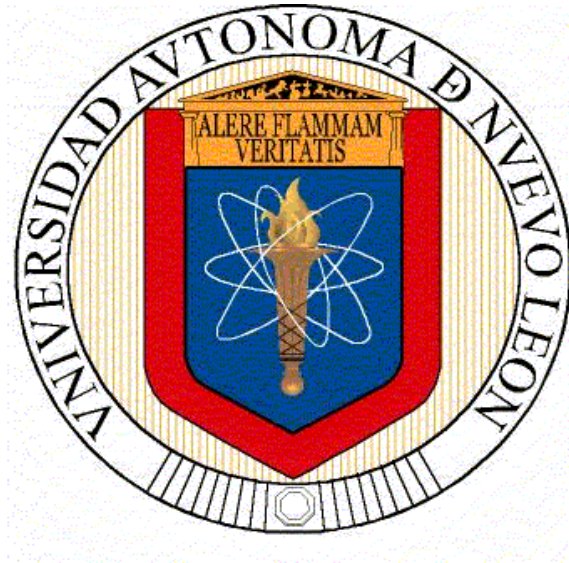


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES



TESIS

**“GOBERNANZA UNIVERSITARIA CON ENFOQUE EN EL ASEGURAMIENTO DE LA
EXCELENCIA ACADÉMICA EN MÉXICO”**

PRESENTA

KAREN MARCELA GARCÍA QUINTANILLA

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA CON
ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS**

ABRIL, 2025



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
RELACIONES INTERNACIONALES



TESIS

“GOBERNANZA UNIVERSITARIA CON ENFOQUE EN EL
ASEGURAMIENTO DE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN MÉXICO”

QUE PRESENTA

KAREN MARCELA GARCÍA QUINTANILLA

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN
EN CIENCIAS POLÍTICAS

DIRECTOR DE TESIS
DRA. XÓCHITL A. ARANGO MORALES

Monterrey, Nuevo León, México a 10 de abril de 2025



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES
INTERNACIONALES



DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS

Los integrantes del H. Jurado examinador de la sustentante:

KAREN MARCELA GARCÍA QUINTANILLA

Hacemos constar que hemos revisado y aprobado la tesis titulada:

“GOBERNANZA UNIVERSITARIA CON ENFOQUE EN EL ASEGURAMIENTO DE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN MÉXICO”

FIRMAS DEL HONORABLE JURADO

Nombre
Presidente

Nombre
Secretario

Nombre
Primer Vocal

Nombre
Segundo Vocal

Nombre
Tercer Vocal

Unidad Mederos, Monterrey, Nuevo León a 10 de abril de 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro solemnemente que el documento que en seguida presento es fruto de mi propio trabajo, y hasta donde estoy enterado no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona, excepto aquellos materiales o ideas que por ser de otras personas les he dado el debido reconocimiento y los he citado debidamente en la bibliografía o referencias.

Declaro además que tampoco contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna universidad o institución.

Nombre: Karen Marcela García Quintanilla

Firma: 

Fecha: 10 de abril de 2025

DEDICATORIA

A mis padres, quienes con esfuerzo me dieron la oportunidad de acceder a estudios superiores y con ello comenzar mi trayectoria profesional. Adicionalmente, se han preocupado por mi integridad, inculcando principios y valores. Su motivación ha sido fundamental para alcanzar cada uno de mis logros, en especial, en esta etapa han sido mi soporte emocional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, su amor y comprensión en los momentos de estrés y cansancio me impulsaba a continuar con esta meta académica.

A mis hermanos y sobrinos, gracias por su paciencia, por entender mi ausencia y aislamiento en momentos familiares. Especialmente, agradezco a Rafa y Cecy, quienes me acompañaron en algunas noches de desvelo y siempre me motivaron con palabras de aliento.

A mis amigos, gracias por escucharme cuando hablaba apasionadamente de mi investigación, por contribuir con sus consejos, así como con sus buenos deseos. En particular, agradezco a mi amiga y colega Erika, quien me ha brindado su apoyo incondicional en esta etapa, no sólo en la parte emocional, sino con su conocimiento y experiencia en el tema de la excelencia académica.

De manera institucional, agradezco a la Universidad Autónoma de Nuevo León y a la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales por la oportunidad de cursar el doctorado y permitirme profundizar en el área de la Ciencia Política. Gracias al Dr. Gerardo Tamez González por el impulso para continuar con mis estudios y por las gestiones administrativas, así como al Dr. Abraham Hernández Paz, por las facilidades otorgadas para cursar el plan de estudios en la dependencia que dignamente representa.

A mis profesores, gracias por compartir su conocimiento y por el apoyo en el proceso de aprendizaje. Externo un agradecimiento especial a mi asesora de tesis, la Dra. Xóchitl Arango Morales, quien me ayudó a cumplir mi objetivo académico, su orientación siempre oportuna y su exigencia me llevó a aumentar mi grado de compromiso.

Por último, quiero agradecer al Mtro. Luis Alberto Fierro Ramírez, por las facilidades para acceder a los informantes clave. Su apoyo fue fundamental para la realización del presente estudio. Su experiencia educativa y su visión son una inspiración para trabajar en la mejora del sistema educativo desde la gobernanza universitaria.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Problema	8
1.3 Justificación	11
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo general.....	13
1.4.2 Objetivos específicos.....	14
1.5 Hipótesis	14
1.6 Marco conceptual.....	14
1.7 Modelo de investigación	17
1.8 Diseño de la investigación	18
1.9 Matriz de congruencia.....	22
CAPÍTULO II. IMPLICACIONES POLÍTICAS EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR .	23
2.1 La democracia como factor para generar participación de la ciudadanía e intervenir en la mejora de los ciudadanos	24
2.2 La función de la Administración Pública.....	26
2.3 Enfoque de la Gestión Pública.....	30
2.3.1 Sistema de servicio profesional de carrera	32
2.4 Políticas públicas como mecanismo de toma de decisiones y evaluación de gobierno	33
2.5 Definición e implicaciones de la Gobernanza.....	37
CAPÍTULO III. PROYECCIÓN DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA CON ENFOQUE EN EL ASEGURAMIENTO DE LA EXCELENCIA ACADÉMICA	40
3.1 Origen y contextualización de la Gobernanza Universitaria	41

3.2 Elementos internos de un sistema de gobernanza en Educación Superior	45
3.3 Estudio comparado sobre la Gobernanza Universitaria ejercida en Latinoamérica.....	49
3.4 Retos en el sistema de gobernanza de las Instituciones de Educación Superior en atención al logro de la excelencia académica	59
CAPITULO IV. IMPACTO DE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR	63
4.1 Concepción de la excelencia académica	64
4.2 Panorama de la excelencia académica en México	68
4.3 Excelencia académica en el plano internacional.....	72
4.4 Modelos de evaluación como mecanismos de medición y seguimiento de la excelencia académica.....	73
4.4.1 Autoevaluación institucional.....	76
4.4.2 Acreditación de programas educativos.....	77
4.4.3 Rankings	78
4.5 Efectos de la evaluación en el logro de la excelencia académica	79
CAPÍTULO V. POLÍTICA PÚBLICA PARA LA INTERVENCIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO.....	81
5.1 Formulación, implementación y evaluación de la política pública educativa.....	81
5.2 Antecedentes de legislación educativa	82
5.3 Análisis de la legislación educativa.....	84
5.4 Orientación de la política pública educativa acorde al presente y futuro del país.....	85
CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA CUALITATIVA.....	88
6.1 Descripción del método.....	88
6.2 Participantes de estudio	91
6.3 Diseño de instrumentos cualitativos	93

6.4 Validación interna y externa.....	96
6.5 Proceso de aplicación de método cualitativo	104
6.6 Transcripciones.....	104
CAPÍTULO VII. METODOLOGÍA CUANTITATIVA	106
7.1 Descripción del método.....	106
7.2 Justificación de la elección del método.....	108
7.3 Población y muestra	108
7.4 Diseño de instrumento cuantitativo.....	111
7.5 Prueba Piloto	116
7.6 Proceso de aplicación de cuestionarios	125
CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	126
8.1 Análisis de resultados	128
8.2 Discusión de resultados.....	152
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	162
REFERENCIAS.....	169
ANEXOS	184
Anexo I. Registro de muestra cualitativa.....	184
Anexo II. Guion de entrevista semiestructurada a directivos de Instituciones de Educación Superior	185
Anexo III. Guion de entrevista semiestructurada a presidentes de Organismos Acreditadores	187
Anexo IV. Cuestionario aplicado a pares evaluadores del SEAES y/o responsables de procesos de acreditación en Instituciones de Educación Superior	189

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Diseño de la investigación	20
Tabla 3.1. Gobernanza Universitaria en México	51
Tabla 3.2. Gobernanza Universitaria en Ecuador	52
Tabla 3.3. Gobernanza Universitaria en Venezuela	54
Tabla 3.4. Gobernanza Universitaria en Chile	56
Tabla 3.5. Gobernanza Universitaria en Argentina	57
Tabla 4.1. Definiciones de calidad educativa	66
Tabla 4.2. Elementos clave para la excelencia académica	69
Tabla 4.3. Modelos de evaluación	75
Tabla 6.1. Determinación de la muestra cualitativa.....	91
Tabla 6.2. Perfil de muestra cualitativa.....	93
Tabla 6.3. Ítems para guion de entrevista semiestructurada a directivos de IES	94
Tabla 6.4. Ítems para guión de entrevista semiestructurada a presidentes de OA.....	95
Tabla 6.5. Validación externa de guion de entrevista semiestructurada a directivos de IES...	97
Tabla 6.6. Validación externa de guion de entrevista semiestructurada a presidentes de OA	99
Tabla 6.7. Matriz de operacionalización de entrevista semiestructurada a directivos de IES	101
Tabla 6.8. Matriz de operacionalización de entrevista semiestructurada a presidentes de OA	102
Tabla 7.1. Determinación de la población.....	110
Tabla 7.2. Selección de la muestra cuantitativa.....	110

Tabla 7.3. Operacionalización de variable Gobernanza Universitaria.....	112
Tabla 7.4. Operacionalización de variable Excelencia Académica	113
Tabla 7.5. Operacionalización de variable Política Pública en Educación Superior	114
Tabla 7.6. Selección de la muestra para prueba piloto	117
Tabla 7.7. Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Desempeño en la Gobernanza Universitaria.....	119
Tabla 7.8. Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Aseguramiento de la Excelencia Académica	120
Tabla 7.9. Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Cumplimiento de la política pública en Educación Superior	121
Tabla 7.10. Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Eficacia de la política pública en Educación Superior.....	121
Tabla 7.11. Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Eficiencia de la política pública en Educación Superior.....	122
Tabla 7.12. Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Implementación de la política pública en Educación Superior	123
Tabla 7.13. Resultados de análisis de fiabilidad	124
Tabla 8.1. Resultados de análisis de fiabilidad (aplicación final)	141
Tabla 8.2. Escala de intensidad para encuesta.....	142
Tabla 8.3. Triangulación de información cualitativa y cuantitativa	159

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Histórico de la política educativa en México	5
Gráfico 1.2. Variables de investigación	19
Gráfico 2.1. Componentes característicos de la Nueva Gestión Pública	31
Gráfico 2.2. Ciclo de un proyecto	35
Gráfico 2.3. Principios del modelo de gobernanza	39
Gráfico 4.1. Histórico de la evaluación de Educación Superior en México	68
Gráfico 8.1. Red conceptual de Gobernanza Universitaria	129
Gráfico 8.2. Concepto de Gobernanza Universitaria.....	130
Gráfico 8.3. Implicaciones prácticas de la Gobernanza Universitaria en México	131
Gráfico 8.4. Retos de la Gobernanza Universitaria en México.....	132
Gráfico 8.5. Red conceptual de Excelencia Académica	133
Gráfico 8.6. Concepto de Excelencia Académica	134
Gráfico 8.7. Mecanismos de evaluación para la mejora continua de IES	134
Gráfico 8.8. Estrategias para alcanzar la Excelencia Académica	136
Gráfico 8.9. Efectos de la Política Pública Educativa	137
Gráfico 8.10. Consideraciones de la normativa educativa vigente	138
Gráfico 8.11. Cumplimiento de la Política Pública en Educación Superior	139
Gráfico 8.12. Principales aportaciones de la Ley General de Educación Superior.....	140
Gráfico 8.13. Relación de variables de estudio	140
Gráfico 8.14. Desempeño en la Gobernanza Universitaria	144
Gráfico 8.15. Nivel de respuesta en la implementación de procesos de evaluación externa	145
Gráfico 8.16. Grado de impulso de cultura de la mejora continua en IES	146

Gráfico 8.17. Credibilidad de la evaluación externa por parte de la comunidad universitaria	147
Gráfico 8.18. Obtención de prestigio y reconocimiento social a través de las acreditaciones	148
Gráfico 8.19. Nivel de importancia de rankings por parte de las IES	148
Gráfico 8.20. Cumplimiento de la Política Pública en Educación Superior	149
Gráfico 8.21. Eficacia de la Política Pública en Educación Superior	150
Gráfico 8.22. Eficiencia de la Política en Educación Superior	152
Gráfico 8.23. Modelo de Gobernanza Universitaria con enfoque en la Excelencia Académica	166

ABREVIATURAS

ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CONACES	Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
DOF	Diario Oficial de la Federación
IES	Instituciones de Educación Superior
LGES	Ley General de Educación Superior
MEJOREDU	Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación
NGU	Nueva Gobernanza Universitaria
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PNEAES	Política Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior
PNPEC	Padrón Nacional de Programas Educativos de Calidad
SEAES	Sistema de Evaluación y Acreditación para la Educación
SEGOB	Secretaría de Gobernación
SEM	Sistema Educativo Mexicano
UPE	Universidades Públicas Estatales

INTRODUCCIÓN

La gobernanza entendida como la capacidad para dirigir las acciones encaminadas al bien común, conlleva al análisis y reflexión de diversos ámbitos que competen al Estado. Por tal motivo, prescindir del ámbito educativo sería un desacierto. La gobernanza desde el enfoque de Instituciones de Educación Superior (IES), adquiere la función de reflexionar sobre los elementos que intervienen en aquellos procesos que a éstas le competen, en particular la marcada tendencia hacia la evaluación externa con la finalidad de asegurar la excelencia académica, factor fundamental en la búsqueda de la mejora continua. Los recientes cambios en el Sistema de Educación Superior, demandan que las IES dirijan su atención hacia la toma de decisiones y estrategias encaminadas al mejoramiento de la formación de los ciudadanos, de esta manera dando cumplimiento a la política pública en materia educativa.

La excelencia académica ha sido un tema sumamente discutido en los últimos tiempos y el cual cada vez retoma más fuerza. Tanto en el plano nacional como internacional, las agendas de política educativa se han enfocado en el aseguramiento de la excelencia académica, siendo el sector educativo un eje fundamental para el desarrollo de las naciones. En el caso específico de México, surge como estrategia obligatoria para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, quienes se ven posibilitados a alcanzar una movilidad social a través del logro de los aprendizajes.

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de exponer los antecedentes en materia de excelencia académica como resultado de la incidencia de la política pública educativa en el país, la situación actual en relación al tema y el surgimiento de estrategias políticas, así como los retos presentes y futuros de las IES como parte de la gobernanza que ejercen dentro del área pública.

La intención de vincular el tema de la excelencia académica y la gobernanza universitaria tiene como resultado la generación de un modelo de gobernanza enfocado en el aseguramiento de la excelencia académica, centrándose en el cumplimiento de los procesos de evaluación

externa de las IES, con base en las herramientas e instrumentos declarados en la política educativa mexicana.

En el primer capítulo se encuentra la fundamentación del proyecto, en el cual se describe de manera precisa el problema de investigación, abordando estudios previos que permiten ubicar el problema y que de la misma manera brindan un sustento teórico al estudio. Asimismo, se expone la justificación y los objetivos que se pretenden alcanzar con el estudio. Respecto a la propuesta metodológica, se define como un estudio de enfoque cuantitativo y cualitativo con un alcance correlacional.

En el segundo capítulo, a manera de contextualización, se explica el problema de estudio desde un enfoque centrado en la Ciencia Política. El orden de ideas muestra los fundamentos de la política desde la parte práctica, la Administración Pública en función de los intereses públicos, y las implicaciones que tiene en el ámbito educativo, específicamente en lo que refiere a Educación Superior.

En el tercer capítulo se brinda un sustento teórico en relación a la gobernanza universitaria, entendida como aquellos esfuerzos dirigidos hacia la coordinación y cooperación que reflejen una mejora en la gestión institucional. Se parte del origen y la contextualización del concepto, así como de la relación que guarda con la administración pública, para posteriormente realizar un estudio comparativo de las experiencias universitarias en Latinoamérica respecto al tema, concluyendo con los retos que se presentan en la actualidad en los sistemas de gobernanza de las IES para asegurar la excelencia académica.

En el cuarto capítulo se exponen el marco conceptual de la excelencia académica, como enfoque y resultado que se pretende alcanzar mediante la implementación de una gobernanza universitaria eficiente. Por tal motivo, se aborda tanto el panorama nacional como internacional, tratando de percibir el papel que ocupa la evaluación externa como un medio para la mejora continua, así como la correspondencia con la excelencia académica.

En el quinto capítulo se presenta un análisis interpretativo de las declaraciones de la normativa vigente tanto a nivel nacional como internacional en relación a la excelencia académica, puesto

que, en el caso mexicano, se ha convertido en un reto para la gestión de las IES. Dentro de este apartado, se puede visualizar un amplio panorama respecto a la política educativa del país, comenzando por revisar los antecedentes, continuando con la revisión de las acciones implementadas en el presente y posteriormente se describen las tendencias futuras.

Después de un análisis conceptual de las variables que intervienen en el estudio, en el capítulo seis y siete, se presenta a detalle el diseño metodológico de la investigación. Se describe la metodología cualitativa y cuantitativa utilizada para obtener los datos por parte de los informantes clave. Se describe desde la selección del método hasta el proceso de aplicación de los instrumentos de recolección de información.

En el capítulo ocho, se presenta el análisis de los resultados y posteriormente se realiza la discusión mediante la triangulación de información, contrastando contra la hipótesis planteada. Finalmente, se encuentran las conclusiones y la propuesta generada.

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se define el problema de investigación, iniciando por la revisión de antecedentes en relación al tema de estudio, para posteriormente explicar de manera detallada el problema, describiendo las causas y consecuencias encontradas. Asimismo, se incluye la justificación del trabajo y se presentan los objetivos formulados a partir del planteamiento, para ello se clasifican en general y particulares. Para brindar sustento teórico a la investigación, se estructuró el marco conceptual en tres apartados generales, tratando de abordar las variables detectadas: gobernanza universitaria, excelencia académica y política pública en Educación Superior. Finalmente, se concluye el capítulo con la determinación de la metodología que se desarrollará en el transcurso del estudio, para el caso particular se precisa un enfoque cuantitativo, y a su vez, cualitativo con un alcance correlacional.

1.1 Antecedentes

El concepto de excelencia académica, anteriormente conocido con el termino de calidad educativa, ha sido definido como el conjunto de diversos atributos que lleva al funcionamiento eficiente de las instituciones educativas. De acuerdo a la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2019), la calidad de la educación se determina por la integración de ocho dimensiones: suficiencia, pertinencia, relevancia, impacto, eficacia interna, eficacia externa, eficiencia y equidad.

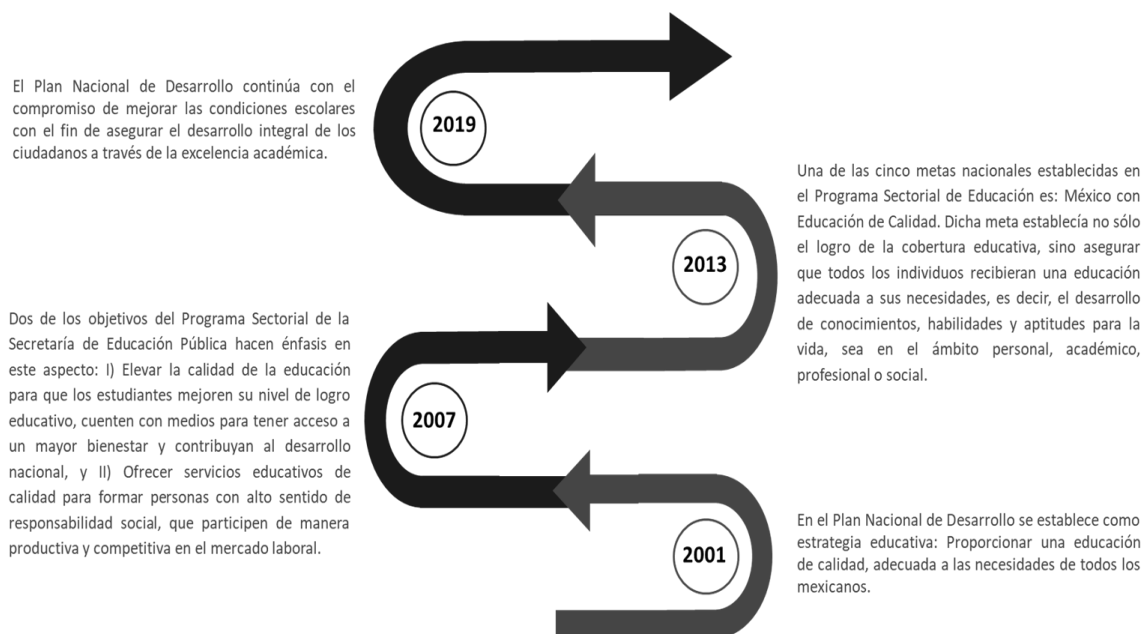
La necesidad de centrarse en la excelencia académica de los centros educativos ha marcado cambios trascendentales en la educación en general, pero específicamente ha tenido un alto impacto en la Educación Superior. Según Barrera & Aguado (2007), la noción de calidad, orientada al área educativa, comienza a trabajarse en las reuniones de política educativa en todos los países. Específicamente hacen referencia a la Declaración Mundial sobre Educación para Todos: La Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje, la cual se llevó a cabo en Tailandia en 1990.

Tanto en el plano nacional como internacional, la garantía de la excelencia académica se ha convertido en un reto de los sistemas educativos. Lugo et al. (2013), menciona que a finales del siglo XX se enfocó la atención en la excelencia de los procesos educativos en el marco internacional, tomando como ejes los servicios, procesos y resultados educativos. Mientras que, México, continuando con la tendencia, a partir de la década de los noventa, ha trabajado por atender el tema de la calidad como área de oportunidad.

En México, se ha observado en los últimos años una especial atención por el logro de la excelencia académica, así como también se ha prestado especial interés a los mecanismos utilizados para su aseguramiento, a través de aportaciones en materia de política pública educativa. En el gráfico 1.1, se presenta un reporte histórico y significativo de las aportaciones de la política pública mexicana en el ámbito educativo, relacionadas específicamente con el aseguramiento de la calidad.

Gráfico 1.1

Histórico de la política educativa en México



Fuente: Elaboración propia con base en información de Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos (2001); Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2007); SEP (2013); Secretaría de Gobernación (2019).

El análisis realizado incluye las propuestas implementadas desde los inicios de este fenómeno. A partir del año 2001 y hasta la fecha se han reflejado diversas estrategias, objetivos y metas en los Planes Nacionales de Desarrollo. Desde el sexenio 2001-2006 se comienza a notar una preocupación por garantizar más allá de la cobertura, la calidad de la educación. En fechas más actuales, el sexenio 2019-2024, reafirma el compromiso por ofrecer una educación que garantice el alcance máximo de los aprendizajes por parte de los estudiantes, es decir, el aseguramiento de la excelencia académica.

Continuando con el ámbito nacional, se han establecido en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) la obligación de brindar un servicio educativo con criterios de excelencia, con la finalidad de lograr el desarrollo de las potencialidades de los estudiantes. Específicamente en su fracción segunda, inciso i, se declara lo siguiente: “Será de excelencia, entendida como el mejoramiento integral constante que promueve el máximo logro de aprendizaje de los educandos, para el desarrollo de su pensamiento crítico y el fortalecimiento de los lazos entre escuela y comunidad”. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2019, p. 7), es decir que, es responsabilidad de los centros educativos trabajar hacia el bien común, a través de los procesos de gestión y administración garantizar el cumplimiento de esta encomienda.

Mientras que, en lo que corresponde al plano internacional, la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, establece como objetivo No. 4 el ofrecer una educación de calidad. La meta 4.3 declara que la Educación Superior deberá ser de calidad para todo individuo. Explícitamente señala lo siguiente: “De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.” (ONU, 2018, p.28).

Las IES cuentan con la autonomía para establecer acciones que permitan responder de manera interna a los criterios de excelencia. A través de una gobernanza eficiente se logra alcanzar el reconocimiento y el posicionamiento de las IES como organismos formadores de capital humano. La gobernanza universitaria se considera un concepto relativamente nuevo, sin embargo, Ganga & Núñez (2018), explican que de acuerdo a diversas perspectivas se ha

concebido como la capacidad de establecer estrategias y dirigir acciones para el cumplimiento de proyectos institucionales y la solución de conflictos, lo cual implica aspectos económicos, políticos, administrativos y demás.

El vínculo entre las variables excelencia académica y gobernanza universitaria ha resultado un reto para la Educación Superior, la cual encuentra como punto de inflexión la política pública en materia educativa. Algunos estudios realizados recientemente, han mostrado que aún se requiere de aportaciones teóricas al tratar de interrelacionar las variables previamente mencionadas.

En ese sentido, autores como Acosta, et al. (2021) exponen un estudio documental para reflexionar acerca de la eficiencia de la gobernanza universitaria, teniendo como base el criterio de desempeño, el cual se rige a través de las políticas públicas. El documento comienza exponiendo la confusión que existe en la triangulación de políticas públicas, gobernanza y desempeño institucional en Educación Superior, para posteriormente presentar una propuesta de un modelo de gobernanza universitaria que se centre en la solución de problemas prácticos de la gestión y cambio institucional centrado en la contextualización y tipología universitaria. Mediante un análisis descriptivo-documental, se precisan cuatro tipos de relaciones fundamentales: las de la gobernanza universitaria con las políticas públicas; los desplazamientos conceptuales tradicionales y la “invención” de un nuevo mapa analítico; 3) el problema del desempeño institucional, y 4) la relación entre los indicadores de la gobernanza con los indicadores del desempeño.

Por su parte Ganga & Núñez (2018), presentan un modelo que refleja una serie de factores centrales de la Nueva Gobernanza Universitaria (NGU), es decir, aquellos aspectos que deberán predominar en las IES, ellos son: heterarquía, adhocracia, meritocracia, liderazgo transformacional y perspectiva estratégica. Según estos autores, la heterarquía, es entendida como el impulso de la libertad de pensamiento y crítica constructiva por parte de los involucrados en el proceso educativo; el concepto de adhocracia se utiliza para promover una administración adaptable a los cambios acelerados del contexto, la cual responda con rapidez en la toma de decisiones: la meritocracia sostiene que los responsables de la gestión

institucional deben seleccionarse según el perfil profesional, en donde el poder debe ser ejercido por personas con competencias específicas y experiencia en el área; el liderazgo transformacional lo define como aquella habilidad para buscar el impacto positivo en la comunidad; por último la perspectiva estratégica, implica una visión amplia en la organización, se describe como la necesidad de pensar a largo plazo y establecer objetivos que llevan a cambios trascendentales.

Asimismo, Lavados & González (2018) escriben acerca de la experiencia de una Institución de Educación Superior, en donde la función de la gobernanza universitaria es un medio para alcanzar los objetivos y orientarse hacia el logro de la calidad institucional. El estudio fue realizado en una universidad de América Latina que contaba con una matrícula de 27 mil estudiantes y para lo cual se aplicaron cuatro casos particulares. El resultado fue un modelo integral de calidad, el cual se fundamenta en diversas dimensiones: relevancia, integridad, efectividad, recursos, eficiencia, eficacia y procesos. La experiencia obtenida de éste estudio de caso fue positiva, obteniendo prácticas exitosas de gobernanza desde un enfoque de excelencia académica.

1.2 Problema

Existe una preocupación especial por el aseguramiento de la excelencia académica del servicio educativo. “La expansión de los servicios educativos, la demanda de la sociedad por mejores niveles de formación de los estudiantes, la creciente interdependencia de las economías nacionales y la competitividad mundial exige niveles de calidad equiparables en los distintos países.” (ANUIES, 2006, p.83). Particularmente en el contexto de la Educación Superior en México, se han establecido estrategias de evaluación externa que promueven el mejoramiento continuo de las IES, garantizando la formación integral de los educandos. “A finales del siglo XX y principios del nuevo siglo, México también comenzó a poner atención en la importancia de la calidad educativa y en los mecanismos para su aseguramiento.” (Lugo, et al., 2013, p.73).

La legislación educativa en México ha sufrido algunas modificaciones tratando de atender algunos rubros de alto impacto en el servicio educativo, siendo uno de ellos el aseguramiento

de la excelencia académica en la Educación Superior. La reciente aprobación de la Ley General de Educación Superior (LGES) en el año 2021, decreta el establecimiento de sistemas internos y externos, como instrumentos de la política pública en el ámbito educativo, los cuales permitan cumplir con la función formativa y transformadora de la Educación Superior.

Lo anterior, lleva a las IES a atender estos requisitos de manera interna mediante la articulación de la autonomía universitaria y la política pública educativa existentes. La gestión de las IES debe llevar al establecimiento de políticas, estrategias y acciones internas que permitan garantizar la mejora continua de la formación integral de los educandos.

Reconociendo que la equidad educativa significa ofrecer igualdad de oportunidades educativas de buena calidad para todos, la evaluación y la acreditación de la educación superior adquieren una importancia estratégica en el logro de tal objetivo, al permitir detectar desigualdades de calidad en los programas educativos, a la vez de propiciar la mejora continua y el aseguramiento de la calidad de los mismos. Es por eso que, desde hace dos décadas, la política orientada a fomentar la mejora de los insumos, procesos y resultados de la educación superior, ha ocupado un lugar destacado y de alta prioridad en el marco de las políticas educativas nacionales y estatales. (Rubio, 2007, p.36).

Se percibe la existencia de un área de oportunidad para las IES respecto a la gobernanza universitaria que se ejerce. Puesto que a pesar de los esfuerzos realizados por mantener altos índices de calidad educativa y ser referente de excelencia académica a nivel nacional e internacional, se requiere de un análisis que replantee los procesos de planeación estratégica y gestión para el aseguramiento de la excelencia académica, particularmente mediante mecanismos ágiles y concisos de evaluación externa, cumpliendo de esta manera con los requerimientos de la nueva LGES.

Según Pallán (1994), la función principal de la IES es la profesionalización de los ciudadanos a fin de alcanzar una transformación personal con efecto en el desarrollo del país. Por ello, se cuenta con el compromiso de trabajar por la formación integral de los educandos mediante mecanismos de evaluación y acreditación que garanticen la calidad de los servicios educativos.

Asimismo, menciona que dichos procesos requieren del sustento político para garantizar su implementación, considerando las particularidades, así como las diferencias de los subsistemas que conforman la Educación Superior del país.

Por tal motivo se plantea el problema de investigación a partir de la siguiente interrogante: ¿Cómo la Gobernanza Universitaria ejercida en las Instituciones de Educación Superior públicas se relaciona con el aseguramiento de la Excelencia Académica en cumplimiento de la Política Pública Educativa en México?

UNESCO & IESALC (2020), expresan que la garantía de calidad en la Educación Superior es fundamental dentro de la operación de los sistemas educativos mundiales, es responsabilidad del área educativa responder a las demandas contextuales, por tanto, las expectativas respecto a la excelencia de los procesos educativos cada vez son mayores. En este sentido la intervención del Estado en atención al aseguramiento de la excelencia académica se vuelve inevitable.

Se requiere centrar la atención en el aseguramiento de la excelencia académica desde la gobernanza universitaria, como la autoridad encargada de establecer las políticas y normativas dentro del sistema administrativo. Sin embargo, en el ámbito nacional, las IES han establecido acciones individuales para garantizar la calidad de los programas académicos, quedando solamente como buenas prácticas, sin fundamento y trascendencia.

Desde el marco normativo a nivel nacional, se carece de una ruta clara que oriente a las IES en los procesos de planeación y gestión institucional respecto al aseguramiento de la excelencia académica como uno de los principales fines educativos. La demanda de la implementación de sistemas internos para atender la función formativa y transformadora de la educación, no es lo suficientemente clara para la toma de decisiones e implementación de acciones. Por ello, la necesidad de contar con un modelo de gobernanza, incluyendo un manual de operaciones enfocado al aseguramiento de la excelencia académica, el cual permita establecer las pautas para dar cumplimiento a los decretos de la LGES y a su vez alcanzar el prestigio de las IES mexicanas a nivel nacional e internacional. La generación de la propuesta se sustenta en la pregunta de investigación que, a su vez, despliega una serie de interrogantes secundarias

vinculadas a las variables de investigación. A continuación, se presentan las tres subpreguntas del presente estudio.

PI1: ¿Existe relación entre el desempeño en la gobernanza universitaria y el aseguramiento de la excelencia académica en programas de Educación Superior?

PI2: ¿Existe una proporción entre el grado de cumplimiento de la política pública enfocada a la evaluación y acreditación de la Educación Superior y el desempeño en la gobernanza universitaria?

PI3: ¿Existe un impacto en los indicadores de excelencia académica de acuerdo a la implementación de la política pública educativa enfocada al tema?

1.3 Justificación

En la actualidad, la excelencia académica se ha convertido en un indicador necesario para la permanencia y reconocimiento de las instituciones educativas, las cuales se encuentran con la necesidad de trabajar constantemente por mejorar su operación y así alcanzar altos niveles de satisfacciones en el cumplimiento de su función.

El informe emitido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2019), señala que las IES en México necesitan implementar procesos de planeación estratégicos que permitan establecer objetivos claros y definidos, así como la asignación de responsabilidades a las autoridades educativas, tanto en el ámbito federal como estatal, en otras palabras, se demanda el establecimiento de una gobernabilidad pertinente para el Sistema de Educación Superior.

En este sentido, se han realizado esfuerzos para brindar certidumbre a los procesos operativos a través del marco jurídico. La LGES de México (2021, p. 8) especifica que uno de los criterios para la elaboración de la política educativa en el nivel educativo superior es la mejora continua de la Educación Superior para su excelencia, pertinencia y vanguardia.

Específicamente en el artículo 60 se declara que las IES deben contar con procesos sistemáticos e integrales que aseguren la excelencia académica, propiamente se expresa lo siguiente:

Las instituciones de educación superior deberán desarrollar procesos sistemáticos e integrales de planeación y evaluación de carácter interno y externo de los procesos y resultados de sus funciones sustantivas y de gestión, incluidas las condiciones de operación de sus programas académicos, para la mejora continua de la educación y el máximo logro de aprendizaje de las y los estudiantes. (Ley General de Educación Superior, 2021, p. 34).

Las instituciones educativas tienen la encomienda de emprender acciones para el logro de este principio. Se debe contribuir en lo que respecta de manera interna a dar cumplimiento con lo que establece la legislación educativa mediante una gobernanza universitaria eficiente.

La creación de un sistema de gestión interno es una importante aportación que permitirá a las IES responder a las demandas de la LGES y en específico al Sistema de Evaluación y Acreditación para la Educación (SEAES), así como valorar el efecto de la política pública educativa en México para el logro de la excelencia académica.

Fue en el mes de abril del año 2021 cuando se aprueba y da a conocer la LGES por el Diario Oficial de la Federación, por lo que resultó un nuevo panorama para las IES, quienes se tienen que enfrentar y adaptar a estos cambios con una actitud positiva.

En México se carece de un modelo de gobernanza definido para orientar los procesos de evaluación externa con fines de excelencia académica. Hasta el momento cada institución ha respondido a este reto conforme a sus capacidades. Según datos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), existen 244 instituciones que la conforman, mientras que se cuenta con un total de 4,336 IES las cuales ofrecen servicios educativos de nivel superior y se encuentran categorizadas en 3 subsistemas de acuerdo a características específicas. Para el año 2021 se encontró registro de un 52.9% de programas educativos en el Padrón Nacional de Programas Educativos de Calidad (PNPEC).

Por lo tanto, se insiste en proponer el diseño de un sistema de gobernanza universitaria que permita a las organizaciones educativas actuar de manera oportuna ante los desafíos que enfrenta. Las IES serán beneficiadas al contar con una orientación acerca de la gestión de los procesos internos, ello les permitirá alcanzar la excelencia académica y el reconocimiento a nivel nacional e internacional de la Educación Superior, criterios establecidos en la política pública educativa de México.

Es importante recalcar la influencia de una gobernanza universitaria para alcanzar los fines en relación a la calidad de la educación. La concientización de las organizaciones educativas debe ser el primer paso, seguido de la proporción de herramientas aplicables como garantía de la mejora continua.

Este estudio también cuenta con un impacto en el plano internacional, de acuerdo a que la exigencia de la excelencia académica se ha planteado de manera global, en la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se establece como objetivo No. 4 el ofrecer una educación de calidad. En este sentido, la propuesta podrá ser aplicada fuera del ámbito nacional como una idea innovadora.

Asimismo, el producto final de esta investigación tendrá una aportación procedimental. El conocimiento obtenido tendrá el fin de asistir en los procesos de gestión implícitos en la gobernanza universitaria.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Identificar los elementos centrales de una gobernanza universitaria que orienten al aseguramiento de la excelencia académica.

1.4.2 Objetivos específicos

- Comparar las experiencias universitarias en la implementación de modelos de gobernanza.
- Diagnosticar el entorno de Educación Superior e identificar los desafíos en relación al criterio de excelencia académica.
- Analizar las aportaciones de los instrumentos establecidos en la política educativa para el aseguramiento de la excelencia académica en las Instituciones de Educación Superior.

1.5 Hipótesis

La Gobernanza Universitaria con base en un modelo enfocado en procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación de programas educativos se relaciona con el cumplimiento de la Política Pública Educativa, propiciando un aumento en el grado de aseguramiento de la Excelencia Académica en Instituciones de Educación Superior públicas en México.

1.6 Marco conceptual

En el presente apartado se incluye la fundamentación teórica básica de la investigación. La definición puntual de cada una de las variables estudiadas, permitirá obtener una mejor comprensión del estudio. En este sentido, se desarrolla el enfoque conceptual que se asignará a la gobernanza universitaria, la excelencia académica y la política pública en Educación Superior.

Según Gómez (2016), la gobernanza es considerada como la facultad del gobierno para actuar en beneficio de la comunidad, esto implica la interrelación de múltiples factores como el económico, político, social, por mencionar algunos.

El concepto de gobernanza es relativamente nuevo, entendido como el proceso de colaboración entre diversos agentes a fin de dar cumplimiento a objetivos institucionales. “La

gobernanza se colocó como la lente conceptual principal en la búsqueda de la coordinación y cooperación entre diversos actores para identificar objetivos y estrategias comunes orientadas hacia la gestión del cambio institucional.” (Acosta, et al., 2021, p. 9).

El enfoque que adquiere el estudio de esta variable es la gobernanza como un proceso de gestión dentro de las organizaciones, particularmente del ámbito educativo, en búsqueda de la mejora continua y por ende del bien común.

Ganga et al. (2018), explica que la gobernanza ha extendido su campo a diversos sectores, en donde no se puede excluir al ámbito universitario. La gobernanza universitaria entendida como proceso de planeación y dirección de proyectos institucionales, requiere de la interrelación de diversos componentes como: Gobierno, Universidad, Sociedad y Organismos evaluadores.

A partir de lo anterior, se identifica a la gobernanza universitaria como el conjunto de esfuerzos dirigidos por parte de las IES para establecer sistemas internos que aseguren un funcionamiento eficiente de los procesos educativos, traducido como excelencia académica.

Por otra parte, se ha buscado definir el concepto de políticas públicas. De acuerdo al autor Dunn (1994), se concibe como el conjunto de decisiones a cargo de los representantes gubernamentales en torno a diversas áreas que involucran a la sociedad, entre ellas: la salud, la educación y la seguridad.

Las políticas públicas se relacionan con un conjunto de decisiones interrelacionadas que son adoptadas por un actor o grupo de actores políticos que involucran la definición de metas y medios para su logro en el marco de una situación particular. (Espinoza, 2009, p.3).

Conforme a las definiciones presentadas, se concluye que las políticas públicas implican el análisis, deliberación de estrategias y establecimiento de acciones a ejecutar en atención a problemáticas sociales presentes. Es obligación del gobierno trabajar en planes y programas de interés público.

En este sentido, se centrará el estudio en aquellas políticas abordadas desde el ámbito educativo. La política pública en el ámbito educativo, se enfocan en proyectos y programas a tratar los problemas relacionados con la oferta y práctica educativa.

Las políticas educativas son todas aquellas leyes impuestas por el Estado para garantizar que la educación se aplique de manera óptima a la sociedad. Estas leyes se forjan de acuerdo a las necesidades históricas del país en el que se promueven, es decir, según sus ideales y principios. (Muñoz, 2012, p. 3).

La línea de actuación se centra en desarrollar acciones encaminadas a atender las áreas de oportunidad presentadas en el acto educativo con el fin de contribuir al desarrollo personal y económico del país.

De acuerdo a diversos autores, la calidad educativa es un constructo que refiere el cumplimiento de los fines educativos, esto es el máximo de los aprendizajes de los educandos, a pesar de las limitantes que se pudieran presentar de acuerdo al entorno suscitado. “Una educación será considerada de calidad cuando potencialice los recursos que le sean destinados y logre cumplir los propósitos y objetivos planteados por el Sistema Educativo a pesar de las limitaciones financieras.” (García, 2016, p.40).

Latapí (2007), concibe la calidad como una adaptación constante de las instituciones educativas a las exigencias del entorno, sea en aspectos políticos, sociales o culturales, lo cual dirige a un proceso de mejora continua y exigencia permanente.

Mientras que Schmelkes (1996), brinda una definición puntual, la calidad educativa hace referencia al cumplimiento de indicadores establecidas para atender las necesidades de los educandos. Particularmente menciona tres indicadores: eficacia, eficiencia y equidad.

Se puede señalar que la excelencia académica, como término transitorio de la calidad educativa, implica alcanzar el grado máximo de cumplimiento de los objetivos asignados a las instituciones educativas, no sólo para atender las necesidades de la comunidad educativa, sino para responder a las demandas contextuales: políticas, económicas y sociales.

1.7 Modelo de investigación

De acuerdo al objetivo general que persigue la presente investigación se determina como un modelo explicativo. Se parte de la información general de las variables que intervienen para dar paso a la interrelación de estas de una manera particular. El estudio se centra en realizar el análisis de datos para posteriormente hacer una clasificación y llegar a los resultados esperados. Asimismo, se busca generar una explicación de las causas y efectos de la variable independiente (gobernanza universitaria) sobre la variable dependiente (excelencia académica), lo cual permite ampliar la comprensión del fenómeno estudiado.

Se determina como un estudio explicativo al buscar justificar la interrelación entre las variables incluidas en la investigación. Monje (2011), declara que el modelo de investigación explicativo es aquel que busca establecer una relación entre las variables que se involucran en el problema de estudio, es decir, se trata de precisar los vínculos existentes entre los objetos o situaciones, con el fin de encontrar un sentido lógico al involucramiento de éstos en el problema. Para llegar al resultado que es la excelencia académica, se pretenden ir más allá de la descripción, la explicación del aporte de cada uno de los elementos de la gobernanza universitaria y su relación con el aseguramiento de la calidad educativa brindará el sustento y argumento para la inclusión de éstos en la propuesta final del modelo de gobernanza universitaria.

El nivel de profundidad en el análisis de la información pretende la identificación de cada uno de los elementos que intervienen en la gobernanza universitaria y que contribuyen al logro de la excelencia académica, para ello se recurre a instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos que permiten la categorización de los componentes esenciales de un modelo de gobernanza eficiente.

De manera general, la investigación se ha determinado como no experimental al centrarse en conocer la percepción de los involucrados en los procesos educativos, particularmente en aquellos trabajos y prácticas de evaluación externa con fines de acreditación de los programas académicos, por lo que se carece de control y manipulación del contexto. La intención radica

en obtener información de la situación real vivenciada en las IES respecto al comportamiento de las variables determinadas.

En lo que refiere al alcance temporal de la investigación, se determina como un estudio de corte transversal, puesto que la intención es conocer la opinión de los involucrados en un solo momento y analizar el fenómeno tal cual aparece en el tiempo presente. Latorre (1996), define como alcance transversal o seccional/sincrónico al desarrollo de los sujetos en un momento dado, es decir, la consideración de sólo un periodo de tiempo. Para el objetivo de la presente investigación, es suficiente intervenir en una sola ocasión con la población muestra para la obtención de información que permitirá contestar las preguntas de investigación y de esta manera sustentar el resultado del estudio.

1.8 Diseño de la investigación

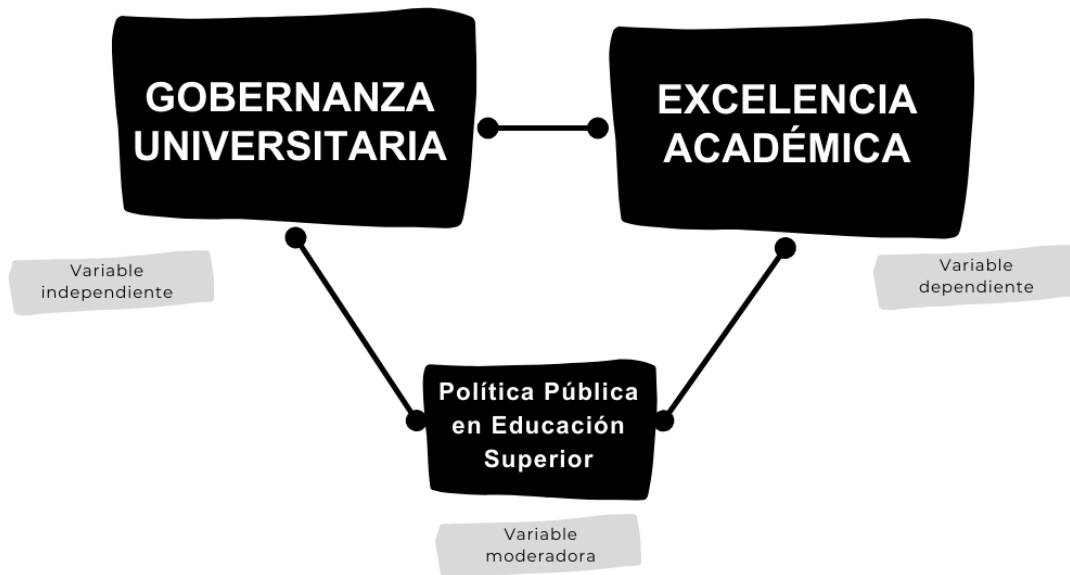
En el estudio se han determinado tres variables: Gobernanza Universitaria, Excelencia Académica y Política Pública en Educación Superior (ver gráfico 1.2). La finalidad de la tesis es mostrar el nivel de influencia o impacto de la gobernanza universitaria en los resultados de excelencia académica en las IES, por tal motivo se requiere un análisis documental, recolección de datos estadísticos y la opinión de actores involucrados.

En lo que respecta al método de investigación, el estudio se asocia con el método hipotético deductivo, el cual parte de la detección de una problemática y una teoría establecida con la intención de ampliar o precisar el tema de estudio. En este sentido, después de un proceso exhaustivo de indagación en diversas fuentes de consulta, se intenta ampliar el conocimiento del tema, tratando de hacer una interrelación entre las variables identificadas.

El enfoque que posee el estudio es mixto puesto que posee variables con carácter tanto cualitativo como cuantitativo. La variable independiente y la variable dependiente son cualitativas, mientras que la tercera variable que interviene como moderadora, se define como cuantitativa.

Gráfico 1.2

Variables de investigación



Fuente: Elaboración propia.

Creswell (2003), realiza la categorización de los enfoques de investigación en cuantitativo, cualitativo y mixtos. Entendiendo que el método cuantitativo se enfoca en el estudio de datos estadístico que puedan arrojar resultados que permitan asegurar ciertos supuestos, para ello se centra en el análisis de datos numéricos; mientras que el enfoque cualitativo tiene su base en la construcción de percepciones por lo que la información a trabajar se centra en la subjetividad, las experiencias individuales son la principal fuente de información; surge un tercer método con la intención de conjuntar datos cuantitativos e información de tipo cualitativa, esto es el método mixto.

A fin de enriquecer la investigación y poder concluir con resultados comprobables, se optó por utilizar tanto un instrumento de carácter cuantitativo que permitan contar con resultados numéricos específicos, los cuales se puedan correlacionar y verificar con la información de tipo cualitativa obtenida a través de las percepciones y opiniones de los involucrados en el tema de estudio (ver tabla 1.1).

Tabla 1.1*Diseño de la investigación*

Variable	Enfoque	Técnica	Resultado
Gobernanza Universitaria	Cualitativo	Entrevista semiestructurada	Experiencias universitarias de gobernanza y prácticas de excelencia académica en IES.
Excelencia Académica	Cualitativo	Entrevista semiestructurada	Información de la situación actual de la excelencia académica en México y las predicciones a futuro.
Política Pública en Educación Superior	Cuantitativo	Encuesta	Datos estadísticos acerca de la implementación e impacto de la política pública en Educación Superior con relación a la excelencia académica.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que los instrumentos a utilizar, han sido elaborados con base en el sustento teórico estudiado, a fin de encontrar similitudes o contrariedades con las opiniones de los expertos en el tema. Se optó por el diseño de los instrumentos puesto que se carece de instrumentos previamente implementados que pudieran ser utilizados y adaptados para replicar en la presente investigación.

En primer momento, se aplicará un estudio de enfoque cualitativo para examinar la variable independiente, gobernanza universitaria, esto con la intención de conocer la percepción de los individuos acerca de los modelos existentes de gobernanza que favorezcan o promueven de alguna manera a la mejora continua de la educación. Para ello se hará uso de la entrevista semiestructurada, a través de preguntas abiertas se pretende recabar información de las buenas prácticas aplicadas por las autoridades universitarias.

El segundo estudio abordará la variable dependiente, excelencia académica, la cual también cuenta con un enfoque cualitativo, puesto que la intención es conocer la opinión de los expertos en el tema. A través de una entrevista semiestructurada se pretende conocer las

tendencias a futuro y los retos a los que se tendrán que enfrentar las IES en cuanto a la gestión de sus procesos.

El tercer y último estudio que se realizará se enfoca en el análisis de la variable moderadora, política pública en Educación Superior, la cual posee un carácter cuantitativo. La técnica a utilizar es una encuesta, con medición de intensidad a través de una escala Likert, a fin de encontrar cual es el impacto de la política pública en el desarrollo de los procesos de evaluación interna y externa para alcanzar el aseguramiento de la excelencia académica. En este estudio, es fundamental la participación de la comunidad educativa, específicamente aquellos funcionarios que cuentan con un segundo nivel de mando, es decir, personal académico designado para encargarse de las funciones relativas al aseguramiento de la calidad institucional y de los programas educativos.

1.9 Matriz de congruencia

Título: Gobernanza universitaria con enfoque en el aseguramiento de la excelencia académica en México.

Problemas de investigación	Preguntas de investigación	Objetivo general	Objetivo específico	Marco teórico	Hipótesis	Variables	Método	Instrumento de medición
En México, el aseguramiento de la excelencia académica se ha convertido en un reto para las Instituciones de Educación Superior. Las IES carecen de procesos sistemáticos e integrales internos que conlleven a la mejora continua de la Educación Superior. La mayoría de las IES realizan esfuerzos de manera autónoma y voluntaria para responder al marco normativo en materia educativa.	¿Cómo la Gobernanza Universitaria ejercida en las Instituciones de Educación Superior se relaciona con el aseguramiento de la Excelencia Académica en cumplimiento de la Política Pública Educativa en México?	Identificar los elementos centrales de una gobernanza universitaria que orienten al aseguramiento de la excelencia académica en Educación Superior.	-Comparar las experiencias universitarias en la implementación de modelos de gobernanza. -Diagnosticar el entorno de Educación Superior e identificar los desafíos en relación al criterio de excelencia académica. -Analizar las aportaciones de los instrumentos establecidos en la política educativa para el aseguramiento de la excelencia académica en IES.	1. Implicaciones políticas en el ámbito de la Educación Superior. 2. Proyección de la gobernanza universitaria con enfoque en el aseguramiento de la excelencia académica. 3. Impacto de la excelencia académica en Instituciones de Educación Superior. 4. Política pública para la intervención en el ámbito de la Educación Superior en México.	La Gobernanza Universitaria con base en un modelo enfocado en procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación de programas educativos se relaciona con el cumplimiento de la Política Pública Educativa, propiciando un aumento en el grado de aseguramiento de la Excelencia Académica en Instituciones de Educación Superior públicas en México.	Gobernanza Universitaria Excelencia Académica Política Pública en Educación Superior en México	Método cualitativo de orden fenomenológico con alcance temporal transversal. Método cuantitativo con análisis correlacional de tipo transversal.	Estudio cualitativo: Entrevista semiestructurada (Guion de entrevista) Estudio cuantitativo: Encuesta (Cuestionario)

CAPÍTULO II. IMPLICACIONES POLÍTICAS EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El presente capítulo pretende brindar un panorama general de las implicaciones políticas en el objeto de estudio, empezando por resaltar la importancia de la democracia como sistema de gobierno que propicia la participación de los ciudadanos en las labores que le competen al Estado, lo cual permea a los servicios de educación pública.

Se han suscitado transformaciones a través del tiempo en lo que respecta a la función pública. Se asocia a la educación superior como uno de los servicios proporcionados por el Estado para contribuir al desarrollo del país, en tal sentido se hace necesario analizar la función de la administración pública. Se parte desde el concepto de policía introducido con las ciencias camerales para explicar la participación del Estado en beneficio de la sociedad. En la actualidad asociamos tal función al concepto de gobernanza, entendida como la colaboración de diversos agentes en búsqueda del bienestar social.

Se exponen algunas definiciones sobre el concepto administración pública para centrar al lector en el tema. Asimismo, se abordan las complicaciones por las que ha pasado la administración pública en cuanto a credibilidad y confianza, así como para ser considerada una disciplina científica.

Se brinda una explicación acerca de cambio de enfoque según el contexto y las necesidades de momento. La Nueva Gestión Pública surge para centrarse en los funcionarios públicos como elementos primordiales para alcanzar la eficacia y eficiencia aunado a la legitimidad de los servicios públicos.

Posteriormente, se centra el análisis en el concepto de la gobernanza, enfoque que predomina en la actualidad para referirse a las funciones que competen al gobierno. Se han detectado algunos elementos fundamentales en la gobernanza que brindan sustento al enfoque. La operatividad de la gobernanza es crucial para alcanzar la estabilidad del Estado y con ello mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Por ello, se vincula la función de la gobernanza

con la implementación de políticas públicas. Las políticas públicas son el medio para abordar las problemáticas y mejorar las condiciones sociales. Finalmente, después de realizar un análisis minucioso de las funciones del Estado, se profundiza en la metodología para el desarrollo e implementación de las políticas públicas, como parte de la gobernanza ejercida en el Estado.

2.1 La democracia como factor para generar participación de la ciudadanía e intervenir en la mejora de los ciudadanos

La democracia es el sistema político implantado en México desde mediados del siglo XX, con intención de aumentar la participación ciudadana. “La gobernanza se fundamenta en el principio de participación democrática. Desde este enfoque, el gobierno debe convertirse en socio, habilitador y colaborador; es decir, debe gobernar con los ciudadanos.” (De la Paz, 2017, p.27).

De acuerdo con Aguilar (2016), la democracia se hace presente ante la necesidad de los gobiernos por responder a los asuntos públicos. Las constantes demandas del Estado, han requerido la participación de actores sociales a fin de dar cabal cumplimiento. La democracia se rige bajo los principios de consenso, colaboración y corresponsabilidad.

En lo concerniente al Sistema Educativo Mexicano (SEM), también tiene su base en una participación democrática. La gestión de las organizaciones educativas se rige por el diálogo y la colaboración entre los diferentes actores involucrados en los servicios escolares.

Siendo un eje para el desarrollo social y económico, el sistema educativo tiene como encargo la distribución democrática del conocimiento a fin de potenciar las relaciones entre los sectores privado y público y, de este modo, complementar la cooperación. En la tarea de administrar la educación, el Estado mexicano ha venido haciendo frente a los desequilibrios y transformaciones económicas, políticas y culturales tanto en lo local como en lo global; este proceso de adaptación se ha hecho explícito a través de los diferentes escalafones del sistema educativo. (Gil, 2015, p. 122).

Ante los cambios de índole económico, social, político y cultural, las instituciones educativas han respondido de manera participativa, adaptando sus procesos operativos y normativos a fin de responder a las demandas de la sociedad.

La gobernabilidad de la democracia radica en hacer operativo este sistema de gobierno, por lo que indudablemente se presentan diversas cuestiones que dificultan el cumplir con el objetivo. Las causas pueden ser categorizadas en dos ámbitos: endógeno y exógeno. En el primero de los casos, es decir, las causas endógenas son aquellos aspectos institucionales, capacidades del órgano de gobierno y fallas en las funciones administrativas. Mientras que las causas exógenas, se refiere a aquellos factores que están fuera del alcance del Estado, es decir, tendencias contextuales, nivel de desarrollo del país y problemáticas sociales.

Aguilar (2016), expone que, ante la capacidad y eficacia de los gobiernos democrático, existen dos líneas de acción, la gobernabilidad y la gobernanza. Ambas respuestas dirigen hacia el mismo objeto, es decir, el proceso de gobernar, sin embargo, cada concepción tiene un enfoque y función dentro del proceso democrático.

Gobernabilidad, es entendida como la acción de atender y dar respuesta a aquellas situaciones que están al alcance del gobierno, es decir, que recae como una de las responsabilidades que a este le competen, se vincula con una dimensión administrativa. Gobernanza, hace referencia a la coordinación de los actores públicos para actuar en favor de los ciudadanos, es decir, crear las posibilidades en cuanto a capacidades y recursos para cumplir con la función pública. Esta actuación se basa en los principios de eficacia y eficiencia.

Martínez (2010), explica que el sistema político ha transitado de un enfoque centrado en el Estado, donde el poder era ejercido únicamente por las autoridades designadas, a una construcción de interés colectivo, con participación de un conjunto de actores, no solamente funcionarios públicos, sino actores del sector privado a fin de ampliar la capacidad y los recursos para los asuntos públicos.

“La cuestión sobre la democracia, que es esencialmente forma de gobierno, consiste en argumentar y probar que puede ser realmente gobierno, gobierno efectivo de la sociedad

contemporánea". (Aguilar, 2016, p. 59). A pesar de los beneficios que se pueden observar como resultado de la democracia como forma de gobierno adoptada por la mayoría de los países a nivel global, existen algunas cuestiones que imposibilitan su correcta aplicación, lo cual repercute en el tema de la legitimidad de los gobiernos.

La legitimidad del cargo y la legalidad de la actuación de los gobernantes democráticos son indudablemente condiciones necesarias para poder gobernar, para dirigir, ordenar, sancionar, pero el gobernar, además de ser una acción legítima, es y debe ser una actividad performativa de efectuación de resultados concretos. (Aguilar, 2016, p. 16).

En conclusión, la democracia, considerada como una de las mejores formas de gobierno, requiere de acciones transformacionales a favor de la ciudadanía, para lograr su efectividad es fundamental la participación activa de los funcionarios públicos y actores sociales, otorgando con ello el criterio de legitimidad.

2.2 La función de la Administración Pública

El concepto de administración pública se refiere a la acción de trabajar para conseguir bienes comunes. De la Paz (2017), lo define no sólo como una técnica, sino como la actividad de una función pública regulada por el Estado, la cual busca su estricto cumplimiento basándose en el principio de legalidad. En otras palabras, la administración pública busca atender las necesidades y beneficiar a la ciudadanía, cumpliendo de esta manera con la encomienda del Estado.

La administración pública es el conjunto de áreas del sector público del Estado que, mediante el ejercicio de la función administrativa, la prestación de los servicios públicos, la ejecución de las obras públicas y la realización de otras actividades socioeconómicas de interés público, trata de lograr los fines del Estado. (Fernández, 2006, p.281).

El concepto de administración pública ha sido estudiado desde hace décadas con la finalidad de definir las funciones que a ésta competen. Autores reconocidos han mostrado su postura a

favor, reconociendo a la administración pública como una disciplina científica y como función fundamental en las obligaciones y responsabilidades del Estado.

Charles-Jean Bonnin (1847), ha orientado la definición de administración pública al cumplimiento de leyes administrativas. En este sentido, la función de la disciplina se centra en efectuar la normativa establecida y son los funcionarios públicos los encargados de verificar su vigencia.

La autoridad común que, dentro de cada departamento, ejecuta las leyes de interés general que se estatuyen sobre las relaciones necesarias de cada administrado con la sociedad, y de la sociedad con cada uno de ellos; así como sobre las personas, los bienes y las acciones, como interesantes al orden público. (citado por Gómez, 2016, p. 22).

En un carácter más dinámico, Wilson (1887), vincula el concepto con la actividad constante del Estado. “Es la parte más ostensible del gobierno: es el gobierno en acción. Es el aspecto ejecutivo del Gobierno, el operante y el más visible”. En otras palabras, la administración pública es el brazo ejecutor de la política, lo cual le asigna un sentido pragmático. Se considera una referencia de praxis, movimiento constante a favor de la sociedad. A través de ésta es como se da solución a los problemas que aquejan a los ciudadanos. Mediante procesos de planeación e implementación se demuestra la esencia de ésta disciplina.

En una definición funcional, según Gómez (2016), la administración pública posee ciertas características que le otorgan sentido y racionalidad, entre ellos se encuentran: su capacidad científica, la operatividad del gobierno y el manejo de recursos de una manera eficiente.

Básicamente, el objetivo de la administración pública se centra en regular los procesos que le competen al gobierno con el fin de lograr la estabilidad del Estado, y de esta manera garantizar el bienestar de la sociedad. Siendo éste último fin la razón de ser de la disciplina en cuestión. La felicidad de los ciudadanos debe ser el objetivo principal a alcanzar a través del servicio público. Se determinan como elementos fundamentales de la disciplina los siguientes:

- Formas históricas de gobierno
- Papel de funcionarios

- Desarrollo de técnicas administrativas
- Surgimiento de servicios básicos

White (1950), brinda una definición orientada a las políticas públicas, enfoque que se ha utilizado en la actualidad y el cual consiste en visualizar a éstas como un medio para alcanzar el fin, que es el bienestar del Estado. Es mediante el diseño y la implementación de políticas públicas que se manifiesta la acción.

Consiste en todas las operaciones que tienen como propósito la realización o el cumplimiento de la política (pública) del Estado. Un sistema de administración pública es el conjunto de leyes, reglamentos, prácticas, relaciones, códigos y costumbres que prevalecen en un momento y sitio determinados, para la realización y ejecución de la política (pública) del Estado. (citado por Gómez, 2016, p. 24).

La intervención dinámica en la vida pública, le asigna un valor tanto social como político. En este sentido, las realidades contextuales llevan a centrarse en la regulación institucional y social. Según Uvalle (2007), la regulación institucional hace referencia a la participación de la sociedad en los procesos económicos y sociales para incrementar el desempeño en la generación de recursos y el interés público; mientras que la regulación social se asocia con mejorar las condiciones de vida, asegurando la calidad y el progreso de los ciudadanos, por lo que la generación de estrategias debe considerar tiempos y procedimientos.

Hasta el momento, se ha planteado la función práctica de la administración pública, sin embargo, no sólo se limita a esta, va más allá, al involucramiento de la cuestión actitudinal, puesto que de esto depende la credibilidad del servicio público brindado. “La misión de la administración pública no se ciñe exclusivamente a lo operativo, procedimental y lo instrumental, sino que se relaciona con los valores y el comportamiento de las instituciones que organizan a la comunidad política de un país”. (Uvalle, 2003, p. 154).

En suma, las características que se han planteado sobre la administración pública llevan a confirmar la función axial que ejerce en el quehacer del Estado. Sin duda alguna es vital su desempeño en el ámbito político y social. En toda organización, sea pública o privada, se

requiere del proceso administrativo desde un enfoque organizacional y procedimental en beneficio de la comunidad.

Como sustento a esta idea, Guerrero (2010), establece que la administración pública es el eje sobre el cual giran otros aspectos no propiamente del ámbito administrativo, pero que indispensablemente requieren del proceso administrativo, en esto radica su centralidad.

El proceso administrativo existe desde la instauración de las organizaciones en el entendido de que toda institución requiere de actividad organizacional y operativa. Su objetivo se centra en institucionalizar los problemas públicos, por lo cual se mantiene como un vínculo entre la sociedad y el Estado. Desde épocas muy antiguas, se ha identificado el sentido de la ciencia administrativa, la cual se enfoca en el bienestar social.

Por su parte Von Justi (1756), maneja el concepto de policy, con base en las ciencias camerales, para referir aquella actividad propiamente del Estado, que atiende los asuntos políticos y que se concentra en alcanzar la felicidad y el bienestar de la sociedad.

Ha sido fundamental el estudio inicial de la disciplina, así como su vinculación con otras ciencias sociales. El aporte que se realiza en la parte práctica y funcional no se logra cubrir con otras disciplinas. Sin embargo, a pesar de ello se ha cuestionado su objetivo científico. La interdisciplinariedad, hacía un poco más compleja la comprensión de ésta como ciencia.

En el entendido de que la sociedad requiere ser administrada sin importar la época o características particulares, ha dado sustento a la supervivencia de la administración pública como una disciplina que requiere de estudio y enfoque científico. Aunque esto no exenta de que se efectúe un proceso de transición en cuanto a su función y orientación.

A finales del siglo XIX la administración pública se enfrentó a una fuerte crisis a causa de la pérdida de legitimidad en las actividades competentes al Estado. Cabrero (2004), establece que la crisis sobre la función del servicio público dirigió a la reestructura de los fines del Estado. Tomando como base la actuación de los funcionarios públicos, también llamados gerentes públicos, quienes deben cumplir con una serie de criterios, entre ellos: eficacia, eficiencia y legitimidad.

En suma, a los criterios mencionados, la ética es el punto central para recuperar el prestigio y la confianza perdida en las funciones competentes al gobierno. “La ética tiene su razón de ser en el desprestigio y la desconfianza que la administración pública ha vivido principalmente en los años setenta y ochenta, repuntado su importancia en los años noventa”. (Uvalle, 2003, p. 139).

Sin duda alguna, se reconoce a la ética como un factor imprescindible a existir en la tarea del gobierno para asignarle sentido y validez. “Recobrar la confianza en el quehacer administrativo y gubernamental, es compromiso ineludible para fortalecer la institucionalidad de los sistemas democráticos”. (Uvalle, 2003, p. 139).

Tanto en los ámbitos público y privado se hace necesario la aplicación de la ética para que la sociedad se desarrolle en las mejores condiciones posibles. Uvalle (2007), retoma la importancia del sentido ético en las instituciones para dar cabal cumplimiento a las políticas públicas y programas de gobierno. Puesto que a través de la eficacia y la eficiencia de las políticas es como se mide la confiabilidad de las acciones del gobierno.

“La administración de los bienes y los recursos públicos es una tarea que implica y exige responsabilidades crecientes, porque se relaciona con propósitos y acciones de gobierno que se canalizan al cumplimiento del bien común”. (Uvalle, 2003, p. 147). La confianza en el servicio público radica en responder de manera positiva a las necesidades de la comunicad. Es decir, desde el poder cumplir con las demandas, atender los problemas sociales y cumplir con los programas enfocados al bienestar de los ciudadanos. Los resultados se pueden ver reflejados en el sistema de vida adoptado.

2.3 Enfoque de la Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública, demanda un modelo caracterizado por fases elementales como: planeación, implementación y la evaluación, siendo esta última la más útil para lograr una mejora en la productividad y desarrollo de la actuación del Estado en la sociedad. Éste modelo surge en la década de los noventa, particularmente en Estados Unidos de América,

expandiéndose posteriormente a otros lugares del mundo, siendo una práctica efectiva en los procesos administrativos respectivos al gobierno.

La legitimidad lograda a través de la profesionalización y prácticas eficientes, aunado a la participación ciudadana, la gestión de redes y la horizontalidad fueron promoviendo éste nuevo enfoque de la administración pública.

De acuerdo a Pollitt & Bouckaert (2000), la gestión pública intenta perfeccionar el funcionamiento de las instituciones y el servicio público a través de una reestructura de la organización y los procesos competentes al Estado. Es decir, a través de la participación ciudadana y la profesionalización, se logra ofrecer servicios de calidad, caracterizados por la eficacia y la eficiencia.

Según Hood (1989), el enfoque de la Nueva Gestión Pública cumple con una serie de componentes orientados a mejorar los procesos administrativos. En el gráfico 2.1, se muestran las principales características del modelo, destacando los criterios de productividad y calidad.

Gráfico 2.1

Componentes característicos de la Nueva Gestión Pública



Fuente: Elaboración propia con base en información de Hood (1989).

El acto de gobernar implica una dinámica entre los administradores y los administrados, en donde lo más importante es buscar el beneficio de la sociedad. En tanto que la generación de resultados debe ir a la par de un sustento ético, el cual le asigne confianza y sustento a la acción.

2.3.1 Sistema de servicio profesional de carrera

Después de determinar a la ética como herramienta para generar confianza y legitimidad en el servicio público, surge otra estrategia para potenciar la función de la administración pública. Se ha propuesto la profesionalización como un recurso óptimo para mejorar el papel administrativo dentro de la gestión pública.

Pichardo (2004), especifica que la implementación de los modelos tendientes a la profesionalización son mecanismos que benefician la figura de la función pública ante la sociedad, contar con personal directivo y operativo debidamente capacitado en las actividades y áreas específicas, sin duda alguna es una garantía de mejora en los procesos administrativos. La capacitación en todos los niveles, sean mandos medios o superiores permite contar con perfiles profesionales adecuados a las funciones públicas.

Se considera la profesionalización como un componente fundamental para la modernización de las administraciones públicas desde una perspectiva que pretende contar con servidores públicos orientados a un gobierno responsable, transparente, eficaz, eficiente y que ofrece bienes y productos de calidad. (Gómez, 2016, p. 195).

La tendencia en la especialización de puestos es impulsada por el enfoque de la Nueva Gestión Pública con la intención de mantener una correlación entre el perfil profesional y académico con las funciones particulares que demandan determinado puesto según el nivel de mando para brindar un mejor servicio que se refleje a través de evaluaciones e indicadores.

2.4 Políticas públicas como mecanismo de toma de decisiones y evaluación de gobierno

En la actividad del gobierno, el surgimiento de políticas públicas es el medio para dar cumplimiento a ese fin. “Tanto la política como las políticas públicas tienen que ver con el poder social. Pero mientras la política es un concepto amplio, relativo al poder en general, las políticas públicas corresponden a soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos”. (Lahera, 2004, p. 7).

El proceso administrativo en su cualidad pragmática implica el uso de herramientas para la ejecución, las políticas públicas nacen como problemáticas sociales que requieren atención y se convierten en acciones de impacto en la comunidad.

Gómez (2016), explica que las políticas públicas requieren un análisis y toma de decisiones en búsqueda de la racionalidad, asimismo implica la integración de disciplinas que constituyen un nuevo orden político-administrativo con el fin de alcanzar el progreso nacional. Por tal motivo, incorpora aspectos como la evaluación, la científicidad, la especificidad y la practicidad.

La racionalidad que demanda, lleva a la identificación de problemáticas que requieren de una atención práctica con sentido, la valoración es un recurso primordial para el establecimiento de un criterio de importancia y urgencia en atención a las problemáticas. Mientras que el proceso de mejora continua será determinado a través de los resultados e indicadores de calidad.

“Las decisiones se convierten en acciones, es decir, en políticas públicas que, como productos de gobierno, ocasionan resultados que pueden favorecer a una comunidad o bien generarle desventajas”. (Uvalle, 2007, p. 91). La razón del Estado radica en tomar las decisiones oportunas para beneficiar al país, por lo que las políticas públicas deben orientarse a un análisis minucioso de las situaciones contextuales y partiendo de un diagnóstico deliberar de manera consciente acerca de los planes y programas a implementar. “En las políticas públicas, lo relevante es encontrar la evidencia e información que ayuden a tomar las mejores decisiones para la acción gubernamental”. (Pardo, 2016, p. 102).

Lahera (2004), enuncia una serie de actividades vinculadas con las políticas públicas como medio en la esfera pública, entre ellas se encuentran:

- Delimitar discusiones políticas
- Discernir entre problemas y soluciones
- Asociar los temas a soluciones más amplias
- Buscar esfuerzos compartidos
- Promover la participación

En lo que respecta al caso mexicano, fue en la década de los noventa cuando se promueve el modelo de políticas públicas. Según Aguilar (2010), son planes de acción singulares que se orientan a abordar las problemáticas suscitadas en los diferentes ámbitos competentes al Estado. Asimismo, hace mención del vínculo existente con el marco normativo en tanto a las libertades y limitaciones en el actuar del gobierno. Sin embargo, las políticas públicas pueden estar ausentes en un gobierno, no existe forma de garantizar su presencia, por lo que pueden encontrarse formas muy variadas al interior del sistema político.

Por una parte, puede haber política sin propuestas de políticas públicas y entonces se tiene un sistema político concentrado en la distribución del poder entre los agentes políticos y sociales. La política sin políticas públicas es más demagógica, menos moderna. Y, por la otra, puede haber políticas públicas que desconsideren la política, lo que debilita la gobernabilidad social. Las políticas públicas sin política tienen un problema de diseño.” (Lahera, 2004, p. 8).

Lo anterior hace referencia a la dualidad que debe existir entre la política y las políticas públicas para alcanzar la efectividad de la gobernanza. El diseño de políticas públicas debe contar con un proceso metodológico específico que garantice la reciprocidad entre los dos elementos mencionados.

Respecto a la metodología de políticas públicas el proceso puede dividirse en cuanto a la creación y el desarrollo de las mismas. Gómez (2016), propone un proceso dividido en dos

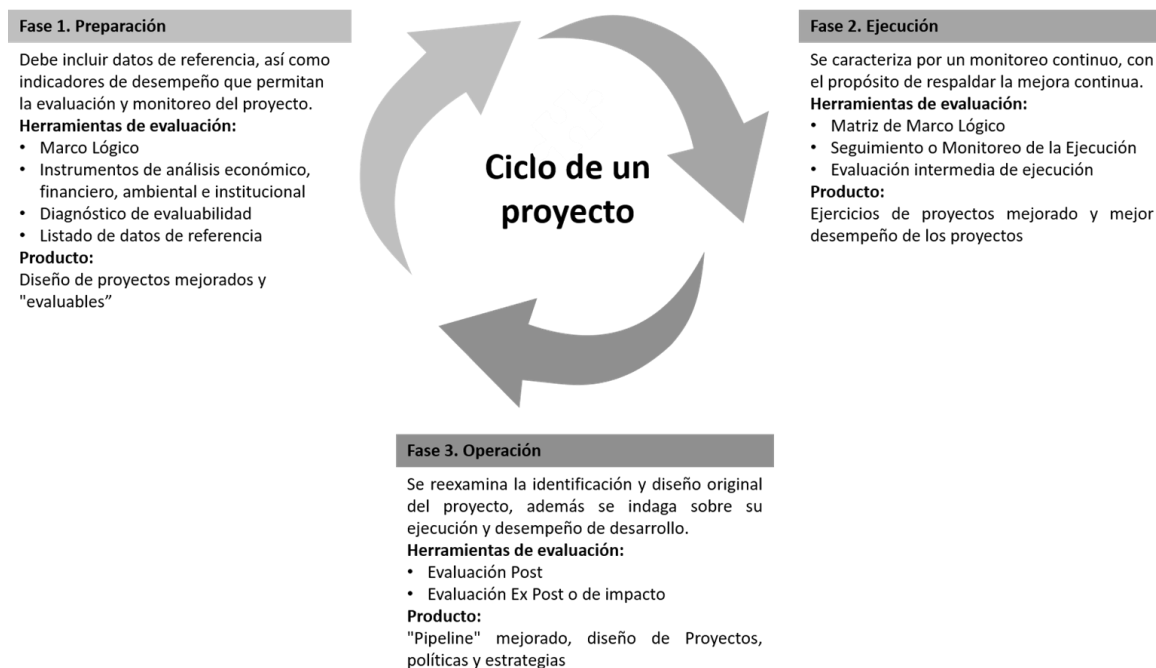
ámbitos: político y administrativo. A su vez, establece cuatro pasos que va desde su propuesta hasta la valoración de los resultados. Los pasos que incluye el modelo son los siguientes:

1. Definición de la agenda
2. Formulación y diseño
3. Implementación
4. Evaluación

Según Lahera (2004), las ideas discutidas y los temas de agenda pasan por un proceso de deliberación por lo que no necesariamente se garantiza su conversión en planes y programas. Por otra parte, existe la metodología del marco lógico, la cual consiste en proporcionar una guía acerca de los pasos a seguir en la creación, implementación y evaluación de proyectos encaminados al cumplimiento de las políticas públicas. El gráfico 2.2 representa las fases involucradas en el ciclo de un proyecto: la preparación, la ejecución y la operación.

Gráfico 2.2

Ciclo de un proyecto



Fuente: Elaboración propia con base en información de Ortegón, Pacheco & Prieto (2015).

Aún en la gestión o implementación se pueden presentar algunas fallas que permitan la correcta operación de las políticas públicas de acuerdo al diseño realizado. Mientras que el paso de la evaluación también corre riesgos en cuanto a la correcta medición de la eficiencia y efectividad de las políticas públicas. En este sentido, el proceso de creación y ejecución de políticas públicas debe ser sumamente analítico, cuidadoso y minucioso, considerando en todo momento los riesgos y limitaciones a fin de obtener un resultado positivo y real.

Las políticas públicas, así como los planes y programas deben de ser diseñados en función de un círculo virtuoso donde el final del proceso, lleve al inicio de uno nuevo, esto con el fin de buscar la mejora continua en los diferentes aspectos de la sociedad. Por tal motivo, se requiere de la evaluación con base en indicadores y criterios que permitan visualizar la diferencia entre la situación inicial y final, tomando en cuenta que cada una de las decisiones debe estar orientada al beneficio del ciudadano y por ende a la colectividad.

Hoy día el énfasis está puesto en el hecho de que las políticas públicas se orienten específicamente a los ciudadanos, integrando su experiencia, conocimientos y necesidades; esto es, son los ciudadanos los que participan de manera explícita en el proceso de elaboración de las políticas futuras y en su evaluación, facilitando con ello también una rendición de cuentas menos formal y más horizontal. (Pardo, 2016, p. 78).

La participación ciudadana dota de sentido a las políticas públicas puesto que la formulación de ellas debe estar encaminada a la solución de las problemáticas que aquejan a la sociedad misma y que mejor que ellos para identificar los asuntos que hay que atender. Así mismo, quién mejor que la sociedad misma para que sea la encargada de valorar el funcionamiento e impacto de las acciones emprendidas.

Una política pública de excelencia corresponde a aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. (Lahera, 2016, p. 8).

Sin duda alguna, la colaboración y participación ciudadana son un factor imprescindible en la tarea administrativa, que debe ser una garantía de un funcionamiento eficiente y eficaz, aunado a la transparencia y a la calidad del servicio.

Finalmente, cabe mencionar que las políticas públicas son dinámicas, es decir, existe la posibilidad de que una política sea aceptada en un momento específico, pero esta misma puede ser rediseñada o eliminada según las necesidades contextuales. Lahera (2016), menciona algunos de los factores que intervienen en la dinámica de una política pública, entre ellos:

- Preocupación social
- Existencia de una solución técnica
- Apoyo político.

2.5 Definición e implicaciones de la Gobernanza

El término gobernanza tiene una aplicación en el arte de gobierno a partir de los años ochenta, esto para referir una variación en el enfoque administrativo, la cual se centra en un modelo de participación y colaboración, convirtiéndolo en un gobierno altamente democrático. “Sólo si se entiende la razón del desplazamiento del gobernante a la gobernanza, se entiende por qué la propuesta de gobernar en modo de gobernanza o de nueva gobernanza no es una moda mundial pasajera”. (Aguilar, 2016, p.56). En este sentido la estabilidad del Estado depende de la cooperación entre los miembros y la transparencia en la información, lo cual se traduce a un gobierno abierto.

Por una parte, Gómez (2016) establece que la gobernanza es la capacidad que posee el gobierno para la toma de decisiones e intervención a favor de la sociedad en los diferentes aspectos de impacto, por ejemplo, el político, social y económico.

La gobernanza implica un ambiente de cooperación y comunicación, que permita tomar las mejores decisiones en la formulación de políticas, planes y proyectos públicos. El nexo entre los medios y los fines es fundamental para alcanzar los objetivos planteados. La cultura de

evaluación es una herramienta eficaz presente en la metodología de proyectos, puesto que a través de la medición de indicadores podremos tener una rendición de cuentas más abierta y transparente.

Martínez (2010), establece que se aplicó el término para referir un modo de gobierno con base en la transparencia y la participación de la ciudadanía en diferentes contextos. El interés de esta forma de gobierno surge como consecuencia de la evolución social y las repercusiones en el poder.

El mundo de hoy es más complejo, dinámico e interdependiente, lo cual no admite una visión única, sino que requiere una aproximación plural... los sistemas de gobierno tradicionales, basados en la jerarquía y la unilateralidad, altamente estado-céntricos, no serían los más adecuados para enfrentar los problemas, desafíos y retos que surgen en la actualidad. (Martínez, 2010, p. 99).

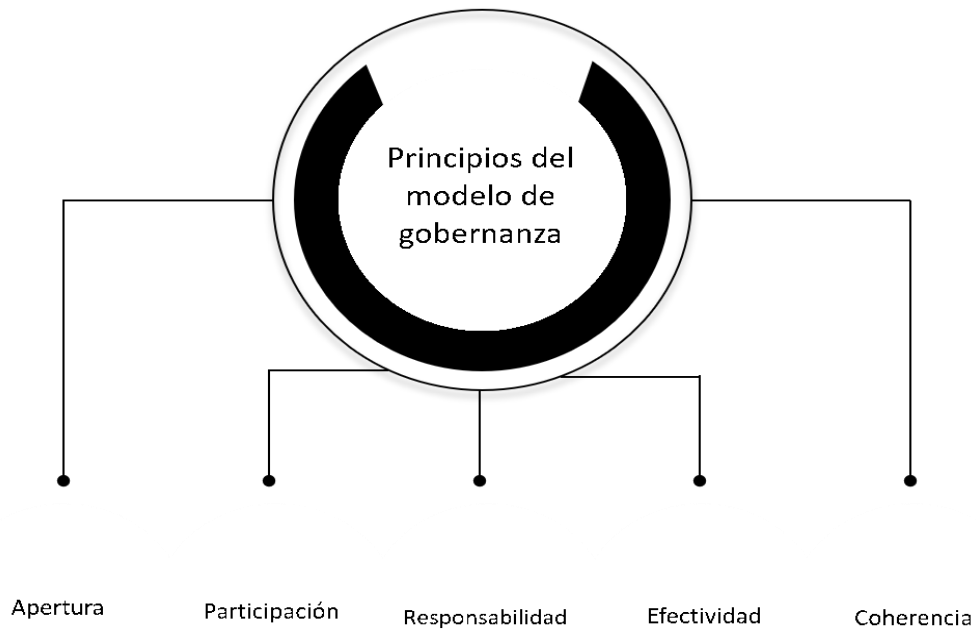
El gobierno debe contar con autonomía para afrontar los retos presentes de una manera creativa y dinámica, se habla de romper paradigmas tradicionales para superar deficiencias, encontrando nuevas formas de gobernar bajo los principios de colaboración y coordinación de la sociedad.

El gobierno por sí solo, con sus capacidades, facultades y recursos, ya no puede definir la agenda de la sociedad y menos realizarla, y dado que su patrón directivo unilateral, vertical, jerárquico, de mando es improductivo y hasta inviable para abordar numerosos asuntos públicos de la compleja sociedad contemporánea, particularmente los asuntos económicos. (Aguilar, 2016, p. 63).

Pardo (2016), especifica que el modelo de gobernanza se enfoca en los procesos para dar solución a problemáticas detectadas por la sociedad, asimismo determina algunos principios rectores: la apertura, la participación, la responsabilidad, la efectividad y la coherencia (ver gráfico 2.3).

Gráfico 2.3

Principios del modelo de gobernanza



Fuente: Elaboración propia con base en información de Pardo (2016).

La gobernanza se plantea como una nueva forma de gobernar, caracterizada por relaciones horizontales y por la búsqueda de equilibrio entre poder público y sociedad civil, implicando una pluralización en la formación de las decisiones públicas, diferente al modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en que actores públicos y privados participan en redes mixtas. (Martínez, 2010, p. 99).

En conclusión, la gobernanza surge como perspectiva moderna que intenta enlazar al gobierno con los grupos sociales en beneficio de la ciudadanía, al interactuar los diferentes actores, se busca encontrar la solución a los problemas que aquejan a la sociedad en general. En su visión positiva, esta funciona como un modelo innovador, que dota de autonomía para trabajar y conseguir objetivos en común.

CAPÍTULO III. PROYECCIÓN DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA CON ENFOQUE EN EL ASEGURAMIENTO DE LA EXCELENCIA ACADÉMICA

En el ámbito educativo, resulta fundamental la intervención del Estado y la práctica del gobierno para alcanzar los fines determinados en la legislación. A través de la administración pública se convierte en un ejercicio práctico el logro de los fines de la Educación Superior.

Para el caso de México, ha resultado fundamental que sea el Estado nacional, a través del Gobierno Federal, de los gobiernos estatales, el responsable de planificar, organizar, supervisar y financiar el sistema educativo nacional. Es decir, se trata de establecer al conjunto organizado de servicios y acciones educativas reguladas por el Estado, que posibiliten y garanticen el ejercicio del derecho universal a la educación. (Gil, 2015, p.121-122).

En este punto se abordará el concepto de gobernanza universitaria, tratando de vincularlo con aspectos que últimamente han obtenido significatividad. La asociación de conceptos como gobernanza universitaria, políticas públicas y excelencia académica resulta un nuevo desafío para las ciencias sociales.

Las relaciones entre políticas públicas, gobernanza y desempeño institucional en el campo de la educación superior suelen ser empíricamente difusas. No hay una relación directa, causal, entre estos componentes de la acción pública en la explicación, descripción y análisis de los problemas del gobierno, la eficacia directiva, o el impacto de la productividad académica de las organizaciones de educación superior en su desempeño institucional. (Acosta, et al., 2021, p.6).

La gestión de la calidad se ha convertido en uno de los desafíos más grandes para las IES. La adecuada articulación entre la autonomía universitaria y las políticas públicas resulta una ruta estratégica para el surgimiento de un sistema de gestión dentro de las Instituciones de Educación Superior.

Brunner & Ganga (2016), establecen que la gestión de las instituciones educativas de nivel superior debe enfocar sus prácticas a las necesidades del contexto, el cual se caracteriza por ser cambiante y complejo. Recientemente, se ha reflejado un interés por diseñar y ejecutar modelos de gobernanza para abordar de una manera efectiva los problemas presentes en el servicio educativo.

Acosta et al. (2021), menciona que el enfoque de la gobernanza se ha fortalecido en los últimos años, particularmente ha sido tema de reflexión e investigación por parte del sector universitario, esto con el fin de identificar hallazgos que permitan mejorar el funcionamiento institucional. La gobernabilidad y la eficiencia institucional son pilares fundamentales en un entorno cada vez más competitivo y diversificado.

UNESCO & IESALC (2020), establecen que la gobernanza de las IES implica un análisis actualizado de las prácticas en cuanto a estructura, métodos, información disponible para las instituciones, perfil y mandato de los actores, proceso de toma de decisiones y estrategias de implementación y monitoreo. En tal sentido, la gobernanza universitaria se define como un sistema abierto y dinámico, que requiere de constante actualización según el momento histórico y las necesidades contextuales.

3.1 Origen y contextualización de la Gobernanza Universitaria

En esencia la gobernanza no es un concepto estático, sino que lleva a la acción de las autoridades, quienes tienen la tarea de ejercer su poder para administrar los procesos que se encuentran a su cargo. Si bien, la gobernanza implica una serie de actividades como planear, organizar, gestionar, administrar, entre otros más.

La gobernanza, en el sentido general y básico de proceso de gobernar o acción de gobernar, es un término y concepto que adquirió importancia en breve tiempo por el hecho de que, a raíz de la democratización de los regímenes autoritarios. (Aguilar, 2016, p. 59).

El concepto de gobernanza es entendido como aquel proceso de gestión que involucra a diversos actores en la atención de problemáticas y cumplimiento de metas propuestas. Meléndez et al. (2010), menciona que la gobernanza surge del institucionalismo, puesto que el campo organizacional es el centro de las discusiones y deliberación acerca de las diversas problemáticas presentes en los diferentes ámbitos que competen al Estado.

Tanto las instituciones formales como informales ejercen la gobernabilidad a través de la interacción de actores estratégicos, recursos económicos asignados, así como de capacidades cognitivas y habilidades específicas.

El concepto de gobernanza alude a nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y caracterizado por un mayor grado de cooperación, y por la interacción entre el Estado y los actores no estatales al interior de redes de decisión mixtas, entre lo público y lo privado. (Meléndez, et al. 2010, p.215).

Dentro de este marco, Nosiglia & Mülle (2015), presentan un análisis conceptual de la gobernanza, haciendo una categorización en las perspectivas, las cuales se centran en actores, funciones y normativa. Los tres enfoques se describen de la siguiente manera:

- a) Conjunto de actores, con personas o grupos de ellas insertas y con autoridad en un sistema político, modelo en el cual lo determinante del poder es quién ocupa un cargo;
- b) Conjunto de funciones, es decir, actividades desarrolladas en la dirección política de la sociedad, diferenciando claramente entre política y administración como dos ámbitos con funciones delimitadas y que se complementan;
- c) Conjunto de instituciones determinadas por un ordenamiento normativo y legal que condicionan sus atribuciones independientemente de las personas.

Ganga & Núñez (2018), explican que la gobernanza representa el acto de dirigir tanto la planificación como la ejecución de objetivos. Por otra parte, Kehm (2018), expone que la gobernanza es un mecanismo de coordinación, es decir, que consiste en la organización y distribución de las actividades entre los diferentes actores que conforman una población. Si

bien, en un campo o área determinada los actores realizan actividades variadas pero que, a su vez, se encuentran interrelacionadas por lo que se requiere de estructura y sistematización para su adecuada operación.

Las universidades tienen una misión que cumplir, es decir, un conjunto de objetivos estratégicos que orientan su desarrollo en el tiempo y que indica el sentido de dirección y de logro. Es responsabilidad de sus directivos tomar las decisiones adecuadas para generar y administrar los recursos necesarios a fin de alcanzar los objetivos universitarios. (Bonney et al., 2004).

La gobernanza presente en las IES se vincula con la labor de las autoridades educativas por optimizar los procesos educativos mediante una toma de decisiones pertinente y un correcto funcionamiento. En este sentido, Meléndez et al. (2010) señala que el funcionamiento regular de las universidades, implica atender las problemáticas a través del establecimiento de sistemas y procedimientos que garanticen el cumplimiento de actividades académicas de forma cotidiana.

En muchas de las universidades se requiere de una nueva óptica directiva, que además de preocuparse de los aspectos intraorganizacionales, imbrique y ensamble adecuadamente a estas casas de estudios superiores con la sociedad civil, el sector público y el sector privado; cuyo “foco envolvente” apunte hacia el logro de estándares de calidad. (Ganga & Núñez, 2018, p. 8).

Los desafíos presentes en Educación Superior demandan a las universidades el establecimiento de estrategias para el desarrollo de una gobernanza universitaria con enfoque en la excelencia académica en atención a los intereses públicos y en cumplimiento a la legislación vigente.

Los cambios en la definición de las funciones de la Educación Superior, que se han producido en un contexto político y económico rápidamente cambiante, han hecho que los sistemas universitarios hayan pasado de estar basados en el principio de la autonomía autorregulada, concebida como el derecho de las instituciones a decidir de manera libre e independiente cómo realizar sus tareas, a un marco mucho más complejo en el que la autorregulación se basa

en un conjunto de expectativas promovidas por medio de actividades de acreditación y revisión a través de agencias especializadas.

Alzate (2020), reflexiona acerca de la postura y las exigencias de las autoridades universitarias, al mencionar que deberán responder de manera oportuna a las estrategias institucionales, con liderazgo e innovación según los retos que afronta la Educación Superior. La comunidad universitaria al fungir como servidores públicos, tiene la responsabilidad de proporcionar, desde cualquier nivel jerárquico, un servicio educativo de calidad. Mientras que a los directivos compete la orientación hacia el mismo objetivo.

Como resultado, la interacción política entre la autorregulación y la intervención estatal en la Educación Superior explica por qué la gobernanza en este sector es tan propensa a reformas en busca de compromisos agradables y equilibrios más estables que promuevan la co-regulación y formas híbridas de gobernanza.

Gutiérrez (2002), habla del concepto de gobernanza como una forma de gestión pública que involucra a la acción política de manera interna como externa, con ello se refiere al desempeño de los actores de la comunidad educativa en conjunto con la injerencia del gobierno y la sociedad civil. Lo cual representa una especial complejidad puesto que la organización universitaria debe estar en constante articulación con el contexto social-político en el cual se encuentra implantada.

La UNESCO reconoce la importancia de que los gobiernos y los marcos normativos nacionales valoren y especifiquen las funciones y objetivos de los diversos tipos de IES existentes, y garanticen su coexistencia coherente y eficaz. También destaca la importancia de fortalecer la libertad y la autonomía académica, así como el fomento de la creatividad y la innovación, aunado al establecimiento de mecanismos robustos para la rendición de cuentas.

No es posible hablar de gobernanza universitaria sino existen los tres niveles de organización de la estructura de la misma: Gobiernos (a través de políticas públicas que declaren el alcance y los fines de la educación superior), Organismos (que concreten y supervisen el cumplimiento de las políticas de gobierno) y Universidades (donde se

integran autoridades, docentes, estudiantes y demás trabajadores de servicios). (Pérez, et al., 2018 p. 62).

La gestión universitaria requiere de la implementación de estrategias que logren una vinculación de todos los actores que intervienen en la dinámica institucional y deliberación sobre el rumbo de la Educación Superior. El establecimiento de estructuras integrales y democráticas que promueven la participación, intercambio de ideas, negociación, así como la colaboración, contribuyen a la generación de una gobernanza eficiente por parte de los actores políticos y sociales.

3.2 Elementos internos de un sistema de gobernanza en Educación Superior

El servicio educativo es uno de los ámbitos de atención del Estado, en tal sentido las instituciones educativas requieren de un sistema de gobierno interno para regular su operación y contribuir al bienestar de la comunidad educativa. En otras palabras, se considera un gobierno, compuesto por una serie de elementos que permite avanzar hacia el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, con un impacto en la política educativa nacional. Los elementos de gobernanza universitaria son múltiples y variados, puesto que se requiere de estructuras sólidas para garantizar un funcionamiento eficiente.

Ganga (2005), menciona que las universidades, como entidades que ofrecen un servicio y poseen finalidades específicas, deben contar con un gobierno corporativo, el cual cuenta con estructuras y procesos para la gestión, algunas de las actividades vinculadas a este sistema de gobierno son: la planificación, la organización, la dirección y el control.

Como una de las primeras apreciaciones obtenidas de un modelo de gobernanza centrado en el aspecto económico, se encuentra el tema del financiamiento o la obtención de recursos como factor imprescindible en la operación de las universidades. Meléndez et al. (2010), describe una serie de componentes desde un enfoque económico, específicamente hace referencia a la previsión, programación, presupuestación, ejecución, control, evaluación y corrección. De esta forma, se asocia al factor económico con dos elementos: planeación y

evaluación, los cuales en conjunto dirigen al cumplimiento de funciones sustantivas y adjetivas de las instituciones educativas.

Según Ganga & Núñez (2018), es fundamental que la nueva gobernanza propicie el buen gobierno, iniciando por un financiamiento digno, impulsando una cultura de responsabilidad, asegurando la transparencia y rendición de cuentas, promoviendo la participación activa, el pensamiento crítico y una reflexión permanente por parte de la comunidad académica.

“Se debe estimular la participación y el consenso en las formas de gobierno, la precisión en la toma de decisiones, el debate de políticas públicas y la creación de nuevas estructuras que sustenten las metas”. (Pérez, et al., 2018 p. 60). Más allá del financiamiento, se añaden otro tipo de actividades a la dinámica institucional, las cuales se perciben como acciones por parte de los actores educativos, repercutiendo directamente en la calidad del servicio educativo brindado. El éxito de las metas e indicadores debe estar acompañado de asertividad en la toma de decisiones, consenso y colaboración.

Diversos autores convergen en el tema del financiamiento como una variable de control en el cumplimiento de los indicadores institucionales y nacionales. Mientras que otro análisis, lleva a distinguir otro indicador en el desempeño de la gobernanza universitaria. Meléndez et al. (2010), lo define como “protagonismo social”, entendido como aquella labor de vinculación que se realiza no sólo de forma interna, sino la relación que puede establecer con actores externos a fin de concretar convenios de colaboración. Para ello, se requiere de una estructura y organización interna.

El régimen de gobernanza de las instituciones define su modo de inserción en el sistema social, desde el punto de vista de las reglas y de los comportamientos que rigen su estructura y su funcionamiento interno, así como las relaciones con los otros actores externos. La gobernanza tiene que ver con la toma de decisiones, la distribución de la autoridad, la obtención de consensos, la resolución de conflictos, y la obtención de legitimidad, a través de sus fines básicos y de su misión. (Meléndez, et al. 2010, p.220).

La gobernanza universitaria en el plano exterior hace referencia a la capacidad de comunicarse e interactuar de forma efectiva con el entorno social mediante la creación de redes de colaboración con instituciones gubernamentales y organizaciones privadas. El conjunto de interacciones tiene un impacto económico y social.

En el plano externo, la gobernabilidad supone el manejo de las relaciones de la universidad con el medio social, es decir, la capacidad para establecer acuerdos con agencias del Estado y entidades privadas, e incorporarse a redes de producción y transmisión de conocimientos, articulando los sistemas de gobierno de la institución con aquellos más generales que regulan las relaciones de los conjuntos organizacionales. (Nosiglia & Mulle, 2015, p.76).

Por su parte, Brunner (2011), establece dos principios relacionados con la gobernanza universitaria, el primero de ellos es, la legitimidad, como un estado o cualidad medible y alcanzable, es decir, el valor o reconocimiento que se le otorga a las instituciones educativas con base a la efectividad de los procesos, el establecimiento de estructuras y valores que se promueven; el segundo principio se orienta a la parte práctica, la gestión, entendida como la ejecución de una serie de acciones como parte de la administración de las universidades.

La gestión se basa en la efectividad de la toma de decisiones estratégicas que asegure la continuidad de sus funciones, obtener los recursos necesarios para ella y producir resultados satisfactorios para las diversas partes interesadas en medio de un entorno turbulento y a veces hostil. (Brunner, 2011, p. 140).

Si bien, no existe una definición universalmente reconocida de gobernanza, Kehm (2011), ha establecido tres categorías centrales de acuerdo a la diversidad de ideas respecto al tema, las nociones se dividen en:

- a. Gestión eficiente del sector público.
- b. Control de los mecanismos y responsabilidad en elecciones, formación de gobierno y práctica gubernamental.
- c. Establecimiento de la descentralización y transparencia, incluida la participación civil de la sociedad.

La teoría de la gobernanza se centra en la institucionalización, es decir, la implementación de estructuras, la coordinación y la regulación para resolver problemas sociales. De igual forma, en el contexto educativo, el cumplimiento de funciones sustantivas y adjetivas, así como la resolución de problemas se centra en la gestión eficiente, un sistema democrático y autónomo.

Es de suma importancia que el poder se ejerza al interior de los centros educativos, puesto que las universidades viven situaciones particulares y se encuentran en contextos diversificados. Asimismo, el éxito institucional se asocia con la autonomía que se les otorga a las universidades. A mayor autonomía, mayor compromiso por parte de las autoridades escolares, particularmente en aquellos que ejercen puestos de primer y segundo mando.

“Las dependencias de educación superior que conforman cada institución universitaria, van adquiriendo mayor fortaleza en una tendencia hacia la descentralización, que se incrementa a medida que sus administraciones ejercen cierta independencia, tienen mayor poder de negociación, representación e iniciativa estratégica”. (Meléndez, et al. 2010, p.211). La descentralización es un modelo educativo que promueve una toma de decisiones más independiente, lo cual implica mayor responsabilidad para los actores de la comunidad educativa, de acuerdo a una asignación de roles y funciones.

Castillo & Ganga (2020), confirman la importancia de la autonomía universitaria para responder a los cambios contextuales, y más allá, a las tendencias educativas. La autonomía universitaria permea todos los procesos dentro de la administración educativa: estructura y recursos humanos, financiamiento y academia. Una administración independiente de recursos, fortalece la dinámica interna y se promueve el emprendimiento de prácticas innovadoras para atender las demandas contextuales. Se expone que, mientras más autónomas son las instituciones educativas, se presente mayor flexibilidad en los procesos.

Mientras que Nosiglia & Mulle (2015), abordan la gobernanza universitaria desde dos perspectivas, la primera de ellas se asocia con lo anteriormente expuesto, el sistema democrático en relación a la legislación, así como el diseño y ejecución de las políticas internas mediante una deliberación en consenso; mientras que la segunda se refiere a la función

académica, que orientan la parte práctica, y tarea esencial de la administración educativa. Resulta trascendental focalizar la atención en la actividad primordial de la educación superior, que es la producción del conocimiento, sin embargo, para poder conseguirlo se debe fusionar con el gobierno interno.

Por ello, el sistema universitario debe ser evaluado de forma holística, no se puede desvincular la parte académica de la parte administrativa, ni viceversa, esto se vuelve una fusión necesaria para el funcionamiento de las IES. La excelencia académica de las universidades debe cumplir con una serie de criterios estandarizados.

Todo esto, nos remite a la gestión de los procesos centrales que permitirán la modernización de la universidad pública en México, como consignan repetidamente los programas oficiales en sus propuestas estratégicas: la evaluación y acreditación de los programas; la evaluación del trabajo académico; la formación y consolidación de los cuerpos académicos; la flexibilidad de los planes de estudio; la consolidación de la infraestructura; la reorganización funcional; el control a partir de la rendición de cuentas y la transparencia, y la creación de sistemas confiables de información, entre otros. (Meléndez, et al. 2010, p.212).

Para garantizar la excelencia en las universidades, se debe implementar un enfoque integral de aseguramiento de la calidad que incluya la mejora continua de prácticas, la acreditación de procesos clave y la documentación del conocimiento institucional para optimizar sus herramientas de gestión. En tal sentido, se requiere de la profesionalización del personal académico y administrativo, a fin de cumplir con las actividades clave: docencia, investigación y difusión.

3.3 Estudio comparado sobre la Gobernanza Universitaria ejercida en Latinoamérica

La universidad es un sistema social, al encontrar sentido en la interacción entre la comunidad educativa, obligada a establecer acciones concretas que permitan cumplir con su misión. En ese entorno, la gobernanza se hace presente en las IES a través del establecimiento de

normativas, implementación de modelos de actuación y formulación de políticas institucionales de alto impacto.

La gobernanza institucional en la mayoría de los casos debe alinearse a las políticas emanadas de los gobiernos, concentrando esfuerzos por contribuir a la cobertura y excelencia de la Educación Superior. Algunos de los criterios que determinan la calidad académica son las condiciones de investigación, el desempeño del personal docente, las fuentes de financiamiento, la infraestructura y recurso tecnológico, y los servicios de bienestar estudiantil.

El sector universitario es clave para el desarrollo económico y social de los países. En tal sentido, tanto las políticas públicas e institucionales deben estar alineadas para ofrecer un servicio educativo de calidad, concentrándose en el propio funcionamiento interno. Según Ginés (2018), las universidades latinoamericanas son diversas, en tanto que sus comunidades estudiantiles se encuentran en contextos diferenciados, por lo que han ido adquiriendo y asimilando modelos de gestión en relación al sistema en que se encuentran insertas.

Puede hablarse en América Latina de una gobernanza universitaria de tipo pendular, es decir, se aplican una multiplicidad de modelos que va desde la burocracia a la participación y el consenso; y que se manifiesta en modos de dirigir que van desde el uso del poder de la autoridad, hasta la búsqueda de consenso. (Pérez, et al., 2018 p. 60).

En algunos casos, las políticas públicas débiles dificultan el cumplimiento de las funciones sustantivas de las universidades. Sin embargo, las casas de estudios universitarios deben cumplir con las exigencias de los grupos sociales y mantener el valor público. A continuación, se presenta la información de los sistemas educativos de algunos países de Latinoamérica, con la intención de realizar un comparativo de la realidad que se vive en los diferentes contextos e identificar los principales modelos de gobernanza instaurados a fin de contribuir con la transformación de la realidad social.

El primero de los países a analizar es México, en donde se han suscitado una serie de reformas educativas, estrictamente en el nivel de educación superior se establece desde la CPEUM y la LGES cambios en la forma de operar de las IES, fomentando la autonomía universitaria. Las IES requieren gobernarse así mismas para cumplir con las funciones específicas para las que fueron creadas. Adicionalmente se promueve la excelencia, la investigación y la infraestructura tecnológica en beneficio de la comunidad educativa. En la tabla 3.1 se especifica la forma en la que opera actualmente el Sistema Educativo Mexicano.

Tabla 3.1

Gobernanza Universitaria en México

MÉXICO	
Contexto	<p>La Educación Superior en México se imparte en instituciones públicas y privadas, al ciclo escolar 2023-2024 se cuenta con un total de 4,336 IES que ofrecen educación superior a casi 5.5 millones de estudiantes. La mayoría de las IES pertenecen al sector privado, en total se cuenta con 3,258, mientras que solamente existen 1,078 instituciones públicas. Aun así, la mayor parte de la matrícula estudiantil es atendida por instituciones de orden público.</p> <p>Como parte del sistema universitario, existen 49 Universidades Públicas Federales, 35 Universidades Públicas Estatales y 23 Universidades Públicas Estatales con Apoyo Solidario.</p>
Estructura	<p>Se cuenta con la Secretaría de Educación Pública, instancia encargada de coordinar el servicio educativo del país. Dentro de su estructura orgánica, se cuenta con la Subsecretaría de Educación Superior, la cual regula a los diversos tipos de instituciones y modalidades que ofrecen formación profesional. Los tres subsistemas de educación superior son: universitario, tecnológico, así como la educación normal y de instituciones de formación docente.</p>
Normativa	<p>Tanto las instituciones públicas como privadas se rigen bajo la Ley General de Educación Superior, aprobada por la Cámara de Diputados del país.</p>

Enfoque	<p>A partir de la instauración de la Ley General de Educación Superior se centra el funcionamiento de las IES en la autonomía, entendida como libertad para tomar decisiones en la organización interna, así como en la participación y representación de la comunidad universitaria.</p> <p>La búsqueda de la calidad académica es uno de los principales cometidos de la gobernanza universitaria.</p>
Elementos	<p>Autonomía universitaria</p> <p>Participación de la comunidad universitaria</p> <p>Procesos extraordinarios para fomentar la calidad educativa</p> <p>Rendición de cuentas y transparencia</p> <p>Vinculación con el sector productivo</p> <p>Responsabilidad social</p>
Excelencia Académica	<p>Las IES en México priorizan la excelencia académica debido a las políticas educativas que existen en el país. La Política Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (PNEAES) surge como una estrategia para promover la mejora continua de las IES en el país, estableciendo un Sistema de Evaluación y Acreditación como elemento operativo de la política educativa.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información de SIIES (s.f.), LGES (2021) & SEP (2022).

El caso de Ecuador, al igual que el contexto mexicano, promueve la descentralización y la autogestión. Los organismos enfocados en la coordinación de la Educación Superior de Ecuador demuestran especial interés en el aseguramiento de la excelencia académica del sistema educativo. La gobernanza de las IES centra sus esfuerzos en ofrecer servicios educativos de calidad con impacto en el desarrollo del país (ver tabla 3.2).

Tabla 3.2

Gobernanza Universitaria en Ecuador

ECUADOR	
Contexto	<p>La situación educativa de Ecuador ha evolucionado en los últimos años. Para el año 2023, se registra una cobertura de 970,503 estudiantes en</p>

	<p>universidades y escuelas politécnicas como en institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos de artes y conservatorios superiores. Existen 270 IES, las cuales se dividen en 97 públicas y 173 particulares. La mayor parte de la matrícula estudiantil es atendida por universidades y escuelas politécnicas.</p>
Estructura	<p>Los órganos dedicados a la planificación, evaluación y coordinación de la Educación Superior de Ecuador son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Educación Superior (CES) • Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) • Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT)
Normativa	<p>El funcionamiento de las IES está bajo lo dictado en la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y el Reglamento General a la LOES.</p>
Enfoque	<p>Las universidades en Ecuador enfocan su funcionamiento en mejorar la calidad de la educación mediante la evaluación y acreditación, con el fin de fortalecer su vinculación con la sociedad y el sector productivo así como fomentar la investigación e innovación, y generar un impacto positivo en el desarrollo del país.</p>
Elementos	<p>Autonomía universitaria</p> <p>Descentralización y autogestión</p> <p>Libertad académica</p> <p>Participación plural y democrática</p> <p>Transparencia y rendición de cuentas</p> <p>Regulación estatal y Acreditación</p>
Excelencia Académica	<p>La excelencia académica es un objetivo fundamental para las IES en Ecuador gracias a que la LOES promueve una educación de calidad, el CACES evalúa y acredita a las IES y el SENESCYT desarrolla políticas y programas para la mejora continua.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información de CONESUP (s.f.), Reglamento General a la LOES (2011), LOES (2018), Maldonado et al. (2019) & Beltrán (2021).

Por otra parte, el gobierno de Venezuela ha presentado una crisis que repercute en el sistema educativo, sin embargo, la gobernanza universitaria establece estrategias para mantener una gestión educativa efectiva y eficaz, que responda cabalmente a las necesidades contextuales. Los sistemas gerenciales universitarios se centran en resultados y el impacto social de las acciones efectuadas, dejando en segundo término a los procesos evaluativos (ver tabla 3.3).

Tabla 3.3

Gobernanza Universitaria en Venezuela

VENEZUELA	
Contexto	Venezuela ha pasado por desafíos significativos que han marcado el sistema educativo. La educación universitaria, pública y gratuita atiende a más de 2,829,520 estudiantes. Se realizan esfuerzos sostenidos por otorgar acceso a la formación universitaria de los jóvenes, así como por mantener la calidad educativa. Se cuenta con 171 IES públicas y privadas.
Estructura	El Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU) es la instancia encargada de coordinar, regular y supervisar la Educación Superior en el país. Su función consiste en la administración de los recursos y la creación de políticas y programas con impacto en la educación universitaria. Aunado a este órgano, se encuentra el Consejo Nacional de Universidades (CNU), enfocado más a la planificación y coordinación del Sistema de Educación Superior. La Educación Superior se clasifica como educación universitaria y está dividido en: universidades autónomas, universidades experimentales especializadas, universidades experimentales territoriales, universidades experimentales, institutos o centros de investigación, colegios universitarios, institutos universitarios, institutos universitarios de tecnología, institutos universitarios eclesiásticos, institutos universitarios pedagógicos, institutos universitarios politécnicos (privados o públicos).
Normativa	Para la operación del sistema universitario se considera la Ley Orgánica de Educación (2009). Asimismo, las IES tienen sustento en la Ley de

Universidades (1970). El Consejo Nacional de Universidades también tiene injerencia en la toma de decisiones de los centros educativos. Mientras que la existencia del Reglamento de Régimen Interior y de Evaluación de las Instituciones de Educación Superior, regula diversos mecanismos de evaluación y establece las normas de organización al interior de las universidades.

Enfoque	El gobierno universitario se centra en la gestión eficiente, se busca la satisfacción de las demandas contextuales mediante la obtención de los resultados planificados. Principalmente, se busca garantizar el acceso a la Educación Superior.
Elementos	Autonomía universitaria Participación democrática Organización interna Pluralidad ideológica e inclusión Transparencia y rendición de cuentas Innovación científica
Excelencia Académica	Se promueve la excelencia académica, más no es una prioridad inmediata al tener intensas limitaciones por la crisis económica actual. El desempeño de las universidades venezolanas ha disminuido considerablemente en rankings internacionales.

Fuente: Elaboración propia con base en información de MPPEU (s.f.), Ley de Universidades (1970), CRBV (1999) & LOE (2009).

La situación educativa de Chile se muestra consolidada en cuanto a leyes y reglamentos que regulan su operatividad. La excelencia académica se ha convertido en una prioridad, la cual se busca alcanzar a través de la autonomía universitaria, la libertad para tomar decisiones y un gobierno transparente (ver tabla 3.4).

Tabla 3.4*Gobernanza Universitaria en Chile*

CHILE	
Contexto	<p>La Educación Superior en Chile se clasifica en instituciones públicas y privadas. Se cuenta con 58 universidades que atienden a un aproximado de 772,462 de matrícula estudiantil. 30 universidades son públicas y 28 pertenecen al ámbito privado.</p>
Estructura	<p>El Ministerio de Educación de Chile es el órgano encargado de ofrecer el servicio educativo en todos los niveles. Mientras que, la Subsecretaría de Educación Superior es la institución encargadas de la supervisión del funcionamiento de las universidades públicas y privadas, en lo que respecta a aspectos financieros, jurídicos y académicos.</p> <p>De forma operativa, se cuenta con la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), instancia creada para promover la calidad de las IES en el país, a través de evaluaciones y acreditaciones de los programas educativos.</p> <p>Adicionalmente, las universidades públicas se rigen bajo el Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (CRUCH), consejo autónomo y con personalidad jurídica que se encarga de coordinar las acciones de las universidades de forma articulada y colaborativa.</p>
Normativa	<p>Se cuenta con la Ley General de Educación, la cual brinda certeza jurídica a las universidades chilenas, puesto que establece los derechos y obligaciones de los diversos actores que conforman la comunidad educativa. También, determina aquellos procesos e instancias relacionadas con la impartición de la Educación Superior.</p> <p>La Ley de Calidad y Equidad de la Educación concentra esfuerzos para mejorar el ámbito administrativo y promover un ambiente inclusivo e integral.</p> <p>El Sistema de Aseguramiento de la Calidad, se ha determinado como Ley Nº20.129/2006, para verificar la calidad de las Universidades.</p>

Enfoque	La Política Nacional de Educación Superior considera que la gobernanza universitaria debe centrar su enfoque en garantizar el acceso, calidad educativa y vinculación con el desarrollo económico y social. Alineando su práctica con la administración pública, se deben trabajar por un gobierno transparente.
Elementos	Autonomía universitaria Evaluación y aseguramiento de la calidad Gobierno transparente Equidad e inclusión
Excelencia Académica	La excelencia académica es la prioridad en las IES chilenas, la CNA promueve estándares de calidad estrictos y se ve reflejado en el ranking de las IES, donde siempre figuran en los puestos más altos.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Ley N° 20.129 (2006), Ley N°21.091 (2018), Schmal & Cabrales (2018), MINEDUC Chile (2024).

La introducción de nuevas políticas de evaluación y financiamiento en Argentina, tuvo un impacto profundo en la gobernanza universitaria, lo cual se traduce en una reconfiguración en la dinámica universitaria y la toma de decisiones. El sistema educativo se caracteriza por una mayor flexibilidad y más oportunidades de acceder a los estudios superiores. A pesar, de que las IES están reguladas por el Estado, se busca promover mayor autonomía e independencia en el gobierno interno (ver tabla 3.5).

Tabla 3.5

Gobernanza Universitaria en Argentina

ARGENTINA	
Contexto	El Sistema Educativo Superior de Argentina ofrece educación pública y privada, alcanzando una cobertura de 990,618 estudiantes. Existen 1,515 instituciones estatales y 1,216 instituciones privadas para ofrecer el servicio de Educación Superior.

Estructura	<p>El Estado Nacional se encarga de regular la Educación Superior del país, sin importar el tipo de institución, todas las IES deben alinearse al Estado Nacional, universidades públicas o privadas, indistintamente.</p> <p>El Ministerio de Educación Nacional se divide en subsecretarías para asignar funciones y responsables específicos. Entre las áreas se encuentran: Coordinación Administrativa, Equidad y Calidad, Planeamiento Educativo, Formación Docente, Gestión y Coordinación de políticas universitarias, por mencionar algunas.</p> <p>Particularmente, se cuenta con el Consejo Interuniversitario Nacional, el cual conjunta y organiza a las universidades nacionales argentinas. Se considera el máximo organismo universitario, en el cual la participación es voluntaria.</p>
Normativa	<p>La educación superior no es obligatoria, sin embargo, se encuentra regulada por la Ley de Educación Superior No. 24.521.</p> <p>El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, es el encargado de diseñar políticas y articular la Educación Superior según sus subsistemas.</p>
Enfoque	<p>Las universidades argentinas priorizan la formación académica de calidad, la investigación científica y la extensión universitaria. Sin embargo, enfrentan desafíos financieros y políticos que afectan su funcionamiento.</p>
Elementos	<p>Disminución de subsidios estatales</p> <p>Autonomía universitaria</p> <p>Privatización</p> <p>Representación de la comunidad universitaria en los órganos de gobierno</p> <p>Transparencia y rendición de cuentas</p>
Excelencia Académica	<p>La excelencia académica y la calidad educativa son objetivos centrales en las políticas institucionales de las universidades argentinas. La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), es un organismo descentralizado que garantiza la calidad educativa a través de evaluaciones y acreditaciones.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información de SICDIE (s.f.), Castillo & Ganga (2020).

Como se puede observar a lo largo de los cinco ejemplos expuestos, la intervención del Estado en los asuntos universitarios tiene una doble dirección, es decir, así como puede facilitar la función de las universidades, puede convertir el papel de la gestión universitaria en un proceso complejo. Ante esta situación, las IES deben ejercer su autonomía universitaria a fin de responder a las exigencias sociales.

Actualmente, en diversos países, se trabaja en la formulación de políticas y estrategias que promueven las mejoras de los sistemas de educación superior. Los modelos de gobernanza centrados en la planeación y evaluación han resultado sumamente útiles en la búsqueda de la excelencia académica.

3.4 Retos en el sistema de gobernanza de las Instituciones de Educación Superior en atención al logro de la excelencia académica

Después de analizar la forma de organización de las IES en diversos sistemas de gobierno en Latinoamérica, se presentan algunos de los desafíos que enfrenta de manera general la Educación Superior y por ende se evidencia una influencia en México.

El principal reto de Educación Superior en América Latina es la cobertura. Según Pérez et al. (2018), existe la necesidad de ampliar el acceso de educación superior, para ello se trabaja en el diseño de políticas públicas para mejorar los sistemas de educación superior. Sin embargo, las estrategias nacionales han sido insuficientes, es necesario fortalecer las estructuras existentes y mejorar el desempeño de sus funciones. Resulta primordial el libre acceso a estudios superiores y el establecimiento de programas de becas para estudiantes en situaciones de vulnerabilidad.

“La creciente dificultad de las instituciones universitarias para acceder a los recursos que el Estado proporciona, dadas las diversas condiciones, características y ambientes, en los que las universidades públicas realizan la importante función social que les ha sido encomendada.” (Meléndez, et al. 2010, p.211). Las universidades tienen la encomienda de convertirse en el centro del desarrollo tecnológico, social y cultural, lo cual se torna complicado al contar con

escasos recursos para operar los programas educativos de forma oportuna, atendiendo cada vez a un mayor número de matrícula estudiantil.

Se habla de un nuevo enfoque de gobernanza universitaria centrado en el liderazgo representativo, es decir, se requiere que las instituciones educativas promuevan una toma de decisiones más ágiles, resultado de prácticas innovadoras que propicien la negociación y el consenso. A pesar de los esfuerzos realizados en el tema de la autonomía universitaria, aún queda arduo trabajo por realizar para alcanzar la legitimidad del gobierno universitario.

Pérez, et al. (2018, p.63), determina tres acciones para atender problemas en el plano universitario:

1. La articulación de las políticas públicas, la demanda social y el óptimo funcionamiento de las universidades para solucionar los retos que surgen en esta relación.
2. El funcionamiento interno del gobierno universitario, la legitimidad de las formas de poder, el trabajo de dirección de los procesos universitarios, la estructura y funciones universitarias, la atención al desarrollo institucional, etc.
3. La generación de un cuerpo teórico y metodológico coherente y armónico, basado en la administración y otras ciencias sociales afines, que permita trascender los estudios desde otros paradigmas y que se reconozcan los aportes interdisciplinarios.

En México, se continúa trabajando en el establecimiento de objetivos claros y estructuras definidas para conseguir una gobernabilidad eficiente del Sistema de Educación Superior. La claridad y certidumbre de la normativa, así como los procesos administrativos y académicos permitirá afrontar los retos presentes y futuros de las IES.

Cabe mencionar que, es necesario promover la planeación estratégica y la evaluación de procesos como parte de una cultura de mejora continua en las instituciones educativas. “Corresponde a la institución universitaria hacer uso coherente de los resultados de la evaluación en los procesos de planeamiento estratégico institucional y del mejoramiento continuo de la calidad y pertinencia de la institución y de los programas.” (León, 2010, p. 11).

El correcto funcionamiento de las instituciones educativas radica en la toma de decisiones con asertividad, para ello la deliberación debe realizarse con un sustento, derivado de la evaluación como un mecanismo de medición que permite identificar las áreas de oportunidad y los riesgos que enfrenta la administración escolar.

Tanto los mecanismos de evaluación internos como externos son útiles para identificar oportunidades, siendo el punto de partida para el desarrollo de planes de mejora de la educación superior. Asimismo, contribuyen a identificar la situación actual de la educación, modificar prácticas dañinas y emprender nuevas formas de gestión estratégica.

Los nuevos valores sociales y los planteamientos competitivos que vive el contexto de la educación superior (incremento del número de titulaciones, recortes presupuestarios, florecimiento de centros privados y a distancia, etc.), así como la preocupación interna por alcanzar la excelencia académica, son algunas claves para entender la necesidad sentida de modificar los estilos de organización de la gestión universitaria. (Reboloso, 2001, p.13).

Como parte de estos procesos evaluativos, se han logrado identificar nuevas realidades educativas, que se traducen en desafíos para las universidades. Se habla de múltiples retos enfocados en la cobertura, el financiamiento, la autonomía universitaria, pero en lo que respecta al área académica, también existe una serie de planteamientos a analizar como la pertinencia de la oferta educativa, la profesionalización de los docentes, indicadores de trayectoria escolar, por mencionar algunos.

Nos enfrentamos a una realidad en constante cambio, lo cual implica que los estilos de gobernanza universitaria deben transformarse de acuerdo a esta evolución. Alzate, et al. (2020), establece que dentro de las responsabilidades centrales de quienes en la actualidad dirigen el rumbo de las universidades, es importante mencionar por lo menos tres retos:

1. Mayores niveles de articulación interinstitucional con el propósito de impulsar procesos de docencia, investigación y extensión que respondan a estándares de alta calidad a nivel nacional e internacional.

2. Profesionales cualificados asignados a cada una de las funciones sustantivas, es decir, personal altamente capacitado para desarrollar sus funciones y trabajar en equipo.
3. Más y mejores procesos de gestión que soporten integralmente el quehacer de las unidades o equipos desde una visión sistémica y auto organizada.

En la actualidad, nos enfrentamos a una realidad compleja y dinámica, marcada por la globalización, la inestabilidad financiera y cambios estructurales en la sociedad. Esta profunda transformación requiere de la atención de las universidades públicas, puesto que son un componente clave dentro del sistema social, el cual puede contribuir a formular e implementar una propuesta estratégica para responder a las demandas contextuales.

CAPITULO IV. IMPACTO DE LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Hablar del término calidad educativa implica la excelencia de todos aquellos elementos que intervienen en el proceso formativo, por tanto, se determina como un proceso dinámico que requiere de una constante reflexión y toma de decisiones consensuada. Para que la excelencia académica se haga palpable requiere de esfuerzos sostenidos por parte de las instituciones educativas para cubrir las necesidades de los individuos y las demandas del contexto.

Según Romero (2017), expone la necesidad de aumentar la calidad educativa para dar respuesta a los últimos cambios globales, incluyendo los ámbitos económicos, políticos, culturales, sociales y tecnológicos. Asimismo, plantea la necesidad de contar con una administración eficaz en las instituciones educativas, la cual permita cubrir las demandas que se van presentando en cada momento.

La formación de profesionistas debe reflejar la excelencia de las instituciones educativas. Éste resulta un indicador que demuestra la pertinencia de las acciones implementadas para lograr el desarrollo de competencias en los estudiantes. “Simplemente la educación no puede ni debe quedarse estancada”. (Romero, 2017, p. 15). En este sentido, la educación como un elemento fundamental para el bienestar y desarrollo del Estado, debe de proporcionar un servicio de excelencia, que permita a los ciudadanos desarrollarse en diferentes contextos. Por lo tanto, el sistema educativo debe someterse a un proceso de mejora constante.

Por su parte, Barrera & Aguado (2007), hacen énfasis en la función que desempeñan las instituciones educativas para responder a las demandas del contexto, para lo cual se requiere de capacidad para visualizar el futuro, identificar áreas de oportunidad y proponer estrategias para lograr la transformación educativa acorde al entorno social.

La función de las IES se ha magnificado, la excelencia académica se ha convertido en un factor determinante para la permanencia y reconocimiento. Por tal motivo, uno de los objetivos de la Educación Superior es brindar un servicio educativo de excelencia que se pueda reflejar en la competitividad de los egresados, impactando esta condición en el desarrollo del país. Desde

un enfoque administrativo, las instituciones educativas están a cargo de la implementación de acciones que otorguen mejores condiciones de vida para los egresados y, en esta misma orientación, contar con indicadores de excelencia que posibiliten el desarrollo, disminuyendo los problemas sociales. “La administración de la sociedad implica un papel activo con las personas, los grupos y las organizaciones que también pueden y deben aportar elementos medulares para el mejor desarrollo de la vida pública”. (Uvalle, 2007, p.125).

Las IES cuentan con la encomienda de trabajar desde la individualidad para lograr bienes colectivos, es decir, lo público. Por tal motivo, uno de los principales desafíos ha sido la articulación de criterios que permitan alcanzar un avance en el desarrollo de capacidades individuales con impacto en la vida pública.

El reto que enfrentan las instituciones de educación superior es y seguirá siendo mejorar la calidad de los servicios universitarios, no perdiendo de vista que el objetivo es que la educación superior participe activamente para generar un ambiente de oportunidades que apoyen las estrategias que deben complementar la apertura social y económica del país; donde se fomente un aprendizaje más participativo y de calidad adecuado a las crecientes necesidades de los sectores productivos y sociales del país. (Romero, 2017, p.35).

De acuerdo con esta idea, las IES como organizaciones a cargo de brindar una formación sólida a los ciudadanos, requiere de constante reflexión y dinamismo en su práctica, su fin se centra en satisfacer las necesidades de la sociedad, por lo cual debe dar cumplimiento a la encomienda de buscar y asegurar la excelencia académica.

4.1 Concepción de la excelencia académica

El concepto de excelencia académica, vinculado con el término de calidad educativa, surge con el fin de determinar criterios e indicadores para evaluar las condiciones de operación de las instituciones educativas. Carreño (2013), menciona que la excelencia académica en el contexto educativo, y particularmente aplicado al universitario, se centra en brindar servicios de calidad,

lo cual incluye tanto las instalaciones para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje como el proceso en sí mismo.

Mientras que Acuña & Pons (2016), han trabajado el término de calidad educativa con un enfoque holístico, expresando que la calidad puede aplicarse en cualquier cosa, por esto se entiende que cualquier tarea o función dentro del proceso educativo pudiera contar como un indicador.

La excelencia se puede medir en aspectos como: el aumento de matrícula escolar, las mejoras aplicadas al desarrollo del proceso de enseñanza, las metodologías y materiales instruccionales, la infraestructura física y tecnológica, la formación y preparación de la planta docente, la vinculación interinstitucional y con el sector productivo (tanto organizaciones públicas como privadas).

Según Martínez et al. (2017), la calidad educativa se interrelaciona con los criterios de eficacia y eficiencia, así como a la acreditación, con la intención de buscar la mejora continua de los servicios educativos, que a su vez involucra a la comunidad educativa. Al hacer partícipes a todos los actores del proceso educativo, se logra una trascendencia en el tema de calidad.

La vinculación del tema de calidad con la mejora continua es imprescindible para poder comprender el concepto, puesto que el fin último de toda institución educativa se centra en alcanzar mejores resultados en la formación de los estudiantes, por ello su involucramiento con la eficacia y la eficiencia. El proceso de mejora continua hace necesario el involucramiento de la comunidad educativa para poder detectar las áreas de oportunidad y la implementación de estrategias enfocadas en el avance institucional. La acreditación es una herramienta funcional para el cumplimiento de las tareas antes mencionadas.

Para alcanzar una mayor comprensión acerca del concepto de calidad educativa, recientemente sustituido en la política pública nacional por excelencia académica, se presenta en la tabla 4.1 una variedad de definiciones que fueron recopiladas según las aportaciones realizadas por diversos autores conocedores del tema.

Tabla 4.1*Definiciones de calidad educativa*

<i>Autor</i>	<i>Año</i>	<i>Definición</i>
<i>García, V.</i>	1982	Modo de ser de la educación que reúne las condiciones de integridad, coherencia y eficacia. Una educación tiene calidad en la medida en que es completa, coherente y eficaz.
<i>Edwards, V.</i>	1991	La calidad de la educación es el valor que se le atribuye a un proceso o a un producto educativo, y que ese valor compromete a un juicio, en tanto se está afirmando algo comparativamente respecto a otro.
<i>Bodero, H.</i>	2014	La calidad educativa es una filosofía que, involucrando a toda la comunidad educativa, implica y compromete a todos en un proyecto común en el que se depositan toda expectativa de mejora y progreso
<i>Amaro, A. & Cáceres M.</i>	2017	La calidad se entiende como la impartición de educación que permite a los ciudadanos desarrollarse de forma integral en conocimientos, habilidades, actitudes y valores morales para insertarse en la vida política, económica y social.
<i>Mora, L.</i>	2018	La calidad se conceptualiza como la satisfacción de las necesidades educativas de la persona, la comunidad y la sociedad civil, mediante un proceso que potencie el desarrollo humano y la identidad nacional con equidad.

Fuente: Elaboración propia con base en información de García (1982); Edwards (1991); Bodero (2014); Amaro & Cáceres (2017); Mora (2018).

Si bien, se considera un concepto complejo y hasta cierto punto abstracto, el cual ha tratado de esclarecerse con el paso de los años. Se han asignado los adjetivos de complejo y multifactorial

para definir el concepto de calidad educativa, al considerarla como aquella que abarca todo tipo de condiciones que garantizan procesos educativos eficientes. Al hablar de calidad educativa, no sólo se centra en el proceso educativo, sino que va más allá, al integrar todos los elementos que intervienen en la formación de los estudiantes.

El término “calidad educativa” es reconocido como un constructor de naturaleza multifactorial. Siendo este supuesto un consenso internacional, el término es considerado un indicador de la integración, interrelación y el funcionamiento de diversos componentes que garantizan el cumplimiento de la finalidad de la educación. (Lugo, et al., 2013, p. 9).

Por otra parte, se ha identificado que el concepto se aplica al buscar la satisfacción y mejora de la situación académica que se presenta en las instituciones educativas. Para ello, la insatisfacción se traduce en problemas que deben ser atendidos de manera estratégica para alcanzar los objetivos educativos planteados.

La búsqueda de la calidad se inicia, como ya decíamos, con la insatisfacción con el estado de cosas. En otras palabras, comienza con el reconocimiento de la existencia de un problema. Una vez que reconozca el problema, debe convencerse de que las cosas pueden ser mejores, y de ese convencimiento debe emanar una idea capaz de ser convertida en plan. (Schmelkes, 2001, p. 85).

Fuenmayor (2008), afirma que la excelencia de las universidades se rige por la calidad de los estudiantes y profesores, quienes deben ser regidos por una formación estricta, no solamente académica, sino ética, que vaya de acuerdo con la evolución del conocimiento en el mundo globalizado.

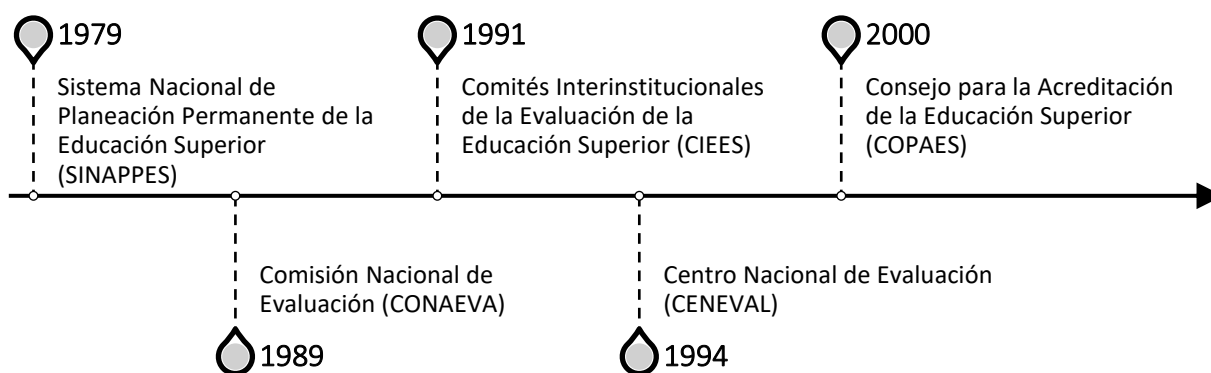
Hablar de excelencia académica implica la adquisición de una visión holística de la situación educativa, no solamente centrarse en el proceso educativo, sino que va más allá, pensar en el contexto que rodea a la experiencia educativa, en donde se involucran procesos administrativos y de gestión, los cuales deben ser direccionados hacia una actuación funcional y ética dentro de la sociedad.

4.2 Panorama de la excelencia académica en México

En el caso particular de México, se han establecido diversas estrategias en el transcurso de los años con el fin de garantizar la calidad de la Educación Superior. El gráfico 4.1 expone un breve recuento de las acciones realizadas para el logro de la excelencia académica en IES. Los antecedentes encontrados datan desde finales de la década de los setenta.

Gráfico 4.1

Histórico de la evaluación de Educación Superior en México



Fuente: Elaboración propia con base en información de Buendía (2013).

De acuerdo a Buendía (2013), se cuenta con registro desde el año 1979 con la creación del Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), el cual tenía la encomienda de mejorar las funciones institucionales de las IES. Diez años después, en 1989 se consolida la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA) con el propósito de desarrollar un sistema nacional enfocado a los procesos de evaluación. Posteriormente, en el año 1991 surgen los Comités Interinstitucionales de la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) a fin de evaluar de manera externa a los programas académicos de las diferentes IES dando pie a la reflexión y concientización de la mejora continua. Para el año de 1994 se establece el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL) para orientar las prácticas evaluativas a los resultados de aprendizaje de los egresados de los diferentes programas educativos, siendo este un referente de la calidad de los procesos de formación.

Más recientemente, en el año 2000 se instaura el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), con la intención de someter a los programas académicos a evaluación a través de organismos especializados en las diferentes áreas del conocimiento, siendo esta estrategia la más concurrida hasta los últimos años.

Aunque la implementación de estrategias en el tema de calidad en la educación surge en los años setenta, es aproximadamente a partir de los años noventa cuando comienza a tomar mayor relevancia el concepto de calidad educativa, entendido como el óptimo funcionamiento de las instituciones educativas, teniendo como base dos pilares: la eficacia y la eficiencia. Schmelkes (1996), expone algunos elementos clave para lograr la calidad educativa, entre ellos: relevancia, eficacia, equidad y eficiencia (ver tabla 4.2).

Tabla 4.2

Elementos clave para la Excelencia Académica

Relevancia	Eficacia
Se refiere a la satisfacción de las necesidades y demandas del entorno cultural, social y económico.	Medida en la que una persona, una organización o un proceso son capaces de realizar a cabalidad una función que les compete.
Equidad	Eficiencia
Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.	Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

Fuente: Elaboración propia con base en información de Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (2016).

Se entiende como relevancia al criterio que se enfoca en cubrir las necesidades de momento, es decir, se encarga de atender de manera pertinente las demandas sociales. Por lo que el

proceso formativo debe direccionarse hacia el desarrollo de competencias afines a las transformaciones globales.

El concepto de eficacia se refiere al cumplimiento de objetivos de manera puntual, su escala de medición radica en los resultados obtenidos, por lo que, en el sentido educativo, la eficacia se mide en la proporción de individuos que tienen acceso y permanencia en el servicio educativo. Para ello, las instituciones educativas deben establecer acciones que lleven al desempeño de este criterio.

Se habla de equidad al momento de establecer las acciones para atender de manera racional las necesidades sociales. Se busca el cumplimiento de los objetivos educativos para toda la matrícula estudiantil. Se rige bajo el principio de otorgar a todas las mismas oportunidades.

El término eficiencia, es un concepto primordial en el área administrativa, el cual puede ser trasladado al ámbito educativo, para hacer referencia al manejo de los recursos de forma óptima. Este elemento implica el cumplimiento de los objetivos con el mínimo de recursos posibles, sean estos de tipo humano, financieros o materiales.

“En México las políticas públicas en materia educativa han interpretado y medido estadísticamente la calidad de la educación en términos de: cobertura, eficiencia, eficacia y relevancia.” (García, 2016, p. 14). El reto educativo a nivel superior radica en cumplir con los principios de cobertura y calidad, esto con el fin de llevar a los individuos a una transformación personal y por ende contribuir al desarrollo del país. Lo anterior lleva a las IES a trabajar constantemente en la correcta operación organizacional, garantizando una educación de calidad y cumpliendo, de esta manera, con su función transformadora.

La estrategia mayormente utilizada por las IES para garantizar la excelencia educativa es mediante los procesos de evaluación, ya sea en su modalidad de autoevaluación, o bien, evaluación externa llevada a cabo por organismos nacionales y agencias internacionales, quienes además de contar con formación académica cuentan con especialización en alguna disciplina. Las acciones realizadas hasta el momento, han dado como resultado un avance en el cometido principal, que es la excelencia académica, poco a poco se ha introducido la

cultura de la evaluación externa y se ha trabajado en la consolidación de estándares e indicadores que permitan homologar criterios de evaluación.

Sin embargo, a pesar de contar con políticas en el tema de aseguramiento de la excelencia académica en el país, los procesos de acreditación de programas educativos son totalmente voluntarios, lo cual lo convierte en un área de oportunidad a atender lo más pronto posible, con la intención de cumplir con los objetivos de la política educativa.

Según la OCDE (2019), la certificación de la calidad educativa requiere de un sistema externo, siendo ésta una estrategia implementada en diversos países, que ha resultado una práctica oportuna. Asimismo, se hace énfasis en la falta de un sistema de evaluación externa en México, que permita medir la excelencia educativa en el nivel educativo superior.

Siguiendo el orden de ideas, la implementación de un sistema de evaluación externo en el país sería la pauta para dirigir al aseguramiento de la excelencia. La implementación del SEAES tiene como fin atender esta demanda, tratando de asemejar sus acciones al contexto global. Sin duda alguna, se convierte en una tarea desafiante para el Sistema Educativo Mexicano (SEM).

En la propuesta de la ANUIES (2018), “Visión y acción 2030: Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México”, se resalta la intención de crear un Sistema Nacional de Evaluación enfocado al aseguramiento de la excelencia educativa en México. Se establece que la implementación de políticas públicas en educación de calidad es una ruta segura para conseguir resultados positivos en un corto plazo.

La creación del SEAES busca contribuir al logro de la excelencia académica y el impulso de procesos de mejora continua, a través de estrategias como: la valoración de los procesos de autoevaluación y coevaluación, así como la evaluación externa. Actualmente, el SEAES promueve la re-significación de la evaluación como un proceso reflexivo y crítico orientado a la mejora continua de las instituciones.

4.3 Excelencia académica en el plano internacional

Así como a nivel nacional, el tema del aseguramiento de la excelencia académica, ha sido sumamente relevante a nivel internacional, particularmente a partir de 1980. De acuerdo a datos de UNESCO & IESALC (2020), este tema se volvió imprescindible debido a la diversificación de los criterios que se fueron asignando al concepto de calidad educativa en cada uno de los sistemas educativos nacionales.

La diversificación, fue desembocando en una pérdida de control en relación al concepto y los criterios que a este competen, lo cual fue una alerta para las asociaciones involucradas en el tema. Para la atención de esta situación, se tuvo la participación de los sistemas educativos de cada país, quienes se responsabilizaron de ejecutar las acciones pertinentes para estandarizar los procesos. Esta medida fue altamente pertinente puesto que a través de ésta las instituciones educativas se han sometido a procedimientos de mejora continua, convirtiéndose en un círculo virtuoso que asegura la excelencia en el desarrollo de los programas educativos.

A pesar de ello, debido a la diversidad de contextos, las experiencias de los diferentes países, a nivel global, en el tema del logro de la excelencia académica son muy variadas. En este sentido, la intervención del gobierno en el tema y la injerencia de las asociaciones civiles (agencias acreditadoras) son las principales variables que intervienen en el aseguramiento de la excelencia educativa.

Álvarez & Matarranz (2020), hacen referencia a las políticas internacionales en materia de educación de calidad, las cuales daban por hecho que la estandarización en los métodos y técnicas de evaluación produciría una mejora en los procesos formativos, esto debido a que a través de la evaluación se reflejarían aquellas áreas de oportunidad a atender en los sistemas educativos. Particularmente en el continente europeo se han suscitado algunas prácticas valorativas a nivel institucional que han permitido analizar la eficacia y eficiencia de las funciones administrativas y formativas implícitas en el proceso educativo.

Las prácticas llevadas a cabo en el plano internacional son una prueba fehaciente de la importancia que tiene la evaluación, la auditoría y la certificación en el área educativa, a fin de asegurar la excelencia académica, y más allá, la adopción de una cultura de mejora continua.

UNESCO & IESAL (2020), han concluido que la mayoría de los países han enfocado su atención en el aseguramiento de la excelencia académica, lo cual ha desembocado en la aplicación de diversos mecanismos en más de la mitad de los países del mundo. El énfasis, se centra en procesos como: evaluación externa, acreditación, evaluación comparativa, entre otras.

Particularmente, en la Conferencia Mundial de Educación Superior, efectuada en mayo del 2022 en Barcelona, se dio espacio para abordar el tema de la calidad en este nivel educativo, en donde se reflejó la preocupación a nivel internacional por mejorar los indicadores. Para ello se plantean cambios en los procesos de evaluación y acreditación, las cuales deben responder a la diversidad de modalidades educativas y a los fines educativos según las políticas nacionales establecidas en cada país.

4.4 Modelos de evaluación como mecanismos de medición y seguimiento de la excelencia académica

Los procesos de evaluación surgen como una estrategia en la búsqueda de la pertinencia y relevancia de los programas educativos ofertados en las instituciones educativas. “El papel esencial de los procesos de evaluación de la educación superior y de la acreditación institucional en México, es establecer estándares académicos que garanticen la alta calidad de los servicios del sistema educativo.” (Pallán, 1994, p.10). Específicamente en la educación superior, los procesos de evaluación y acreditación determinan los criterios de calidad con los que deben contar los programas educativos, garantizando de esta manera la generación de egresados competentes a nivel nacional como internacional.

Barrera & Aguado (2007), mencionan que para lograr la excelencia académica es necesario contar con organismos definidos para la evaluación y seguimiento del sistema educativo, se

establece que las funciones de dichos organismos deberán centrarse en la planeación, organización y ejecución de acciones para la mejora continua.

En Educación Superior, la evaluación externa ha resultado una estrategia para el acercamiento a la excelencia académica de los programas educativos. Hernández (2012), especifica que los procesos de evaluación y acreditación son un vínculo entre los diversos actores educativos que permiten trabajar en conjunto por mejorar las condiciones presentes del servicio educativo.

Asimismo, la autoevaluación como proceso previo a la evaluación externa, es un mecanismo fundamental en la mejora continua, siendo el punto de inflexión entre el funcionamiento actual y la aplicación de estrategias para mejorar los procesos educativos.

El involucramiento de la comunidad escolar es fundamental en los procesos de mejora continua. Puesto que son los actores educativos quienes pueden identificar las fortalezas y áreas de oportunidad en los procesos educativos. Asimismo, es la misma comunidad educativa quien se encarga de ejecutar los planes de acción, resultado de las prácticas evaluativas.

Mientras que Rubio (2007), resalta la importancia de la socialización de los procesos y los resultados de la evaluación y acreditación como una práctica que otorga significatividad a los procesos; mientras más informada se encuentre la comunidad educativa sobre estos procesos, más importancia le asignará al tema de la excelencia académica.

UNESCO & IESALC (2020), hacen mención de que el compromiso de garantizar la calidad implica responder a las demandas contextuales, así como las IES deben asumir las responsabilidades que les competen. De acuerdo a lo anterior, se establecen algunos procesos rectores, los cuales comparten algunas características y difieren en algunas particularidades, pero que sin duda alguna el enfoque radica en alcanzar el aseguramiento de la excelencia académica: evaluación, acreditación y rankings. Estos procesos ya se han mencionado en líneas anteriores de manera muy general. En la tabla 4.3, se abordan de manera particular, con la intención de especificar la metodología y finalidad de cada uno, así como su aportación para garantizar la calidad de la educación.

Tabla 4.3

Modelos de evaluación

Evaluación	Es un proceso formativo, que tiene la intención de proporcionar un informe detallado de la situación institucional con la intención de mejorar en un corto plazo. A través de la identificación de debilidades y áreas de oportunidad se desarrolla un plan de acción.
Acreditación	Consiste en realizar una evaluación que tienen como resultado la aprobación o reprobación de la institución o programa educativo. Un resultado negativo lleva a considera modificaciones de alto impacto o la liquidación del programa educativo o cierre de la institución.
Rankings	Conjunto de factores que permiten asignar un puntaje a las IES y de acuerdo a este ordenar de mejor a peor. Dando pie a la competitividad y al desarrollo de políticas públicas para el mejoramiento de IES.

Fuente: Elaboración propia con base en información de UNESCO & IESALC (2020).

La autoevaluación y la evaluación externa, según UNESCO & IESALC (2020), son las herramientas de valoración educativa e institucional más comunes y funcionales para mejorar la calidad educativa de las instituciones. A través de estas prácticas, se realiza una reflexión acerca del panorama actual, tratando de identificar problemáticas y riesgos presentes, tomar decisiones y proyectar hacia el futuro. Sin duda alguna la valoración y la crítica son el punto de partida para el cambio.

A pesar de que las prácticas evaluativas han sido funcionales para el logro de la excelencia académica en las IES, se hace necesario la evolución o actualización de los enfoques y modelos de evaluación, los cuales deben estar alineados a los cambios trascendentales emergidos de la

globalización. El mundo se encuentra en constante evolución y los procesos de evaluación deben ir a la par de esas transformaciones.

4.4.1 Autoevaluación institucional

Los procesos de evaluación pueden categorizarse en internos y externos, según el enfoque y los involucrados. La autoevaluación es una evaluación interna, en la cual participan únicamente miembros de la institución y se considera un proceso valioso puesto que los actores educativos son quienes conocen la realidad contextual y quienes puede identificar claramente las áreas de oportunidad en su función cotidiana.

Las evaluaciones pueden ser clasificadas, según quien las realice por lo general pueden ser evaluaciones internas y externas. La diferencia principal entre ellas radica en quién realiza la evaluación: si son los propios miembros de la institución, así se denomina autoevaluación, mientras si se trata de personas de una agencia especializada o comisión externa, es evaluación externa. (Bedoya, et.al. 2014, p. 9).

Sanyal & Martin (2007), especifican que la autoevaluación es un factor determinante en la búsqueda de la mejora continua. Dicho proceso consiste en la realización de una serie de pasos encaminados a reflexionar sobre el cumplimiento de criterios y establecer planes de mejora para las instituciones educativas. Las instituciones llevan a cabo tres pasos básicos:

1. Suministro de datos básicos e información sobre los criterios.
2. Análisis y evaluación de la situación existente de acuerdo con los criterios.
3. Preparación de un informe que refleje hasta qué punto se cumplían realmente los criterios.

Mediante dicho procedimiento valorativo se cumple con una serie de criterios que favorecen la calidad y la obtención de la acreditación de las instituciones educativas. Este es el proceso inicial que dirige a la mejora continua. La autoevaluación consiste en un proceso crítico y reflexivo que se realiza al interior de las instituciones educativas, basado en la detección de fortalezas y áreas de oportunidad identificadas.

Las universidades comprometidas en procesos de evaluación realizan procesos de autoevaluación y luego se someten a evaluación externa cuyo objetivo principal es mejorar la calidad de la institución. Pero este proceso de mejora generalmente se debe llevar a cabo a través de la implantación de modelos de dirección estratégica, de nuevas formas organizativas, de definición de las formas de financiación. (Bedoya, et.al. 2014, p. 7).

La intención y esfuerzo sostenido de las instituciones educativas por realizar una introspección, es el inicio del cambio institucional, puesto que la autoevaluación lleva al establecimiento de planes de acción y reestructura dentro de las funciones organizacionales. Después del análisis de la situación institucional, se determina si se continua con la siguiente fase de evaluación que es la acreditación y la certificación.

4.4.2 Acreditación de programas educativos

La acreditación es un proceso que dirige a la mejora continua, asimismo consiste en brindar un reconocimiento a las IES y los programas educativos por el cumplimiento de estándares que dirigen a la excelencia académica. Existen organismos nacionales y agencias internacionales que se encargan de ejecutar las prácticas evaluativas y elaborar los informes finales, los cuales dan muestra del nivel de excelencia alcanzado por los programas educativos y las IES.

En la medida que la acreditación institucional y especializada represente un mecanismo de orientación las actividades sustanciales de la formación profesional de los egresados, conforme a los estándares establecidos tanto a nivel nacional e internacional, esta actividad se convierte en un eje de mejoramiento continuo de la calidad de las universidades. (Casas & Oliva, 2011).

Sin duda alguna, someterse a procesos de acreditación lleva a generar beneficios para las IES, al adoptar una cultura de mejora continua. La acreditación se enfoca en valorar los resultados obtenidos de los procesos de formación, así como la empleabilidad de los egresados, reconociendo aquellas prácticas efectivas implementadas en las IES.

Tal como refieren Casas & Oliva (2011), la implementación de procesos de acreditación, particularmente en universidades, ha desarrollado avances significativos en áreas elementales como: estudiantes, personal docente, planes de estudio y estructura institucional.

Aunque los organismos acreditadores cuentan con libertad para determinar sus ejes rectores e indicadores, existe una correspondencia entre todos ellos por centrarse en aquellos aspectos relevantes del proceso educativo, los cuales tienen impacto en el desarrollo social y que de alguna manera prescriben la pertinencia de la oferta de programas educativos.

4.4.3 Rankings

Por otra parte, Lugo et al. (2013), hace mención de que el auge en materia de calidad educativa ha dado pie al surgimiento de modelos de evaluación estandarizados, los cuales han trascendido a nivel internacional, dando como resultado prácticas evaluativas con el propósito de establecer comparaciones entre IES para estratificarlas según los resultados obtenidos. Dichas prácticas son las que comúnmente conocemos como rankings, los cuales han llevado a las instituciones educativas a trabajar por alcanzar los más altos estándares, fomentando el espíritu de competencia.

Las IES realizan esfuerzos por mantener el reconocimiento social tanto a nivel nacional como internacional. Es una constante preocupación alcanzar la puntuación necesaria para encontrarse dentro de las mejores universidades. En el mundo académico se requiere cumplir con un cierto número de criterios para posicionarse en los rankings. La clave para obtener y mantener un lugar favorecido se base en el cumplimiento de indicadores imprescindibles para la permanencia de los programas educativos.

Según López (2012), el posicionamiento de cada institución académica obedece a la realidad que vive, medida a través de indicadores como la matrícula escolar, el personal docente, los recursos financieros y la vinculación existente con el sector productivo, por mencionar algunos.

En relación con lo anterior, el prestigio de una IES se obtiene a través de prácticas valorativas que permiten realzar las fortalezas con las que se cuenta, mientras que a la par se ocupa en

la disminución de riesgos y debilidades que pudieran afectar al resultado final. Ello da muestra del constante trabajo por mantener altos estándares de calidad con el principal fin de obtener un reconocimiento formal, con impacto social.

4.5 Efectos de la evaluación en el logro de la excelencia académica

En el entendido de que uno de los fines de la educación es el logro de la excelencia académica, los mecanismos de evaluación, acreditación y rankings han resultado una herramienta efectiva para la promoción de la calidad de los programas educativos, los resultados en los últimos años en materia de evaluación educativa han sido sumamente positivos, por ello es importante seguir fomentando dichas prácticas con el fin de generar una cultura de mejora continua en el plano educativo.

La constante búsqueda de la excelencia educativa, reclama con mayor énfasis cada vez, la consecución de mejores resultados académicos que les permita una mejor integración social y laboral, siendo las evaluaciones externas unos excelentes instrumentos de control y mejora del rendimiento académico de los alumnos, del funcionamiento y gestión de las instituciones. (López & González, 2018).

La evaluación en sus diferentes modalidades es un referente para el logro de la excelencia académica, puesto que sirven para detectar áreas de oportunidad a trabajar en las IES acerca de los diferentes aspectos que intervienen el proceso formativo, dando como resultado un mejoramiento de la oferta educativa.

En ocasiones, es necesario la observación desde otro enfoque para poder identificar aquellas fallas en el sistema que obstaculizan el cumplimiento de los fines educativos. En este sentido, la evaluación externa es una herramienta sumamente útil y explotable por parte de las IES que se preocupan por alcanzar altos niveles de excelencia académica y, por ende, el prestigio social.

A pesar de los cuestionamientos existentes sobre el uso de los rankings universitarios, sin duda alguna, son un referente para la sociedad en general. La presencia de las instituciones educativas en los primeros lugares trae beneficios como el reconocimiento académico y social,

en ocasiones funciona para la obtención de recursos, favorece la vinculación con el sector productivo y empresarial, por mencionar algunos.

Los rankings de universidades y programas brindan a los agentes ciertas señales sobre su calidad relativa... La complejidad en la variedad de los bienes y servicios que se ofrecen en la actualidad en las economías globalizadas explica que los rankings sean también un mecanismo común de decisión en otros ámbitos de la vida económica y social de nuestros países. (García & Pita, 2018, p. 106).

García & Pita (2018), concluyen que, aunque existen opiniones negativas hacia los rankings universitarios, es claro su impacto positivo en la gobernanza de las instituciones educativas, puesto que esto es un reflejo de los esfuerzos para cumplir con criterios de calidad y el trabajo continuo para alcanzar la excelencia académica.

CAPÍTULO V. POLÍTICA PÚBLICA PARA LA INTERVENCIÓN EN EL ÁMBITO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

Recientemente, en México, han surgido modificaciones en relación a la política pública en educación, específicamente con impacto en estudios de nivel superior. Se han difundido mediante el Diario Oficial de la Federación (DOF), las primicias en cuanto a legislación nacional. En el mes de abril de 2021 se instauró la LGES dando como resultado un contexto impreciso en la operación presente y futura de las IES. Las universidades enfrentan grandes retos a partir del establecimiento de esta nueva ley, puesto que tendrán que adaptar sus regímenes, procesos y enfoques para dar cumplimiento al establecimiento legal.

En particular, la LGES aborda el tema de la excelencia académica como una prioridad a atender en las IES. Esta situación, lleva a analizar las implicaciones políticas dentro de la gobernanza universitaria, es decir, la valoración de capacidades, la adquisición de roles y funciones, así como la adopción de actitudes pertinentes.

La ruptura implica falta de coordinación, trae implícita una falta de comunicación que no sólo afecta al uno o al otro, implica desventajas para ambos, tanto para la universidad como para el Estado; y de esta malsana convivencia el problema se extiende a otros espacios de la sociedad. (Licona, 2006, p. 6).

5.1 Formulación, implementación y evaluación de la política pública educativa

Se entiende por políticas públicas aquellos proyectos diseñados por parte del gobierno para atender las diferentes necesidades del contexto. A través de programas prioritarios se pretende solucionar las problemáticas que aquejan a los ciudadanos de un determinado pueblo.

Según Toledano (2008, p. 109), la conceptualización de las políticas públicas debe incluir dos enfoques:

- 1) Proceso porque lo social es dinámico e histórico.

- 2) Toma de decisiones porque las acciones tienen intencionalidades de transformación y de construcción de futuro.

La finalidad de la aplicación de políticas públicas es enfocarse en atacar asuntos públicos detectados, por lo que lleva implícitamente el desarrollo de un proceso, en el cual se tiene que pasar por un diagnóstico y detección de necesidades para posteriormente pensar en la determinación de estrategias de manera consensuada e inteligente para propiciar cambios positivos en la dinámica social.

“Primero, el gobierno busca qué producir y qué beneficios se deben obtener con esta implementación; después, busca la gestión de cómo producir y finalmente evalúa los resultados obtenidos con las políticas públicas implementadas”. (Red de Universidades Anáhuac, 2019).

El establecimiento de las políticas públicas pasa por un proceso intensivo de reflexión puesto que se requiere de una valoración en diferentes ámbitos para su aprobación. El diseño de políticas públicas requiere de un análisis de la situación económica, política y social, a través del cual se puede medir la efectividad y la pertinencia de los programas a implementar.

De acuerdo a la reglamentación de la Cámara de Diputados de la LXV Legislatura respecto a la aplicación de políticas públicas se deben contemplar cuatro etapas:

- Diseño
- Elaboración
- Implementación
- Evaluación

5.2 Antecedentes de legislación educativa

“En México las políticas públicas en materia educativa han interpretado y medido estadísticamente la calidad de la educación en términos de: cobertura, eficiencia, eficacia y relevancia”. (García, 2016, p. 14).

La educación superior en México se ha desarrollado en el marco de un sistema federalizado en constante evolución, donde el gobierno central ha tomado la iniciativa en la política educativa y el papel de los gobiernos estatales ha sido más limitado que en otros sistemas federales. (OCDE, 2019).

En México, el Sistema Educativo ha sufrido transformaciones trascendentales según las ideas preponderantes de los gobernantes y las condiciones del contexto. En 1980, en el país se transitó por una crisis económica y política que repercutió en el sector educativo. El problema educativo se acentuó en la década de los noventa, lo que llevaba a desalentar el futuro de la educación. “Los resultados de las políticas educativas en México están lejos de reflejar las esperanzas de bienestar, cambio y transformación que sobre la educación y el conocimiento se ciernen.” (Flores, 2008, p.5). Algunas reflexiones acerca de la política educativa resultan ser pesimistas, sin embargo, en los últimos años se ha tratado de establecer con claridad los avances en materia educativa.

Desde una perspectiva positiva, se observa que se han realizado esfuerzos por cambiar la realidad del país, apostando a proyectos educativos, sin embargo, para alcanzar los fines de la educación se requiere redoblar esfuerzos y establecer nuevas políticas que garanticen la cobertura y calidad de la educación.

La renovación de los movimientos opositores, el fuerte cuestionamiento a la capacidad gubernamental, el cambio de reglas entre actores políticos, los avances en términos de libertades civiles y políticas, las pugnas en cuanto a los medios para alcanzar el bien común, las transformaciones demográficas, el surgimiento de complejos fenómenos sociales, y una necesaria renovación sobre las finalidades de la educación, conforman un escenario que, inexorablemente, tendrá que empujar la reformulación de los esquemas y marcos para el análisis y diseño de políticas educativas en México. (Flores, 2008, p. 8).

En efecto, se hace inevitable una toma de decisiones consciente y la ejecución de estrategias eficientes por parte de las autoridades gubernamentales con el apoyo de la participación ciudadana para cambiar la realidad educativa. La opinión de una diversidad de actores

involucrados en los procesos educativos enriquece las propuestas, garantizando soluciones pertinentes y acordes a las problemáticas vivenciadas en el sector educativo.

5.3 Análisis de la legislación educativa

De acuerdo a la legislación vigente, desde la CPEUM se establece en el artículo 3° que la educación recibida por los individuos debe contar con criterios de calidad. La última modificación aprobada en 2019 y publicada en el DOF, expresa con el término “excelencia” al atributo asignado al servicio educativo a recibir por los ciudadanos.

Por otra parte, los principales retos o desafíos de la Educación Superior en México, según el Plan Nacional de Desarrollo (2019, p. 93), son:

- La mejora de la calidad y pertinencia de la oferta respecto a las necesidades sociales y económicas.
- La articulación eficiente entre niveles, tipos y modalidades educativas.
- Las necesidades de financiamiento oportuno, suficiente y con la certidumbre requerida para sustentar estrategias con visión de largo plazo.

En lo que respecta a la reciente creación de la LGES (2021), se especifica que uno de los criterios para la elaboración de la política educativa en el nivel educativo superior es la mejora continua de la Educación Superior para su excelencia, pertinencia y vanguardia. Asimismo, tiene como objeto regulatorio determinar los procesos de evaluación y acreditación, así como los alcances jurídicos de éstos, a fin de dar cumplimiento a la excelencia del servicio educativo. En el artículo 60 se expone la función y roles de las IES en relación al tema. En este sentido, se especifica que la evaluación interna y externa de los programas educativos deja de ser una práctica voluntaria, al estipularse como una obligación administrativa de las IES.

La generación de sistemas y mecanismos de operación que orienten los procesos educativos hacia el mejoramiento continuo serán la garantía de una oferta educativa de calidad. La existencia de políticas claras en relación al aseguramiento de la calidad de la Educación

Superior resultará una guía metodológica para los procesos de gestión escolar, dando la oportunidad a las IES de operar de una manera eficaz y eficiente.

Recientemente, la LGES decreta el establecimiento del SEAES como un instrumento de la política pública educativa para el aseguramiento de la excelencia académica, encargado de plantear, estructurar e implementar acciones en relación a la evaluación y acreditación. El SEAES se define como “conjunto orgánico y articulado de autoridades, de instituciones y organizaciones educativas y de instancias para la evaluación y acreditación, así como de mecanismos e instrumentos de evaluación del tipo de educación superior” (Ley General de Educación Superior, 2021, p.4).

Actualmente la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES), como órgano creado para asesorar y coordinar los procesos para asegurar la calidad de la Educación Superior, trabaja en la exigencia de la LGES mediante la creación del SEAES como un instrumento de la política educativa establecida para propiciar de manera efectiva el mejoramiento de la calidad y gestión de la Educación Superior en el país.

5.4 Orientación de la política pública educativa acorde al presente y futuro del país

“La regulación estatal o directa de la calidad académica asume la soberanía del Estado a la hora de definir y hacer cumplir las normas académicas. Los nuevos instrumentos enfatizados por el Estado han adoptado diferentes enfoques para asegurar la calidad académica”. (UNESCO & IESALC, 2020).

Algunos países se han esforzado por articular normas específicas para todos los campos de estudio y/o para los títulos de Educación Superior como orientación o punto de referencia para las universidades.

Los gobiernos son la principal fuente de orientación acerca de las normas de GC...El papel de la regulación gubernamental intenta salvaguardar la calidad de la educación para que pueda cumplir la función social, y no solo responder al interés privado de los estudiantes o del personal universitario. (UNESCO & IESALC, 2020).

Ble (2021), explica que la excelencia se ha introducido en la escena educativa queriendo alcanzar un grado mayor al logrado por la calidad. Ambas concepciones han tomado un lugar preponderante en la educación. La excelencia académica se visualiza como el fin máximo a alcanzar por las IES, lo cual se puede convertir en una cuestión utópica.

Nuestras instituciones deben tener la capacidad de responder a las necesidades de su entorno con propuestas adecuadas a su filosofía y misión, sus valores y a su cultura; deben ser capaces de ver el futuro, de identificar los nichos y los cauces apropiados para una transformación de sus aulas a fin de formar a los profesionales que la sociedad demanda. (Barreda & Aguado. p. 211).

Rubio (2007), en aras de la consolidación del Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación, se presenta a continuación un conjunto de recomendaciones que coadyuvarían a fortalecer las líneas de política vigentes:

- Aprovechar la masa crítica existente y las experiencias en este campo tanto nacionales como extranjeras para incorporar las mejores prácticas a los esquemas de evaluación y acreditación.
- Fortalecer las capacidades técnicas de las instancias de planeación y evaluación de las instituciones mediante la formulación prioritaria de proyectos para la capacitación de sus responsables en el marco del Programa de Desarrollo de la Gestión del PIFI de cada institución.
- Ampliar las capacidades técnicas de los CIEES y de los organismos acreditadores, asegurando su calidad, para responder con mayor oportunidad a las demandas de las Instituciones de Educación Superior.
- Asegurar que los marcos de evaluación de los CIEES y de los organismos de acreditación continúen mostrando su consistencia, única vía para propiciar la conformación de un verdadero sistema.
- Asegurar que los organismos acreditadores cuenten con un esquema efectivo de mejora continua y aseguramiento de la calidad de sus capacidades técnicas y

procedimientos de evaluación, que sea periódicamente evaluado por el COPAES mediante comités de expertos.

- Enriquecer periódicamente los marcos de evaluación y acreditación para fomentar la continua superación académica institucional. De particular importancia es que en estos marcos se incorpore la evaluación de los esquemas de gestión para el aseguramiento de la calidad de las instituciones y se fortalezcan los ámbitos de evaluación relacionados con los resultados educativos.
- Fortalecer los mecanismos de coordinación entre los CIEES y los organismos acreditadores, las instituciones y los diferentes actores involucrados.
- Fortalecer la capacidad de supervisión del COPAES a los organismos acreditadores para asegurar la consistencia de sus marcos de evaluación con el Marco General del Consejo, y la confiabilidad de sus procesos de reconocimiento y fe pública de la calidad.
- Difundir más ampliamente los resultados de la evaluación y la acreditación con el propósito de que la sociedad, y en particular los estudiantes, estén más y mejor informados sobre la importancia de los mismos, su rol estratégico en el logro de la equidad de la Educación Superior en el país, y en el reconocimiento de los programas educativos de buena calidad.
- Hacer obligatoria la evaluación externa de los programas educativos que ofrecen las instituciones públicas y particulares y la publicación de sus resultados.

CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA CUALITATIVA

El estudio de tipo cualitativo se caracteriza por la implementación de un método de investigación centrado en conocer los fenómenos sociales mediante la observación, recolección de percepciones y medición de actitudes de una población específica. De acuerdo con Taylor & Bogdan (1984), se centra en el análisis de datos descriptivos recolectados a través de comportamientos observables, recolección de juicios de manera oral o mediante la palabra escrita.

El enfoque cualitativo tiene su base en la construcción de percepciones por lo que la información a trabajar se centra en la subjetividad, siendo las experiencias individuales la principal fuente de información. En relación a lo anterior, las variables gobernanza universitaria y excelencia académica, se determinan con una orientación cualitativa. A través de técnicas cualitativas, se parte de las experiencias universitarias en el país para identificar prácticas exitosas y concluir con la exposición de estrategias que respondan a las tendencias en Educación Superior.

6.1 Descripción del método

La investigación se determina de orden fenomenológico. “La fenomenología considera que los seres humanos están vinculados con su mundo y pone el énfasis en su experiencia vivida, la cual aparece en el contexto de las relaciones con objetos, personas, sucesos y situaciones”. (Álvarez-Gayou, 2003, p.86).

Tomando como base que la principal variable de investigación es la gobernanza universitaria, se pretende centrar el estudio en la descripción de la experiencia vivida por aquellos involucrados de manera directa en el tema, así como su cruce con el aseguramiento de la excelencia académica. Con ello se busca entender las decisiones y acciones aplicadas en el ámbito educativo. Los expertos en el tema de excelencia académica cuentan con la información más actualizada y real sobre el suceso e impacto dentro de la gobernanza universitaria.

Especialistas en procesos de acreditación y los directivos de las IES, de acuerdo a su experiencia personal, pueden emitir opiniones para establecer una relación entre los procesos de gobernanza y mecanismos de evaluación a fin de asegurar la excelencia académica. Con ello se permite profundizar en aquellos aspectos que aún no han sido incluidos en el sustento teórico existente.

Tomando como referencia a Cresswell (1998), el método fenomenológico posee características muy particulares, entre ellas se encuentran:

- Buscan la esencia
- Enfatizan la intencionalidad de la conciencia
- Uso de metodología reductiva
- Apartan su propia experiencia
- Confían en la intuición, en la imaginación y en las estructuras universales
- Suspenden cualquier juicio respecto a lo que es real o no lo es
- Comprenden las perspectivas filosóficas detrás de la teoría
- Elaboran preguntas de investigación tendientes a la experiencia
- Obtienen información por medio de la entrevista

Los propósitos de la investigación se compatibilizan con cada una de las características mencionadas, es por ello que se ha optado por la fenomenología como el método más oportuno para realizar el análisis de información, en cuanto a la subjetividad que le corresponde a la parte cualitativa del estudio.

Una vez determinado el método para la indagación, se ha seleccionado como técnica de investigación a la entrevista semiestructurada para abordar la parte cualitativa. Se considera que la entrevista a profundidad es una de las técnicas más utilizadas en estudios cualitativos. Puesto que, a través del diálogo se pretende profundizar en los tópicos pilares del estudio. La entrevista permite obtener información específica, lo cual contribuye a la descripción y explicación.

La entrevista en profundidad se realiza a través de una serie de preguntas abiertas con la intención de conocer la opinión de los expertos en sus propias palabras, este método es una conversación cara a cara dirigida por el entrevistador hacia un sujeto previamente seleccionado y que accedió a realizarla. (Sáenz & Téllez, 2014, p. 173).

Se seleccionó esta técnica con el fin de recolectar información que permita profundizar en el desempeño de la gobernanza ejercida en la IES y los procesos de evaluación y acreditación que dirigen a la excelencia académica. A través de las opiniones recabadas mediante una serie de preguntas abiertas se pretende complementar el sustento teórico existente sobre las variables detectadas.

De acuerdo con Sáenz & Téllez (2014), la entrevista es una de las técnicas más útiles en la captación de información interpretativa, es decir, no se centra solamente en la descripción de los sucesos, sino que intervienen la experiencia y el sentir de los involucrados en la serie de sucesos acontecidos. El fin de la aplicación de la entrevista es encontrar la mayor información posible sobre el tema de estudio, permitiendo enriquecer los resultados de la investigación, sin embargo, se considera la necesidad de establecer preguntas concisas a fin de evitar desvíos en las respuestas de los entrevistados.

Según Hernández (2014), la entrevista a profundidad puede categorizarse en estructurada o semiestructurada. Particularmente, el estudio se inclina por un tipo de entrevista semiestructurada. En cumplimiento a tal determinación se ha formulado un cuestionario de manera clara y coherente que permita orientar los comentarios de la muestra participante.

La entrevista semiestructurada se caracteriza por establecer un conjunto de preguntas específicas, para las cuales se sigue un orden particular, sin embargo, el entrevistador tiene la flexibilidad de incluir preguntas adicionales con la finalidad de obtener la información necesaria para cada pregunta considerada en el guion. La secuencia en que se presentan las interrogantes brinda sentido al estudio y la relación entre las variables, pero en ocasiones se requiere de la intervención de preguntas adicionales para profundizar en el tema de estudio o reorientar el sentido de cada interrogante planteada.

6.2 Participantes de estudio

La población en la cual se centra el estudio es el ámbito educativo, particularmente en lo que refiere a la Educación Superior. “La muestra se define como un conjunto de objetos y sujetos procedentes de una población; es decir un subgrupo de la población, cuando ésta es definida como un conjunto de elementos que cumplen con unas determinadas especificaciones.” (Monje, 2011, p. 123). Los actores que mayormente se involucran con el tema de estudio son el personal directivo, profesionales que cuentan con la autoridad para tomar decisiones dentro de las IES. De manera externa pero completamente involucrados con el logro de la excelencia académica y la mejora continua, se encuentran los presidentes de los organismos acreditadores, expertos en el tema y conocedores de las actualizaciones de momento en el marco normativo, así como de la operatividad en las IES (ver tabla 6.1).

Tabla 6.1

Determinación de la muestra cualitativa

Variable	Enfoque	Técnica	Población muestra
Gobernanza Universitaria	Cualitativo	Entrevista semiestructurada	Directivos IES
Excelencia Académica	Cualitativo	Entrevista semiestructurada	Presidentes de Organismos Acreditadores

Fuente: Elaboración propia

Para la selección de participantes se utilizó un muestreo teórico puesto que se realizó de manera intencionada. Al requerir cumplir con cierto perfil y experiencia específica en el área educativa, los informantes deben ser identificados de manera deliberada para poder obtener información relevante y de alto impacto para la investigación.

Los involucrados en el estudio son:

- Directivos de Instituciones de Educación Superior
Personal a cargo de la gestión y administración de Instituciones de Educación Superior. Aquellas personas que están a cargo de la toma de decisiones, solución de problemas y ejecución de proyectos innovadores encaminados al mejoramiento de las IES. Personas caracterizadas por poseer liderazgo, innovación, creatividad, compromiso y responsabilidad.
- Presidentes de Organismos Acreditadores
Personal designado por una asamblea general para adquirir la representación legal y administrativa de Organismos Acreditadores, asociaciones civiles encargadas de evaluar y sugerir recomendaciones de mejora a las IES. Son las personas encargadas de administrar los bienes de la asociación, sin limitación alguna, cuentan con todas las facultades generales y especiales para tomar decisiones en cuanto a los procedimientos que les competen a las asociaciones en su relación con autoridades, servidores públicos y oficinas públicas.

Se buscó que los informantes claves se ubicaran en diferentes zonas geográficas del país para otorgarle un alcance nacional al estudio, lo cual permitiera generalizar los resultados y evitar sesgos en la selección que condujeran a resultados erróneos. Cabe mencionar que todos los entrevistados cumplen con el perfil requerido para el estudio, en lo que refiere a experiencia, habilidades y actitudes (ver tabla 6.2).

Para asignar validez externa al estudio, se estableció como muestra la aplicación de 9 entrevistas, 6 informantes con el perfil de directivos de Instituciones de Educación Superior y 3 más con figura de presidentes de Organismos Acreditadores. Tanto los directivos de IES como los presidentes de OA entrevistados tienen representatividad en el norte, centro o sur del país. Cabe mencionar que, la muestra se conformó por siete hombres y sólo dos mujeres, esto como resultado de la determinación del perfil requerido.

En la siguiente tabla se enlistan las características particulares de los entrevistados, en lo que refiere a experiencia, habilidades y actitudes.

Tabla 6.2

Perfil de muestra cualitativa

Experiencia	Habilidades	Actitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento en el ámbito educativo. • Pertenecer al Subsistema Universitario o en su defecto a Organismos Acreditadores regulados por COPAES. • Conocimiento sobre la operación y funcionamiento de las Universidades Públicas Estatales. • Ejercer puestos de mando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Solución de problemas • Ejecución de proyectos • Trabajo colaborativo • Comunicación efectiva • Liderazgo • Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Creatividad • Compromiso • Perseverancia • Responsabilidad • Honestidad • Empatía

Fuente: Elaboración propia

6.3 Diseño de instrumentos cualitativos

Para dar cumplimiento a los objetivos del estudio, se optó por la técnica de la entrevista semiestructurada. La intención específica del diseño y aplicación del guion de entrevista es la generación del conocimiento acerca de la gobernanza universitaria y la relación que existe con los mecanismos de evaluación en búsqueda del aseguramiento de la excelencia académica. Para ello se diseñaron dos instrumentos para abordar los diferentes perfiles de la muestra y según las variables a investigar, aunque al final del diseño muestran similitudes considerables debido al objetivo general que persigue la investigación.

El primer instrumento consta de 13 preguntas enfocadas en recabar las opiniones y experiencias de los directivos de las IES, particularmente en lo que respecta a la toma de decisiones, gestión, dirección y liderazgo que han demostrado en su labor como autoridad educativa de alguna IES, así como los principales retos, complicaciones y experiencia en mecanismos de evaluación al interior de la institución o de manera externa. La tabla 6.3 refleja la distribución de ítems de acuerdo a las variables de la presente investigación.

Mientras que el segundo instrumento se conforma de 12 interrogantes dirigidas a los presidentes de Organismos Acreditadores con la intención de conocer sus percepciones desde el exterior de las IES. A través de los procesos de evaluación que realizan los Organismos Acreditadores en colaboración con las IES, se considera que cuentan con un amplio panorama de la operación de las IES en el país. Si bien, las IES, particularmente las Universidades Públicas Estatales (UPE), poseen alto grado de autonomía, lo cual les permite operar de manera independiente, así como establecer políticas, estrategias y prácticas para alcanzar la excelencia académica y el reconocimiento público, los Organismos Acreditadores adquieren el rol de evaluadores, son aquellos que certifican con objetividad las buenas prácticas institucionales y detectan las áreas de oportunidad, identificando las tendencias educativas a nivel nacional. En la tabla 6.4 se muestra la serie de ítems que conforman el instrumento para la recolección de información.

Tabla 6.3

Ítems para guion de entrevista semiestructurada a directivos de IES

Variable	Ítem
Gobernanza Universitaria (GU)	Desde su perspectiva ¿Cómo define la gobernanza universitaria y cuáles son los elementos imprescindibles? ¿Cuáles son las principales complicaciones que se ha encontrado en la gestión educativa para alcanzar el desempeño institucional y cómo las ha atendido? Según su opinión, ¿cuáles considera que son los principales retos en el sistema de gobernanza de la IES?

	Desde su perspectiva, ¿cómo contribuir desde la gobernanza universitaria al aseguramiento de la excelencia académica establecida en la legislación educativa de nivel superior en México?
Excelencia Académica (EA)	<p>¿Cómo define la excelencia académica y qué papel juega en la IES?</p> <p>¿Cuál es la situación actual de la IES en relación a la excelencia académica? Defina los grados de avance sobre el trabajo a la excelencia académica.</p> <p>¿Cuáles son las estrategias que se implementan para el logro de la excelencia académica?</p> <p>¿Cuál ha sido su experiencia en procesos de evaluación externa como mecanismo para alcanzar la excelencia académica?</p> <p>¿Cuáles son los mecanismos determinados por la IES para definir los grados de avance en la excelencia académica para los próximos años?</p>
Política Pública Educativa (PPE)	<p>¿De qué manera considera que impacta la política pública educativa a la mejora del Sistema de Educación Superior?</p> <p>¿Cuál es su opinión acerca del surgimiento de la Ley General de Educación Superior y su aporte al tema de la excelencia académica?</p> <p>¿Cuál es su opinión respecto al grado de cumplimiento de la legislación vigente en las IES, particularmente lo que refiere a la existencia de procesos sistemáticos e integrales internos para garantizar la excelencia académica?</p> <p>¿Cuál es su opinión en relación a los instrumentos derivados del marco normativo para la promoción de los procesos de mejora continua? (particularmente el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior)</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.4

Ítems para guion de entrevista semiestructurada a presidentes de OA

Variable	Ítem
Gobernanza Universitaria (GU)	<p>¿Cuál es su opinión general acerca de los procesos de gobernanza ejercidos en las Universidades Públicas Estatales del país?</p> <p>¿Cómo impacta la gobernanza universitaria en el aseguramiento de la excelencia académica?</p>

Continuación Tabla 6.4

	<p>¿Cuáles son los principales retos de las IES para alcanzar la excelencia académica de la Educación Superior en México?</p> <p>¿Considera funcional el establecimiento de un modelo de gobernanza en IES enfocado en los procesos de evaluación externa para el aseguramiento de la excelencia académica? Argumentar su respuesta.</p>
Excelencia Académica (EA)	<p>¿Cómo define la excelencia académica?</p> <p>Según su percepción ¿existen variaciones entre México y otros países respecto al aseguramiento de la excelencia académica? En caso de que su respuesta sea sí, especificar cuáles.</p> <p>De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los principales factores que influyen en el logro de la excelencia académica?</p> <p>¿Cuáles son los efectos que generan los mecanismos de evaluación externa en las IES?</p>
Política Pública Educativa (PPE)	<p>¿En qué medida pueden contribuir las políticas públicas en el aseguramiento de la excelencia académica?</p> <p>En lo que a excelencia académica compete, ¿cuál es su opinión respecto a la reciente aprobación de la Ley General de Educación Superior?</p> <p>¿Qué opina de los avances en la conformación del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior como herramienta para dar cumplimiento a la política pública?</p> <p>Desde su postura, ¿qué modificaciones o aportaciones podría sugerir a la política pública educativa mexicana? Argumentar su respuesta.</p>

Fuente: Elaboración propia

6.4 Validación interna y externa

Con el fin de brindar mayor especificidad en algunas de las preguntas, se realizaron las modificaciones correspondientes. Asimismo, se agregó una pregunta sugerida a través de la validación con expertos tanto en la metodología científica como en el área de acreditaciones con fines de mejora continua y aseguramiento de la excelencia académica. Para la validación de instrumentos se solicitó el apoyo de tres expertos, uno para cada variable y población de aplicación, añadiendo una revisión desde la parte metodológica. La tabla 6.5 y 6.6 presenta los comentarios realizados por los expertos para mejorar los instrumentos en lo que refiere a claridad y concreción de ideas.

Tabla 6.5

Validación externa de guion de entrevista semiestructurada a directivos de IES

Variable	Ítem	Experto 1(AC)	Experto 2 (VT)	Experto 3 (XM)
Gobernanza Universitaria (GU)	¿Cómo define la gobernanza universitaria y cuáles son los elementos imprescindibles?	Incluir al inicio de la interrogante la frase: <i>“Desde su perspectiva...”</i>	Sin novedad	Sin novedad
	¿Cuáles son las principales complicaciones que se ha encontrado en la gestión educativa para alcanzar el desempeño institucional? ¿y cómo las ha atendido?	Sin novedad	Se sugiere presentar como una sola interrogante.	Sin novedad
	Desde su perspectiva, ¿cómo contribuir desde la gobernanza universitaria al aseguramiento de la excelencia académica establecida en la legislación educativa de nivel superior en México?	Sin novedad	Sin novedad	Sin novedad
Excelencia Académica (EA)	¿Qué papel juega la excelencia académica en la IES?	Sin novedad	Se debe de tener muy bien definido el concepto de excelencia académica, por lo que se puede complementar con la siguiente interrogante: <i>¿Cómo define la excelencia académica...?</i>	Sin novedad
	¿Cuál es la situación actual de la IES en relación a la excelencia académica?	Sin novedad	Definir grados de avance sobre el trabajo a la excelencia académica.	Sin novedad
	¿Cuáles son las estrategias que se implementan para el logro de la excelencia académica?	Sin novedad	Sin novedad	Sin novedad

Continuación Tabla 6.5

	¿Cuál ha sido su experiencia en procesos de evaluación externa como mecanismo para medir la excelencia académica?	Eliminar la palabra: "medir"	Sin novedad	Se sugiere incluir la siguiente interrogante: <i>¿Cuáles son los mecanismos determinados por la IES para definir los grados de avance en la excelencia académica para los próximos años?</i>
	¿Considera que, en general, las políticas públicas en educación impactan en la mejora del Sistema de Educación Superior?	Sin novedad	Sin novedad	Transformar pregunta dicotómica: <i>¿De qué manera considera que impacta...?</i>
	¿Cuál es su opinión acerca del surgimiento de la LGES y su aporte al tema de la excelencia académica?	Considerar escribir el significado de "LGES" para evitar confusiones. Sustituir por: "Ley General de Educación Superior".	Sin novedad	Sin novedad
Política Pública Educativa (PPE)	¿Considera que se da cumplimiento a la legislación vigente en las IES? ¿Existe un proceso sistemático e integral interno que implementen en la IES para garantizar la excelencia académica?	Sin novedad	Sin novedad	Transformar preguntas dicotómicas y presentar solo una pregunta abierta: <i>¿Cuál es su opinión respecto al grado de cumplimiento de...?</i>
	¿Cuál es su opinión en relación a los instrumentos derivados del marco normativo para la promoción de los procesos de mejora continua?	Sin novedad	Sin novedad	Especificar a qué instrumento se refiere, incluir la siguiente leyenda: <i>(particularmente el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior)</i>

Continuación Tabla 6.5

Según su opinión, ¿cuáles considera que son los principales retos en el sistema de gobernanza de la IES respecto al cumplimiento del marco normativo?	Sin novedad	Sin novedad	Esta pregunta corresponde a la variable GU más que a PPE. Considerar su traslado o eliminación.
---	-------------	-------------	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.6.

Validación externa de guion de entrevista semiestructurada a presidentes de OA

Variable	Ítem	Experto 1(AC)	Experto 2 (VT)	Experto 3 (XM)
Gobernanza Universitaria (GU)	¿Cuál es su opinión general acerca de los procesos de gobernanza ejercidos en las Universidades del país?	Delimitar población: <i>Universidades Públicas Estatales.</i>	Sin novedad	Sin novedad
	¿Cómo impacta la gobernanza universitaria en el aseguramiento de la excelencia académica?	Sin novedad	Sin novedad	Sin novedad
	¿Cuáles son los principales retos de las IES para alcanzar la excelencia académica de la Educación Superior en México?	Sin novedad	Sin novedad	Sin novedad
	¿Considera funcional el establecimiento de un modelo de gobernanza en IES enfocado en los procesos de evaluación externa para el aseguramiento de la excelencia académica? Argumentar su respuesta.	Sin novedad	Incluir como pregunta final del guion de entrevista.	Sin novedad
Excelencia Académica (EA)	¿Cómo define la excelencia académica? Según su percepción ¿existen variaciones	Sin novedad	Iniciar guion de entrevista con preguntas de la variable EA.	Sin novedad

Continuación Tabla 6.6

	entre México y otros países respecto al aseguramiento de la excelencia académica? En caso de que su respuesta sea sí, especificar cuáles.	Sin novedad	Sin novedad	Sin novedad
	De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los principales factores que influyen en el logro de la excelencia académica? ¿Cuáles son los efectos que generan los mecanismos de evaluación externa en las IES?	Sin novedad	Sin novedad	Sin novedad
	¿En qué medida pueden contribuir las políticas públicas en el aseguramiento de la excelencia académica?	Sin novedad	Sin novedad	Sin novedad
	En lo que a excelencia académica compete, ¿cuál es su opinión respecto aprobación de la Ley General de Educación Superior?	Para brindar mayor especificidad, incluir: <i>a la reciente aprobación de la Ley...</i>	Sin novedad	Sin novedad
Política Pública Educativa (PPE)	¿Qué opina de los avances en la conformación del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior como herramienta para dar cumplimiento a la política pública?	Sin novedad	Sin novedad	Sin novedad
	¿Sugiere alguna modificación o aportación a la política pública mexicana actual?	Sin novedad	Sin novedad	Transformar pregunta dicotómica: <i>Desde su postura, ¿qué modificaciones o aportaciones podría sugerir a...?</i>

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente a la validación de los instrumentos de recolección de información cualitativos, se presenta la matriz de operacionalización que permite categorizar los ítems de las dos entrevistas semiestructuradas y asociar con palabras específicas a fin de orientar el sentido de las respuestas que se pretenden encontrar, y de esta manera realizar la medición de las variables establecidas (ver tabla 6.7 y 6.8).

Tabla 6.7.

Matriz de operacionalización de entrevista semiestructurada a directivos de IES

Variable	Categoría	Preguntas	Palabras asociadas
1. GU	1.1 Concepto	Desde su perspectiva ¿Cómo define la gobernanza universitaria y cuáles son los elementos imprescindibles?	Administración, estructura organizacional, planeación, legislación, políticas institucionales
	1.2. Implicaciones prácticas	¿Cuáles son las principales complicaciones que se ha encontrado en la gestión educativa para alcanzar el desempeño institucional y cómo las ha atendido?	Intervención política, financiamiento, recurso humano, contexto sociocultural, simulación
		Desde su perspectiva, ¿cómo contribuir desde la gobernanza universitaria al aseguramiento de la excelencia académica establecida en la legislación educativa de nivel superior en México?	Procesos de evaluación, meritocracia, capacitación del personal, administración de recursos
	1.3. Retos en México	Según su opinión, ¿cuáles considera que son los principales retos en el sistema de gobernanza de la IES?	Gobierno, presupuesto, contexto, cobertura, función institucional
2. EA	2.1 Concepto	¿Cómo define la excelencia académica y qué papel juega en la IES?	Calidad de procesos, resultados óptimos, satisfacción de demandas contextuales, brinda parámetros
	2.2 Mecanismos	¿Cuál ha sido su experiencia en procesos de evaluación externa como mecanismo para alcanzar la excelencia académica?	Cumplimiento de indicadores, objetividad, detección de áreas de oportunidad, recomendaciones
		¿Cuáles son los mecanismos determinados por la IES para definir los grados de avance en la excelencia académica para los próximos años?	Autoevaluación, evaluación externa, acreditaciones, rankings

Continuación Tabla 6.7

	2.3 Estrategias	¿Cuál es la situación actual de la IES en relación a la excelencia académica? Defina los grados de avance sobre el trabajo a la excelencia académica.	Cumplimiento de perfil de egreso, acreditaciones de organismos externos, cumplimiento de funciones sustantivas, solidez institucional
		¿Cuáles son las estrategias que se implementan para el logro de la excelencia académica?	Educación pertinente, proceso de mejora continua, control interno, cambios estructurales
3. PPE	3.1 Normativa	¿Cuál es su opinión acerca del surgimiento de la Ley General de Educación Superior y su aporte al tema de la excelencia académica?	Propositiva, promueve la equidad, participación de la comunidad universitaria, brinda autonomía universitaria
		¿Cuál es su opinión en relación a los instrumentos derivados del marco normativo para la promoción de los procesos de mejora continua? (particularmente el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior)	Modelo integral, humanista, enfoque cualitativo, promueve la contextualización de las IES
	3.2 Cumplimiento	¿Cuál es su opinión respecto al grado de cumplimiento de la legislación vigente en las IES, particularmente lo que refiere a la existencia de procesos sistemáticos e integrales internos para garantizar la excelencia académica?	Re significación de la evaluación, conformación de equipos de trabajo, promoción de procesos de evaluación, prácticas reflexivas
	3.3 Aporte	¿De qué manera considera que impacta la política pública educativa a la mejora del Sistema de Educación Superior?	Cobertura, gratuidad, equidad, calidad, ejercicio participativo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.8.

Matriz de operacionalización de entrevista semiestructurada a presidentes de OA

Variable	Categoría	Preguntas	Palabras asociadas
1. GU	1.1 Concepto	¿Cuál es su opinión general acerca de los procesos de gobernanza ejercidos en las Universidades Públicas Estatales del país?	Toma de decisiones acertada, proceso dinámico, actuación circunstancial, cumplimiento de metas, responsabilidad

Continuación Tabla 6.8

	1.2. Implicaciones prácticas	¿Cómo impacta la gobernanza universitaria en el aseguramiento de la excelencia académica?	Promueve la autoevaluación, búsqueda de la mejora continua, definición de objetivos claros, cumplimiento de indicadores
		¿Considera funcional el establecimiento de un modelo de gobernanza en IES enfocado en los procesos de evaluación externa para el aseguramiento de la excelencia académica? Argumentar su respuesta.	Organización, definición de procesos, seguimiento continuo, monitoreo, claridad de funciones
	1.3. Retos en México	¿Cuáles son los principales retos de las IES para alcanzar la excelencia académica de la Educación Superior en México?	Gobierno, presupuesto, contexto, cobertura, función institucional
2. EA	2.1 Concepto	¿Cómo define la excelencia académica?	Reflexión, retroalimentación, evaluación, indicadores, padrón de calidad
		De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los principales factores que influyen en el logro de la excelencia académica?	Oferta educativa pertinente, impacto de egresados, función docente, investigación
	2.2 Mecanismos	¿Cuáles son los efectos que generan los mecanismos de evaluación externa en las IES?	Brindan un panorama de la IES, solución de problemas, transformación, cultura de mejora continua
	2.3 Estrategias	Según su percepción ¿existen variaciones entre México y otros países respecto al aseguramiento de la excelencia académica? En caso de que su respuesta sea sí, especificar cuáles.	Administración universitaria, situación contextual, política pública educativa, asignación de recursos
3. PPE	3.1 Normativa	En lo que a excelencia académica compete, ¿cuál es su opinión respecto a la reciente aprobación de la Ley General de Educación Superior? ¿Qué opina de los avances en la conformación del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior como herramienta para dar cumplimiento a la política pública?	Nueva forma de operar, cambios en Educación Superior, surgimiento de mecanismos
	3.2 Cumplimiento	Desde su postura, ¿qué modificaciones o aportaciones podría sugerir a la política pública educativa mexicana? Argumentar su respuesta.	Documentos operativos confusos, Insuficiente recurso humano para operar, falta de claridad en estructura y funciones
	3.3 Aporte	¿En qué medida pueden contribuir las políticas públicas en el aseguramiento de la excelencia académica?	Mayor claridad de objetivos e indicadores, apoyo financiero, trabajo colaborativo
			Brinda certeza jurídica, orientaciones prácticas, herramienta operativa

Fuente: Elaboración propia

6.5 Proceso de aplicación de método cualitativo

Se inició la aplicación de los instrumentos en el transcurso del semestre agosto-diciembre del 2023, continuando hasta alcanzar la saturación de datos en el semestre enero-junio de 2024. Se concluyó el proceso de recolección de información con un total de nueve entrevistas. Se logró la aplicación de una entrevista semiestructurada a seis directivos de IES y una entrevista semiestructurada a tres presidentes de Organismos Acreditadores. Cabe mencionar que, con ello el estudio posee un alcance nacional. Los informantes claves pertenecen a diversas zonas del país, se buscó interrogar a directivos de IES tanto de la zona Noreste, Noroeste, Centro, Sureste y Suroeste del país. En cuanto a presidentes de organismos acreditadores se refiere, se abordó desde diferentes áreas del conocimiento, enriqueciendo el proceso de recolección de información.

La aplicación de las nueve entrevistas estuvo a cargo de la investigadora, quien en algunos de los casos no tuvo complicación para realizar reuniones presenciales, mientras que en la mayoría de los casos se optó por el uso de la plataforma MS Teams y Zoom para acceder a los entrevistados y obtener la información a través de las preguntas. Esto debido a la naturaleza de la población muestra. Como se ha mencionado anteriormente, el alcance nacional, requiere de la selección de una muestra que represente las diferentes zonas geográficas del país, por lo cual la forma más rápida y fácil de acceder a los informantes fue mediante el uso de plataformas digitales.

Asimismo, cabe mencionar que la duración y la interacción de cada aplicación fue diferente de acuerdo a las opiniones y experiencias de los entrevistados, esto llevó a una variación de tiempo que va entre los cuarenta minutos y las dos horas aproximadamente.

6.6 Transcripciones

El proceso de transcripción se logró con el apoyo de softwares decodificadores gratuitos. En primer momento se verificó la copia de la información mediante la escucha de las grabaciones en reiteradas ocasiones, se realizaron algunas modificaciones a fin de que fuera semejante el

texto escrito con las ideas emitidas de manera verbal. Posteriormente, se realizó el análisis de la información, se leyeron las transcripciones detenidamente para identificar aspectos relevantes de las respuestas obtenidas de los informantes claves.

La sistematización de las respuestas consistió en identificar las expresiones más relevantes y su ordenamiento de acuerdo al establecimiento de una serie de categorías, sustentadas en concepciones teóricas, con la finalidad de identificar algunos resultados preliminares.

CAPÍTULO VII. METODOLOGÍA CUANTITATIVA

El presente estudio utiliza datos numéricos que permiten correlacionar los resultados con la información recolectada a través de instrumentos de orden cualitativo, así como con el sustento teórico de las variables investigadas.

“El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2014, p. 4). En este sentido, el abordaje del estudio cuantitativo se realiza con la intención de contribuir a la verificación de la hipótesis planteada. Los datos recolectados a través de instrumentos del mismo orden permiten llegar a conclusiones claras y concisas en relación al tema de estudio.

Particularmente, el enfoque cuantitativo se utiliza para abordar la variable moderadora, la cual estudia el impacto de la política pública en Educación Superior, es decir, la influencia que tiene en el desempeño de la gobernanza universitaria y cómo esta repercute en el aseguramiento de la excelencia académica.

La presentación de información estadística permite tener una aproximación a la percepción de responsables de los procesos de acreditación y pares evaluadores del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, quienes tienen experiencia en el tema y quienes perciben la realidad acerca del impacto de la política pública educativa con relación a la excelencia académica.

7.1 Descripción del método

En relación al estudio de tipo cuantitativo, la investigación adquiere un diseño asociativo o correlacional, puesto que a través de esta estrategia investigativa se busca la relación funcional entre variables. Cabe mencionar que la correlación no implica una causalidad, por lo que la intención es confirmar mediante una serie de ítems la existencia de una dinámica de correspondencia entre las variables seleccionadas.

A mayor detalle, la estrategia asociativa puede clasificarse en estudios comparativos, predictivos o explicativos. En el caso particular, se determina como un estudio explicativo puesto que las relaciones entre las variables tienen un sustento teórico, el cual requiere ser comprobado a través del instrumento de recolección de información más acorde con el fin de la investigación. En otras palabras, se puede expresar que el objetivo principal de la estrategia asociativa o correlacional es brindar una explicación del comportamiento de las variables estudiadas, lo cual permita contrastar la teoría con la práctica. El alcance correlacional, en congruencia con el modelo explicativo, lleva a demostrar el comportamiento de las variables y su interrelación.

En este tipo de investigación se persigue fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores. La existencia y fuerza de esta variación normalmente se determina estadísticamente por medio de coeficientes de correlación. Es conveniente tener en cuenta que esta covariación no significa que entre los factores existan relaciones de causalidad, pues éstas se determinan por otros criterios que, además de la covariación, hay que tener en cuenta. (Monje, 2011, p. 101).

Una vez determinado el método de indagación, para la parte cuantitativa se ha seleccionado como técnica de investigación a la encuesta. Este tipo de técnica es sumamente utilizada en investigaciones de tipo científicas para el análisis de datos cuantitativos, puesto que permite obtener datos a mayor escala, permitiendo la generalización de información y la comprobación de hipótesis. Se ha determinado la encuesta como técnica de este estudio debido a que permite la recolección de información de manera práctica, a través de un cuestionario cerrado, así como el tratamiento de datos de forma cuantitativa.

“El objeto de la encuesta es obtener información para satisfacer una necesidad definida y sobre aspectos de una población a través de procesos de interrogación y registro de datos” (Hinojosa & Rodríguez, 2014, p. 189). La encuesta permite obtener datos generalizables, identificar tendencias y llegar a conclusiones concretas.

Adicionalmente, se utilizará una medición de intensidad a través de una escala tipo Likert para valorar los resultados de la aplicación del cuestionario. “El escalamiento Likert es un conjunto de ítems que se presentan para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías” (Hernández, 2014, p. 238).

Las escalas de Likert son utilizadas para recopilar las opiniones y percepciones de determinados sujetos para posteriormente someter a análisis estadísticos y obtener información confiable. Siguiendo los objetivos del estudio, se ha utilizado una escala que permite medir la percepción de los sujetos en relación a prácticas y experiencias asociadas con las variables de estudio. Se determinó el uso de escala de medición bajo el argumento de que es una técnica que permite conocer la situación experimentada por los sujetos, pero de una manera controlada, es decir, que se facilita el análisis y la comprensión de la información mediante la clasificación y valoración de atributos.

7.2 Justificación de la elección del método

El estudio de cada una de las variables: gobernanza universitaria, excelencia académica y política pública en Educación Superior, desde un enfoque cuantitativo permitirá definir el grado de influencia de una variable sobre las otras, teniendo como resultado la confirmación de la hipótesis planteada.

A través de las respuestas a las interrogantes se pretende categorizar la información recolectada, permitiendo hacer interrelaciones con la información cualitativa obtenida a través de las entrevistas semiestructuradas.

7.3 Población y muestra

Debido a que la investigación se ha delimitado al tratamiento de Universidades Públicas Estatales en México, se ha seleccionado como escenario del estudio a una Universidad Pública Estatal del noreste del país, la cual ha mostrado interés y participación en la implementación de los mecanismos establecidos en la política pública educativa vigente. Dicha institución

educativa cuenta con una estructura organizacional dividida en dependencias centrales y facultades para ofrecer 95 programas educativos de licenciatura.

El estudio con enfoque cuantitativo toma como población a la comunidad universitaria, específicamente se centra en el personal académico y administrativo que se encuentra involucrado en los procesos de evaluación y acreditación de la Educación Superior.

La muestra está conformada por personal académico de una Universidad Pública Estatal que además funge como pares evaluadores del SEAES. Como parte del perfil profesional, las personas deben tener conocimiento y experiencia en procesos de evaluación interna o externa de la educación superior a nivel de programas o de instituciones, así como una noción general de los documentos normativos creados a partir de la política pública en Educación Superior. Entre sus funciones se encuentran participar activamente en la formulación de reportes de retroalimentación de la autoevaluación institucional y/o procesos de coevaluación de las IES.

También, se considera como participantes del estudio a los responsables de procesos de evaluación y acreditación en la IES referida, personal académico a cargo de funciones administrativas relacionadas con los procesos de evaluación a fin de obtener el reconocimiento de excelencia académica de los programas educativos. Son las personas que están a cargo de la coordinación y operación de los procesos de evaluación por parte de los Organismos Acreditadores. Entre sus principales actividades se encuentran la planeación estratégica, la organización y la negociación. De cierta manera se les considera expertos en el área debido a que su desempeño en las IES está fuertemente vinculado con las variables analizadas.

En la Universidad Pública Estatal escenario del estudio, se cuenta con la participación de 147 pares evaluadores en la retroalimentación de reportes de autoevaluación institucional y procesos de coevaluación a diferentes IES del país. Asimismo, por dependencia académica existen 2 responsables de procesos de evaluación y acreditación, siendo 26 dependencias que ofrecen programas educativos de nivel superior, se cuenta con un total de 52 responsables de evaluación y acreditación en la institución educativa (ver tabla 7.1).

Tabla 7.1*Determinación de la población*

Población	No. de participantes
Pares evaluadores del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior	147
Responsables de procesos de evaluación y acreditación	52

Fuente: Elaboración propia

La muestra del estudio se determina como no probabilística y por conveniencia. Según Camacho (2008), el tipo de muestra obedece a los fines de la investigación y puede ser probabilística o no probabilística. Para el caso del presente estudio, el tipo de muestra no probabilístico hace referencia a la selección de participantes con características particulares, es decir, perfiles específicos que cuenten con una relación directa con las variables estudiadas.

Cabe mencionar que, los responsables de procesos de evaluación y acreditación participan en la realización de una prueba piloto; mientras que para la aplicación final del instrumento cuantitativo se han seleccionado a los pares evaluadores del SEAES adscritos a la IES seleccionada.

Tabla 7.2*Selección de la muestra cuantitativa*

Población	Muestra	Tipo de muestra
147	50	
Pares evaluadores del SEAES	Pares evaluadores del SEAES	No probabilística

Fuente: Elaboración propia

Según Camacho (2008), una forma de determinar la muestra representativa de una investigación es utilizando una regla de tres simple, en la cual se calcula entre el 25% y 35% de la población. Para la realización del presente estudio, se consideró un porcentaje equivalente

a la tercera parte de la población, de los 147 pares evaluadores, se obtuvo la participación de 50 (ver tabla 7.2).

7.4 Diseño de instrumento cuantitativo

Tomando como base la medición a través de escala Likert propuesta por Peralta (2022), la cual busca evaluar el cumplimiento y alineación de los procesos de gestión en IES con respecto al enfoque de gobernanza universitaria, se generó un sistema de medición, buscando operacionalizar las variables específicas del presente estudio.

Según la prueba tomada como ejemplo, cada ítem es medido con una escala Likert, que oscila entre 1 = Nunca y 4 = Siempre. Se complementa con la validación a través de método Delphi o consulta con asesores externos, en donde los valores varían entre 0 = No aplica y 1= Sí aplica. Se calculan las medidas de concentración y dispersión (media y desviación estándar) para calcular el coeficiente de variación. Para la evaluación, se calcula el valor medio alcanzado mediante la siguiente fórmula,

$$\text{Valor Medio} = \frac{\sum_{i=1}^n P * A}{NPC}$$

Donde,

n = Número de indicadores de la dimensión.

P = Puntaje alcanzado (entre 1 y 4).

A = Puntaje de Asesor Externo (0 o 1).

NPC = Número de preguntas contestadas. Se toman en cuenta los resultados de los indicadores que fueron validados por el asesor externo con “1 = si aplica”.

El sistema de medición tomado como referencia difiere del enfoque que persigue el presente estudio, en ese sentido, se retoma la orientación de algunos ítems, haciendo las adecuaciones

necesarias. A continuación, se presenta la operacionalización de las variables con un carácter cuantitativo.

Tabla 7.3

Operacionalización de variable Gobernanza Universitaria

Categoría	Sistema de medición	Ítems
Desempeño en la Gobernanza Universitaria	<ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo de un sistema democrático en la administración educativa. ● Cumplimiento de la gestión estratégica mediante el establecimiento de objetivos. ● Claridad de los propósitos y habilidades prospectivas como resultado de la planeación estratégica. ● Nivel de compromiso en desarrollo de acciones éticas y responsabilidad social. ● Nivel de transparencia en la implementación de políticas, procesos y acciones. ● Enfoque de liderazgo transformacional en la intervención de proyectos. ● Grado de participación universitaria en la toma de decisiones y funcionamiento de la institución educativa. ● Calidad de gobierno universitario en relación a las disposiciones del Estado y la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿En qué medida se aplican mecanismos democráticos para la asignación de puestos y funciones? ● ¿En qué medida se cumplen los objetivos institucionales por parte de los diferentes actores de la comunidad educativa? ● ¿Cuál es el grado de claridad en los propósitos de la planeación estratégica? ● ¿En qué nivel se promueve el comportamiento ético de la comunidad universitaria en todos los ámbitos académicos de acuerdo a sus códigos o políticas institucionales? ● ¿En qué medida se implementan mecanismos de transparencia en la institución? ● ¿En qué grado se desarrolla el liderazgo transformacional en figuras de primer mando? ● ¿Cómo percibe la participación de los grupos de interés en la planificación estratégica y plan operativo anual? ● ¿En qué medida se articulan las políticas de calidad interna con el sistema de aseguramiento de calidad de Educación Superior?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.4*Operacionalización de variable Excelencia Académica*

Categoría	Sistema de medición	Ítems
Aseguramiento de la Excelencia Académica	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de respuesta en la implementación de procesos de evaluación interna.• Grado de impulso de la cultura de mejora continua en IES.• Credibilidad de la evaluación externa por parte de la comunidad universitaria.• Obtención de prestigio y reconocimiento social a través de las acreditaciones.• Nivel de importancia de rankings por parte de las IES.	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es el grado de compromiso por parte de la comunidad educativa en los procesos de autoevaluación institucional?• ¿En qué nivel se desarrollan en la IES acciones tendientes a la mejora continua?• ¿Cuál es el grado de participación de la comunidad educativa en los procesos de evaluación externa?• ¿En qué medida la obtención de acreditaciones brinda un valor público a la IES?• ¿Cuál es el grado de interés de la IES por figurar en rankings nacionales e internacionales?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.5

Operacionalización de variable Política Pública en Educación Superior

Categoría	Sistema de medición	Ítems
Cumplimiento de la política pública en Educación Superior	<ul style="list-style-type: none"> ● Alcance de la implementación de la política pública en IES. ● Funcionalidad de la política pública en beneficio de las IES y el aseguramiento de la excelencia académica. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿En qué medida se aplica la LGES en la IES? ● ¿En qué grado la LGES aporta al aseguramiento de la excelencia académica de la IES?
Eficacia de la política pública en Educación Superior	<ul style="list-style-type: none"> ● Cumplimiento de los objetivos establecidos en la política pública. ● Consistencia de la política pública en ambientes educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿En qué medida se cumplen los objetivos establecidos en la LGES? ● ¿Cuál es el nivel de aporte de la política pública educativa a la mejora del contexto educativo?
Eficiencia de la política pública en Educación Superior	<ul style="list-style-type: none"> ● Correspondencia entre costo y beneficio en la implementación de la política pública. ● Optimización del tiempo en la socialización e implementación de la política pública. ● Nivel de participación y/o capacidad de respuesta del recurso humano en la implementación de la política pública. ● Equidad en la implementación de la política pública y el cumplimiento de objetivos. ● Nivel de satisfacción de la comunidad educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿En qué grado ha beneficiado la implementación de la política pública educativa en el aseguramiento de la excelencia académica de la IES? ● ¿En qué medida se ha destinado tiempo a la socialización del SEAES? ● ¿En qué medida se cuenta con personal capacitado para hacer operativo el SEAES? ● ¿En qué medida es equitativa la implementación de la política pública educativa en la IES? ● ¿Cuál es el nivel de aceptación de la aplicación de la LGES?

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar las adecuaciones pertinentes al sistema de medición, se estructuró un cuestionario mediante el cual se busca conocer la opinión de los académicos con función administrativa y/o experiencia en los procesos de acreditación institucional y de programas educativos. El instrumento presenta 22 ítems con una escala de medición que oscila entre 1=Nulo y 5=Muy alto.

La aplicación de la encuesta pretende generar conclusiones respecto al grado de desempeño en la gobernanza de IES con respecto al cumplimiento de la normativa federal y el enfoque en el aseguramiento de la excelencia académica. Las preguntas que conforman el cuestionario son:

1. ¿En qué medida se aplican mecanismos democráticos para la asignación de puestos y funciones a nivel directivo?
2. ¿En qué medida se cumplen los objetivos institucionales por parte de los diferentes actores de la comunidad educativa?
3. ¿Cuál es el grado de claridad en los propósitos de la planeación estratégica?
4. ¿En qué nivel se promueve el comportamiento ético de la comunidad universitaria en todos los ámbitos académicos de acuerdo a sus códigos o políticas institucionales?
5. ¿En qué medida se implementan mecanismos de transparencia en la IES?
6. ¿En qué grado se desarrolla el liderazgo transformacional en figuras de primer mando?
7. ¿Cómo percibe la participación de los grupos de interés en la planificación estratégica y plan operativo anual?
8. ¿En qué medida se articulan las políticas de calidad interna con el sistema de aseguramiento de calidad de Educación Superior?
9. ¿Cuál es el grado de compromiso por parte de la comunidad educativa en los procesos de autoevaluación institucional?
10. ¿En qué nivel se desarrollan en la IES acciones tendientes a la mejora continua?
11. ¿Cuál es el grado de participación de la comunidad educativa en los procesos de evaluación externa?
12. ¿En qué medida la obtención de acreditaciones brinda un valor público a la IES?

13. ¿Cuál es el grado de interés de la IES por figurar en rankings nacionales e internacionales?
14. ¿En qué medida se aplica la Ley General de Educación Superior en la IES?
15. ¿En qué grado la Ley General de Educación Superior aporta al aseguramiento de la excelencia académica de la IES?
16. ¿En qué medida se cumplen los objetivos establecidos en la Ley General de Educación Superior?
17. ¿Cuál es el nivel de aporte de la política pública educativa a la mejora del contexto educativo?
18. ¿En qué grado ha beneficiado la implementación de la política pública educativa en el aseguramiento de la excelencia académica de la IES?
19. ¿En qué medida se ha destinado tiempo a la socialización del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior?
20. ¿En qué medida se cuenta con personal capacitado para hacer operativo el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior?
21. ¿En qué medida es equitativa la implementación de la política pública educativa en la IES?
22. ¿Cuál es el nivel de aceptación de la aplicación de la Ley General de Educación Superior?

7.5 Prueba Piloto

Debido a que el instrumento fue diseñado de acuerdo a las particularidades del estudio, se buscó la validación a través de una prueba piloto. “Un estudio piloto es un estudio pequeño o corto de factibilidad o viabilidad, conducido para probar aspectos metodológicos de un estudio de mayor escala, envergadura o complejidad” (Díaz, 2020, p. 101). La aplicación de la prueba piloto corrobora la pertinencia y claridad de los ítems que conforman el instrumento.

Según García et al. (2013), en la aplicación de pruebas piloto, el tamaño de la muestra debe oscilar entre 30 y 50 participantes, quienes deben ser seleccionados de acuerdo a similitudes con la población específica del estudio.

Para la aplicación de la prueba piloto se apoyó en responsables de los procesos de evaluación y acreditación de una Institución de Educación Superior de orden público, perteneciente al subsistema universitario. Para que exista una representatividad en la aplicación de la encuesta, y de acuerdo a la cantidad mínima de muestra establecida para estudios de conveniencia, se aplicó a 30 responsables de procesos de evaluación y acreditación, distribuidos entre las 26 dependencias académicas pertenecientes a la IES seleccionada (ver tabla 7.6).

Tabla 7.6

Selección de la muestra para prueba piloto

Población	Muestra	Tipo de muestra
52 responsables de procesos de evaluación y acreditación	30 responsables de procesos de evaluación y acreditación	No probabilística

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de la prueba piloto se realizó completamente de forma digital en el mes de febrero de 2024, utilizando el correo electrónico para contactar a la muestra seleccionada, asimismo el cuestionario se presentó a través la plataforma Google Forms.

En primer momento, el instrumento cuantitativo incluía 25 ítems para la medición de las tres variables que intervienen en el estudio. Para la valoración del desempeño en la gobernanza universitaria (variable independiente), se incluyeron 9 ítems; para el caso de la variable dependiente, aseguramiento de la excelencia académica correspondían 6 ítems; mientras que para la comprobación de la variable moderadora implementación de la política pública en Educación Superior, en cuanto a las categorías de cumplimiento, eficacia y eficiencia refiere, se presentaron 10 ítems.

Posterior a la aplicación de la prueba piloto, con el apoyo del software estadístico IBM SPSS, se realizaron los análisis correspondientes para comprobar la validez y fiabilidad del cuestionario, encontrando algunas áreas de oportunidad. Se tomó la decisión de suprimir 3 de los 25 ítems que constituían el cuestionario, esto debido al aumento significativo en los

componentes del análisis factorial y los valores de fiabilidad (alfa de Cronbach). Específicamente, el desempeño en la gobernanza universitaria concluye con 8 ítems, el aseguramiento de la excelencia académica con 5 ítems y la implementación de la política pública en Educación Superior con 9 ítems, divididos en 2 elementos para la categoría de cumplimiento, 2 para la categoría de eficacia y 5 para medir la eficiencia. A continuación, se presentan los cálculos obtenidos del análisis factorial y prueba de consistencia interna.

El análisis factorial permite observar la relación o interdependencia entre un grupo de variables. Kerlinger & Lee (2002), definen al análisis factorial como un método estadístico que permite identificar los efectos independientes e interactivos de la variable independiente sobre la variable dependiente. En este sentido, la aplicación de esta técnica de análisis multivariado, lleva a reducir datos sin poner en riesgo la obtención de información relevante para el estudio, es decir, se comprueba la validez de los constructos.

En relación a lo anterior, se ha realizado el cálculo del análisis factorial de cada una de los constructos con rotación ortogonal varimax, así como el cálculo del Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), validando los componentes principales de las variables.

Se puede comprobar mediante el análisis factorial del constructo de desempeño en la gobernanza universitaria que los ítems son aceptables, atendiendo al estadístico de KMO= ,710. Se realizó un análisis factorial de componentes principales, con rotación ortogonal varimax, con los ítems constitutivos de la escala de desempeño en la gobernanza universitaria. La solución presentó dos dimensiones que explicaron el 67.9% de la varianza (ver tabla 7.7).

Tabla 7.7

Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Desempeño en la Gobernanza Universitaria

Desempeño en la Gobernanza Universitaria	Componente	
	1	2
Mecanismos democráticos para la asignación de puestos y funciones		.789
Objetivos institucionales por parte de la comunidad educativa	.765	.329
Propósitos de la planeación estratégica	.893	
Comportamiento ético de la comunidad universitaria		.762
Mecanismos de transparencia en la institución	.478	.613
Liderazgo transformacional en figuras de primer mando	.440	.704
Participación de los grupos de interés en la planificación estratégica	.761	.465
Articulación de políticas de calidad interna con el sistema de calidad de Educación Superior	.726	

Fuente: Elaboración propia

Para validar la adecuación de los ítems a medir el aseguramiento de la excelencia académica, se realizó el análisis factorial de componentes principales, con rotación ortogonal varimax, teniendo como resultado del estadístico $KMO = ,726$, identificando dos componentes principales que explica el 86,2% de la varianza (ver tabla 7.8).

Tabla 7.8

Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Aseguramiento de la Excelencia Académica

Aseguramiento de la Excelencia Académica	Componente	
	1	2
Compromiso de la comunidad educativa en los procesos de autoevaluación institucional	.846	.380
Desarrollo de acciones tendientes a la mejora continua	.861	.328
Participación de la comunidad educativa en los procesos de evaluación externa	.900	
Obtención de acreditaciones brinda un valor público		.918
Interés por figurar en rankings nacionales e internacionales		.907

Fuente: Elaboración propia

En lo específico, se realizó el análisis factorial de forma individualizada para los constructos que componen la variable implementación de la política pública en Educación Superior, encontrando resultados para el estadístico KMO por debajo de los valores considerados como aceptables (.70 a .90). Para el constructo cumplimiento de la política pública en Educación Superior se realizó el análisis factorial de componentes principales, con rotación ortogonal varimax, incluyendo los dos ítems de cumplimiento de la política pública en Educación Superior. El resultado obtenido de KMO fue de .500. La solución convergió en una única dimensión que explicó el 90.9% de la varianza (ver tabla 7.9).

Tabla 7.9

Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Cumplimiento de la política pública en Educación Superior

	Componente
Cumplimiento de la política pública en Educación Superior	1
Aplicación de la LGES en IES	.954
Aporte de la LGES al aseguramiento de la excelencia académica	.954

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis factorial de componentes principales, con rotación ortogonal varimax, incluyendo los dos ítems de Eficacia de la política pública en Educación Superior, el resultado obtenido de KMO fue de ,500. La solución convergió en una única dimensión que explicó el 71,4% de la varianza (ver tabla 7.10).

Tabla 7.10

Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Eficacia de la política pública en Educación Superior

	Componente
Eficacia de la política pública en Educación Superior	1
Cumplimiento de los objetivos establecidos en la LGES	.845
Aporte de la política pública educativa a la mejora del contexto educativo	.845

Fuente: Elaboración propia

Mientras que el análisis factorial de componentes principales, con rotación ortogonal varimax, incluyendo los cinco ítems de Eficiencia de la política pública en Educación Superior presentan resultados más favorables, se obtuvo como resultado de KMO ,646. La solución convergió en una única dimensión que explicó el 69.47% de la varianza (ver tabla 7.11).

Tabla 7.11

Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Eficiencia de la política pública en Educación Superior

	Componente
Eficiencia de la política pública en Educación Superior	1
Beneficios de la implementación de la política pública educativa	.802
Tiempo de socialización del SEAES	.861
Personal capacitado para hacer operativo el SEAES	.843
Implementación equitativa de la política pública educativa	.880
Aceptación de la aplicación de la LGES	.777

Fuente: Elaboración propia

A pesar de los resultados presentados en las tablas 7.9, 7.10 y 7.11, se comprobó la adecuación de los ítems a medir la variable de implementación de la política pública en Educación Superior de manera generalizada. Se realizó el análisis factorial de componentes principales, con rotación ortogonal varimax, teniendo como resultado del estadístico KMO= ,704, identificando dos componentes principales que explica el 76,4% de la varianza (ver tabla 7.12).

Tabla 7.12

Análisis factorial de los componentes correspondientes a la variable Implementación de la política pública en Educación Superior

Implementación de la política pública en Educación Superior	Componente	
	1	2
Aplicación de la LGES en IES		.950
Aporte de la LGES al aseguramiento de la excelencia académica	.379	.793
Cumplimiento de los objetivos establecidos en la LGES		.918
Aporte de la política pública educativa a la mejora del contexto educativo	.832	
Beneficios de la implementación de la política pública educativa	.879	
Tiempo de socialización del SEAES	.745	.335
Personal capacitado para hacer operativo el SEAES	.730	.364
Implementación equitativa de la política pública educativa	.857	
Aceptación de la aplicación de la LGES	.503	.628

Fuente: Elaboración propia

Kerlinger & Lee (2002), establecen que la confiabilidad, también entendida como fiabilidad o consistencia, permite estudiar el nivel de error en la medición de un instrumento. La fiabilidad consiste en realizar un análisis de correlación entre los ítems y variables que componen el instrumento cuantitativo a fin de detectar errores, así como confirmar la pertinencia de los ítems. El alfa de Cronbach es el indicador que permite medir y confirmar la consistencia interna de los ítems. El coeficiente toma valor entre 0 (ausencia de consistencia interna) y 1 (mayor consistencia).

Se realizó la prueba de consistencia interna, mediante el cálculo del alfa de Cronbach (α) para cada una de las categorías que componen el instrumento. Los resultados del análisis de fiabilidad fueron: Desempeño de la gobernanza universitaria ($\alpha=,868$), Aseguramiento de la excelencia académica ($\alpha=,856$) e Implementación de la política pública en Educación Superior ($\alpha=,917$). Cabe mencionar que la variable política pública educativa cuenta con tres categorías, las cuales se midieron de forma individualizada, obteniendo los siguientes resultados: Cumplimiento ($\alpha=,895$), Eficacia ($\alpha=,600$), Eficiencia ($\alpha=,889$).

Tabla 7.13

Resultados de análisis de fiabilidad

Variable	Ítems	α de Cronbach
Desempeño en la gobernanza universitaria	GU1, GU2, GU3, GU4, GU5, GU6, GU7, GU8	.868
Aseguramiento de la excelencia académica	EA1, EA2, EA3, EA4, EA5	.856
Cumplimiento de la política pública en Educación Superior	PPE1, PPE2	.895
Eficacia de la política pública en Educación Superior	PPE3, PPE4	.600
Eficiencia de la política pública en Educación Superior	PPE5, PPE6, PPE7, PPE8, PPE9	.889

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7.13 se observa que los resultados reflejan un nivel de confiabilidad aceptable para todas las variables que intervienen en el estudio. Según Oviedo & Campo (2005), una buena consistencia interna radica entre los valores 0,70 y 0,90. Sin embargo, Kerlinger & Lee (2002), establecen otras referencias en los valores de confiabilidad, fundamentando que éste valor depende de la utilidad de la medida y finalidad del estudio. Específicamente, retoman las conclusiones de Nunnally (1978), quien menciona que en algunos casos el valor de confiabilidad puede variar, hasta considerar aceptable un 0,60 o 0,50. En apoyo a esta idea se

cita a Gronlund (1985), quien expone que la mayoría de los análisis presentan como indicador un alfa de Cronbach que oscila entre 0,60 y 0,85.

7.6 Proceso de aplicación de cuestionarios

La aplicación formal de cuestionarios comenzó mediante una convocatoria realizada por correo electrónico a los pares evaluadores afiliados a la IES determinada como escenario del estudio. Los pares evaluadores que decidieron participar, tuvieron acceso al cuestionario de forma digital a través de una liga de acceso, con la intención de que la aplicación y obtención de respuestas se realizara de una forma fácil y práctica.

A pesar de que no se tuvo contacto directo con la muestra, fueron mínimas las dudas generadas por los participantes. Las instrucciones del cuestionario digital, aunque incluían un lenguaje técnico, fueron suficientemente claras, la mayoría del personal académico-administrativo pudo comprender a cabalidad y responder cada uno de los ítems.

Durante el mes de septiembre de 2024 se mantuvo abierta la encuesta, teniendo como resultado la participación de 50 pares evaluadores, el resultado fue positivo ya que permitió contar con resultados significativos para analizar y generar conclusiones.

CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis de los resultados cualitativos se ha generado una serie de transcripciones y categorizaciones como parte de los insumos obtenidos de la aplicación de instrumentos. Cabe mencionar que dicho estudio se realizó con el apoyo del programa de análisis de datos cualitativo MAXQDA, con la finalidad de describir y explicar a detalle los hallazgos en relación al tema de estudio.

Con la intención de describir y explicar la relación entre las variables del estudio, se establecieron tres clasificaciones básicas, que a su vez se desagregan en niveles de categorización para analizar la información obtenida de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas. A continuación, se presenta la clasificación por categorías y niveles:

1. Gobernanza Universitaria
 - 1.1. Concepto
 - 1.1.1. Elementos
 - 1.1.1.1. Endógenos
 - 1.1.1.2. Exógenos
 - 1.1.2. Procesos
 - 1.1.3. Actores
 - 1.1.4. Actitudes
 - 1.2. Implicaciones prácticas
 - 1.2.1. Complicaciones
 - 1.2.1.1. Financiamiento
 - 1.2.1.2. Intromisión política
 - 1.2.1.3. Demandas contextuales
 - 1.2.1.4. Políticas públicas
 - 1.2.1.5. Condiciones operativas
 - 1.2.2. Soluciones
 - 1.2.2.1. Financiamiento

- 1.2.2.2. Autonomía
 - 1.2.2.3. Servicio educativo de calidad
 - 1.2.2.4. Legislación
 - 1.2.2.5. Apoyo gubernamental
 - 1.2.2.6. Estructura organizacional
 - 1.2.2.7. Función administrativa
- 1.3. Retos en México
 - 1.3.1. Gobierno
 - 1.3.2. Presupuesto
 - 1.3.3. Contexto
 - 1.3.4. Cobertura
 - 1.3.5. Función institucional
 - 1.3.6. Sistema democrático
 - 1.3.7. Equidad
- 2. Excelencia Académica
 - 2.1. Concepto
 - 2.1.1. Factores
 - 2.1.2. Procesos
 - 2.1.3. Finalidades
 - 2.2. Mecanismos
 - 2.2.1. Autoevaluación
 - 2.2.3. Evaluación Externa
 - 2.3. Estrategias
 - 2.3.1. Actuación Instituciones de Educación Superior
 - 2.3.2. Panorama Organismos Acreditadores
- 3. Política Pública Educativa
 - 3.1. Normativa
 - 3.1.1. Ley General de Educación Superior

3.1.2. Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior

3.1.2.1. Atributos

3.1.2.2. Críticas

3.2. Cumplimiento

3.3. Aporte

3.3.1. Gratuidad

3.3.2. Obligatoriedad

3.3.3. Autonomía universitaria

3.3.4. Unificación de funciones

3.3.5. Excelencia académica

3.3.6. Certeza jurídica

3.3.7. Participación de la comunidad universitaria

Por otra parte, el análisis cuantitativo se realizó con el apoyo del programa estadístico IBM SPSS, con la intención de reflejar los resultados de la encuesta de forma numérica. Siguiendo las mismas variables de medición, se categorizaron los ítems en: Gobernanza Universitaria (8 ítems), Excelencia Académica (5 ítems) y Política Pública en Educación Superior (9 ítems). Mediante estadísticos descriptivos y frecuencias se reflejan los resultados obtenidos de la aplicación.

El análisis de resultados tanto cualitativo como cuantitativo ha permitido realizar la triangulación de la información y generar una discusión de los resultados obtenidos, para finalmente llegar a la comprobación de la hipótesis planteada.

8.1 Análisis de resultados

Los resultados con enfoque cualitativo obtenidos mediante el uso de la entrevista semiestructurada se han estructurado en tres categorías de análisis: gobernanza universitaria, excelencia académica y política pública en Educación Superior. Las categorías guardan relación con las variables identificadas en el estudio. A su vez, se realiza una distribución por subcategorías, a fin de presentar de forma definida y simplificada la información recolectada.

De manera introductoria, se han identificado una serie de palabras clave vinculadas con la variable gobernanza universitaria. Las palabras rescatadas hacen referencia a elementos, procesos, actores y actitudes relacionadas con la dinámica institucional (ver gráfico 8.1). La red conceptual refleja una interrelación de factores internos y externos asociados con el quehacer educativo y las funciones sustantivas de las universidades. El sistema universitario se encuentra en un ecosistema dinámico y complejo, con implicaciones prácticas diversas y cambiantes que desencadenan en complicaciones y retos institucionales en búsqueda de la solidez, estabilidad, credibilidad y valor público.

Gráfico 8.1

Red conceptual de Gobernanza Universitaria



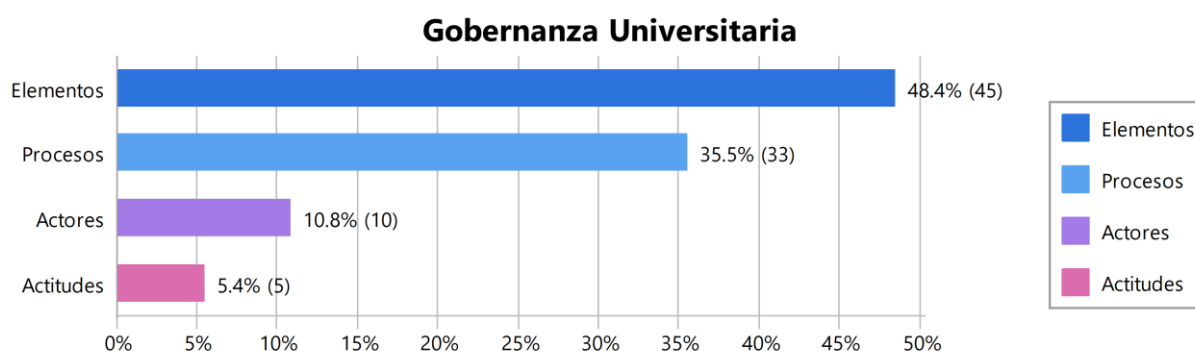
Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas en sistema MAXQDA 2024

La conceptualización, o bien, el funcionamiento de la gobernanza universitaria es tan amplio que para su análisis se categorizó en cuatro rubros: elementos, procesos, actores y actitudes (ver gráfico 8.2). Como parte de las respuestas obtenidas, se asocia un 48.4% a la categoría de elementos como: presupuesto federal y estatal, articulación, estructura organizacional, legislación, políticas institucionales, lineamientos y rendición de cuentas, los cuales, a su vez, pueden categorizarse en endógenos y exógenos; un 35.5% hace referencia a palabras

relacionadas con los procesos involucrados, destacando la toma de decisiones y gestión adecuada para el cumplimiento de objetivos institucionales. Un 10.8% de las respuestas involucra a la comunidad universitaria y algunos otros actores externos como: gobierno, empresa y sociedad. Mientras que sólo un 5.4% de las respuestas se relacionan con aspectos actitudinales.

Gráfico 8.2

Concepto de Gobernanza Universitaria

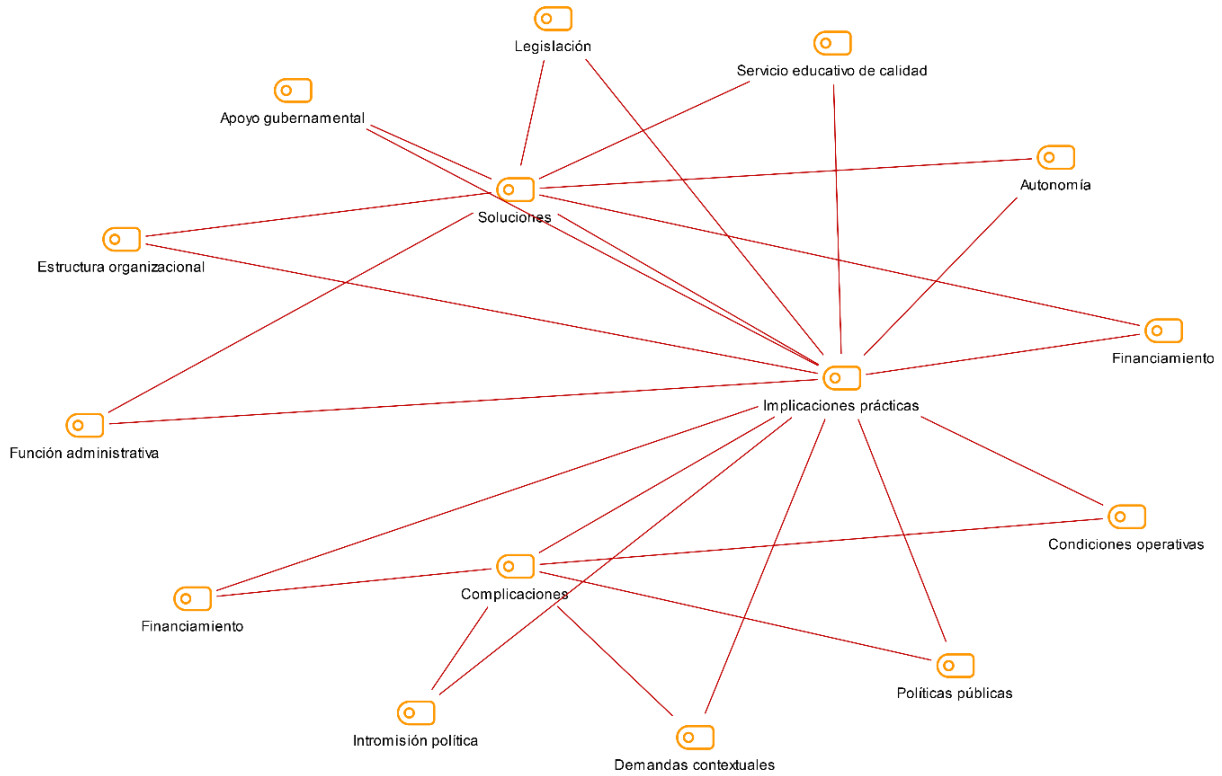


Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas en sistema MAXQDA 2024

La esencia dinámica de la gobernanza universitaria, conlleva a implicaciones prácticas que pueden categorizarse como complicaciones para las IES. El gráfico 8.3 presenta una intersección entre las principales complicaciones, así como las posibles soluciones a las situaciones expuestas. Entre las principales complicaciones resaltan el financiamiento (13.6%), la intromisión política (10.8%), las demandas contextuales (10.8%), las políticas públicas débiles (6.2%) y las condiciones operativas (58.5%). Para atender las implicaciones prácticas mencionadas, las soluciones propuestas se centran en: la función administrativa (14.9%), la estructura organizacional (29.8%), el apoyo gubernamental (4.3%), la legislación (8.5%), el servicio educativo de calidad (14.9%), la autonomía (8.5%) y el financiamiento (19.1%).

Gráfico 8.3

Implicaciones prácticas de la Gobernanza Universitaria en México

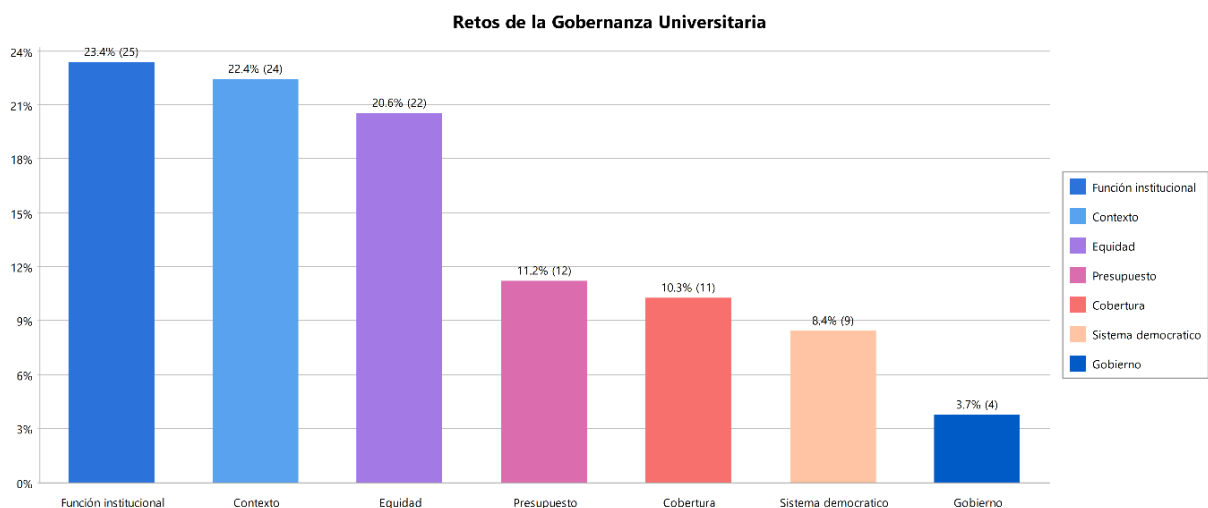


Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas en sistema MAXQDA 2024

Las circunstancias endógenas y exógenas, llevan al surgimiento de retos en la gobernanza universitaria. En el gráfico 8.4 se ha expuesto una serie de desafíos que se engloban en siete categorías. Un 23.4% hace referencia a la función institucional; seguido de un 22.4% que se relaciona con la situación contextual; un 20.6% alude al criterio de equidad en la Educación Superior; un 11.2% de las respuestas se centra en la cuestión presupuestal; un 10.3% tiene que ver con cobertura; un 8.4% menciona la necesidad primordial de contar con un sistema democrático; y finalmente un 3.7% indica la influencia del gobierno.

Gráfico 8.4

Retos de la Gobernanza Universitaria en México



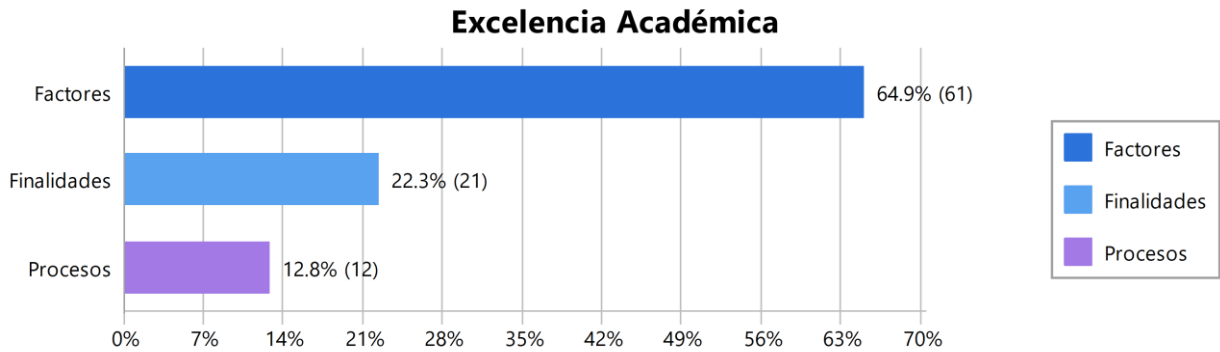
Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas en sistema MAXQDA 2024

La segunda variable de estudio es la excelencia académica, la cual ha generado resultados relacionados con insumos, procesos, actitudes, mecanismos y estrategias dentro de las UPE. Tanto directivos de IES como presidentes de Organismos Acreditadores asocian tal concepto con los procesos que conducen a la mejora continua de los programas educativos que conforman la oferta educativa de las instituciones educativas. La excelencia académica se visualiza como la máxima aspiración de cualquier institución educativa, la cual requiere de una planificación y ejecución de acciones a largo plazo.

La excelencia se asocia no solo con la calidad de los programas académicos, sino con el funcionamiento institucional, es por ello que el paso inicial para alcanzar tal acometido radica en la adquisición de una cultura de mejora continua. Entre las palabras recurrentes para la medición de esta variable, se encuentran: calidad, evaluación, acreditación, contextualización, instrumento, cualitativo, integral y genérico (ver gráfico 8.5).

Gráfico 8.6

Concepto de Excelencia Académica

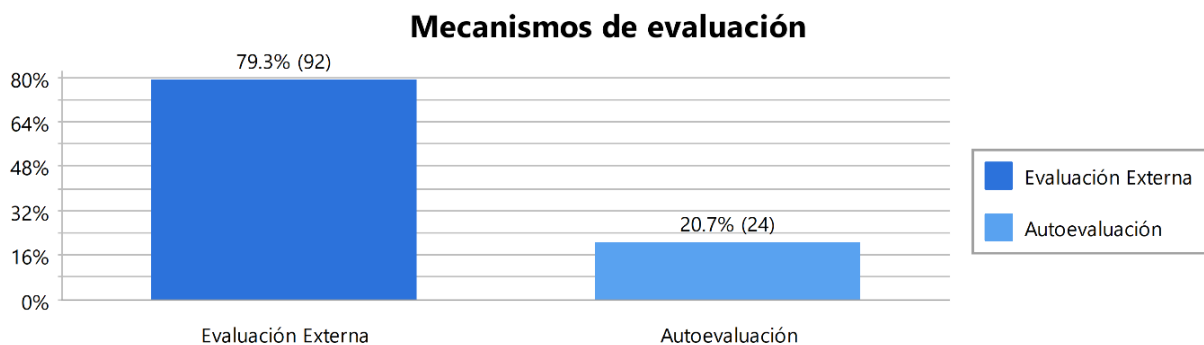


Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas en sistema MAXQDA 2024

De acuerdo a la categoría de mecanismos de evaluación para la mejora continua de las IES, particularmente, se han identificado dos herramientas metodológicas, por una parte, la evaluación externa con un 79.3% de codificaciones, y por la otra, la autoevaluación con un 20.7% de percepciones detectadas (ver gráfico 8.7).

Gráfico 8.7

Mecanismos de evaluación para la mejora continua de IES



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas en sistema MAXQDA 2024

La autoevaluación se define como una valoración interna propicia para la mejora continua; mientras que las experiencias de evaluación externa arrojan diversas apreciaciones en la

búsqueda de la excelencia educativa. Una de las opiniones respecto de las acreditaciones como parte consecuente de la evaluación externa, es que este mecanismo ha expirado, la evaluación externa ha sido uno de los mecanismos más utilizados, sin embargo, también se puede detectar que son procesos costosos, con indicadores cuantitativos que requieren cambiar por indicadores que permitan medir la mejora en la calidad de vida de las personas.

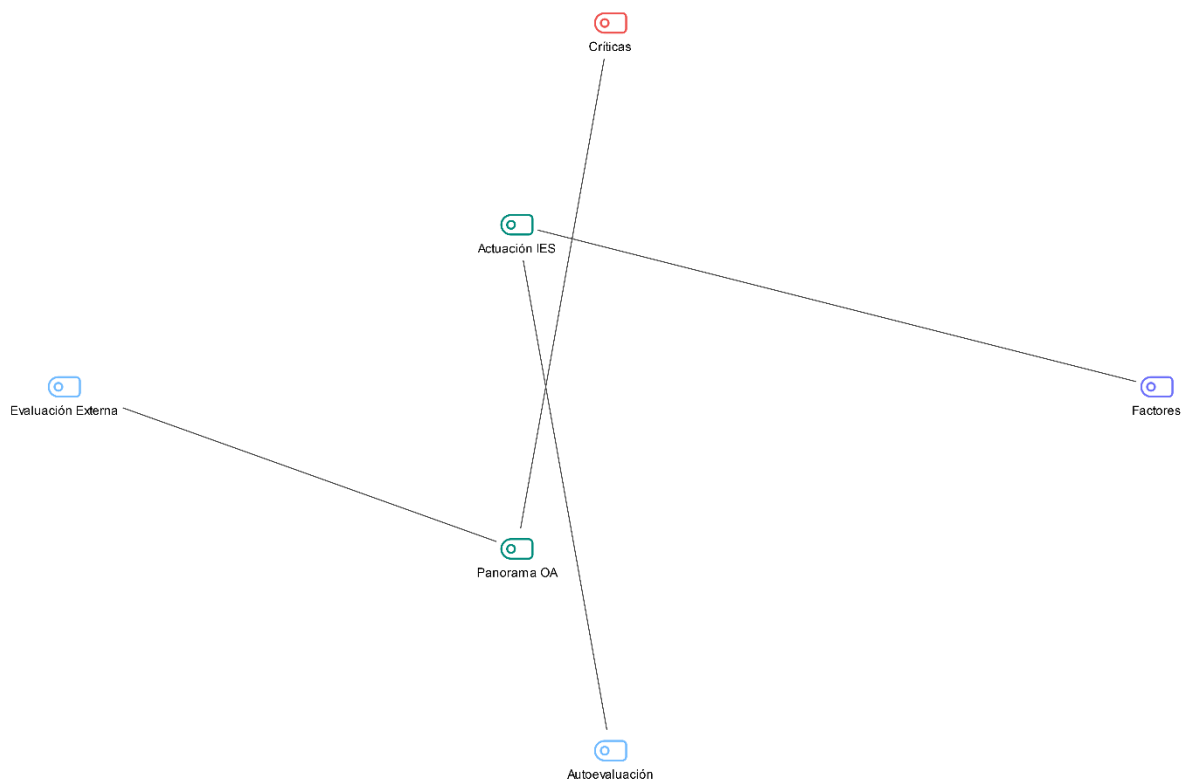
Las estrategias para alcanzar la excelencia académica se clasifican en dos categorías de acuerdo a las instancias de actuación: Instituciones de Educación Superior y Organismos Acreditadores. En el gráfico 8.8 se observa la interrelación entre las estrategias y los códigos relacionados. Se encontró una relación significativa entre la actuación de las IES con los factores que determinan la excelencia académica, resaltando la autoevaluación como un mecanismo recurrente para la mejora continua de las IES; respecto al panorama de OA, guarda relación directa con la evaluación externa como una práctica valorativa que brinda una mirada externa fuera de autocomplacencia, sin embargo, esta categoría de análisis se asocia con las críticas realizadas a los sistemas de evaluación vigentes y a la existencia de postura negativa hacia los procesos de evaluación externa y acreditación.

Respecto a la actuación de las IES, se han mencionado estrategias que promueven la colaboración y el consenso, orientando a fortalecer los Planes de Desarrollo Institucional, así como acciones tendientes a la actualización de planes de estudio para cubrir las demandas contextuales, la maduración de la cultura de mejora a través de programas a favor de la evaluación interna y externa.

Mientras que en lo que respecta a los Organismos Acreditadores, a pesar de tener múltiples áreas de oportunidad, en años pasados han contribuido con las universidades para mejorar el servicio educativo, teniendo como bases los marcos de referencia. Los Organismos Acreditadores promueven el trabajo en conjunto, con la intervención de pares evaluadores. Sin embargo, se requiere de la articulación de estas instancias con los sistemas estatales para sumar esfuerzos en la adopción de la idea de que la calidad de la educación no es un fin, sino un medio para alcanzar la excelencia académica.

Gráfico 8.8

Estrategias para alcanzar la Excelencia Académica

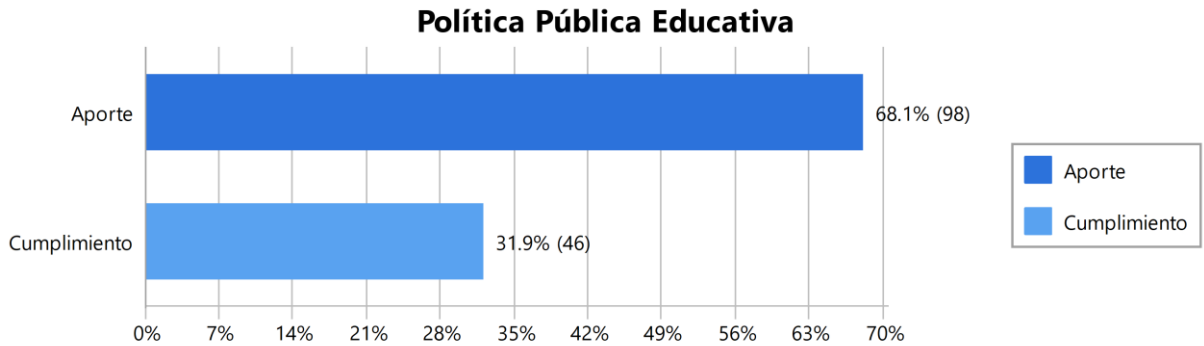


Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas en sistema MAXQDA 2024

En lo que concierne a la política pública en Educación Superior, los efectos se traducen en categorías de aporte y cumplimiento. Particularmente, los comentarios se centran en la LGES como aspecto normativo y en el SEAES como herramienta operativa de la política educativa. El 68.1% de las respuestas hacen referencia a las percepciones de los entrevistados acerca de las aportaciones de la política educativa actual, mientras que el 31.9% se centra en la valoración del cumplimiento de la normativa educativa vigente (ver gráfico 8.9).

Gráfico 8.9

Efectos de la Política Pública Educativa



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas en sistema MAXQDA 2024

De manera general, se han identificado algunas de las principales consideraciones de la normativa vigente en Educación Superior (ver gráfico 8.10). La información obtenida ha sido basta y variada, permitiendo resaltar una serie de acciones y adjetivos vinculados con la categoría de estudio. Se hace referencia a una cuestión educativa, pública y fundamental con intención de orientar, definir, incidir y brindar claridad al quehacer universitario.

En la parte operativa, SEAES, los comentarios a favor se sintetizan en un modelo holístico, integral y humanista que promueve la evaluación hacia el interior y la mejora continua. Sin embargo, la normativa educativa cuenta con una doble dirección, puesto que el impacto en las IES puede ser tanto positivo como negativo, es decir, en ocasiones puede provocar más afectaciones que beneficios en el funcionamiento de las IES.

Gráfico 8.11

Cumplimiento de la Política Pública en Educación Superior

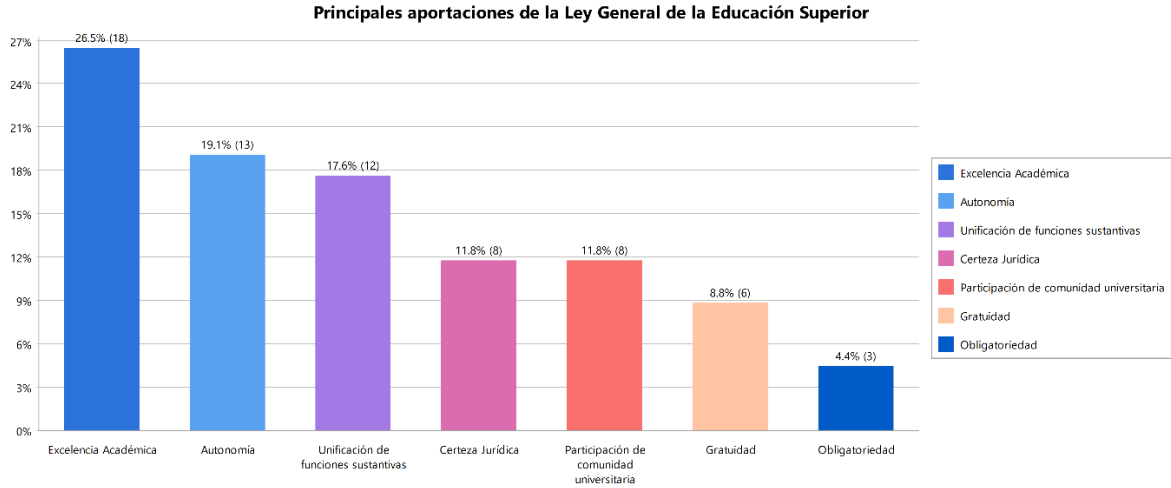


Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas en sistema MAXQDA 2024

El gráfico 8.12 refleja los resultados en relación al aporte de la política pública en Educación Superior, particularmente, las aportaciones que ha realizado la Ley General de Educación Superior en las IES, como principal instrumento legal, el cual regula el funcionamiento de los tres subsistemas de Educación Superior. Entre las contribuciones en función de la mejora educativa mayormente percibidas se encuentran: excelencia académica con el 26.5%, autonomía universitaria con el 19.1%, unificación de funciones sustantivas con el 17.6%, certeza jurídica con el 11.8%, gratuidad con el 8.8% y obligatoriedad con el 4.4%.

Gráfico 8.12

Principales aportaciones de la Ley General de Educación Superior

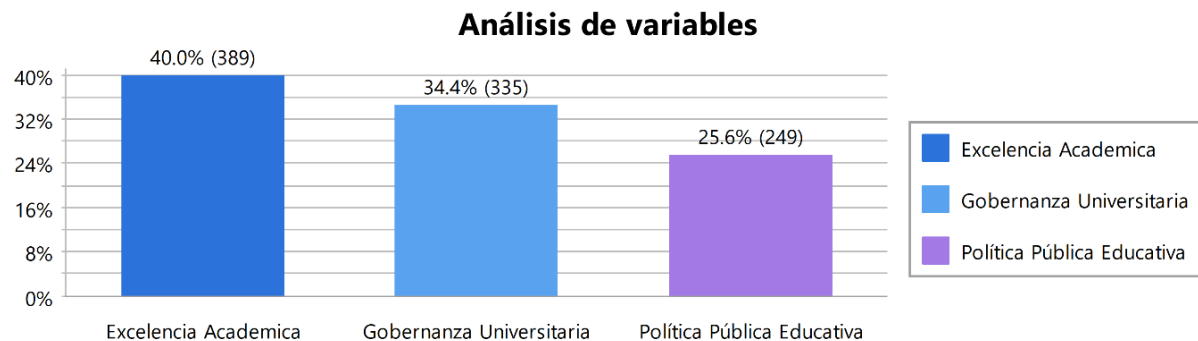


Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas en sistema MAXQDA 2024

Finalmente, se presenta el análisis global del estudio, se refleja la relación entre las variables estudiadas y las aportaciones en los tres rubros. El gráfico 8.13 resalta la variable excelencia académica con el 40% de aportaciones, seguido de la gobernanza universitaria con un 34.4% de códigos identificados, mientras que la variable de política pública en Educación Superior representa el 25.6% de las opiniones emitidas por los informantes clave.

Gráfico 8.13

Relación de variables de estudio



Fuente: Elaboración propia con información de entrevistas en sistema MAXQDA 2024

Por otra parte, se presentan los resultados con enfoque cuantitativo obtenidos mediante el programa estadístico IBM SPSS. Cabe mencionar que se confirmó la fiabilidad de la aplicación del instrumento cuantitativo al realizar el cálculo del alfa de Cronbach, los resultados reflejan un nivel de confiabilidad alto, se obtuvo un $\alpha=,957$ general, al someter a valoración los 22 ítems que conforman la encuesta. De manera seccionada, se calculó el α para cada una de las variables y categorías de estudio. En la tabla 8.1 se presentan los valores encontrados, los cuales se perciben como aceptables según los indicadores válidos para medir la consistencia interna.

Tabla 8.1

Resultados de análisis de fiabilidad (aplicación final)

Variable	Ítems	α de Cronbach
Desempeño en la gobernanza universitaria	GU1, GU2, GU3, GU4, GU5, GU6, GU7, GU8	.906
Aseguramiento de la excelencia académica	EA1, EA2, EA3, EA4, EA5	.844
Cumplimiento de la política pública en Educación Superior	PPE1, PPE2	.861
Eficacia de la política pública en Educación Superior	PPE3, PPE4	.677
Eficiencia de la política pública en Educación Superior	PPE5, PPE6, PPE7, PPE8, PPE9	.891

Fuente: Elaboración propia mediante el programa IBM SPSS

Los datos han sido ordenados en relación a las tres variables de estudio: Gobernanza Universitaria (8 ítems), Excelencia Académica (5 ítems) y Política Pública en Educación Superior (9 ítems). Cada uno de los ítems presentados a la muestra seleccionada (n=50), ha sido valorado con una escala de intensidad, la cual oscila entre 1= nulo y 5= muy alto (ver tabla 8.2).

Tabla 8.2

Escala de intensidad para encuesta

Valor	Escala
1	Nulo
2	Bajo
3	Moderado
4	Alto
5	Muy alto

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la variable de gobernanza universitaria, se ha medido una serie de elementos correspondientes a la dinámica institucional, entre ellos: sistema democrático, gestión estratégica, planeación estratégica, compromiso ético y responsabilidad social, transparencia, liderazgo transformacional, participación universitaria y calidad de gobierno interno (ver gráfico 8.14).

El primer elemento analizado fue el sistema democrático, particularmente se preguntó a los encuestados sobre la aplicación de mecanismos democráticos para la asignación de puestos y funciones en la universidad. Un 36% considera una aplicación muy alta, seguido de un 32% con valor alto, el 20% seleccionó un nivel moderado, el 8% indicó el valor bajo y solamente un 4% considera una nula aplicación de mecanismos democráticos.

Respecto al cumplimiento de la gestión estratégica, específicamente mediante el establecimiento y cumplimiento de objetivos institucionales, se les cuestionó a los encuestados la medida en que se cumplen los objetivos institucionales por parte de la comunidad educativa, encontrando que la mayoría se encuentra en los niveles alto (56%) y muy alto (26%), mientras que el 18% restante se sitúa en un nivel moderado.

En la medición de la planeación estratégica, se ha preguntado sobre el grado de claridad de los propósitos. Un 34% de los encuestados considera muy alta la claridad de los propósitos de la planeación estratégica, continuando con un 42% que le ha asignado un grado alto, mientras

que el 24% considera moderado las habilidades prospectivas como resultado de la planeación estratégica.

En cuanto al compromiso ético y responsabilidad social, se interrogó sobre el nivel de promoción del comportamiento ético de la comunidad universitaria, encontrando resultados altamente significativos, la gran mayoría se encuentra en los valores muy alto (44%) y alto (44%), mientras que 12% restante se encuentra en los niveles de moderado (8%) y bajo (4%).

También se ha medido el nivel de transparencia en la implementación de políticas, procesos y acciones institucionales, encontrando que el 32% de los encuestados considera muy alto el nivel de transparencia, seguido de un 44% con valor alto, el 18% corresponde a un nivel moderado, identificando solamente el 6% de las respuestas con un nivel bajo.

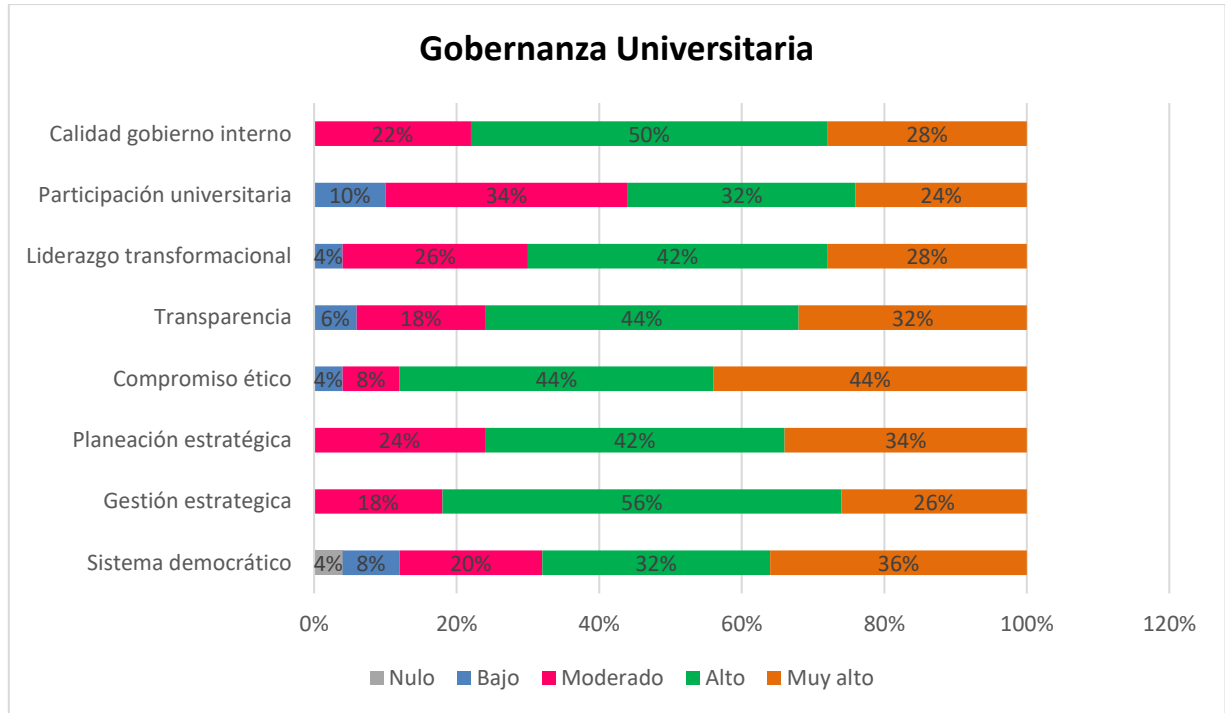
Como parte de la gobernanza universitaria, es fundamental medir el grado de liderazgo transformacional existente en el desempeño institucional, el 28% percibe el liderazgo en las figuras de primer mando, el 42% considera alto el grado de liderazgo transformacional, un 26% asocia un grado moderado de liderazgo en la intervención de proyectos institucionales, siendo solamente un 4% de los encuestados quienes valora como bajo el enfoque de liderazgo.

Para el caso de la participación universitaria, se preguntó a los encuestados respecto al involucramiento de los grupos de interés en la planificación estratégica y/o plan operativo anual, encontrando que el 24% considera un nivel de participación muy alta, el 32% se identifica con un valor alto en el involucramiento en la toma de decisiones, el porcentaje más alto, 34%, con un valor moderado y un 10% percibe baja la participación de la comunidad universitaria en el funcionamiento de la institución educativa.

Finalmente, se valoró la calidad de gobierno universitario en relación a las disposiciones del Estado y la sociedad. El 28% de los encuestados percibe muy alta la relación entre el gobierno interno y las disposiciones externas, el 50% considera alta la articulación de las políticas de calidad interna con el aseguramiento de calidad de Educación Superior, mientras que el 22% identifica una medida moderada de correspondencia.

Gráfico 8.14

Desempeño en la Gobernanza Universitaria



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios en programa estadístico IBM SPSS

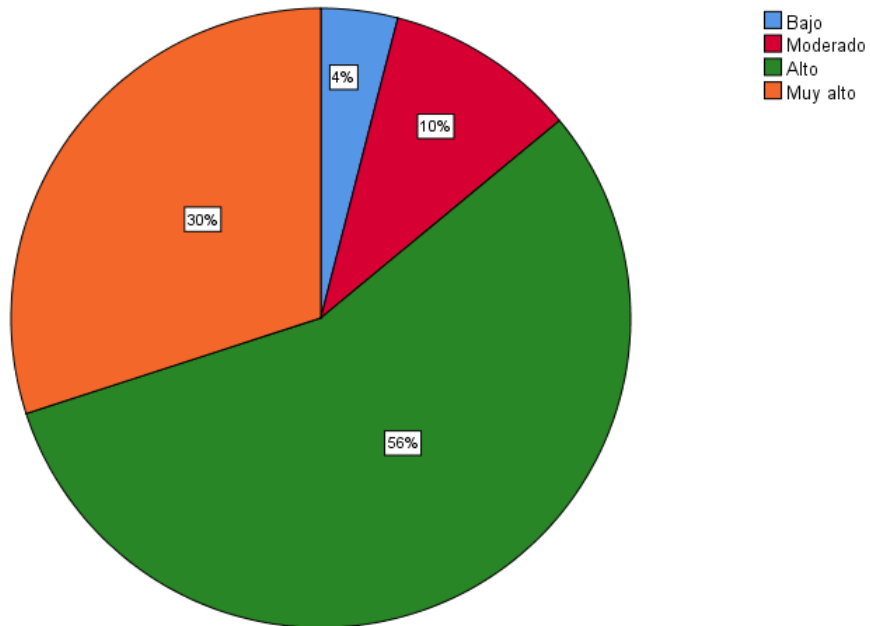
Por otra parte, se han analizado cinco ítems para medir el aseguramiento de la excelencia académica, centrándose en los procesos de autoevaluación, evaluación externa, acreditación de programas educativos, así como la participación en rankings nacionales e internacionales.

Respecto a la medición del nivel de respuesta de los actores educativos en la implementación de procesos de evaluación interna, se cuestionó a los encuestados sobre el grado de compromiso de la comunidad educativa en los procesos de autoevaluación institucional, encontrando que los porcentajes más altos se encuentran en los valores de muy alto (30%) y alto (56%), un 10% considera moderado el compromiso en la implementación de procesos evaluativos internos, y solamente un 4% percibe un bajo nivel (ver gráfico 8.15).

Gráfico 8.15

Nivel de respuesta en la implementación de procesos de evaluación interna

¿Cuál es el grado de compromiso por parte de la comunidad educativa en los procesos de autoevaluación institucional?

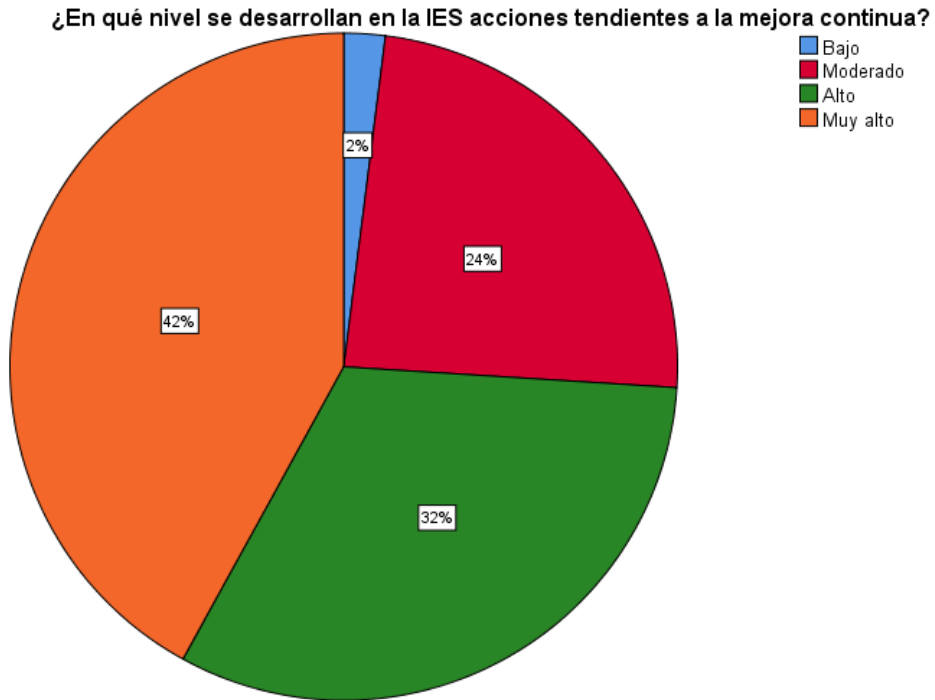


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios en programa estadístico IBM SPSS

En el gráfico 8.16, se presentan los resultados de la medición del grado de impulso de la cultura de mejora continua en la IES. Las percepciones de los encuestados arrojan resultados favorables, reflejando altos porcentajes en los niveles altos y muy alto (74%). De manera específica, el 42% percibe muy alto el desarrollo de acciones tendientes a la mejora continua, seguido de un 32% que asigna un valor alto, mientras que el 24% identifica un nivel moderado en el impulso de la mejora continua, y solamente un 2% aprecia un nivel bajo.

Gráfico 8.16

Grado de impulso de cultura de la mejora continua en IES

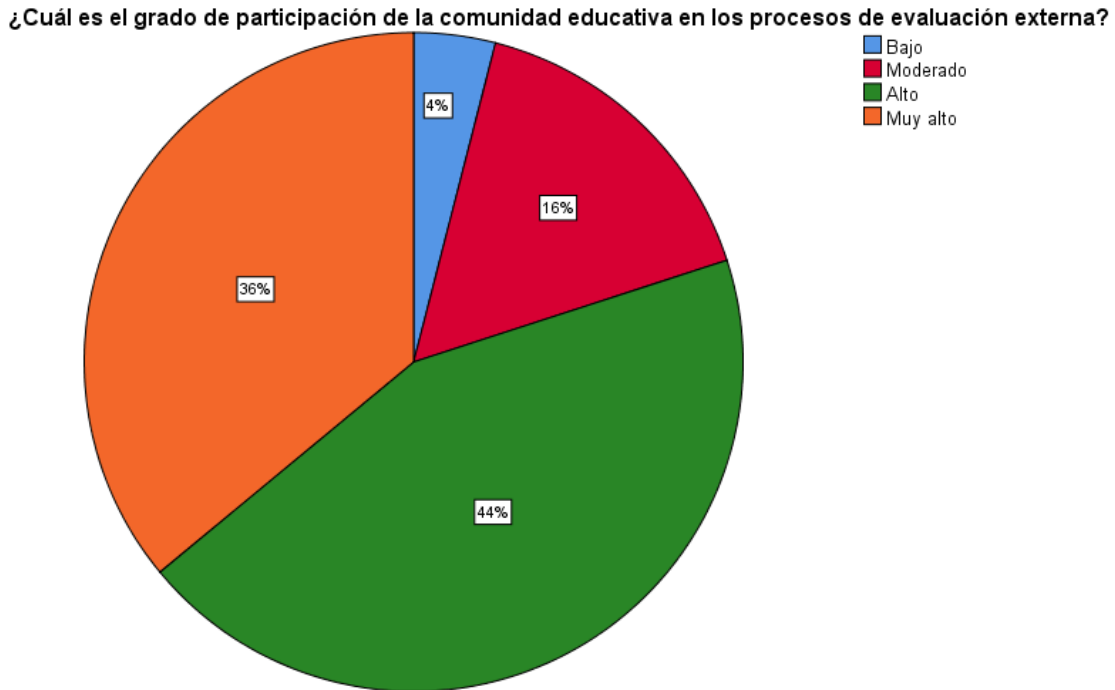


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios en programa estadístico IBM SPSS

En relación a los procesos de evaluación externa como parte de los mecanismos para alcanzar la excelencia académica, se preguntó a los encuestados acerca de la credibilidad de la evaluación externa de acuerdo al nivel de participación de la comunidad universitaria, encontrando que el 36% considera muy alto el grado de participación de los actores educativos en dichos procesos, un 44% respondió que es alto el nivel de participación por parte de los universitarios, un 16% menciona que es moderada la participación y por ende la credibilidad asignada, mientras que solamente un 4% asigna un valor bajo a la interrogante planteada (ver gráfico 8.17).

Gráfico 8.17

Credibilidad de la evaluación externa por parte de la comunidad universitaria

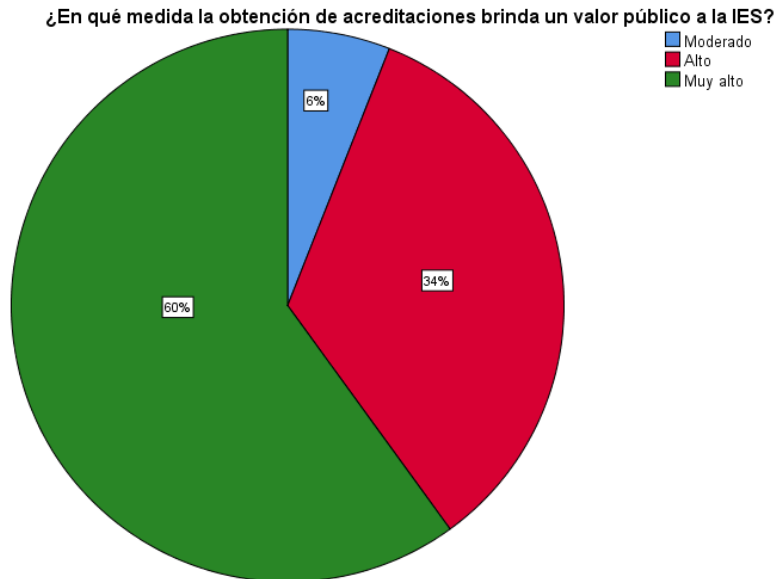


Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios en programa estadístico IBM SPSS

En el gráfico 8.18 se observan los resultados obtenidos en relación a la obtención de reconocimiento social a través de las acreditaciones. La mayor parte de los encuestados considera que las acreditaciones brindan un valor público a las IES, siendo que el 60% asignó el valor muy alto, seguido del 34% con valor alto y solamente el 6% de los encuestados lo asoció con un valor moderado. Mientras que en el gráfico 8.19 se presentan los resultados respecto al nivel de importancia de los rankings por parte de las IES, en este sentido, se encontró que el 50% consideró muy alto el grado de interés por figurar en los rankings, seguido de un 36% que considera alto el grado de importancia en el tema por parte de la institución, un 12% le asignó un valor de importancia moderado a la participación en dichas estimaciones, siendo solamente un 2% que considera un valor bajo.

Gráfico 8.18

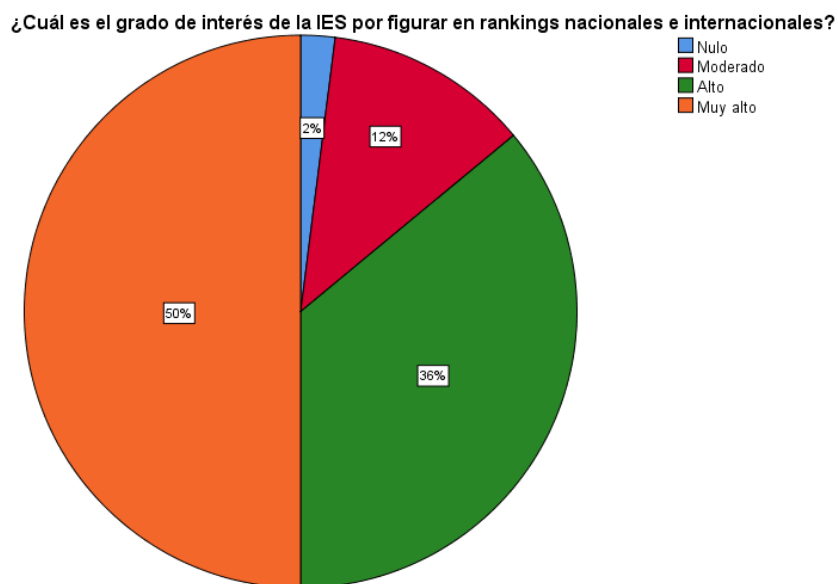
Obtención de prestigio y reconocimiento social a través de las acreditaciones



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios en programa estadístico IBM SPSS

Gráfico 8.19

Nivel de importancia de rankings por parte de las IES



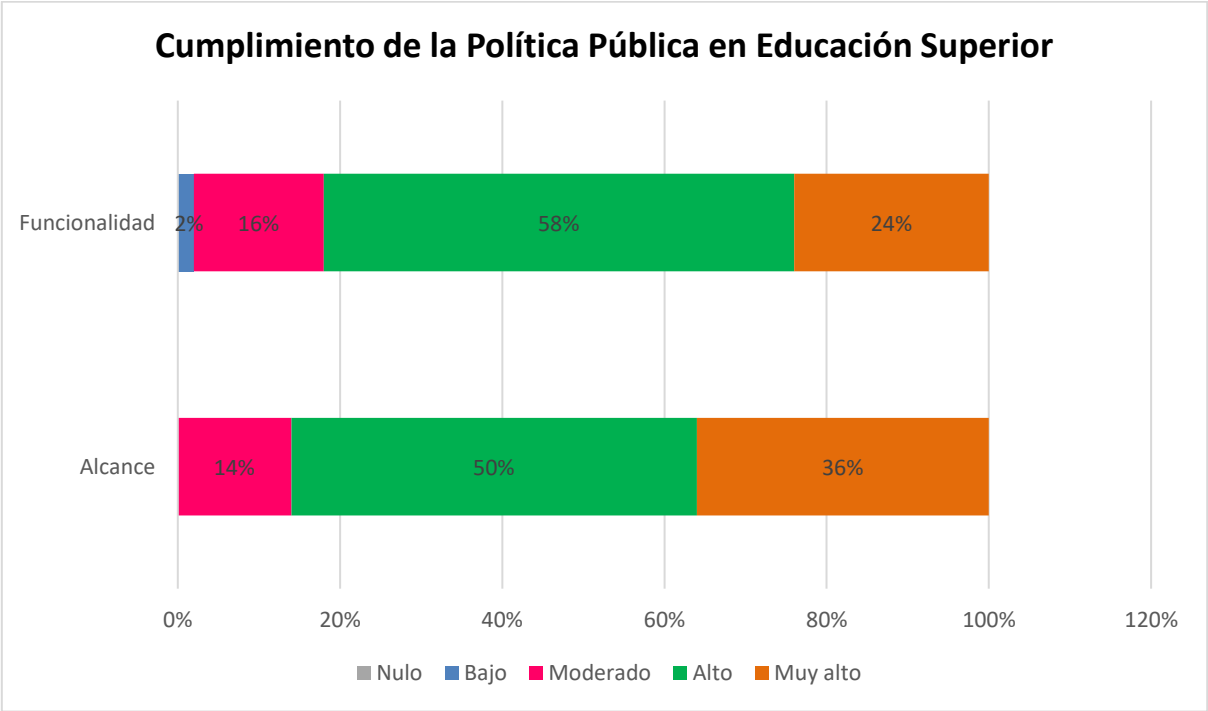
Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios en programa estadístico IBM SPSS

En lo que corresponde a la variable política pública en Educación Superior, se determinan tres categorías de medición: cumplimiento, eficacia y eficiencia, para valorar cada una de estos elementos, se consideró una serie de ítems.

Para el caso del cumplimiento, se tomó en cuenta la valoración del alcance en la implementación de la política pública en IES, así como su funcionalidad en beneficio de Educación Superior y el aseguramiento de la excelencia académica (ver gráfico 8.20).

Gráfico 8.20

Cumplimiento de la Política Pública en Educación Superior



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios en programa estadístico IBM SPSS

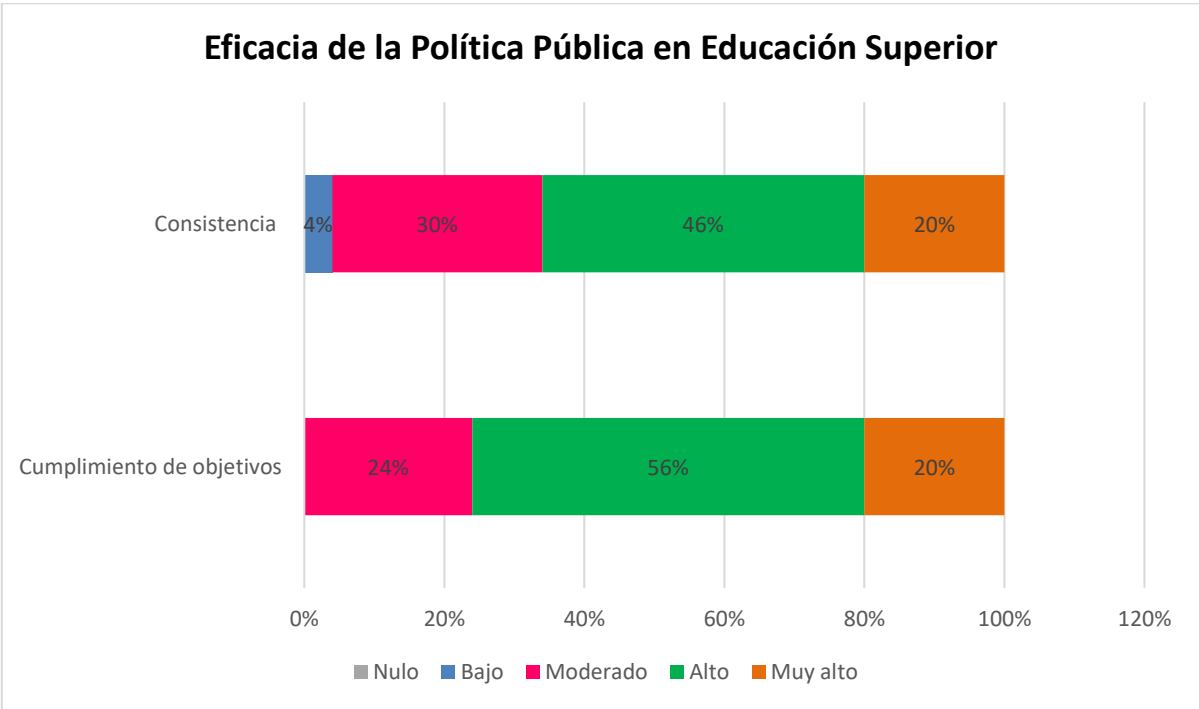
Para el tema del alcance se cuestionó a los encuestados acerca de la medida en que se aplica la LGES en la IES, encontrando que el 36% percibe muy alta la aplicación de la LGES en la IES, un 50% considera un alto alcance en la implementación de la LGES, mientras que el 14% le asigna un valor moderado.

La funcionalidad de la política pública educativa en relación al aseguramiento de la excelencia académica, se midió al preguntar de manera directa sobre el grado en qué la LGES aporta al aseguramiento de la excelencia académica, encontrando que el 24% identifica como muy alto el grado de aporte, el 50% lo considera alto, un 16% moderado y un 2% percibe baja la funcionalidad de la política pública educativa.

El gráfico 8.21 refleja la percepción de la eficacia de la política pública en Educación Superior. Para determinar el nivel de eficacia se midió el cumplimiento de los objetivos y la consistencia de la política pública en ambientes educativos. Específicamente, el 20% de los encuestados respondió que el nivel de cumplimiento de los objetivos es muy alto, un 56% percibe un valor alto, mientras que el 24% restante percibe moderado el cumplimiento de los objetivos establecidos en la LGES.

Gráfico 8.21

Eficacia de la Política Pública en Educación Superior



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios en programa estadístico IBM SPSS

La valoración de la consistencia de la política pública, arrojó que un 20% considera un nivel de aporte muy alto, el 46% de los encuestados percibe que la política pública aporta a la mejora del contexto educativo al seleccionar el valor alto, un 30% establece un valor moderado al nivel de consistencia de la política pública y solamente un 4% le asigna un valor bajo.

Por último, se presenta la percepción de los encuestados en relación a la eficiencia de la política pública en Educación Superior, para ellos se consideran cinco criterios: correspondencia costo-beneficio, optimización del tiempo, capacidad de respuesta del recurso humano, equidad en la implementación y nivel de satisfacción (ver gráfico 8.22).

Respecto al ítem para medir la correspondencia de costo-beneficio el 16% de los encuestados considera muy alto nivel de beneficios y el 50% se ubica en el valor alto, mientras que 34% restante contestó que es moderado el grado en que ha beneficiado la implementación de la política pública educativa en el aseguramiento de la excelencia académica de las IES.

Para medir la optimización del tiempo, se cuestionó sobre la medida en que se ha destinado tiempo para la socialización e implementación del SEAES como mecanismo operativo de la política pública educativa, encontrando que el 12% lo determina como muy alto, un 46% lo considera alto, un 32% le asigna el valor de moderado y un 10% lo percibe como bajo.

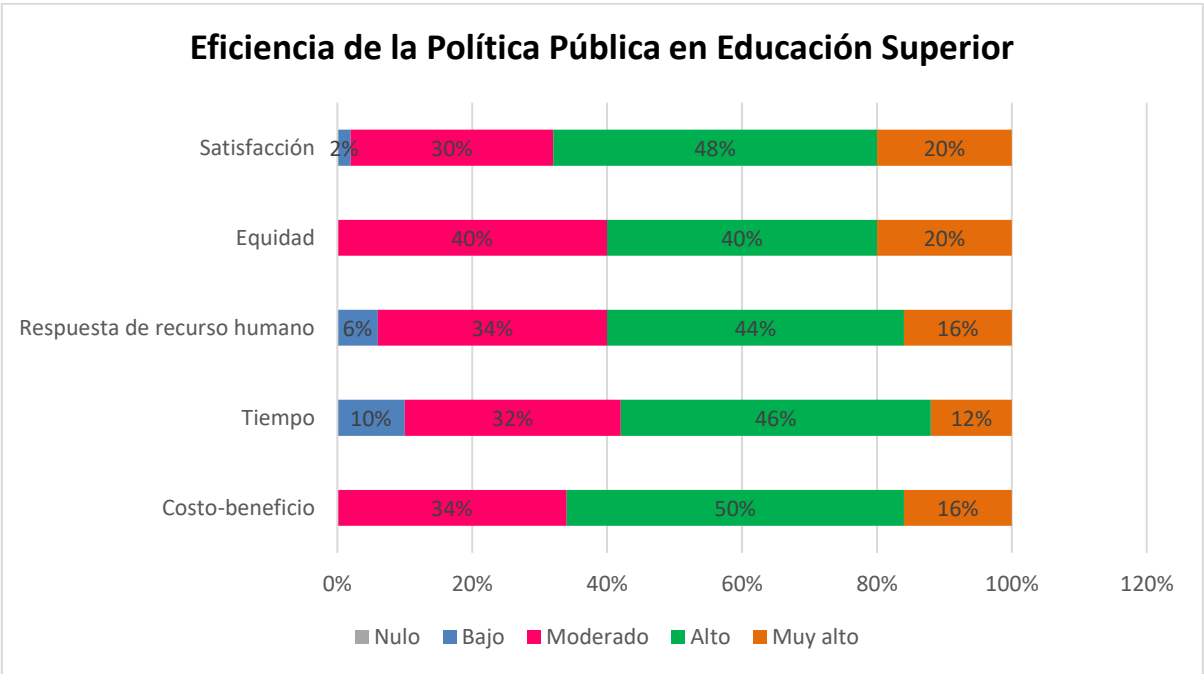
La medición del nivel de participación o respuesta del recurso humano en la implementación de la política pública educativa, mediante el SEAES, reflejó que un 16% percibe muy alto la participación del recurso humano, el 44% considera un nivel alto, un 34% valora como moderada la capacidad de respuesta para hacer operativo el SEAES y un 6% determina como baja la capacidad del personal para operar la política pública educativa.

Como parte de la eficiencia, se consideró la valoración de la equidad en la implementación de la política pública y el cumplimiento de los objetivos propuestos, encontrando que sólo el 20% considera muy alto el nivel de equidad, mientras que la mayoría lo asocia con los valores alto y moderado, un 40% establece que la equidad en la implementación de la política educativa es alta, de igual forma, un 40% establece que el grado de equidad se percibe como moderado.

Por último, se ha interrogado acerca del nivel de aceptación de la política pública con la finalidad de valorar el nivel de satisfacción por parte de la comunidad educativa. El 20% de los encuestados considera muy alto el grado de aceptación de la LGES, mientras que un 48% lo establece como alto, el 30% considera moderado el nivel de satisfacción de la comunidad educativa y solamente un 2% le asigna un valor bajo.

Gráfico 8.22

Eficiencia de la Política Pública en Educación Superior



Fuente: Elaboración propia con datos de cuestionarios en programa estadístico IBM SPSS

8.2 Discusión de resultados

Gobernanza universitaria es un concepto que se asocia con el quehacer educativo y que involucra una serie de procesos y actitudes por parte de las autoridades educativas y comunidad escolar en general. Entre ellas se encuentran: la administración, la planeación, el financiamiento, la transparencia, la participación y la integridad.

El concepto se vincula con implicaciones prácticas al interior y al exterior de las universidades, si bien, la gobernanza universitaria es consolidada por acciones internas, pero que de alguna manera se encuentran ligadas a cuestiones exógenas: presupuesto federal y estatal, contexto político, costumbres, articulación al sistema universitario, por mencionar algunas.

En cuanto a actores se refiere, se ha involucrado a gran parte de la comunidad universitaria en este tema. Los rectores y directores en primer lugar, seguidos de autoridades formales, trabajadores universitarios, profesorado y estudiantes; pero también se ha implicado a actores externos como: gobierno, empresa y sociedad.

Asimismo, existe una serie de actitudes que deben promoverse dentro de la administración educativa con el fin de mejorar el desempeño en la gobernanza de las IES, entre ellas se encuentran: responsabilidad, integridad, liderazgo, innovación, competitividad, responsabilidad social, conciencia, adaptación, lealtad, armonía y humanidad.

En tal sentido, el funcionamiento de las IES sigue una dinámica circunstancial, donde la toma de decisiones es una acción imprescindible para la gestión académica y el gobierno interno. Se han detectado una serie de complicaciones y retos, algunos de ellos asociados con el contexto, aunque la mayoría de las opiniones se orientan a cuestiones institucionales, lo cual nos lleva a concluir que la clave se encuentra en la función institucional.

En gran medida, tanto el problema como la solución se encuentra en el entorno universitario, especialmente en la autonomía, el liderazgo y la toma de decisiones de las autoridades educativas, así como en la participación y ejercicio democrático de la comunidad universitaria.

Según la percepción de la comunidad universitaria, entre los elementos de gobernanza mejor desarrollados se encuentra la gestión y la planeación estratégica, así como el compromiso ético y la calidad de gobierno interno, en cuanto a políticas institucionales se refiere; mientras que se ha detectado como áreas de oportunidad la implementación de un sistema democrático, el liderazgo transformacional y la participación universitaria.

Los desafíos de la Educación Superior son múltiples y muy variados, sin embargo, el desempeño del recurso humano, la asignación de puestos por meritocracia, la capacitación del personal, ejercicios de sensibilización, la actualización de la legislación universitaria, la función administrativa, el servicio educativo de calidad y un sistema eficiente de elecciones son algunas de las áreas de oportunidad y prácticas exitosas a resaltar como parte de una gobernanza universitaria eficiente.

La gobernanza universitaria tiene la obligación de dar cumplimiento a las funciones sustantivas a través de la implementación de planes de desarrollo, el fortalecimiento de elementos de control interno, normativa y legislación, estructura organizacional articulada, equipos de trabajo comprometidos, una postura prospectiva, la construcción de indicadores propios y un proceso constante de evaluación.

La búsqueda de estabilidad y solidez institucional a través de la implementación de diversos mecanismos internos dirige a la IES a alcanza un valor público dentro de la sociedad. El reconocimiento social es un respaldo para las IES y una garantía de calidad en los servicios educativos.

En México, la excelencia académica es una finalidad de la Educación Superior, es la aspiración de cualquier institución educativa, la cual tiene su base en el cumplimiento de las funciones sustantivas como la docencia, la investigación y la extensión de la cultura. Con ello, se contribuye a la satisfacción de las demandas contextuales y el progreso nacional.

La excelencia académica es resultado de un proceso continuo de mejora. En el esfuerzo por alcanzar la excelencia académica se manifiestan parámetros que permiten identificar el grado de avance en el cumplimiento de la misma. Los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación de programas educativos son mecanismos que promueven una valoración y reflexión acerca de la situación actual de la institución, la detección de fortalezas y áreas de oportunidad.

La autoevaluación se define como una valoración interna, una interpretación de la administración universitaria, un proceso reflexivo y obligatorio como vía para implementar

acciones de mejora continua. El diagnóstico es una responsabilidad y requisito fundamental para el reconocimiento de la calidad, sin embargo, se aclara que debe ser un ejercicio serio y un proceso ético.

Según los datos obtenidos, la comunidad universitaria, en particular el personal académico y administrativo se encuentran comprometidos con los procesos de autoevaluación institucional y evaluación externa como parte de las acciones tendientes a la mejora continua. Sin embargo, se considera que se requiere de un mayor impulso por parte de las IES para alcanzar una cultura de mejora continua.

Por otra parte, existen apreciaciones y experiencias divergentes respecto a la evaluación externa como mecanismo para la búsqueda de la mejora continua de las IES. La mayoría de las apreciaciones consideran benéficos los procesos de evaluación entre pares académicos, pero existen algunas percepciones totalmente negativas, siendo una minoría las que mantienen una postura neutral.

La evaluación externa es uno de los mecanismos más utilizados, el cual es eficiente puesto que permite obtener puntos de vista de otros académicos y el intercambio de prácticas exitosas; sin embargo, también se puede detectar que son procesos costosos, con indicadores cuantitativos que requieren cambiar por indicadores que permitan medir la mejora en la calidad de vida de las personas.

Por otra parte, se resalta que el participar en este tipo de prácticas ofrece a las IES otra perspectiva que los libera de la autocomplacencia. En tal sentido, se argumenta que la evaluación externa debe continuar realizándose por parte de la comunidad universitaria, y aunque algunas opiniones dirigen hacia la creencia de que el mecanismo de las acreditaciones ha expirado, se considera un mecanismo eficiente, con aspectos que mejorar.

Existe credibilidad en la evaluación externa por parte de la comunidad educativa, y particularmente en las acreditaciones puesto que por años han sido el medio para la obtención de prestigio y reconocimiento social. Las acreditaciones son una certificación de la calidad de los servicios a través de un ente imparcial con experiencia en las diversas áreas disciplinares.

Lo anterior, refleja un trabajo colaborativo, no sólo del gobierno interno de la IES, sino con el apoyo de pares evaluadores expertos en las áreas de conocimiento y con interés por aportar al mejoramiento de la Educación Superior del país.

Adicionalmente, se vincula a los rankings como un instrumento para alcanzar el valor público en las IES. Ésta medición es reconocida por parte de la comunidad universitaria, aunque existen comentarios argumentados acerca de la desaprobación por la competitividad entre IES. Tanto en el plano nacional como internacional, se busca promover una dinámica de apoyo mutuo entre las IES, evitando rivalidades y promoviendo la equidad educativa.

La mejora continua se plantea como resultado de la autoevaluación y evaluación realizada por pares académicos de otras IES, puesto que estos procesos demandan el refuerzo de actuaciones internas, toma de decisiones y mejoras en el sistema de evaluación. La revisión, la solución de problemas y la sistematicidad son acciones correspondientes a la evaluación interna y externa que conduce a la mejora continua.

La metacognición en los procesos de evaluación y mejora continua puede aumentar la capacidad de ejercer las tareas encomendadas, para ello es evidente que se requiere de personal talentoso y productivo, planeación estratégica, innovación y certeza jurídica en el desempeño de la gobernanza universitaria.

La obtención de una cultura de mejora se alcanza a través del autogobierno con sustento en lo establecido en la política pública educativa. Surge de la preocupación y acciones para dar cumplimiento a parámetros establecidos por la institución y el Estado, lo cual lleva a concluir que se logra a través de un proceso de andamiaje.

La política pública educativa vigente tiene un impacto en la operación del Sistema de Educación Superior, sin embargo, esta afirmación cuenta con una doble dirección, en el sentido que el impacto no siempre tiene que ser positivo, en ocasiones este efecto puede ser negativo, es decir, que promueve más afectaciones que beneficios en el funcionamiento de las IES.

De acuerdo a las percepciones obtenidas, se concluye que no se da el cumplimiento cabal de la política pública en Educación Superior por múltiples factores que se presentan en la dinámica universitaria, o bien, en ocasiones se quebranta por desconocimiento. Por lo anterior, se hace referencia a la capacitación, armonización, asesoría y equidad en las acciones dirigidas al cumplimiento de la política pública educativa. En este mismo sentido, el financiamiento es fundamental para efectuar lo declarado en la legislación educativa. El financiamiento de proyectos es determinante en el ejercicio de las IES.

Como parte de la eficacia en la política de Educación Superior, el sistema educativo realiza esfuerzos por dar cumplimiento a los objetivos propuestos, aunque se ha detectado que el nivel de aporte de la política pública a la mejora del contexto educativo cuenta con aspectos a maximizar.

Las principales aportaciones que se perciben en el marco normativo se enfocan en la excelencia académica, la autonomía universitaria, la participación de la comunidad universitaria, la gratuidad y obligatoriedad, así como la equidad educativa. A pesar de que la LGES proporciona certeza legal y brinda una orientación a las IES, aún se visualizan deficiencias en las implicaciones prácticas.

Respecto a la función axial del SEAES dentro del Sistema de Educación Superior, se han encontrado cualificaciones heterogéneas. Ha sido una estrategia pertinente en la operación del Sistema de Educación Superior puesto que orienta hacia prácticas de mejora continua, los comentarios a su favor se sintetizan en un modelo holístico, integral y humanista que promueve la evaluación hacia el interior y la mejora continua, evitando la competencia entre organismos y aranceles. Mientras que se encuentran áreas de oportunidad en la operatividad del sistema de evaluación, entre ellas: transparencia y difusión de la información, claridad de estructuras, funciones y responsabilidades, así como los tiempos de respuesta.

Para alcanzar la eficiencia de la política pública en Educación Superior se requiere focalizar la atención en aspectos de equidad, participación y/o capacidad de respuesta del recurso

humano y la optimización del tiempo tanto en la socialización como la implementación de la política pública.

La equidad en la implementación de la política pública hace referencia a la aplicación justa e imparcial, es decir, que todas las IES se rigen bajo un sistema, el cual presenta una serie de beneficios y obligaciones sociales. La unificación de funciones contribuye a cumplir con este aspecto. Asimismo, la contextualización es un factor crucial para detectar las necesidades específicas y proporcionar los apoyos sustanciales.

Contar con personal capacitado para implementar acciones en cumplimiento de la política pública es un área de oportunidad en las IES, puesto que el talento humano requiere de constante actualización para responder a las demandas educativas. Por ello, también se hace imprescindible la optimización del tiempo para dar a conocer los lineamientos, programas y acciones para cumplir con los objetivos de la política pública en Educación Superior. La planificación estratégica resulta una herramienta útil para trazar cronogramas de actividades viables y alcanzables. Al establecer metas ambiciosas y difíciles de cumplir se corre el riesgo de fracasar en la operación de la política pública.

A continuación, se presenta la triangulación de los dos enfoques metodológicos, explicando de forma clara y concisa los resultados tanto cualitativos como cuantitativos, para finalmente deliberar acerca de la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

Tabla 8.3*Triangulación de información cualitativa y cuantitativa*

MÉTODO CUALITATIVO	MÉTODO CUANTITATIVO
INSTRUMENTO: Entrevista semiestructurada	INSTRUMENTO: Encuesta
SUJETOS: Autoridades de Educación Superior y Presidentes de Organismos Acreditadores	SUJETOS: Pares evaluadores del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior
MUESTRA: 9 personas	MUESTRA: 50 personas
<p>PRINCIPALES RESULTADOS:</p> <p>Se ha expuesto una serie de desafíos en la Gobernanza Universitaria vinculados con circunstancias endógenas y exógenas. El mayor porcentaje (23.4%) hace referencia a la función institucional, seguido de un 22.4% que se relaciona con la situación contextual; un 20.6% alude al criterio de equidad en la Educación Superior; un 11.2% de las respuestas se centra en la cuestión presupuestal; un 10.3% tiene que ver con cobertura; un 8.4% menciona la necesidad primordial de contar con un sistema</p>	<p>PRINCIPALES RESULTADOS:</p> <p>Se ha medido una serie de elementos correspondientes a la dinámica institucional, destacando niveles altos de desempeño en: gestión estratégica (82%), planeación estratégica (76%), compromiso ético y responsabilidad social (88%), transparencia (76%), y calidad de gobierno interno (78%). Mientras que se detecta oportunidad de mejorar en aspectos como: sistema democrático (68%), liderazgo transformacional (70%), participación universitaria (56).</p>

democrático; y finalmente un 3.7% indica la influencia del gobierno.

En relación a la Excelencia Académica se han identificado dos mecanismos de evaluación para la mejora continua de las IES, por una parte, la evaluación externa con un 79.3% de codificaciones, y por la otra, la autoevaluación con un 20.7% de percepciones detectadas. Se encontró una relación significativa entre la actuación de las IES con los factores que determinan la excelencia académica, resaltando la autoevaluación como un mecanismo para la mejora continua de las IES; mientras que el panorama de OA, guarda relación directa con la evaluación externa, asociada con las críticas realizadas a los sistemas de evaluación vigentes y a la existencia de posturas negativas hacia la acreditación.

Los efectos de la Política Pública en Educación Superior se traducen en categorías de cumplimiento y aporte. El 68.1% de las respuestas hacen referencia a las percepciones de los entrevistados acerca de las aportaciones de la política educativa actual, mientras que el 31.9% se centra en la valoración del cumplimiento de la normativa educativa vigente. Se han

Para medir el aseguramiento de la Excelencia Académica, se centra la atención en los procesos de autoevaluación, evaluación externa, acreditación de programas educativos, así como la participación en rankings nacionales e internacionales. El nivel de respuesta en la implementación de procesos de evaluación interna se considera aceptable, los valores altos corresponden al 86% de los encuestados; asimismo, el grado de participación y credibilidad por los procesos de evaluación externa se percibe alto, con un 80% de conformidad; por consecuencia, las acreditaciones reflejan un 94% de aprobación por la comunidad educativa.

Para el caso del cumplimiento de la Política Pública en Educación Superior, refleja un 84% de aceptación. Respecto a la eficacia de la política pública de Educación Superior, los resultados de aprobación disminuyen, la consistencia presenta un 66%. Mientras que la eficiencia de la política pública presenta resultados

detectado una serie de factores que ambivalentes, los cuales arrojan un porcentaje general de 62.4% interfieren en la dinámica universitaria para el cabal cumplimiento de la política educativa; en lo que respecta a las aportaciones, los resultados son los siguientes: excelencia académica con el 26.5%, autonomía universitaria con el 19.1%, unificación de funciones sustantivas con el 17.6%, certeza jurídica con el 11.8%, gratuidad con el 8.8% y obligatoriedad con el 4.4%.

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El análisis de la información cualitativa en contraste con los datos cuantitativos ha orientado a la aprobación de la hipótesis planteada puesto que la Gobernanza Universitaria radica en la autonomía y toma de decisiones de las autoridades educativas. Sin embargo, se requiere de un modelo que establezca una varianza entre el liderazgo y los mecanismos de participación de la comunidad universitaria en la sistematización de procesos internos enfocados en la mejora continua, particularmente en mecanismos como: autoevaluación institucional, evaluación externa y acreditación de programas educativos, los cuales han sido valorados como pertinentes y oportunos para alcanzar la Excelencia Académica de las IES. Las prácticas voluntarias de las IES han contribuido a la cultura de la mejora continua, sin embargo, la ausencia de procesos sistemáticos y elementos normativos dentro de las IES ha repercutido en el cumplimiento, eficacia y eficiencia de la Política Pública en Educación Superior de México, reflejando oportunidades de mejora en el autogobierno de las Universidades Públicas Estatales.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio ha tenido como objeto la vinculación de la gobernanza universitaria, el tema de la excelencia académica y la política pública educativa, lo cual se ha presentado como un desafío en el Sistema de Educación Superior en México. En los últimos años, se ha mostrado un especial interés por establecer dentro de la política educativa acciones encaminadas a la mejora de la Educación Superior del país, particularmente se ha instaurado la Ley General de Educación Superior, la Política Nacional de Evaluación y Acreditación de Educación Superior, así como el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.

El estudio permitió comparar experiencias universitarias, tanto de manera documental como de campo, permitiendo identificar aquellos elementos centrales de una gobernanza universitaria eficiente.

Los elementos correspondientes a la dinámica institucional que han surgido de la recolección de datos cualitativos y cuantitativos pueden ser categorizados en endógenos y exógenos. Aquellos que se relacionan directamente con la operación interna son: la autonomía universitaria, el sistema democrático, la gestión estratégica, la planeación estratégica, la estructura organizacional, la legislación universitaria, las políticas institucionales, la transparencia y rendición de cuentas, el compromiso ético y la responsabilidad social, la participación universitaria, el liderazgo transformacional y la calidad de gobierno interno.

En particular, el tema de la autonomía universitaria se resalta como una de las aportaciones más significativas que establece la LGES, puesto que resulta un componente básico en la gobernanza universitaria. La capacidad de autogobierno permite a las instituciones educativas actuar deliberadamente en beneficio de la comunidad educativa, evitando la intromisión política.

Lo anterior, conlleva a hablar de la participación de la comunidad universitaria como una forma de promover un sistema democrático, en donde se requiere de la opinión de todos los actores para la toma de decisiones, la colaboración es fundamental para alcanzar el bien común. Sin

embargo, este es uno de los elementos que debe promoverse más en la dinámica institucional, puesto que a pesar de los avances en el tema de la autonomía universitaria aún se presentan arbitrariedades causadas por influencias políticas.

En lo que respecta a la legislación universitaria, debe brindar el debido sustento jurídico que permita avanzar hacia el cumplimiento de las metas institucionales, manteniendo al margen al contexto político externo. Cabe señalar que, no se presenta una utopía, sino simplemente se expone la necesidad de trabajar en la actualización de leyes y reglamentos para cumplir con la razón de ser del sistema universitario.

Por otra parte, se logró diagnosticar el entorno de la Educación Superior en México, en lo que respecta a los retos y desafíos de las UPE, actores educativos de primer y segundo mando proporcionaron información específica de la realidad que se vive en los centros educativo.

De acuerdo a la percepción de los entrevistados, el mayor porcentaje de respuestas se centra en la cuestión operativa, tanto en la organización como efectividad de los procesos internos. En tal sentido se resume que, el recurso humano es un pilar para el desarrollo y progreso de las IES, por lo que se requiere el fomento de la meritocracia académica, es decir, el reconocimiento al personal académico talentoso y altamente productivo.

Entre los desafíos vinculados a factores externos se encuentra la intromisión política y el financiamiento. Como se ha mencionado anteriormente, la intromisión política es un reto que se presenta con frecuencia en las IES públicas, es una situación de antaño que pretende ser atendida desde la autonomía universitaria establecida en la LGES.

Mientras que la cuestión presupuestal es un tema recurrente entre las autoridades educativas, la preocupación aumenta debido a la falta de un apoyo financiero justo y equitativo, lo cual ha llevado a algunas de las UPE a caer en una crisis económica. Esta realidad que viven algunas IES lleva al riesgo de dar cumplimiento a la excelencia académica.

Las IES se encuentran en un proceso de transición, los cambios estructurales en la Educación Superior del país y el surgimiento de nuevos modelos de evaluación ha llevado a las

instituciones a adaptarse para responder ante estos mecanismos, esto implica una nueva conceptualización, una resignificación de los procesos evaluativos en cumplimiento de la política pública en Educación Superior.

Sin embargo, el análisis de los avances en la implementación del SEAES como instrumento operativo de la política pública educativa ha permitido la identificación de áreas de oportunidad. En primera instancia, los resultados arrojan que existe un alto grado de cumplimiento de la política pública en Educación Superior, es decir, que las IES realizan esfuerzos para atender las demandas del SEM, sin embargo, se presentan algunas dificultades en la práctica, entre ellas se encuentran: la insuficiencia de información difundida, la falta de claridad en las estructuras, funciones y responsabilidades, así como los tiempos de respuesta cortos.

Para alcanzar la eficacia política, se requiere enfocar la atención en la equidad, la capacidad de respuesta del recurso humano, la optimización del tiempo, la satisfacción de la comunidad universitaria y el financiamiento de proyectos vinculados con el aseguramiento de la excelencia académica a nivel nacional.

En conclusión, a lo largo de la investigación se ha argumentado la injerencia que tiene la gobernanza ejercida en IES públicas en el logro de la excelencia académica, asunto primordial en la política pública Educativa en México. La planeación, la gestión, la toma de decisiones, el liderazgo y la participación de la comunidad institucional son algunos de los elementos de la gobernanza universitaria que intervienen en la implementación de acciones tendientes a la mejora continua y por ende al logro de la excelencia académica.

La excelencia académica en las IES del país, paso de ser un estado optativo a la obligatoriedad, establecida desde el artículo 3° de la CPEUM y desarrollado en la agenda de la política pública educativa. Particularmente, se identifica el establecimiento de procesos sistemáticos e integrales internos en búsqueda de la excelencia del servicio educativo de nivel superior. La flexibilidad de los lineamientos federales ha llevado a las IES a continuar realizando esfuerzos sostenidos para responder al marco normativo. La esencia de las UPE ha dado como resultado

una variedad de estrategias y mecanismos para dar cumplimiento a la política pública educativa.

Sin duda alguna, las prácticas internas de las IES han contribuido a la cultura de la mejora continua, sin embargo, a través del estudio cuantitativo se manifiestan una serie de oportunidades de mejora en el autogobierno de las UPE para atender la política pública en Educación Superior de México, en lo que respecta a su cumplimiento, eficacia y eficiencia.

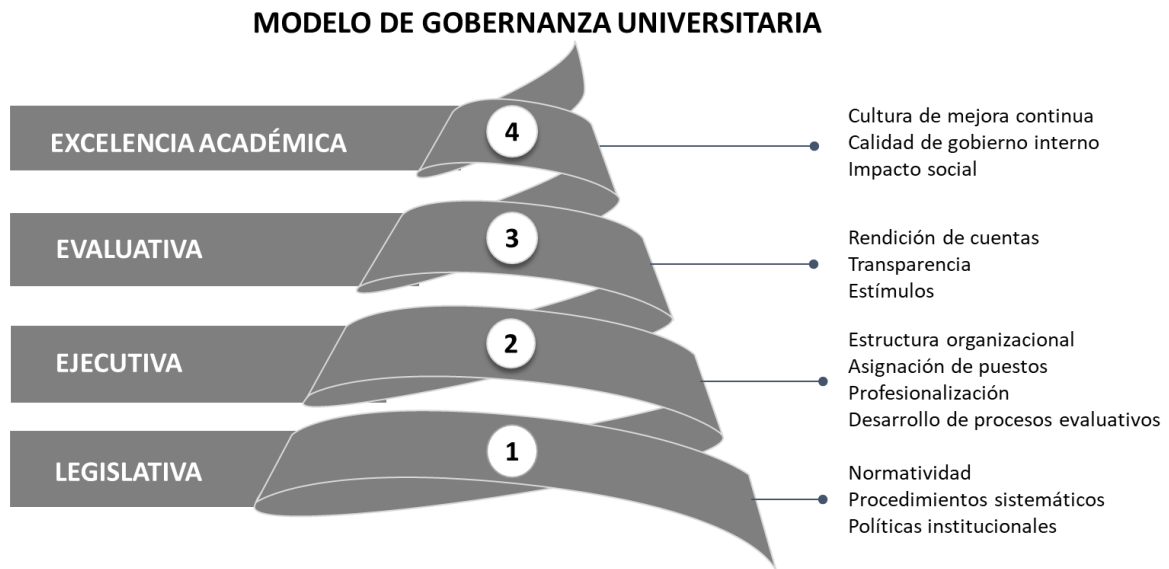
Si bien, se reconoce que la gobernanza universitaria obedece a una actuación circunstancial, a través del estudio cualitativo se han detectado una serie de situaciones similares que permite concluir que un modelo sistemático e integral genérico puede contribuir a la generación de una cultura de mejora continua en las IES.

Se hace necesario un modelo de gobernanza centrado en el aseguramiento de la excelencia académica, el cual tenga su sustento en la organización y desempeño interno de las instituciones educativas. De acuerdo a la información obtenida por diversas fuentes, para el cumplimiento de la política se hace necesaria la instauración de una oficina de aseguramiento a la excelencia que brinde orientación a la práctica educativa, así como la conformación de equipos de trabajo idóneos. La conducción de la gobernanza universitaria requiere de certeza legal, académica y laboral, es decir, la determinación y claridad de los procesos serán la pauta para el cumplimiento de indicadores y aseguramiento de la excelencia académica.

A continuación, se exponer un modelo de gobernanza institucional, sin comprometer a la autonomía que posee cada institución universitaria. La propuesta de modelo tiene su base en aquellos elementos centrales identificados, así como también se enfoca en los procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación de programas educativos (ver gráfico 8.23).

Gráfico 8.23

Modelo de Gobernanza Universitaria con enfoque en la Excelencia Académica



Fuente: Elaboración propia

El diseño de la estrategia se centra en la búsqueda de una educación sostenible mediante el fortalecimiento del control interno y el establecimiento de procesos para la mejora continua. Se han planteado cuatro fases para el funcionamiento institucional. El modelo tiene base en el sustento legal, es decir, en la creación y actualización de la normatividad que rige la operación de la IES, esta debe ser creada de acuerdo a las necesidades y posibilidades contextuales, de manera consensuada. Asimismo, se incluye la determinación de procedimientos sistemáticos y las políticas institucionales que regulen las prácticas internas, asegurando una funcionalidad ordenada y orientada a metas.

La segunda fase se centra en la ejecución de los procesos, lo cual implica una serie de elementos como: la estructura organizacional, la asignación de puestos, la profesionalización y el desarrollo de procesos evaluativos. En lo que respecta a la estructura organizacional, se hace necesaria una instancia encargada del aseguramiento a la excelencia, la cual presente con claridad los criterios y acciones a desarrollar, así como el capital humano idóneo para coordinar los mecanismos y los procesos evaluativos. La asignación de puestos debe realizarse conforme

a la meritocracia, a fin de seleccionar a personal talentoso, con capacidad y competencia para afrontar los retos que establece la política pública educativa.

La profesionalización, entendida como la capacitación y actualización de los servidores públicos para brindar un servicio de calidad, caracterizado por ser responsable, eficaz y eficiente. En este sentido, se busca que el personal designado para atender los diferentes puestos, y en especial aquellos relacionados con el aseguramiento de la excelencia académica, reciban la formación específica y necesaria para afrontar las tareas y responsabilidades encomendadas.

El desarrollo de procesos evaluativos deberá ser acorde a lo establecido en la primera fase, la normatividad institucional y las políticas institucionales. Las universidades en su autonomía pueden deliberar sobre los procesos evaluativos más convenientes para la institución, según las metas y visión establecida. Cabe mencionar que, la autoevaluación institucional conduce a la mejora continua de las IES. Se considera un mecanismo de evaluación óptimo, como un punto de partida para llegar al aseguramiento de la excelencia académica. Asimismo, se promueve la evaluación externa, como mecanismo que permite obtener diferentes puntos de vista y promueve el trabajo colaborativo con otros pares académicos en búsqueda de la mejora de los programas educativos. Se ha comprobado que, hasta el momento, la acreditación ha sido una herramienta útil para alcanzar el valor público de las IES públicas del país.

La tercera fase corresponde a la valoración del desempeño de la gobernanza universitaria, en lo que refiere a sus procedimientos y cumplimiento de indicadores. La medición es una herramienta que permite detectar el grado de avance, por lo que se vuelve fundamental para mejorar, sin una medición precisa se complica la actuación futura de las IES. Por ello, a través de la rendición de cuentas y transparencia institucional, se puede obtener un panorama claro, la detección de áreas de oportunidad y el establecimiento de estrategias correctivas. Además, son factores que contribuyen a la legitimidad y prestigio institucional.

Mientras que el establecimiento de estímulos es una estrategia que puede generar resultados altamente positivos en la productividad de las instituciones y el aseguramiento de la excelencia

educativa. En la medida de las posibilidades de las IES, se deben otorgar estímulos ante el cumplimiento de indicadores y obtención de reconocimientos a la calidad de los programas educativos. Los incentivos motivan a la comunidad educativa a alcanzar ciertos estándares, teniendo un impacto en la mejora del servicio educativo.

Como última fase se encuentra la excelencia académica, como principal acometido de la Educación Superior con alta dificultad para conseguir, puesto que no se habla de una objetivación estática, sino más bien de una aspiración progresiva, la cual requiere esfuerzo constante. La excelencia académica se podrá asegurar mediante la cultura de mejora continua, la calidad de gobierno interno y el impacto social. Dichos elementos encuentran sentido en el cumplimiento de la fase legislativa, ejecutiva y evaluativa.

La metacognición en los procesos de evaluación y mejora continua puede aumentar la capacidad académica. La obtención de una cultura de mejora se alcanza a través de un andamiaje en el autogobierno de las IES con el fin de dar cumplimiento a las funciones sustantivas y los parámetros establecidos por el Estado.

Finalmente, los resultados obtenidos conducen a nuevas líneas de investigación centrados en la gobernanza universitaria, entre ellos:

- El cumplimiento de la autonomía en las universidades según lo establecido en la LGES.
- La equidad de género en la gobernanza de Instituciones de Educación Superior.
- La eficiencia de un Sistema de Evaluación en Educación Superior y su impacto en el funcionamiento interno de las IES.

REFERENCIAS

- Acosta, A., Ganga, F. & Rama, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*. 12(33), 3-17.
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Acuña, L. & Pons, L. (2016). Calidad educativa en México. De las disposiciones internacionales a los remiendos del Proyecto Nacional. *Revista Internacional en Ciencias Sociales*, 12(2), 155-174.
<http://scielo.iics.una.py/pdf/riics/v12n2/2226-4000-riics-12-02-00155.pdf>
- Aguilar, L. (2016). *Democracia, Gobernabilidad y Gobernanza*. Instituto Nacional Electoral.
https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2021/02/CM25_baja.pdf
- Aguilar, L. (2010). *Políticas públicas*. Biblioteca Básica de Administración Pública/Siglo XXI Editores.
- Álvarez, G. & Matarranz, M. (2020). Calidad y evaluación como tendencias globales en política educativa: estudio comparado de agencias nacionales de evaluación en educación obligatoria en Europa. *Revista Complutense de Educación*, 31 (1), 85-95.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7214113>
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Paidós Educador.
- Alzate, F., Chaverra, L. & Arango, E. (2020). Gestión directiva universitaria desde el paradigma de la complejidad: otra mirada y nuevas propuestas. *Hallazgos*, 17 (33), 23-51.
<http://www.scielo.org.co/pdf/hall/v17n33/2422-409X-hall-17-33-23.pdf>
- Amaro, A & Cáceres, M. (2017). La evaluación educativa, problemática, cultura y moda en la educación actual. *Revista de educación, cooperación y bienestar social*, (11), 41-52.
<https://www.revistadecooperacion.com/numero11/011-05.pdf>

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2018). *Visión y acción 2030. Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México*. ANUIES.

http://www.anui.es/media/docs/avisos/pdf/VISION_Y_ACCION_2030.pdf

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2006). *Consolidación y avance de la educación superior en México: elementos de diagnóstico y propuestas*. ANUIES.

<https://books.google.com.mx/books?id=nJdeeH4clMMC&lpg=PP1&pg=PT3#v=onepage&q&f=false>

Barrera, M. & Aguado, G. (2007). La evaluación integral de programas y procesos: un camino hacia la calidad. *Educere*, 11 (37), 209-215.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35603705>

Bedoya, et.al. (2014). La mejora continua. Enfoque moderno hacia la medición de la calidad en universidades. *Journal of Industrial Neo-Technologies*.

https://www.jint.usach.cl/sites/jint/files/art.5_v4n1jint001-17_print.pdf

Beltrán, P. (2021). *La Educación Superior Ecuatoriana. Una mirada desde de la Política Pública, previo a la Ley Orgánica de Educación Superior*. UEES.

<https://uees.edu.ec/descargas/libros/2021/educacion-superior-ecuatoriana.pdf>

Ble, L. (2021). De la calidad a la excelencia educativa en México. *Revista Ecúmene de Ciencias Sociales*, 2 (2), 44-68.

<https://revistas.uaq.mx/index.php/ecumene/article/view/484>

Bodero, H. (2014). El impacto de la calidad educativa. *Apuntes de ciencia & sociedad*, 04 (01), 112-117.

<http://journals.continental.edu.pe/index.php/apuntes/article/view/226/222>

Bonnefoy, C., Cerda, G., Peine, S., Duran, M. & Ponce, Y. (2004). Gestión Directiva Universitaria: Un Instrumento para su Evaluación. *Revista de Psicología*, XIII (2), 63-82.

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73726911004.pdf>

Brunner, J. (2011). Gobernanza Universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de Educación*, 355 (2), 137-159.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3638884>

Brunner, J. & Ganga, F. (2016). Dinámicas de transformación en la educación superior latinoamericana: Desafíos para la gobernanza. *Opción*, 32 (80), 12-35.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31047691002>

Buendía, A. (2013). Genealogía de la evaluación y acreditación de instituciones en México. *Perfiles educativos*, 35(spe), 17-32.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?%20script=sci_arttext&pid=S0185-26982013000500003

Cabrero, E. (2004). *Del Administrador al Gerente Público*. Instituto Nacional de Administración Pública.

Camacho, B. (2008). *La población y la muestra*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

<http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/4557>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (30 de octubre de 2021). *El marco teórico-conceptual de la evaluación de las políticas públicas*.

<http://www.diputados.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polisoc/dps22/4dps22.htm>

Carreño, L. (2013). Conceptualización académica de la excelencia en el ámbito universitario. *Omnia*, 19(1), 86-98.

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73726911004.pdf>

Casas, E. & Olivas, E. (2011). El proceso de acreditación en programas de Educación Superior: un estudio de caso. *Omnia*, 17 (2), 53-70.

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73719138005.pdf>

Castillo, J. & Ganga, F. (2020). Dimensiones propuestas por la teoría de agencia. Visiones de expertos sobre el gobierno universitario argentino. *Interciencia*, 45 (6), 260-265.

https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2020/07/01_6686_Com_Ganga_v45n6_6.pdf

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. México.

<https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0962007.pdf>

Consejo Nacional de Educación Superior (s.f.). *Estadísticas IES*. Consultado el 08 de enero de 2025.

https://www.ces.gob.ec/?page_id=5248

Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (2016). *Marco General de Referencia para los Procesos de Acreditación de Programas Académicos de Tipo Superior*.

https://www.copaes.org/assets/docs/Marco-de-Referencia-V-3.0_.pdf

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Artículo 102 y 109. 30 de diciembre de 1999 (Venezuela).

https://www.oas.org/dil/esp/constitucion_venezuela.pdf

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [Const]. Artículo 3. 15 de mayo de 2019 (México).

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Creswell, J. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2 ed.). Sage.

Creswell (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. Sage.

De la Paz, J. (2017). *Introducción a la Administración Pública Mexicana*. INAI

http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/18094/4/images/m_iapm.pdf

- Díaz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista chilena de radiología*, 26(3), 100-104.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-93082020000300100>
- Dunn, W. (1994). *Public policy analysis: An introduction* (Second Edition). Prentice-Hall.
- Edwards, V. (1991). *El Concepto de Calidad de la Educación*. UNESCO.
- Espinoza, O. (2009). Reflexiones sobre los conceptos de “política”, políticas públicas y política educacional. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 17 (8).
<http://epaa.asu.edu/epaa/>
- Fernández, J. (2006). *Derecho administrativo y administración pública*. Porrúa.
- Flores, P. (2008). *Análisis de política pública en educación: línea de investigación*. Universidad Iberoamericana.
<https://ibero.mx/web/filesd/inide5.pdf>
- Fuenmayor, L. (2008). Universidad democrática, inclusión y excelencia académica. *Educere*, 12 (42), 629-634.
<https://www.redalyc.org/pdf/356/35614569024.pdf>
- Ganga, F. (2005). Análisis preliminar del gobierno universitario chileno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(30), 213-246.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000200004&lng=es&tlng=es
- Ganga, F. & Núñez, O. (2018). Gobernanza de las organizaciones: Acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. *Revista Espacios*, 39 (17), 9.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/a18v39n17p09.pdf>
- Ganga, F. Pérez, A. & Mansillas, J. (2018). Paradigmas emergentes en la Gobernanza Universitaria: una aproximación teórica. *Utopía y Praxis Latinoamericana*. 23 (83), 123-136.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/279/27957772012/html/index.html>

- García, A. & Pita M. (2018). Los rankings y sus usos en la gobernanza universitaria. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 13 (37), 95-112.
<https://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/52>
- García, D. (2016). *La calidad educativa: una premisa para la educación básica y un derecho constitucional en México* [Tesis de Licenciatura, Universidad Pedagógica Nacional].
<http://200.23.113.51/pdf/31886.pdf>
- García, J., Reding, A. & López, J. (2013). Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 2(8), 217-224.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733226007>
- García, V. (1982). *Calidad de la Educación, trabajo y libertad*. Editorial Dossat.
- Gil, C. (2015). La administración de la educación en México: Un análisis sobre el devenir de la educación básica y media superior en Martínez, R. *Los avances del México contemporáneo: 1995-2015*. IV La educación y la cultura. Instituto Nacional de Administración Pública.
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/11/5084/18.pdf>
- Ginés, J. (2018), Universidad: mitos, modas y tendencias. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, IX (24), 3-16.
<https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2018.24.259>
- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. (2001). *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. México.
<http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/PlanNacionaldeDesarrollo2000-2006.pdf>
- Gómez, C. (2016). *De la Administración Pública tradicional a la Nueva Gestión Pública*. McGraw Hill.
- Guerrero, O. (2010). *La administración pública a través de las ciencias sociales*. Fondo de Cultura Económico.

- Gutiérrez, S. (2002). *Pensando la Universidad, vida asociativa, elecciones y gobernabilidad universitaria*. Contraloría General de la República, Bogotá.
- Hernández, M. (2012). Los procesos de acreditación en México: Origen y Cambios relevantes. *Higher learning research communications*, 2(3), 30-44.
<https://search.proquest.com/openview/e12ebdaf5b47cfcf1ad66539268248b9/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2029533>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hinojosa, A., & Rodríguez, R. (2014). La encuesta. En K. Sáenz, & G. Tamez, *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales* (págs. 183-201). Tirant Humanidades.
http://eprints.uanl.mx/13416/1/2014_LIBRO%20Metodos%20y%20tecnicas_Aplicacion%20del%20metodo%20pag499_515.pdf
- Hood, C. (1989), Public Administration and Public Policy, Intellectuals Challenges for the 1990's, *Australian Journal of Public Administration*, 48, 346-358.
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. McGraw Hill.
<https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-2/lecturas/u2/kerlinger-investigacion.pdf>
- Kehm, B. (2018). La Nueva Gobernanza de los sistemas universitarios. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 4(8), 14-19.
<http://revpoliticass.uanl.mx/index.php/RPGyC/article/view/99>
- Kehm, B. (2011). *La gobernanza en la enseñanza superior. Sus significados y su relevancia en una época de cambios*. Colección Educación Universitaria.
- Lahera, E. (2004). *Política y políticas públicas*. CEPAL Naciones Unidas.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/6085-politica-politicas-publicas>

Latapí, P. (2007). Conferencia Magistral al recibir el Doctorado Honoris Causa de la Universidad Autónoma Metropolitana de México. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (3), 110-118.

<http://www.rinace.net/arts/vol5num3/art18.pdf>

Latorre, A. (1996). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Experiencia.

Lavados, H. & González, L. (2018). Gobernanza para consolidar la calidad institucional: la experiencia de la Universidad de San Sebastián en Ganga, F. et.al. *Investigaciones sobre gobernanza universitaria y formación ciudadana en educación* (1era. Ed.). México: Fontamara y UANL.

Ley de Universidades. Por la cual se expide la Ley de Universidades. 08 de septiembre de 1970. GO N° 1.429.

http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/comision_electoral/Normativa_legal/index.htm

Ley General de Educación Superior. Por la cual se expide la Ley General de Educación Superior y se abroga la Ley para la Coordinación de la Educación Superior. 20 de abril de 2021. D.O. No.200421.

https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf

Ley N°21.091. Por la cual se promulga la Ley sobre Educación Superior. 29 de mayo de 2018. N° 10.783-04

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118991>

Ley N°20.129. Por la cual se establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. 17 de noviembre de 2006. N° 548-2006.

<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=255323>

Ley Orgánica de Educación. Por la cual se promulga la Ley Orgánica de Educación. 13 de agosto de 2009. GO N°124.

<http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/LeyOrganicadeEducacion.pdf>

Ley Orgánica de Educación Superior. Por la cual se reforma la Ley Orgánica de Educación Superior. 02 de agosto de 2018.

<https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>

Licona, J. (2006). El Estado y su fractura con la Educación Superior. *Xihmai*, 1 (2).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4953734>

León, G. (2010). Perspectivas de la evaluación universitaria: Un reto para la Educación Superior y los organismos de acreditación en la sociedad del conocimiento. *Revista electrónica Calidad en la Educación Superior*, 1(1), 1–12.

<https://doi.org/10.22458/caes.v1i1.398>

López, B. & González, A. (2018). Las evaluaciones externas y el rendimiento académico de los alumnos como instrumento de mejora educativa. *Tendencias pedagógicas*, (31), 309-328.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6383461.pdf>

López, S. (2012). Los rankings universitarios. Bases teóricas, metodología y su impacto en la educación superior global. *Revista de Educación Superior*, XLI (161), 141-149

<https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v41n161/v41n161a7.pdf>

Lugo, M., Stincer, D. & Campos, R. (2013). *Calidad educativa*. Red Tercer Milenio.

https://www.aliat.click/BibliotecasDigitales/Educacion/Calidad_educativa.pdf

Maldonado, B., Buenaño, J. & Benavides, K. (2019). Aproximación a un modelo de gobernanza en universidades públicas de la provincia de Pichincha del Ecuador. *Visión de futuro*, 23(2), 102-117.

https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082019000200004&lng=es&tlng=es

Martínez, J., Tobón, S. & Romero, A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación Educativa*, 17 (73), 79-96.

<https://www.redalyc.org/pdf/1794/179450594005.pdf>

Martínez, M. (2010). Gobernanza y legitimidad democrática. *Reflexión Política*, 12 (23), 96-107.

<https://www.redalyc.org/pdf/110/11018897010.pdf>

MEJOREDU (2019). *Directrices para mejorar la calidad educativa*.

<https://historico.mejoredu.gob.mx/directrices-para-mejorar/que-es-la-calidad-educativa/>

Meléndez, M., Solís, P. & Gómez, J. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, XVI (2), 210-225.

<https://www.redalyc.org/pdf/280/28016298003.pdf>

Ministerio de Educación Chile (2024). *Informe de Matrícula en Educación Superior en Chile 2024*. Servicio de Información en Educación Superior & División de Información y Acceso.

https://www.mifuturo.cl/wp-content/uploads/2024/07/Matricula_Educacion_Superior_2024_SIES.pdf

Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria. (s.f). *Guía del Sistema Educativo de Venezuela*. Consultado el 08 de enero de 2025.

https://contenidos.mineduccion.gov.co/ntg/men/micrositio_convalidaciones/Guias_mineduccion/MINEDU-venezuela/sistema.html?lang=es

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Guía didáctica. Universidad Surcolombiana. Programa de Comunicación Social y Periodismo.

<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Mora, L. (2018). *Evaluación y calidad educativa en Costa Rica y Cuba*. Diagnóstico del LLECE, avances desafíos y estrategias.

<https://www.inee.edu.mx/evaluacion-y-calidad-educativa-en-costa-rica-y-cuba-diagnostico-del-llece-avances-desafios-y-estrategias/>

Muñoz, A. (2012). *Políticas Educativas en México*. Consultado el 27 de enero de 2024.

<https://es.slideshare.net/AnaMuza/politicas-educativas-en-mexico-15212154>

Naciones Unidas (2018), *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe* (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Nosiglia, M. & Mulle, V. (2015). El gobierno de las instituciones universitarias a partir de la Ley de Educación Superior 24.521: un análisis de los Estatutos Universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6 (15), 72-89.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v6n15/v6n15a4.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *El Futuro de la Educación Superior en México: Promoviendo Calidad y Equidad*.

<https://www.oecd.org/about/secretary-general/challenges-and-opportunities-of-higher-education-in-mexico-january-2020-sp.htm>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (18 al 20 de mayo de 2022). Conferencia Mundial de Educación Superior 2022. Barcelona, España.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura & Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. (2020). *La garantía de calidad y los criterios de acreditación en la educación superior. Perspectivas internacionales*.

<http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/06/Criterios-de-acreditacio%CC%81n.pdf>

Ortegón E., Pacheco, J. & Prieto, A. (2015). *Metodología de marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Naciones Unidas.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Oviedo, H. & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.

<http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf>

Pallán, C. (1994). Los procesos de evaluación y acreditación de las instituciones de educación superior en México en los últimos años. *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*, 23(91), 1-20.

http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista91_S1A1ES.pdf

Pardo, Ma. C. (2016). *Una Introducción a la Administración Pública*. El Colegio de México.

Peralta, X. (2022). La gobernanza en las universidades públicas en la zona 6 del Ecuador. Incidencia de los stakeholders en los niveles de gestión universitaria. *Escritos Contables y de Administración*, 13 (2), 104-142.

<https://revistas.uns.edu.ar/eca/article/view/3702/2132>

Pérez, A., Aguilar, J. & Rodríguez, A. (2018). Gobernanza y Gestión Universitaria en Latinoamérica. *Revista Venezolana de Gerencia*, Esp. (1), 56-65.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29062781004/29062781004>

Pichardo, I. (2004). *Modernización administrativa: propuestas para una reforma inaplazable*. Colegio Mexiquense y UNAM.

Pollitt & Bouckaert (2000), *Managerialism and Pulic Services. The Anglo-American Experience*. Oxford University Press.

Reboloso, E. (2001). *Estrategias de calidad en la Universidad*. Promolibro.

Red de Universidades Anáhuac. (04 de diciembre de 2019). *Políticas públicas que mejoran el país*.

<https://www.anahuac.mx/blog/politicas-publicas-que-mejoran-el-pais>

Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior (2011). Por lo cual se expide el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior. 02 de septiembre de 2011. ROS 526.

<https://www.ces.gob.ec/wp-content/uploads/2019/10/Reglamento-General-a-la-LOES.pdf>

Romero, L. (2017). *Análisis de la calidad educativa en la Universidad Autónoma del Estado de México* [Tesis de Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México].

<http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/67849/TESIS.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Rubio, J. (2007). La evaluación y acreditación de la educación superior en México: un largo camino aún por recorrer. *Reencuentro*, (50), 35-44.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34005006>

Sáenz, K., & Téllez, M. (2014). La entrevista en profundidad. En K. Sáenz, & G. Tamez, *Métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas aplicables a la investigación en ciencias sociales* (págs. 171-182). México: Tirant Humanidades.

http://eprints.uanl.mx/13416/1/2014_LIBRO%20Metodos%20y%20tecnicas_Aplicacion%20del%20metodo%20pag499_515.pdf

Sanyal, B. & Martin, M. (2007). *Garantía de la Calidad y el papel de la Acreditación: Una visión global*.

<https://upcommons.upc.edu/handle/2099/7499>

Schmal, R. & Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. *Ensaio*, 26 (100), 822-848.

<https://doi.org/10.1590/S0104-40362018002601309>

Schmelkes, S. (2001). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP.

Schmelkes, S. (1996). *La evaluación de los centros escolares*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

[https://www.academia.edu/12235464/La Evaluaci%C3%B3n de los Centros Escolares 1](https://www.academia.edu/12235464/La_Evaluaci%C3%B3n_de_los_Centros_Escolares_1)

SEGOB. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. México. Diario Oficial de la Federación.

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

SEP (2022). *Política Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior*. 02 de diciembre de 2022.

SEP. (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. Secretaría de Educación Pública.

[http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA SECTORIAL DE EDUCACION 2013 2018 WEB.pdf](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/4479/4/images/PROGRAMA_SECTORIAL_DE_EDUCACION_2013_2018_WEB.pdf)

Sistema Integrado de Consulta de Datos e Indicadores Educativos (s.f.). *Evaluación e Información Educativa*. Consultado el 08 de enero de 2025.

<https://data.educacion.gob.ar/nivel/superior>

Sistema Integrado de Información de la Educación Superior (s.f.). *Perfiles estadísticos del Sistema Nacional de Educación Superior*. Consultado el 08 de enero de 2025.

<https://www.siies.unam.mx/reporte.php>

Taylor, J. & Bogda, R. (1 984). *Introduction to Qualitative Research Methods: The Search for Meanings*, 2e ed. Wiley.

Toledano, M. (2008). *Políticas y tensiones en el proceso de profesionalización docente en Hidalgo, una agenda de política educativa [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]*.

<https://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icshu/doctorado/documentos/Políticas%20y%20tensiones.pdf>

Uvalle, R. (2007). *Perspectiva de la Administración Pública Contemporánea*. Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Uvalle, R. (2003). *La responsabilidad política e institucional de la administración pública*. Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Von Justi, J. (1756). *Ciencia del Estado. Preparación y Estudio Introductorio*. Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Wilson, W. (1887). *The study of administration*. Political Science Quarterly.

ANEXOS

Anexo I. Registro de muestra cualitativa

Clave	Enfoque	Zona	Sexo
EVF	IES	Noreste	Mujer
GCC	IES	Noroeste	Hombre
LFR	IES	Noroeste	Hombre
GUB	IES	Centro	Hombre
JCM	IES	Sureste	Hombre
JNJ	IES	Suroeste	Hombre
MMR	OA	Noreste	Hombre
AMA	OA	Centro	Hombre
ELF	OA	Centro	Mujer

Fuente: Elaboración propia

Anexo II. Guion de entrevista semiestructurada a directivos de Instituciones de Educación Superior

La presente entrevista se realiza con fines académicos y de investigación, la intención específica es la generación del conocimiento acerca de la gobernanza universitaria y la relación que existe con los procesos de evaluación externa en búsqueda del aseguramiento de la excelencia académica. De acuerdo a lo anterior, se solicita de la manera más atenta responder las 13 preguntas, desde su experiencia como directivo. Sus respuestas serán clave para conseguir el objetivo del estudio. En este sentido se solicita su consentimiento para la grabación de la entrevista, garantizando la confidencialidad de cada una de sus respuestas.

1. Desde su perspectiva ¿Cómo define la gobernanza universitaria y cuáles son los elementos imprescindibles?
2. ¿Cuáles son las principales complicaciones que se ha encontrado en la gestión educativa para alcanzar el desempeño institucional? ¿y cómo las ha atendido?
3. Según su opinión, ¿cuáles considera que son los principales retos en el sistema de gobernanza de la IES?
4. Desde su perspectiva, ¿cómo contribuir desde la gobernanza universitaria al aseguramiento de la excelencia académica establecida en la legislación educativa de nivel superior en México?
5. ¿Cómo define la excelencia académica y qué papel juega en la IES?
6. ¿Cuál es la situación actual de la IES en relación a la excelencia académica? Defina los grados de avance sobre el trabajo a la excelencia académica.
7. ¿Cuáles son las estrategias que se implementan para el logro de la excelencia académica?
8. ¿Cuál ha sido su experiencia en procesos de evaluación externa como mecanismo para alcanzar la excelencia académica?
9. ¿Cuáles son los mecanismos determinados por la IES para definir los grados de avance en la excelencia académica para los próximos años?
10. ¿De qué manera considera que impacta la política pública educativa a la mejora del Sistema de Educación Superior?

11. ¿Cuál es su opinión acerca del surgimiento de la Ley General de Educación Superior y su aporte al tema de la excelencia académica?
12. ¿Cuál es su opinión respecto al grado de cumplimiento de la legislación vigente en las IES, particularmente lo que refiere a la existencia de procesos sistemáticos e integrales internos para garantizar la excelencia académica?
13. ¿Cuál es su opinión en relación a los instrumentos derivados del marco normativo para la promoción de los procesos de mejora continua? (particularmente el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior)

Hemos finalizado con la serie de preguntas, agradezco su tiempo y aportación al tema de estudio. ¡Gracias por su participación!

Anexo III. Guion de entrevista semiestructurada a presidentes de Organismos Acreditadores

La presente entrevista se realiza con fines académicos y de investigación, la intención específica es la generación del conocimiento acerca de la gobernanza universitaria y la relación que existe con los procesos de evaluación externa en búsqueda del aseguramiento de la excelencia académica. De acuerdo a lo anterior, se solicita de la manera más atenta responder las 12 preguntas, desde su experiencia en el área de las acreditaciones. Sus respuestas serán clave para conseguir el objetivo del estudio. En este sentido se solicita su consentimiento para la grabación de la entrevista, garantizando la confidencialidad de cada una de sus respuestas.

1. ¿Cuál es su opinión general acerca de los procesos de gobernanza ejercidos en las Universidades Públicas Estatales del país?
2. ¿Cómo define la excelencia académica?
3. ¿Cómo impacta la gobernanza universitaria en el aseguramiento de la excelencia académica?
4. ¿Cuáles son los principales retos de las IES para alcanzar la excelencia académica de la Educación Superior en México?
5. Según su percepción ¿existen variaciones entre México y otros países respecto al aseguramiento de la excelencia académica? En caso de que su respuesta sea sí, especificar cuáles.
6. De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son los principales factores que influyen en el logro de la excelencia académica?
7. ¿Cuáles son los efectos que generan los mecanismos de evaluación externa en las IES?
8. ¿En qué medida pueden contribuir las políticas públicas en el aseguramiento de la excelencia académica?
9. En lo que a excelencia académica compete, ¿cuál es su opinión respecto a la reciente aprobación de la Ley General de Educación Superior?
10. ¿Qué opina de los avances en la conformación del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior como herramienta para dar cumplimiento a la política pública?

11. Desde su postura, ¿qué modificaciones o aportaciones podría sugerir a la política pública educativa mexicana? Argumentar su respuesta.
12. ¿Considera funcional el establecimiento de un modelo de gobernanza en IES enfocado en los procesos de evaluación externa para el aseguramiento de la excelencia académica? Argumentar su respuesta.

Hemos finalizado con la serie de preguntas, agradezco su tiempo y aportación al tema de estudio. ¡Gracias por su participación!

Anexo IV. Cuestionario aplicado a pares evaluadores del SEAES y/o responsables de procesos de acreditación en Instituciones de Educación Superior

Estimado par evaluador y/o responsable de acreditaciones, a través del siguiente cuestionario se busca conocer el grado de desempeño en la gobernanza en Instituciones de Educación Superior con respecto al cumplimiento de la normativa federal y el enfoque en el aseguramiento de la excelencia académica. Se solicita de la manera más atenta responder los 22 ítems de acuerdo a su experiencia en el tema, su opinión es de suma importancia para la realización de este estudio. Su aplicación tiene fines académicos y de investigación, por lo cual se garantiza la confidencialidad de cada una de sus respuestas.

Agradecemos de antemano su valiosa participación.

1. ¿En qué medida se aplican mecanismos democráticos para la asignación de puestos y funciones a nivel directivo?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
2. ¿En qué medida se cumplen los objetivos institucionales por parte de los diferentes actores de la comunidad educativa?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
3. ¿Cuál es el grado de claridad en los propósitos de la planeación estratégica?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
4. ¿En qué nivel se promueve el comportamiento ético de la comunidad universitaria en todos los ámbitos académicos de acuerdo a sus códigos o políticas institucionales?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
5. ¿En qué medida se implementan mecanismos de transparencia en la institución?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
6. ¿En qué grado se desarrolla el liderazgo transformacional en figuras de primer mando?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
7. ¿Cómo percibe la participación de los grupos de interés en la planificación estratégica y plan operativo anual?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
8. ¿En qué medida se articulan las políticas de calidad interna con el sistema de aseguramiento de calidad de Educación Superior?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
9. ¿Cuál es el grado de compromiso por parte de la comunidad educativa en los procesos de autoevaluación institucional?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo

10. ¿En qué nivel se desarrollan en la IES acciones tendientes a la mejora continua?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
11. ¿Cuál es el grado de participación de la comunidad educativa en los procesos de evaluación externa?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
12. ¿En qué medida la obtención de acreditaciones brinda un valor público a la IES?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
13. ¿Cuál es el grado de interés de la IES por figurar en rankings nacionales e internacionales?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
14. ¿En qué medida se aplica la Ley General de Educación Superior en la IES?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
15. ¿En qué grado la Ley General de Educación Superior aporta al aseguramiento de la excelencia académica de la IES?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
16. ¿En qué medida se cumplen los objetivos establecidos en la Ley General de Educación Superior?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
17. ¿Cuál es el nivel de aporte de la política pública educativa a la mejora del contexto educativo?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
18. ¿En qué grado ha beneficiado la implementación de la política pública educativa en el aseguramiento de la excelencia académica de la IES?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
19. ¿En qué medida se ha destinado tiempo a la socialización del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
20. ¿En qué medida se cuenta con personal capacitado para hacer operativo el Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
21. ¿En qué medida es equitativa la implementación de la política pública educativa en la IES?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo
22. ¿Cuál es el nivel de aceptación de la aplicación de la Ley General de Educación Superior?
 Muy alto Alto Moderado Bajo Nulo

¡Gracias por su participación!