

Limitaciones y desafíos en la implementación de sistemas de evaluación del desempeño organizacional en las universidades angolanas

Limitations and challenges in the implementation of organizational performance evaluation systems in Angolan universities

Humberto Miguel Mendes Félix¹, <https://orcid.org/0009-0000-3095-3804>
humberfelix4@gmail.com

Tania Ortiz Cárdenas², <https://orcid.org/0000-0002-5292-6185>
tania@rect.uh.cu

Mercedes González Fernández Larrea^{2*}, <https://orcid.org/0000-0003-1914-6002>
mercedes.gonzalez@rect.uh.cu

¹Doctorando Universidad de la Habana

²Dirección de Posgrado, Universidad de La Habana

* Autor para la correspondencia. mercedes.gonzalez@rect.uh.cu

RESUMEN

El estudio examina las principales limitaciones y desafíos que enfrentan las universidades angolanas en la implementación de sistemas de evaluación del desempeño organizacional, con énfasis en la Facultad de Economía de la Universidad Mandume ya Ndemufayo. Desde un enfoque mixto y un diseño de estudio de caso múltiple, se analizan los factores internos que condicionan la efectividad de la evaluación institucional. El marco teórico se sustenta en teorías clásicas complementados por estudios africanos recientes. Los resultados muestran que la mayoría de las instituciones carecen de mecanismos consolidados para traducir la política educativa en prácticas de evaluación sostenibles e identifica las brechas estructurales, en tanto reconoce que esta debe ser concebida como un proceso estratégico de gobernanza universitaria, vinculado con la mejora continua y la rendición de cuentas. El modelo teórico– metodológico contextualizado propuesto, implica la formulación de políticas de calidad y la gestión estratégica en la educación superior africana.

Palabras clave: educación superior; desempeño organizacional; evaluación institucional; gobernanza universitaria; Angola.

ABSTRACT

This study examines the main limitations and challenges faced by Angolan universities in implementing organizational performance evaluation systems, with a focus on the Faculty of Economics at Mandume ya Ndemufayo University. Using a mixed-methods approach and a multiple case study design, the internal factors that influence the effectiveness of institutional evaluation are analyzed. The theoretical framework is based on classical theories complemented by recent African studies. The results show that most institutions lack established mechanisms for translating educational policy into sustainable evaluation practices and identify structural gaps, while recognizing that evaluation should be conceived as a strategic process of university governance, linked to continuous improvement and accountability. The proposed contextualized theoretical-methodological model involves the formulation of quality policies and strategic management in African higher education.

Keywords: higher education; organizational performance; institutional evaluation; university governance; Angola.

Recibido: 03/01/2026

Aceptado: 04/02/2026

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño organizacional en la educación superior se ha consolidado como una herramienta esencial para la mejora continua, la rendición de cuentas y la sostenibilidad institucional (Kaplan & Norton, 1996; Bryson, 2018). En los últimos años, los sistemas universitarios de diferentes regiones han incorporado marcos de gestión estratégica que vinculan la planificación institucional con indicadores de desempeño académico, financiero y social. Esta tendencia responde a las exigencias de transparencia y eficiencia impuestas por los organismos de acreditación y por los marcos internacionales de calidad educativa (Hazelkorn, 2015).

En el contexto africano, las reformas en la educación superior han buscado equilibrar la

expansión cuantitativa con el fortalecimiento de la calidad. Sin embargo, persisten debilidades estructurales relacionadas con la gobernanza, la escasez de recursos y la insuficiencia de mecanismos de evaluación institucional (Materu, 2007; Okebukola, 2015). Estudios recientes subrayan que la sostenibilidad del desempeño universitario en África depende de la capacidad de las instituciones para integrar la planificación estratégica con la gestión del conocimiento y la evaluación participativa (Tjeldvoll, 2021; Ndjava, 2025).

En Angola, el proceso de expansión de la enseñanza superior —iniciado a comienzos de la década de 2000— ha permitido la creación de universidades públicas y privadas en todas las provincias, fortaleciendo la descentralización territorial del sistema (Ferreira, 2024). No obstante, esta expansión no ha sido acompañada de un desarrollo proporcional en la cultura de evaluación y seguimiento institucional. Diversos estudios (Cahete, 2021; Benjamim & Guli, 2023) evidencian que las universidades angolanas presentan limitaciones en la gestión administrativa, en la utilización de sistemas de información y en la formación metodológica de sus cuadros académicos.

La Facultad de Economía de la Universidad Mandume ya Ndemufayo (UMN) constituye un caso representativo de los desafíos actuales del sistema de educación superior angolano. Pese a los avances en el ámbito académico y científico, la institución enfrenta dificultades para consolidar procesos internos de evaluación del desempeño docente, de investigación y de extensión. La falta de indicadores coherentes, la insuficiente articulación entre los objetivos estratégicos y los resultados operativos, y la ausencia de mecanismos integrados de seguimiento limitan la efectividad de la gestión organizacional.

En este escenario, resulta imperativo diagnosticar de manera sistemática las limitaciones y desafíos que afectan la implementación de sistemas de evaluación del desempeño organizacional, identificando los factores internos — estructura, liderazgo, cultura organizacional, recursos— y externos —políticas públicas, financiamiento, regulación ministerial— que condicionan el funcionamiento institucional. Este diagnóstico permitirá proponer lineamientos metodológicos y estratégicos orientados a la mejora de la gobernanza universitaria y a la consolidación de una cultura de calidad en la enseñanza superior angolana.

El presente artículo tiene como propósito contribuir al debate académico sobre la evaluación del desempeño organizacional desde una perspectiva contextualizada, combinando enfoques internacionales con la realidad africana y angolana. En particular,

busca aportar elementos teóricos, metodológicos y prácticos que sirvan de base para el diseño de modelos de evaluación adaptados a las necesidades de las universidades del país, en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las metas del Plan de Desarrollo Nacional de Angola 2023–2027.

DESARROLLO

La teoría de los recursos y capacidades (RBV) proporciona un marco conceptual para comprender cómo las instituciones de educación superior pueden generar ventajas competitivas sostenibles mediante la gestión eficaz de sus activos tangibles e intangibles. Según Barney (1991), los recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles constituyen la base de la ventaja organizacional. En el contexto universitario, estos recursos incluyen el capital humano docente, la infraestructura tecnológica, la reputación institucional y las redes de cooperación académica (Grant, 1996).

Aplicada a las universidades angolanas, la RBV permite analizar cómo las capacidades internas —formación pedagógica del profesorado, cultura organizacional y gestión del conocimiento— inciden directamente en el desempeño institucional (Ferreira, 2024). Ndjava (2025) subraya que la sostenibilidad académica de las universidades africanas depende menos del volumen de recursos financieros que de su capacidad para movilizar competencias organizacionales y generar innovación educativa. En consecuencia, la evaluación del desempeño debe orientarse a identificar y fortalecer las capacidades críticas que sustentan la misión institucional y su impacto social.

La teoría institucional explica las presiones normativas, coercitivas y miméticas que influyen en el comportamiento de las organizaciones, incluyendo las universidades (DiMaggio & Powell, 1983). Estas presiones se manifiestan en la adopción de prácticas, estructuras y estándares aceptados como legítimos dentro de un determinado campo institucional. En la educación superior, tales presiones conducen al isomorfismo organizacional, observable en la convergencia hacia modelos de gestión inspirados en paradigmas internacionales de calidad y acreditación (Scott, 2014).

En el caso de Angola, las universidades operan en un entorno de legitimidad dual: deben responder simultáneamente a las exigencias del Ministerio do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação (MESCTI) y a los criterios internacionales de evaluación de la calidad (Ferreira, 2024). Esta doble presión genera tensiones entre el cumplimiento normativo y la autonomía institucional. Como indica Chikunda (2022), muchas

universidades africanas reproducen modelos de gobernanza importados sin una adaptación contextual suficiente, lo que limita su eficacia. Por ello, la gestión del desempeño organizacional debe equilibrar la legitimidad externa con la pertinencia interna, articulando normas y prácticas locales.

El enfoque sistémico, formulado inicialmente por Bertalanffy (1968), concibe la organización como un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan para alcanzar objetivos comunes. En el ámbito universitario, esta perspectiva permite analizar la institución como un sistema abierto compuesto por entradas (recursos humanos y financieros), procesos (docencia, investigación y extensión) y salidas (graduados, publicaciones, proyectos de impacto). La retroalimentación constante entre estos componentes garantiza la autorregulación y la sostenibilidad del sistema (Checkland, 1999).

En el contexto angolano, el enfoque sistémico ofrece una herramienta valiosa para identificar los puntos críticos de disfuncionalidad en la gestión universitaria. Ndjava (2025) argumenta que muchas instituciones carecen de mecanismos de retroalimentación efectivos que permitan transformar la información sobre resultados en decisiones estratégicas. En consecuencia, la aplicación del enfoque sistémico en la evaluación del desempeño organizacional implica construir sistemas de información integrados y procesos de gestión basados en la evidencia, que fortalezcan la coherencia interna y la capacidad de adaptación.

La evaluación del desempeño organizacional ha evolucionado hacia modelos integrados de planificación, medición y control. Tres enfoques destacan por su aplicabilidad en la educación superior: Benchmarking, Balanced Scorecard (BSC) y Tableau de Bord.

El Benchmarking, según Camp (1989), consiste en identificar, comparar y adaptar las mejores prácticas de organizaciones líderes. En las universidades, este método permite establecer estándares de desempeño y promover la mejora continua mediante el aprendizaje institucional (Moriarty & Smallman, 2009). En Angola, donde los sistemas de referencia aún son incipientes, el benchmarking puede contribuir a fortalecer redes interuniversitarias y a fomentar una cultura de cooperación académica (Ferreira, 2024).

El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton (1996), traduce la visión y la estrategia institucional en indicadores operativos distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional. Este modelo es particularmente útil para universidades que buscan vincular la misión académica con

la gestión de resultados, combinando indicadores cuantitativos y cualitativos (Bryson, 2018).

Por su parte, el Tableau de Bord, originado en Francia (Bourguignon, 2004), constituye un instrumento de pilotaje estratégico que ofrece una visión sintética del desempeño mediante indicadores visuales y alertas operativas. Aunque menos difundido en el ámbito angolano, su flexibilidad permite integrar dimensiones pedagógicas y administrativas. Ferreira (2024) sugiere que la combinación del Tableau de Bord con el BSC puede generar sistemas híbridos de evaluación más adecuados a la realidad universitaria africana.

En conjunto, estos modelos permiten construir una visión integral de la evaluación del desempeño organizacional, articulando los enfoques teóricos anteriores. La integración de la RBV, la teoría institucional y el enfoque sistémico dentro de un marco de gestión del desempeño adaptado al contexto angolano constituye un paso esencial hacia una cultura universitaria orientada a resultados, a la innovación y a la calidad sostenible.

METODOLOGÍA

La investigación adopta un enfoque mixto de carácter descriptivo, exploratorio y analítico, combinando métodos cualitativos y cuantitativos con el propósito de comprender de manera integral las limitaciones y desafíos en la implementación de sistemas de evaluación del desempeño organizacional en las universidades angolanas. Según Creswell y Plano Clark (2018), los diseños mixtos permiten abordar fenómenos complejos en los que la interpretación contextual y la medición empírica se complementan.

El estudio se enmarca en la perspectiva de la investigación aplicada, ya que busca producir conocimiento orientado a la mejora de la gestión universitaria en contextos reales. Se fundamenta además en la investigación de campo y en el estudio de caso como estrategia metodológica, lo que posibilita un análisis profundo del objeto en su entorno natural (Yin, 2018). La Facultad de Economía de la Universidad Mandume ya Ndemufayo (UMN) fue seleccionada como caso principal por su relevancia dentro del sistema público angolano y por representar las dinámicas institucionales típicas de las universidades en proceso de consolidación.

Se estudió una población de 142 docentes y 56 trabajadores administrativos de la Facultad de Economía. De esta población se seleccionó una muestra intencional y representativa de 60 participantes, atendiendo a la relevancia funcional y la experiencia institucional de los participantes en procesos de gestión y evaluación.

Se emplearon tres instrumentos principales de recolección de datos cuya aplicación combinada permitió una comprensión profunda del fenómeno, contrastando percepciones individuales con evidencias institucionales (Miles et al., 2018), los cuales fueron procesados mediante la estadísticas descriptivas y análisis de correlación entre variables de gestión y desempeño. Los datos cualitativos fueron analizados siguiendo el procedimiento de codificación temática y análisis de contenido propuesto por Bardin (2016). Posteriormente, se aplicó una triangulación metodológica entre resultados cualitativos y cuantitativos, con el fin de reforzar la validez de los hallazgos y contrastar la coherencia entre discurso y práctica institucional (Flick, 2018). Con esta metodología, el estudio permite construir una visión empírica sólida sobre las limitaciones del sistema de evaluación del desempeño organizacional en la Facultad de Economía de la UMN, generando una base analítica para las secciones siguientes de resultados y discusión.

RESULTADOS

El diagnóstico realizado en la Facultad de Economía de la Universidad Mandume ya Ndemufayo (UMN) reveló un sistema de evaluación del desempeño incipiente y fragmentado, donde las prácticas de monitoreo no están plenamente institucionalizadas. El

72 % de los docentes encuestados afirmó que no existen mecanismos regulares de retroalimentación sobre su desempeño, y el 68 % consideró que los procesos de evaluación no inciden en la mejora de la calidad docente o investigativa. Estos datos evidencian una brecha funcional entre la planificación estratégica y la gestión operativa, fenómeno identificado también por Ferreira (2024) en otras universidades públicas angolanas.

A nivel institucional, la estructura de gestión se muestra altamente centralizada, lo que dificulta la toma de decisiones participativa. Los entrevistados señalaron que las iniciativas de evaluación suelen ser impulsadas por instancias superiores (Rectorado o MESCTI) sin un acompañamiento metodológico sostenido. Este hallazgo coincide con lo planteado por Ndjava (2025), quien destaca que la autonomía universitaria en Angola es más formal que real, al estar condicionada por regulaciones financieras y administrativas de carácter estatal.

Los resultados cualitativos revelan que el liderazgo institucional constituye un factor determinante en la implementación de sistemas de evaluación. En la Facultad de Economía,

la falta de una visión compartida sobre la importancia del desempeño limita la articulación entre los diferentes departamentos. Solo el 35 % de los docentes manifestó haber recibido orientación o formación sobre los criterios de evaluación institucional.

En cuanto a la cultura organizacional, se observó una tendencia hacia la resistencia al cambio y una escasa apropiación de las herramientas de gestión. Este fenómeno se relaciona con lo que Deem y Brehony (2005) denominan *new managerialism académico*, donde la introducción de instrumentos de control sin consenso interno genera rechazo y desconfianza.

Respecto a los recursos humanos y tecnológicos, la investigación confirmó una carencia significativa de personal especializado en evaluación y análisis institucional. Además, el sistema de información académica no permite generar indicadores de desempeño consolidados, lo que limita la toma de decisiones basada en evidencias.

A nivel macro, las políticas públicas de educación superior en Angola promueven la calidad y la acreditación institucional como ejes estratégicos (MESCTI, 2022). Sin embargo, la implementación de estos objetivos enfrenta obstáculos vinculados al financiamiento insuficiente y a la fragmentación normativa. El 70 % de los entrevistados indicó que los recursos asignados para procesos de autoevaluación son limitados o inexistentes.

El estudio evidenció que las universidades dependen en gran medida de transferencias estatales, lo que restringe la sostenibilidad de proyectos de evaluación y mejora institucional. En comparación, los sistemas de Sudáfrica y Namibia presentan modelos híbridos, donde la financiación estatal se complementa con fondos competitivos y cooperación internacional (CHE, 2021; Tjeldvoll, 2021). En Angola, la ausencia de incentivos financieros reduce la motivación institucional para adoptar prácticas sistemáticas de evaluación.

Del análisis empírico se derivaron cinco brechas estructurales principales:

1. Brecha normativa–operativa: ausencia de mecanismos de seguimiento que conecten las políticas nacionales con los procesos internos.
2. Brecha de capacidades: insuficiente formación en gestión universitaria y evaluación institucional.
3. Brecha tecnológica: inexistencia de sistemas integrados de información para el monitoreo del desempeño.
4. Brecha cultural: débil apropiación de la evaluación como herramienta de mejora continua.

5. Brecha financiera: recursos escasos para sostener programas de calidad y acreditación.

Las brechas expuestas reproducen el patrón identificado en varios países africanos en desarrollo, donde la institucionalización de la calidad depende más de la voluntad política que de la consolidación de estructuras operativas (Okebukola, 2015; Chikunda, 2022).

La comparación con experiencias internacionales evidencia que los sistemas consolidados de evaluación —como los de Reino Unido, Canadá y Australia— se caracterizan por su coherencia institucional y su cultura de rendición de cuentas (Hazelkorn, 2015; Bryson, 2018). En África, algunos países como Mozambique o Tanzania, enfrentan desafíos similares a los de Angola (Materu, 2007), mientras que otros, como en el caso de Sudáfrica, que ha avanzado en la creación de agencias nacionales de aseguramiento de la calidad (CHE, 2021).

En el contexto angolano, el proceso de construcción de un sistema de evaluación efectivo aún está en fase embrionaria. No obstante, existen iniciativas emergentes que demuestran voluntad institucional, como la creación de gabinetes de evaluación y acreditación en universidades provinciales (Ndjava, 2025). La comparación regional sugiere que Angola puede beneficiarse de un enfoque progresivo, priorizando la consolidación de capacidades internas y el desarrollo de indicadores contextuales antes de adoptar modelos internacionales de gran escala.

En síntesis, los hallazgos confirman que la efectividad de la evaluación del desempeño organizacional en la educación superior angolana está condicionada por factores estructurales, culturales y financieros. La falta de sistemas integrados, la escasa capacitación en gestión universitaria y la dependencia presupuestaria limitan la sostenibilidad de las iniciativas de evaluación.

A pesar de estas limitaciones, el estudio identifica un potencial significativo de transformación si se logra articular la política educativa nacional con la gestión institucional de la calidad. La Facultad de Economía de la UMN representa un laboratorio ideal para diseñar y validar un modelo de evaluación contextualizado, que equilibre la eficiencia organizacional con la pertinencia social de la educación superior angolana.

DISCUSIÓN

Los resultados confirman que la sostenibilidad de los sistemas de evaluación del desempeño en las universidades angolanas depende de la gestión estratégica de sus

recursos y capacidades internas, en concordancia con la teoría de los recursos y capacidades (*Resource-Based View*). Según Barney (1991), las organizaciones logran ventajas sostenibles cuando movilizan sus recursos de manera diferenciada, transformándolos en competencias distintivas.

En la Facultad de Economía de la Universidad Mandume ya Ndemufayo (UMN), los recursos más críticos —capital humano, conocimiento institucional y liderazgo académico— no están siendo gestionados como activos estratégicos. Esta carencia coincide con el diagnóstico de Ndjava (2025), quien advierte que la expansión de la enseñanza superior en Angola ha privilegiado la infraestructura física sobre la consolidación de capacidades organizativas. En este sentido, la falta de programas de formación docente y de gestión universitaria impide que la evaluación se transforme en un proceso de aprendizaje institucional.

Comparativamente, universidades africanas como la Universidad de Pretoria o la Universidad de Stellenbosch han adoptado la evaluación del desempeño como parte de su gestión estratégica de talentos, vinculando los resultados individuales con incentivos y desarrollo profesional (CHE, 2021). La ausencia de estos mecanismos en Angola revela una brecha de valorización del capital humano, que debilita la capacidad institucional de adaptación y mejora continua.

Desde la perspectiva de la teoría institucional, la dinámica observada en la UMN refleja una tensión entre presiones externas de legitimidad —provenientes del MESCTI y de organismos internacionales— y la resistencia interna derivada de una cultura organizacional tradicional. DiMaggio y Powell (1983) denominan este fenómeno *isomorfismo institucional*, que conduce a la adopción de estructuras y prácticas formales sin la correspondiente internalización de sus principios.

En el caso angolano, la institucionalización de la evaluación del desempeño ha seguido una lógica normativo-burocrática, más orientada al cumplimiento que al aprendizaje organizacional. Ferreira (2024) señala que las universidades tienden a replicar modelos de gestión extranjeros sin adaptación contextual, lo que genera una brecha entre la forma y la función del proceso evaluativo. Esta tendencia es común en sistemas africanos donde la calidad universitaria se asocia a la homologación internacional más que a la pertinencia local (Okebukola, 2015; Chikunda, 2022).

La comparación con el contexto latinoamericano muestra que las universidades que lograron consolidar sistemas de evaluación eficaces —como las de Chile, Colombia y

México— avanzaron solo cuando lograron convertir la evaluación en parte de su identidad organizativa, articulando legitimidad externa y mejora interna (Brunner & Ferrada, 2020). Para Angola, el desafío radica en crear una cultura institucional de calidad, donde la evaluación sea un medio para la autorregulación, no solo un requisito ministerial.

El enfoque sistémico de Bertalanffy (1968) y Checkland (1999) proporciona una lente útil para interpretar las interdependencias observadas entre los diferentes componentes de la gestión universitaria. Los resultados muestran que las debilidades en la evaluación del desempeño no son eventos aislados, sino síntomas de un desequilibrio sistémico: entradas insuficientes (recursos), procesos desarticulados (docencia, investigación, extensión) y salidas poco monitorizadas (impacto académico y social).

El sistema universitario angolano, según los datos recogidos, carece de retroalimentación funcional, lo que impide transformar los resultados de la evaluación en decisiones estratégicas. Esta carencia confirma lo planteado por Ndjava (2025), quien identifica la falta de mecanismos de aprendizaje institucional como una de las causas principales de la baja calidad en la gestión universitaria.

En contraste, los sistemas más maduros —como los del Reino Unido o Australia— operan bajo modelos de *quality loop*, en los cuales los resultados de la evaluación retroalimentan de manera directa la planificación estratégica (Hazelkorn, 2015). De forma similar, en Sudáfrica y Ruanda, los marcos de aseguramiento de la calidad han incorporado plataformas digitales que automatizan la retroalimentación y permiten el seguimiento continuo de indicadores (CHE, 2021). En Angola, la ausencia de un sistema integrado de información universitaria perpetúa la fragmentación y debilita la capacidad adaptativa de las instituciones.

El análisis teórico y empírico evidencia que ninguno de los marcos analizados —RBV, teoría institucional o enfoque sistémico— resulta suficiente por sí solo para explicar la complejidad del desempeño organizacional universitario. La interacción de los tres enfoques permite construir una visión más completa:

- La RBV aporta la comprensión interna del valor de los recursos humanos, tecnológicos y organizativos.
- La teoría institucional ilumina las dinámicas de legitimidad y adaptación normativa.
- El enfoque sistémico integra las relaciones entre los distintos niveles del proceso y su retroalimentación continua.

En conjunto, estas perspectivas sustentan la necesidad de un modelo teórico- metodológico híbrido que combine gestión estratégica, aprendizaje organizativo y adaptación contextual. Este modelo, según Ferreira (2024), debería incorporar indicadores de desempeño vinculados a las cuatro dimensiones clave de la misión universitaria: docencia, investigación, extensión y gobernanza.

El contraste entre las experiencias internacionales y africanas revela tres lecciones centrales aplicables al contexto angolano:

1. Institucionalización gradual: la implementación de sistemas de evaluación efectivos requiere un proceso progresivo, comenzando por la sensibilización y formación de los actores (Tjeldvoll, 2021).
2. Integración tecnológica: los sistemas digitales de gestión académica son esenciales para garantizar la transparencia y la trazabilidad de los datos (CHE, 2021).
3. Cultura participativa: la evaluación solo adquiere sentido cuando es apropiada por la comunidad universitaria como instrumento de mejora colectiva, no de control jerárquico (Brunner & Ferrada, 2020).

Estas lecciones subrayan que el éxito de la evaluación del desempeño en Angola dependerá menos de la adopción de modelos externos y más de su contextualización cultural y operativa. La articulación de la política nacional con las capacidades internas de las universidades será determinante para avanzar hacia una educación superior eficiente, inclusiva y sostenible.

CONCLUSIONES

El análisis del desempeño organizacional en la educación superior angolana, con foco en la Facultad de Economía de la Universidad Mandume ya Ndemufayo (UMN), permite concluir que la implementación de sistemas de evaluación continúa siendo un proceso incipiente, fragmentado y predominantemente formal. La ausencia de una cultura de evaluación consolidada, la limitada formación en gestión universitaria y la insuficiencia de recursos humanos y tecnológicos constituyen los principales obstáculos para la institucionalización de prácticas de monitoreo y mejora continua.

La investigación demuestra que los factores que condicionan el desempeño organizacional en las universidades angolanas son multidimensionales: internos y externos, así como que la falta de articulación entre ambos niveles limita la capacidad de las universidades para responder con eficiencia a las exigencias del contexto nacional e internacional.

Desde el punto de vista teórico, el estudio aporta una visión integrada de la evaluación del desempeño universitario, articulando tres enfoques complementarios, cuya combinación posibilita el diseño de un modelo teórico-metodológico adaptado al contexto angolano, centrado en la creación de valor académico y social, la autorregulación institucional y la sostenibilidad organizacional.

Asimismo, en el plano práctico, los resultados evidencian la necesidad de fortalecer la capacidad institucional mediante acciones concretas, tales como: el establecimiento de unidades de evaluación y aseguramiento de la calidad en todas las universidades públicas; la implementación de programas de formación continua en gestión y liderazgo académico; el desarrollo de sistemas integrados de información universitaria que articulen indicadores académicos, financieros y administrativos; el fomento de una cultura de evaluación participativa y el diseño de instrumentos propios de evaluación contextualizados, que incorporen indicadores de impacto social y pertinencia regional.

Por otra parte, desde una perspectiva estratégica, el sistema de educación superior angolano requiere revisar las políticas nacionales de evaluación y acreditación; incrementar el financiamiento público y competitivo para proyectos de investigación e innovación pedagógica de calidad; promover alianzas interuniversitarias africanas y lusófonas para el intercambio de buenas prácticas y el fortalecimiento de redes de evaluación; integrar la evaluación en los planes estratégicos institucionales, así como la adopción gradual de modelos internacionales adaptados a la realidad angolana mediante criterios de flexibilidad y pertinencia.

Estas recomendaciones buscan consolidar un sistema universitario más eficiente, autónomo y orientado al desarrollo sostenible, en consonancia con los objetivos de la Agenda 2063 de la Unión Africana y el Plan de Desarrollo Nacional de Angola 2023–2027. En síntesis, se concluye que la evaluación del desempeño organizacional en la enseñanza superior angolana constituye tanto un desafío estructural como una oportunidad estratégica. La consolidación de sistemas de evaluación efectivos no depende exclusivamente de la normativa, sino del fortalecimiento de la cultura organizacional, la profesionalización de la gestión y la alineación entre política educativa y práctica institucional. Solo mediante un compromiso colectivo —académico, político y social— Angola podrá transformar su sistema de educación superior en un motor sostenible de innovación, equidad y desarrollo nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bardin, L. (2016). *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Benjamim, A., & Guli, F. (2023). *Desafios metodológicos na formação de professores universitários em Angola*. Luanda: Edições Mayombe.
- Bertalanffy, L. Von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Bourguignon, A. (2004). *Le tableau de bord de gestion: Un outil de pilotage stratégique*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Brunner, J. J., & Ferrada, R. (2020). *Gobernanza universitaria en América Latina: Desafíos de la evaluación y la calidad*. Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Cahete, J. (2021). *Gestão da qualidade e cultura avaliativa nas universidades públicas angolanas*. Huambo: Editora Mandume.
- Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice*. Chichester: Wiley. CHE (Council on Higher Education). (2021). *Quality assurance and institutional audits in South Africa*. Pretoria: CHE Publications.
- Chikunda, C. (2022). Institutional quality frameworks in African universities. *African Higher Education Review*, 14(2), 35–52.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Deem, R., & Brehony, K. (2005). Management as ideology: The case of “new managerialism” in higher education. *Oxford Review of Education*, 31(2), 217–235.
<https://doi.org/10.1080/03054980500117827>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

- Ferreira, A. (2024). *Gestão estratégica e desempenho universitário em Angola*. Luanda: Universidade Agostinho Neto Press.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). London: SAGE Publications.
- Grant, R. M. (1996). *Toward a knowledge-based theory of the firm*. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence* (2nd ed.). London: Palgrave Macmillan.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Materu, P. (2007). *Higher education quality assurance in Sub-Saharan Africa: Status, challenges, opportunities, and promising practices*. Washington, DC: World Bank.
- MESCTI (Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação). (2022). *Plano Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior 2023– 2027*. Luanda: Governo de Angola.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moriarty, J. P., & Smallman, C. (2009). En route to a theory of benchmarking. *Benchmarking: An International Journal*, 16(4), 484–503. <https://doi.org/10.1108/14635770910972423>
- Ndjava, F. M. (2025). *Gestão metodológica e qualidade docente no ensino superior angolano: Desafios e perspectivas da Universidade do Cuito Cuanavale*. Huambo: Universidade do Cuito Cuanavale Press.
- Okebukola, P. (2015). *Quality assurance in higher education in Africa: Current practices and issues*. Washington, DC: CHEA Occasional Paper, 2(4), 1– 15.
- Pimenta, S. G., & Anastasiou, L. G. (2002). *Docência no ensino superior*. São Paulo: Cortez Editora.
- Scott, W.R. (2014) *Institutions and Organizations*. Vol. 14. SAGE Publications. <https://books.google.com/cu/books?id=kWb-AAAAQBAJ>
- Tjeldvoll, A. (2021). *African higher education in transition: Quality and governance*. Cape Town: African Minds
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.).

Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Declaración de conflicto de interés

Los autores declaran que no existe conflicto de interés.

Contribución de los autores

Humberto Miguel Mendes Félix: conceptualización, curación de datos, investigación, metodología y redacción-borrador original.

Tania Ortiz Cárdenas: metodología, recursos, validación y redacción-revisión y edición.

Mercedes González Fernández Larrea: metodología, recursos, validación y redacción-revisión y edición.