en el entorno global de la educación superior, por lo anterior, se deben fortalecer los factores que limitan la fluidez y la cooperación interna, desde la comunicación efectiva y liderazgo para alentar a la resistencia a adecuarse y transformar el entorno organizacional compartiendo simultáneamente un discurso de progreso en el marco de su institucionalidad, su aprendizaje y evaluación institucional.

En la estructura organizacional, la Institución ha padecido marginalmente de modificaciones, es decir, variaciones limitadas en las entidades responsables de operar políticas y estrategias que impacten el desempeño institucional, en yuxtaposición, existe una continuidad en la carencia de dirección

estratégica integral que capitalice la jerarquización a través de la estructura vigente.

A través de los puntos de vista de los entrevistados, la dinámica de sistemas de rankings no ha permeado en su totalidad la narrativa institucional en función de sus prácticas estructurales, influyendo de forma indirecta mediante políticas y otros elementos en torno a la internacionalización del centro universitario, (véase Tabla 8).

Tabla 8: Percepciones de la categoría de Estructura Organizacional

Código	Percepción
EV1	Se han creado oficinas de gestión de indicadores para fortalecer áreas que favorezcan el análisis del desempeño institucional.
EV2	No ha cambiado mucho debido a los rankings, pero sí se han tomado en cuenta (...) pues se sigue el plan acorde a la visión y a veces ahí en la visión es donde como se hace por consenso y por participación, entonces, incluyen algunos de los indicadores que te permita estar ahí y en el momento en que existe una dependencia que ve lo de los rankings.
EG2	Se incorporaron ciertas cosas para que las relaciones internacionales tuviera un poco más de control con las acreditaciones y si ha habido cambios, no sé si para el ranking porque realmente es para la internacionalización, pero creo que el tema de los rankings pues viene metido dentro de este gran paraguas de la internacionalización.
EE1	Las prioridades desde hace más de 5 años han sido mantener la excelencia por medio de la evaluación, lo cual también ha generado asignación de recursos de cada dependencia y apoyo a nivel central cuando no se cuenta con el recurso
EE2	Todo cambia, pero lo que no ha cambiado es que no ha habido un lineamiento (...) Sí ha cambiado, pero considero que no se ha hecho nada. Yo no he visto hasta ahorita ninguna dirección a nivel central que nos hable de la importancia de estar en estos rankings y ¿qué tenemos que hacer y cuándo?
EI1	Los cambios que tenemos que hacer en la publicación para pertenecer a estos índices internacionales y que a su vez estar en esos índices internacionales ayudan a la universidad a estos rankings internacionales, no te estoy hablando del ranking internacional, si te estoy hablando de características de calidad internacionales que posicionan las publicaciones

Fuente: Elaboración propia.

En el discurso de la evaluación hacia QS se observan cambios graduales, la presencia de espacios al seguimiento de la internacionalización en la educación superior incita a una cultura organizacional orientada de manera operacional en concordancia con los indicadores internacionales de calidad, no

obstante, esta alineación en lo general corresponde a lineamientos en materia de la internacionalización o de la evaluación orgánicamente, sin responder directamente al ranking; asimismo, la necesidad de una estrategia que unifique el marco de acción y dirección, que brinde consejo, instrucción y un camino a seguir para dar confianza y fortalezca la cultura, en importante adaptarse de manera proactiva, diluyendo la exposición a eventos que fragmenten el esfuerzo y evoque a una estructuración holística integrando la cooperación y articulación de la estructura organizacional que incorporen la evaluación clasificatoria en la trazabilidad institucional.

En la Tabla 9, la forma de dimensionar los estándares de calidad para la evaluación de la Institución coinciden en reconocer estos indicadores como elementos de guía que abonan al mejoramiento institucional y al incremento de su desempeño frente a otras Instituciones, un punto de referencia que observar y atender; sin embargo, enmarcan a la calidad bajo límites que dificultan la equidad y su aplicabilidad de manera homogénea sin considerar el contexto particular de cada organización educativa, así como su influencia del quehacer universitario en la sociedad.

Tabla 9: Percepciones de la categoría de Estándares de Calidad

Código	Percepción
EV1	Como una guía para mejorar su competitividad global, aunque no siempre refleja su compromiso, buscando equilibrar criterios con su identidad y misión social
EV2	Es que más que nada son las diferencias de términos basados en los procesos y en los resultados (...) Conocer los mínimos de calidad no necesariamente están en esos rankings, que no están bien equiparados, homogeneizados
EG1	Siento que no son justas. Más que el modo de cómo interpretamos esa petición de información, hacia esos rankings a lo mejor, a lo mejor no sé ni cómo llenarlos. A lo mejor no estoy preparado para interpretar qué es lo que me están pidiendo (...), yo digo que el personal, las personas que manejan los rankings deben de estar bien preparados. En primer lugar, ¿qué es lo que me están pidiendo? para poder ver hacia adentro, consolidar esa información y poder entregar esa información (...) Pero a lo mejor, la forma de cómo se integra esa información y se sube por los responsables de hacer ese trabajo, a lo mejor no están bien. Que pueda hacer que a lo mejor no estoy integrando bien la información, porque a veces desconoces, que haya cierto desconocimiento de las metodologías (...) además de informar o que nos vieran un poquito más toda la labor que hace la universidad, porque a veces siento como que no es.

EG2	Son buenos, son interesantes, sin embargo, creo que no es todo y tener un estándar de calidad parejo para todas las universidades es imposible, los considero justos pero incompletos (...) te miden poco de lo que realmente impacta la universidad en la sociedad
EE1	Los estándares son elevados, sin embargo, permiten a la UANL, ponerse métricas para ir elevando la calidad en todas las áreas de impacto
EE2	La parte del contexto, yo creo que tienes que ser bien objetivo, cuando desarrolles cada uno de los indicadores (...) ¿Entonces el número que te dice? Puede ser la mejor universidad del mundo, pero depende de la capacidad de como percibes ese número
EI1	Demasiado relativo, obviamente esos parámetros están establecidos para países desarrollados (...) creo que también está como vaciada la ciencia en una ciencia positivista que está exigiendo tanto resultados positivos, como resultados continuamente, como una producción nueva todo el tiempo y la ciencia no siempre se ha desarrollado de esa manera.

Fuente: Elaboración propia.

La disparidad en la cultura organizacional se observa bajo dos vertientes, en primer lugar, como oportunidad de una alfabetización en estos sistemas de evaluación, mientras que, en segundo, cómo el centro universitario se ajusta a los resultados con base en el efecto causado en los significados y formas de interpretarse. Es importante minimizar la fragilidad organizacional a través de fortalecer sus capacidades e inteligencia en el manejo de los indicadores de QS en función del cambio institucional en el marco de la contextualización universitaria para contribuir a la competitividad internacional y la legitimidad de su cultura.

CONCLUSIONES

El estudio demuestra que la cultura organizacional universitaria se encuentra en un proceso de hibridación, donde conviven lógicas académicas y administrativas con enfoques gerenciales orientados a la competitividad global. Para enfrentar esta tensión, se requiere fortalecer el diálogo interno, promover una participación activa y recuperar el sentido de articulación de la educación superior, con la finalidad de garantizar el cumplimiento de los procesos administrativos y académicos alineados a los objetivos institucionales. Motivando a los administradores y gestores universitarios a revisar alternativas que promuevan la evaluación del desempeño bajo las condiciones de fortalezas y debilidades que refleja cada Institución, evitando en la medida de lo posible la presión y la ansiedad de obtener una reputación construida bajo estándares incompletos, rígidos y onerosos. En función a esta premisa se propone la vinculación con iniciativas como “More than Our Rank” o U-Multirank.

Una buena administración de los sistemas de clasificación académica no radica en hacer a un lado su evaluación, en su lugar, se requiere buscar un balance estratégico y crítico que permita alcanzar los objetivos alineados a los rankings sin comprometer el quehacer fundamental de la Universidad frente a la sociedad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Altbach PG. 2012. The globalization of college and university rankings. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 44(1): 26-31
- Arévalo. J. Navarro. G. y Bayona. R. (2016) La necesidad de medir la cultura organizacional. Una revisión del tema. Recuperado de revistas.ufps.edu.co/index.php/ingenio/article/view/2124/2064.
- Calzada, M. A. H., Moheno, J. M., & Fernández, L. G. (2007). La complejidad del estudio de la cultura organizacional. In *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007 (p. 12). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Carrión, A. A. M., Ocampo, R. V. H., & Herrera, J. M. G. (2022). El Aseguramiento de la Calidad en las Instituciones de Educación Superior Latinoamericanas, 2018-2022: Quality Assurance in Higher Education Institutions in Latin America, 2018-2022. *Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica e Investigativa*, 2(11), 65-77
- Cattaneo, M., Meoli, M., y Paleari, S. (2016). Why Do Universities Internationalize? Organizational Reputation and Legitimacy. *University Evolution, Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness*, 32, 327-346
- Contreras, F. G., Pedraja-Rejas, L., Castillo, J. Q. Q., & Rodríguezponce, E. (2017). Isomorfismo Organizacional (IO): Breves aproximaciones teóricas y algunas aplicaciones a la educación superior. *Espacios*, 38(20), 31
- Correa Yañez, J. G., Rodríguez Santander, C. A., & Ugarte Mora, J. L. (2018). Las exigencias de la Alta Dirección en las Instituciones de Educación Superior en Colombia.



- Cuicas, A. C. R. (2020). Cultura organizacional de las universidades públicas del Municipio Cabimas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*, 4(14), 80-93.
- Encalada, M. L. (2018). La Cultura Organizacional, principal propulsor de la Calidad en Instituciones de Educación Superior: caso universidad ecuatoriana. *La Cultura*, 39(23).
- Encalada, M. D. P. L. (2018). Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de. *Filosofía*, 3(4), 5.
- Garza Elizondo, A. (2018). Desempeño financiero de las Universidades Públicas estatales de México y su impacto en la calidad académica (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León)
- González, E., Fernández, M., & Hernández, G. (julio a diciembre de 2013). Diagnóstico de la Cultura de la Calidad en una facultad universitaria. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 1(1)
- Hazelkorn E. 2014. Rankings and the global reputation race. *New Directions for Higher Education*, 168: 13-26
- Hazelkorn, E. (2015). Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence. Springer.
- Hernández, P. M., Leyva, S. L., Márquez, C. Z., & Cerda, A. B. N. (2014). Evaluación de la calidad de la educación superior en México: comparación de los indicadores de rankings universitarios nacionales e internacionales. *RIESED-Revista Internacional de Estudios sobre Sistemas Educativos*, 2(4), 35-51
- IREG, 2021. IREG Inventory of International University Rankings. Obtenido de: <https://ireg-observatory.org/en/wp-content/uploads/2021/03/IREG-Inventory-2021-final-report-2021-03-19.pdf>
- Köse, M. F., & Korkmaz, M. (2019). Why are some universities better? An evaluation in terms of organizational culture and academic performance. *Higher Education Research & Development*, 38(6), 1213-1226.
- Marqués, C. Z., Hernández, P. M., Leyva, S. L., & López, L. A. Á. (2018). Adaptabilidad de las estrategias universitarias latinoamericanas a los estándares propuestos por los indicadores de



- los rankings internacionales. RIESED-Revista Internacional de Estudios sobre Sistemas Educativos, 2(8), 151-171
- Martínez Rizo, F. (2011). Los rankings de universidades: una visión crítica. Revista de la educación superior, 40(157), 77-97
- Pérez, E. Y. B. (2020). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. Societas, 22(1), 54-67.
- Perfumo, M. S., & Ares, M. V. (2020). Alternativas de evaluación de calidad en la educación superior. 593 Digital Publisher CEIT, 5(1), 56-68
- Restrepo, M. C., & Rosero, X. X. (2002). Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. Estudios Gerenciales, 18(84), 103-123
- Rubio, R. M. (2005). Misiones y funciones de la universidad en el espacio europeo de educación superior. Revista española de pedagogía, 17-42
- Rodríguez Bulnes, M. G., Vences Esparza, A., & Flores Alanís, I. M. (2016). La internacionalización de la educación superior. Caso UANL. Opción, 32(13), 560-582.
- Sathe V. (1983). Some action implications of corporate culture: A managers guide to action. Organizational Dynamics, 12, 4-23.
- Ticona, Y. G. (2024). Reformas y prácticas para mejorar el posicionamiento de las universidades bolivianas en el ranking QS Latinoamérica: Reforms and practices to improve the positioning of Bolivian universities in the QS Latin America ranking. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5(3), 415-433.
- UANL (2024). Manual General de la Organización. Universidad Autónoma de Nuevo León. http://transparencia.uanl.mx/secciones/informacion_general/archivos/Manual_General_de_la_Organizacion_UANL_2024.pdf
- von Matuschka, C. (s/f). Uso de las NIFF para PyMEs y la teoría del Isomorfismo Organizacional

