

## ANÁLISIS DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA EN EL OCCIDENTE DE MÉXICO

**Analysis of university governance in western Mexico**  
Análise da governança universitária no oeste do México

Joel Nino Jr.<sup>1</sup>  
México

[joel.ninojr@gmail.com](mailto:joel.ninojr@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0007-6086-3405>

### RESUMEN

El objetivo de este análisis fue identificar las diferencias existentes entre la declaración de un modelo de gobernanza universitaria y la gestión en los indicadores de dicho modelo. De forma tal que se evidencie de manera explícita que no todas las IES muestran los componentes de su modelo de gobernanza, lo que sugiere una ausencia de evaluación y seguimiento en la gobernanza universitaria. Para ello, mediante una metodología descriptiva, se examinaron las instituciones educativas en la región occidental de México que se encuentran afiliadas a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). Los hallazgos revelan que, gobernanza universitaria está presente solo en la mitad de los sitios web de las IES analizadas y, además, solo las universidades (tecnológicas y politécnicas; y públicas) muestran un mayor porcentaje de sistemas de indicadores de gobernanza universitaria. Aunque existen criterios para elegir indicadores es esencial enfatizar que todas las IES deben gestionar de manera transparente y con un modelo, los indicadores que garanticen una medición precisa y veraz de la gobernabilidad. De esta forma, esta investigación contribuye a esbozar una visión general del panorama actual de las IES en el desempeño de su gobernanza universitaria. Además de ofrecer una visión anticipada de investigaciones con un mayor nivel de análisis y profundidad de casos específicos, con el fin de mejorar los modelos de indicadores.

**PALABRAS CLAVE:** GOBERNABILIDAD; GESTIÓN, UNIVERSIDAD; GOBIERNO CENTRAL

### ABSTRACT

The objective of this analysis was to identify the existing differences between the declaration of a university governance model and its management in the model's indicators. In such a way, it is explicitly evident that not all HEIs display the components of their governance model, suggesting an absence of evaluation and monitoring in university governance. To achieve this, educational institutions in the western region of Mexico affiliated with the National Association of Universities and Higher Education Institutions (ANUIES) were examined using a descriptive methodology. The findings reveal that university governance is present only on half of the analyzed HEIs' websites and that only universities (technological, polytechnic, and public) display a higher percentage of university governance indicator systems. Although there are criteria for choosing indicators, it is essential to emphasize that all HEIs must manage, in a transparent manner and with a model, the indicators ensuring accurate and truthful measurement of governance. In this way, this research contributes to outlining a general overview of the current landscape of Higher Education Institutions (HEIs) in their performance of university governance. It also provides an early glimpse into research with a higher level of analysis and in-depth exploration of specific cases, aiming to enhance indicator models.

**KEY WORDS:** GOVERNANCE, MANAGEMENT, UNIVERSITY, CENTRAL GOVERNMENT

1 Universidad de Colima y Red de Investigación y Práctica en Liderazgo Educativo [Interleader]

## RESUMO

O objetivo desta análise foi identificar as diferenças existentes entre a declaração de um modelo de governança universitária e a gestão dos indicadores desse modelo. De tal forma que seja explicitamente evidenciado que nem todas as IES mostram os componentes de seu modelo de governança, o que sugere uma ausência de avaliação e acompanhamento na governança universitária. Para isso, por meio de uma metodologia descritiva, foram examinadas as instituições educacionais na região oeste do México afiliadas à Associação Nacional de Universidades e Instituições de Ensino Superior (ANUIES). As descobertas revelam que a governança universitária está presente apenas em metade dos sites das IES analisadas e que, adicionalmente, apenas as universidades (tecnológicas, politécnicas e públicas) exibem uma maior porcentagem de sistemas de indicadores de governança universitária. Embora existam critérios para a escolha de indicadores, é essencial enfatizar que todas as IES devem gerenciar de forma transparente e com um modelo os indicadores que garantam uma medição precisa e verdadeira da governabilidade. Dessa forma, esta pesquisa contribui para delinear uma visão geral do cenário atual das Instituições de Ensino Superior (IES) em seu desempenho de governança universitária. Além de fornecer uma visão antecipada de pesquisas com um nível mais elevado de análise e profundidade de casos específicos, com o objetivo de aprimorar os modelos de indicadores.

**PALAVRAS-CHAVE:** GOVERNANÇA; GESTÃO, UNIVERSIDADE; GOVERNO CENTRAL.

## INTRODUCCIÓN

Las universidades cumplen una función social fundamental que es satisfacer las necesidades de la sociedad en cada momento histórico que se vive. Así nótese que, desde el nacimiento de las universidades con la expresión intelectual renacentista del siglo XI hasta la universidad contemporánea, esta busca favorecer el desarrollo de las sociedades para alcanzar un bien común.

Es así como en la actualidad, por ejemplo, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (UNESCO-IESALC, 2022) refiere sobre esto, que los países deben asegurar que para el año 2030 toda la ciudadanía tenga acceso justo a una educación de alta calidad, incluyendo la educación superior. Esto implica que los sistemas educativos deban ser estructurados de manera que faciliten la organización y financiamiento del sistema educativo.

Para lograr lo anterior se requiere de una gestión eficiente y eficaz, que esté orientada a la trazabilidad de sus funciones y procesos, lo que permite que la universidad alcance su función sustantiva y social. Con base en esto, se asume que es posible por medio de la gestión universitaria que permite adaptarse a las nuevas demandas de la sociedad y donde se incluyen aspectos como la innovación tecnológica, la equidad educativa y la competitividad. Para ello, las universidades deben promover la participación de todos los actores de la comunidad universitaria y deben contar con directivos y académicos que cumplan con la formación adecuada para liderar este proceso.

En América Latina, las universidades enfrentan desafíos particulares, como la escasez de recursos y la burocracia. Para superar estos desafíos, estas deben cambiar su enfoque de gestión, para responder a los retos sociales y los paradigmas de las políticas gubernamentales. El enfoque tradicional, caracterizado por el centralismo, la burocracia y el elitismo, ya no son adecuados para las necesidades actuales (Acosta-Silva, 2022b) de las propias universidades quienes tienen por objetivo responder a las a un gran cantidad de desafíos.

Las universidades deben ser más responsables y comprometidas con el desarrollo de la sociedad y su principal objetivo debe orientarse a satisfacer las necesidades sociales. Para ello, deben promover la participación de todos los actores de la comunidad universitaria y deben contar con directivos académicos con la formación adecuada para liderar este proceso.

Al respecto Ganga et al. (2020), señalan que la falta de transparencia en los modelos de gestión de los recursos y en la toma de decisiones estratégicas es uno de los problemas identificados. En ocasiones, la información necesaria no se brinda de manera clara y accesible a la comunidad académica, lo que genera desconfianza y limita la participación efectiva en el proceso de toma de decisiones.

En términos de evaluación y calidad, Mejía-Rodríguez y Mejía-Leguía (2021) han observado la necesidad de fortalecer los mecanismos de evaluación y seguimiento en la gobernanza universitaria. Al respecto Cruz (2011) señala que, si bien existen políticas para la calidad educativa, su implementación y seguimiento no siempre es sistemático ni efectivo, por lo que es fundamental contar con mecanismos de evaluación robustos que permitan medir el desempeño de las instituciones, identificando áreas de mejora y tomar decisiones informadas para el desarrollo institucional.

De este modo, la gobernanza universitaria en México es un tema crucial para el adecuado funcionamiento de las instituciones de educación superior y del desarrollo económico y sociocultural del país en general, conforme lo señala Veliz-Briones et. al. (2016) dado que su impacto genera procesos de construcción del conocimiento y formas de cuestionar la toma de decisiones para el beneficio de la comunidad escolar.

Dentro de los desafíos identificados, tales como la falta de participación, la falta de transparencia y los problemas en la evaluación y seguimiento, se observa que requieren una atención prioritaria para asegurar una gobernanza efectiva y de calidad en beneficio de la comunidad académica y la sociedad en general.

En el presente estudio, se busca exponer de manera descriptiva la gestión de la gobernanza universitaria en México desde un enfoque administrativo. Para ello, se tomarán en cuenta los datos y cifras de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) de México, así como investigaciones realizadas por reconocidos especialistas en el tema.

El objetivo principal es identificar las diferencias existentes entre la declaración de un modelo de gobernanza universitaria y la gestión en los indicadores de dicho modelo. De forma tal, que se si bien se reconoce la existencia de un discurso sobre la gobernanza universitaria en las instituciones de la educación superior (IES), se evidencie de manera explícita que no todas las IES muestran los componentes de su modelo de gobernanza, lo que sugiere una ausencia de evaluación y seguimiento en la gobernanza universitaria.

Metodológicamente este estudio, examina a las instituciones educativas del occidente de

México, adscritas a la ANUIES como parte de una investigación mayor que lleva a analizar las IES a nivel nacional. Busca identificar si declaran un modelo de gobernanza universitaria y si muestran dicho modelo de indicadores.

Con esta investigación se busca fomentar una visión integral y sistemática de la gobernanza universitaria, considerando tanto los aspectos administrativos y de gestión, como los principios éticos y académicos que la sustentan.

## **FUNDAMENTO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **Gobernanza universitaria**

El término *gobernanza* tiene sus raíces en el concepto de “governabilidad”. Brunner et al. (2021) señalan que la gobernanza, cuando se ve más allá del ámbito estatal, representa un nuevo enfoque de gobierno que implica la colaboración entre diversos niveles de autoridad y organizaciones externas con las que interactúan. En este contexto, varios actores como el gobierno, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas participan en un sistema de interacciones en la educación superior, que posibilitan la creación de una red de gobernanza que conecta los sectores público, privado y civil para el logro de los objetivos (Cisternas, 2021).

El tema de la gobernanza en el ámbito universitario es objeto de un constante debate en los principales foros dedicados a los asuntos académicos y de toma de decisiones, ya que su rol es fundamental en la modernización de las universidades (Cruz, 2016). La relación entre las transformaciones recientes en las instituciones universitarias y el concepto de gobernanza encuentra apoyo en los estudios latinoamericanos de Ganga-Contreras et. al. (2023a, 2023b); Ganga-Contreras et. al. (2020); Brunner y Alarcón (2023); Acosta-Silva (2022a, 2022b, 2014); Acosta-Silva et. al. (2021) y Ganga-Contreras y Vera-Garnica (2008).

De este modo, en el campo de la educación superior, la gobernanza se ha convertido en un factor clave en la agenda de modernización, ya que no solo afecta aspectos internos de la gestión de las universidades, sino que también lo relacionado al papel del Estado y otros actores externos (Pérez y Rodríguez, 2021) que influyen en cómo se realiza dicho proceso. Ganga-Contreras (2023a) analiza la gobernanza educativa desde una perspectiva de redes, enfocándose en las relaciones entre diversos actores del sector y estableciendo espacios de interacción entre grupos organizados, gubernamentales, políticos, empresariales y sociales. Este enfoque tuvo sus inicios en las décadas de 1970 y 1980, cuando el gobierno del Reino Unido implementó políticas estatales consensuadas con actores gubernamentales y no gubernamentales (Brunner, 2011).

Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras (2021) argumentan que la gobernanza se refiere a la estructura y toma de decisiones en las universidades, sin embargo, cuando esta no se desarrolla de manera adecuada, afecta a agentes internos como órganos de gobierno, presupuestos y contrataciones, así como a organismos externos establecidos por entidades estatales superiores.

La propuesta de Veliz-Briones et al. (2016) sobre la gobernanza universitaria se relaciona con la gestión de proyectos y los procesos que permiten la interacción horizontal entre diferentes actores públicos y privados, una dinámica necesaria en el ámbito de la educación superior para facilitar acuerdos sociales y cumplir la misión de la universidad; una educación de calidad para todos y todas.

Acosta-Silva (2022a) coincide con estas perspectivas y señala que la gobernanza en la educación superior puede analizarse desde la esfera institucional y desde lo político-social, lo que permite diferenciar entre gobernanza externa, que se refiere a las relaciones individuales de cada institución de educación superior con los organismos que regulan el sistema educativo, y la gobernanza interna, que se enfoca en las estructuras de autoridad dentro de las instituciones de educación superior.

Con esto, nos damos cuenta de la importancia de la gobernanza como un proceso de toma de decisiones pertinente para las universidades. En ellas, influyen mecanismos de participación que permiten el logro de las metas de los proyectos educativos, mismos que responden a las necesidades sociales, políticas, culturales y económicas del nuevo siglo.

### **Gestión y gobernanza universitaria**

Además de los desafíos conceptuales y de medición asociados con la gobernanza universitaria, también se encuentra la conceptualización de la gestión universitaria.

Desde una perspectiva sociológica, autores como Malagón et. al. (2019) han resaltado el análisis del impacto de las políticas públicas en el desempeño de instituciones educativas. Estos autores señalan que el marco institucional desempeña un papel crucial para que las organizaciones educativas obtengan buenos resultados en términos de eficiencia, confianza, credibilidad y legitimidad política, a través de la percepción de un desempeño satisfactorio de acuerdo con las expectativas depositadas en ellas.

Desde esta perspectiva sociológica, la gestión institucional está vinculada al nivel de legitimidad y confianza percibidos por las comunidades y sociedades en las que están insertas las instituciones. Es así que desde la ciencia política, autores como Ganga-Contreras, et al. (2023a), utilizando el enfoque del neoinstitucionalismo político, definiendo las instituciones como reglas constitutivas, las cuales no solamente regulan, sino que también establecen la posibilidad misma de ciertas actividades que favorecen las actividades de las universidades, lo que genera confianza, demostrando que el aumento de la misma incrementa la eficiencia de la gestión y mejora el desempeño de las instituciones.

Otros estudiosos como Acosta-Silva (2014) destacan que la confianza funciona como un marco invisible con una función estratégica, actuando como un catalizador institucional que permite economizar en términos de evaluación, verificación y prueba.

Adicionalmente, Acosta-Silva (2022a) analiza la gestión de las universidades basándose en dos

principios fundamentales: el de legitimidad y el de gestión. El primero, permite a una organización ser reconocida por poseer las estructuras y procedimientos apropiados para tomar decisiones, adaptarse y manejar su entorno de manera influyente.

El segundo se basa en la efectividad de la toma de decisiones estratégicas para administrar la organización de manera que asegure la continuidad de sus funciones, adquiera los recursos necesarios y genere resultados satisfactorios para las partes interesadas en medio de un entorno a menudo inestable y desafiante. Alzate-Ortíz (2020) sostiene que las universidades exitosas son aquellas que ajustan su forma de dirección y sus enfoques de administración, es decir, su gobernanza, al contexto en el que operan.

Así, la gestión y la gobernanza universitaria se dedica a investigar la forma en que las universidades se organizan y estructuran, cómo son administradas desde la perspectiva de su dirección y gestión, y también cómo interactúan con otras entidades del entorno (Castro, 2022). En otras palabras, el concepto de gobernanza universitaria es más abarcador que el de gestión universitaria, ya que como señalan Acosta, et al. (2017) implica la mejora en la toma de decisiones, la revisión de las estructuras y métodos de organización universitaria, así como las relaciones entre estas instituciones y diversas entidades tanto públicas como privadas.

En este orden de ideas en esta investigación se entenderá por gobernanza universitaria el ejercicio de la autoridad política, económica y administrativa para supervisar los sistemas de Educación Superior. Lo cual implica generar confianza en cuanto a las reglas de acción y que se evidencia en los discursos universitarios de los (as) rectores (as) y la existencia de indicadores de gestión. Esta confianza en los indicadores de gestión evidencia procesos y mecanismos mediante los cuales las instituciones involucradas coordinan las decisiones que se toman, así como las reglas que rigen estas decisiones, para la gestión de sus recursos y el logro de sus metas.

## **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se llevó a cabo utilizando una metodología cuantitativa y descriptiva. Para recopilar datos, se empleó la técnica de observación individual, directa y simple, analizando la información publicada en los sitios web de las diferentes IES de la zona occidente de la ANUIES. Por lo tanto, el análisis de la información se llevó a cabo en tres fases: 1) identificar los sitios web pertinentes, 2) examinar el contenido de los sitios, 3) analizar de forma descriptiva los resultados y 4) agruparlos en categorías de análisis.

### **Identificación de los sitios web**

Para identificar los sitios web de las instituciones a analizar, se consultó la base de datos de la ANUIES (2023) y se identificaron las IES públicas que integran la zona occidente de México. Es importante señalar que esta es una investigación en curso y lo que aquí se expone es un avance

de un análisis que se llevará a cabo en todas las IES del país. Por lo cual se identificó que la zona occidente de México, comprende los estados de: Aguascalientes, Jalisco, Colima, Michoacán, Guanajuato y Nayarit.

### **Resultado de la identificación**

A partir de esta primera fase se revelaron más de 40 IES y se descartaron aquellas IES del ámbito privado, debido a que su enfoque está orientado a la generación de ingresos sobre la función social de una IES. De esta manera, a partir de este análisis, se determinaron las IES sobre las cuales realizar el análisis del contenido.

## **ANÁLISIS DEL CONTENIDO**

Una vez detectadas las IES, las siguientes fases del método descriptivo son la recogida y el análisis de la información a través de mecanismo documental. El instrumento utilizado fue una hoja de cálculo diseñada en Microsoft Excel, la cual se estructuró en varias columnas para capturar datos específicos de cada IES. Las categorías incluidas en la hoja de cálculo fueron:

1. Identificación de la IES: Nombre y ubicación de la institución.
2. Tipo de Institución: Clasificación como universidad pública, tecnológica, politécnica, entre otras.
3. Presencia de Gobernanza: Una columna para indicar si la institución declara explícitamente un modelo de gobernanza en su sitio web.
4. Modelo de Indicadores: Una columna destinada a señalar si se presenta un modelo de indicadores de gobernanza y cuáles son estos indicadores.
5. Accesibilidad de Información: Indicadores de qué tan fácil fue encontrar la información relevante en el sitio web.
6. Notas Adicionales: Espacio para comentarios o detalles adicionales observados durante la recopilación de datos.

La recopilación de información se realizó mediante una revisión sistemática de los sitios web de las IES. La navegación por cada sitio fue guiada por un protocolo estandarizado para asegurar que la información relevante fuera revisada de manera consistente. Los datos fueron ingresados directamente en la hoja de cálculo durante la observación de cada sitio web para garantizar la precisión y minimizar la posibilidad de errores de transcripción.

Una vez recopilados estos datos se procedió a su filtrado, descartando todas aquellas IES de tipo descriptivo en los que no se manifiesta ninguna evidencia de la declaración de un modelo y la existencia de dicho modelo de gobernanza universitaria.

La Tabla 1, muestra la población que se integró por las 31 instituciones educativas del occidente de México integradas a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación

Superior - ANUIES -

**Tabla 1**

*Instituciones educativas del occidente de México*

<b>Estado</b>	<b>Institución</b>
<b>Aguascalientes</b> (6 instituciones)	Instituto Tecnológico de Aguascalientes (ITA); Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA); Universidad Politécnica de Aguascalientes (UPA); Universidad Tecnológica de Aguascalientes (UTAgS); Universidad Tecnológica de Calvillo (UTCalvillo); Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes (UTNA)
<b>Colima</b> (3 instituciones)	Instituto Tecnológico de Colima (ITCol); Universidad de Colima (UCol); Universidad Tecnológica de Manzanillo (UTMz)
<b>Guanajuato</b> (10 instituciones)	Centro de Investigaciones en Óptica, A.C. (CIO); Instituto Tecnológico de Celaya (ITC); Instituto Tecnológico de León (ITL); Instituto Tecnológico de Roque (ITRoque); Instituto Tecnológico Superior de Irapuato (ITESI); Universidad de Celaya (UDEC); Universidad de Guanajuato (UGto); Universidad Tecnológica de León (UTLeón); Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato (UTSOE); Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UVEG)
<b>Jalisco</b> (3 instituciones)	Centro de Enseñanza Técnica Industrial (CETI); Instituto Tecnológico de Ciudad Guzmán (ITCG); Universidad de Guadalajara (UDG); Universidad Tecnológica de Jalisco (UTJ)
<b>Michoacán</b> (6 instituciones)	El Colegio de Michoacán, A.C. (COLMICH); Instituto Tecnológico de Jiquilpan (ITJ); Instituto Tecnológico de La Piedad (ITLaPiedad); Instituto Tecnológico de Morelia (ITMO); Instituto Tecnológico de Zitácuaro (ITZitácuaro); Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMICH)
<b>Nayarit</b> (2 instituciones)	Instituto Tecnológico de Tepic (ITTepic); Universidad Autónoma de Nayarit (UAN)

*Nota.* Elaboración propia con base en los datos de la ANUIES (2023)

El análisis estadístico fue descriptivo para verificar las tendencias entre las universidades públicas, universidades tecnológicas y politécnicas, los institutos tecnológicos y centros de investigación.

En consonancia con lo anterior, se comparan las frecuencias de los dos grupos, para de este modo, conocer las diferencias entre la declaración de la gobernanza universitaria y la evidencia de dicho modelo. De este modo, los resultados descriptivos se exponen desde dos perspectivas: por los estados y por el tipo de institución.

## **RESULTADOS**

Producto de la aplicación de la metodología, se muestran los resultados obtenidos a partir de la observación de los elementos documentales de las IES. Los resultados de las IES que integran la zona occidente de la ANUIES (2023) muestran: a las instituciones de cada estado; y las universidades estatales y los institutos tecnológicos del occidente de México.

### **Declaración de gobernanza universitaria**

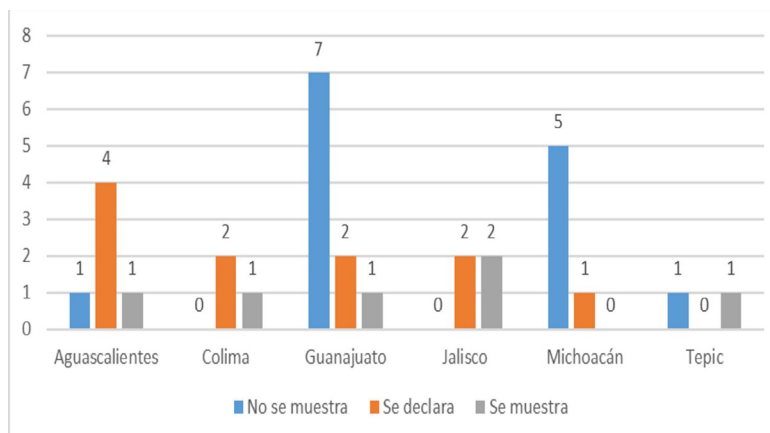
La Figura 1, muestra la pregunta sobre sí en la página web de la institución se declara la gestión



de gobernanza universitaria.

**Figura 1**

*Declaración de gobernanza universitaria por estado*



**Nota.** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de las universidades que pertenecen a la ANUIES (2023).

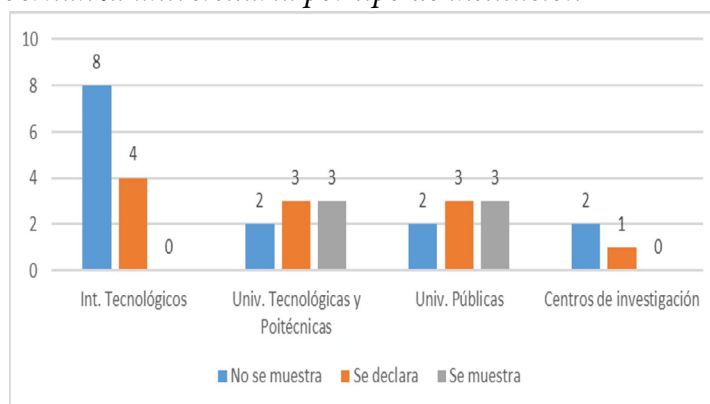
Para comenzar la discusión, es pertinente mencionar que la figura 1 muestra la declaración en discursos de la gobernanza universitaria, mismas que fueron revisadas de manera sistemática en cada página oficial. Su análisis permite posicionar la manera en que se asume la gobernanza en dichas instituciones, así como la zona donde se encuentra.

La información muestra que los estados de Colima y Jalisco son las entidades que más declaran su filosofía de gobernanza. En términos porcentuales, el 100% (con 3/3 y 4/4, respectivamente) de las instituciones afiliadas a la ANUIES occidente. Seguido de Aguascalientes con 66.66% (4/6); Nayarit 50% (1/1); Guanajuato 42.85% (3/7) y Michoacán con el 0% de difusión de la filosofía de gobernanza.

La Figura 2, muestra la declaración por el tipo de instituciones.

**Figura 2**

*Declaración de gobernanza universitaria por tipo de institución*



**Nota.** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de las universidades que pertenecen a la ANUIES (2023)

En la figura anterior se puede observar que las Universidades Tecnológicas y Politécnicas, así como las Universidades Públicas, son las entidades que más declaran su filosofía de gobernanza, con el 75% (con 6/8 y 6/8, respectivamente) de las instituciones afiliadas a la ANUIES occidente. Seguimiento de los Institutos Tecnológicos con 50% (4/8) y finalmente los centros de investigación con 33% (1/3).

Si se analizan los datos anteriores, la mayor difusión de la filosofía de gobernanza, se da entre las universidades (Tecnológicas, Politécnicas o Públicas). 75% de la filosofía se enfoca en aquellas actividades que involucran participación social con la finalidad de lograr una integración sostenible de las partes interesadas. Es decir, cada vez más instituciones de educación superior dirigen sus recursos a la integración de problemáticas universitarias.

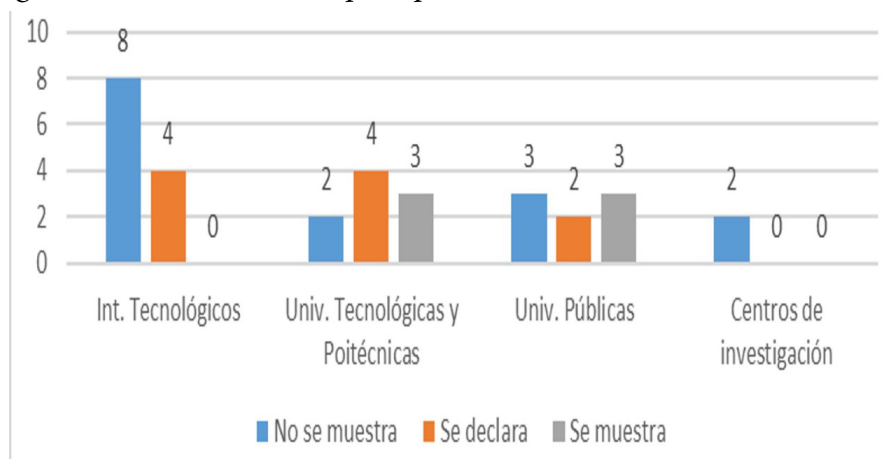
Al comparar los resultados previos con la teoría, revela un resultado muy prometedor para la filosofía universitaria en México. Sin embargo, es esencial subrayar que la mera difusión de información acerca de su enfoque de desarrollo institucional por parte de las universidades no garantiza la implementación adecuada ni su integración en un modelo funcional de indicadores institucionales.

De este modo, la información presentada actúa únicamente como un marco de referencia para los intentos de evaluar la gobernanza de las universidades (sean públicas, tecnológicas y politécnicas) mexicanas.

La Figura 3, muestra la segunda pregunta, misma que buscó conocer si en la página web de la IES, se cuenta con un modelo de indicadores de gobernanza universitaria.

**Figura 3**

*Modelos de gobernanza universitaria por tipo de institución*



**Nota.** Elaboración propia con base en los resultados obtenidos de las universidades que pertenecen a la ANUIES(2023)

En la figura anterior se observa que solo las universidades tecnológicas, politécnicas y públicas, muestran un mayor porcentaje (77% y 62.5% respectivamente) de sistemas de indicadores de gobernanza universitaria.

## DISCUSIÓN

Los resultados del análisis descriptivo evidencian que, así como en cualquier entidad pública que ejerce un impacto significativo; las universidades deben someterse a mediciones y evaluaciones sobre sus sistemas de gestión. Sin embargo, esta tarea presenta complejidades debido a que no todas las IES de la ANUIES presentan modelos de evaluación de su gobernanza. Al respecto, Antonio-Castillo y Ganga-Contreras (2021), explican que las IES eficientes son aquellas que ajustan su gestión universitaria y sus enfoques de gobernanza, es decir, generan indicadores de medición para evaluar sus operaciones.

Aunque existen criterios claros para la selección de indicadores, como aquellos propuestos por Acosta-Silva (2014) desde la perspectiva mexicana, también observamos la postura de Castro (2022) desde el caso de Ecuador o Nosiglia, et al. (2018) en el caso de Argentina donde se analiza lo esencial que es destacar la necesidad de construir estructuras de gobernanza universitaria, con la finalidad de la transparencia y el respaldo de mediciones precisas y evaluables; en el sentido que analizan Ganga et al. (2020).

En esta línea, los indicadores desempeñan un papel crucial en la labor de estimar el comportamiento de las variables involucradas en el logro de metas planificadas, permitiendo así realizar un diagnóstico del nivel de gobernabilidad que las universidades implementan en términos tangibles y mensurables. Por consiguiente, para que las IES desempeñen de manera efectiva su función de gobernanza, es imperativo que los criterios de un modelo sean integrados a los procesos de gestión de manera estructurada y coordinada en todas las áreas de la organización.

## CONCLUSIONES

A lo largo del presente artículo, se ha abordado la significativa relevancia de la gobernanza universitaria en la actualidad. Al analizar el contexto educativo de la zona occidente de México, se hace evidente la pertinencia de continuar construyendo estructuras de gobernanza universitaria, que permitan su gestión tal como lo señalan la literatura existente (Ganga-Contreras, et. al. 2023a; Acosta-Silva, 2014).

De este modo, llevar a cabo el seguimiento de los esfuerzos implementados por las IES conlleva una tarea compleja, ya que demanda una gestión interna eficiente que incorpore en sus procesos un sistema integrado que facilite la retroalimentación de información de manera periódica como proponen Mejía-Rodríguez y Mejía-Leguía (2021).

Lo anterior permitirá contrastar los esfuerzos de la gobernanza universitaria con datos concretos y fieles de las gestiones que realmente desempeña la educación superior en México. Dichas acciones deben estar alineadas con las funciones esenciales de las IES y ser objeto de monitorización para alinear de manera estratégica la gestión con la gobernanza universitaria, tal como señalan Pérez y Rodríguez (2021).

Esta aproximación está en concordancia con lo que se señala desde la perspectiva neoinstitucionalista que las prácticas de gobernanza universitaria se encuentran simuladas en las instituciones tecnológicas y los centros de investigación, tal como se señalan en la Figura 3. Por su parte las universidades públicas muestran mayor claridad en los criterios de medición al tener un modelo de gobernanza, lo que permite a las universidades generar confianza en cuanto a los impactos y consecuencias de sus acciones en la sociedad circundante lo que contribuye a un gobierno institucional y a una autonomía universitaria en el sentido de Acosta-Silva (2022a).

Aunado a lo anterior e insistiendo en la perspectiva neoinstitucionalista, se subraya la influencia decisiva de las estructuras institucionales en el comportamiento y la eficacia organizacional. Las variaciones en la implementación de la gobernanza universitaria reflejan la dinámica interacción entre instituciones, normativas y actores, característica central del neoinstitucionalismo. Este marco teórico no solo valida nuestros hallazgos, sino que también sugiere la importancia de explorar más a fondo la relación entre las prácticas de gobernanza y la efectividad de la educación superior en la región.

Así, esta investigación contribuye a esbozar una visión general del panorama actual de las IES en el desempeño de su gobernanza universitaria. Además, ofrecen una visión anticipada de investigaciones con un mayor nivel de análisis y profundidad de casos específicos, con el fin de mejorar los modelos de indicadores de gestión.

Resulta de suma importancia destacar que el seguimiento de los modelos institucionales de los indicadores de las IES seleccionadas engloba diversos aspectos para tener en cuenta. La declaración de una gobernanza no refleja necesariamente la gestión que las propias instituciones otorgan a lo planteado teóricamente. Por lo tanto, sería necesario establecer un contacto directo con estas instituciones educativas para obtener un entendimiento profundo de las acciones efectivamente implementadas para medir su gobernanza universitaria y comprender los mecanismos desarrollados para ajustar sus operaciones en función de ello.

Por otro lado, al interpretar el comportamiento de la gobernanza universitaria en el occidente de México, revelado por nuestro análisis, es crucial considerar cómo se entrelazan los factores contextuales y los hallazgos empíricos. Observamos, por ejemplo, que la presencia de gobernanza universitaria solo en la mitad de los sitios web de las IES analizadas sugiere variaciones significativas en la transparencia y accesibilidad de la información sobre gobernanza.

Este patrón, más pronunciado en universidades tecnológicas, politécnicas y públicas, refleja

diferencias en la implementación y la visibilidad de prácticas de gobernanza. La inclusión de diversos actores en la toma de decisiones, un tema central en nuestro estudio, revela la necesidad de un compromiso más profundo con la participación democrática y la responsabilidad en la gestión universitaria.

La interpretación de estos datos debe ir más allá de la superficie, buscando entender las implicaciones más profundas y las fuerzas motrices detrás de las prácticas observadas. Esto implica no solo observar los datos y estadísticas sino también entender las historias detrás de estos números.

Asimismo, la relación entre la declaración de modelos de gobernanza y la evidencia de su implementación efectiva en las IES abre un campo fértil para investigaciones futuras, especialmente en términos de la eficacia de estos modelos en el logro de objetivos educativos y sociales clave.

Como futuras líneas de investigación, se señala la pertinencia de ampliar el análisis sobre qué tipos de indicadores están presentes en las diversas IES de la región de análisis. Así como ampliar el análisis a todas las IES pertenecientes a la ANIUES. De esta manera, se podrá contribuir a generar modelos de gobernanza que implementan las IES en México, alineando dicho modelo a una gestión interna eficaz que incorpore un sistema integrado en sus procesos de manera periódica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta-Silva, A. (2014). Gobierno universitario y comportamiento institucional: la experiencia mexicana, 1990-2012. *Bordón: revista de pedagogía*, 66(1), 31-44. <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/Bordon.2014.66102>
- Acosta-Silva, A. (2022). Autonomía universitaria, gobierno institucional y gobernanza interpretativa en México. *Perfiles latinoamericanos*, 30(59), 1-23. <https://doi.org/10.18504/pl3059-016-2022>
- Acosta-Silva, A. (2022b). Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación. *Perfiles educativos*, 44(178), 150-164. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.60735>
- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F. & Rama-Vitale, D. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista iberoamericana de educación superior*, 12(33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Acosta, L., Becerra, F. y Jaramillo, D. (2017). Sistema de información estratégica para la gestión universitaria en la universidad de Otavalo (Ecuador). *Formación universitaria*, 10(2), 103-112. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000200011>
- Alzate-Ortíz, F., Chaverra-Rodríguez, L. y Arango-Zuleta, E. (2020). Gestión directiva universitaria desde

REV. GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN, VOL. 10, NÚM 1, [1-16], ISSN: 2215-2288, ENERO - JUNIO, 2024  
el paradigma de la complejidad: otra mirada y nuevas propuestas. *Hallazgos*, 17(33), 23-51. <https://doi.org/10.15332/2422409x.5454>

Antonio-Castillo, J. y Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: análisis de situación desde la perspectiva de la ley de educación superior argentina. *Revista Cubana de educación superior*, 40(2), 1-21. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142021000200018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200018)

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES] (2023). *Instituciones de Educación Superior*. <http://www.anui.es.mx/anui.es/instituciones-de-educacion-superior/>

Brunner, J. y Alarcón, M. (2023). Evolution of chilean higher education from the governance equalizer perspective. *Research square. Preprint*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2485564/v1>

Brunner, J., Labraña, J., Ganga, F. y Rodríguez-Ponce, E. (2021). Gobernanza de la educación superior: el papel de las ideas en las políticas. *Revista iberoamericana de educación*, 83(1), 211-238. <https://doi.org/10.35362/rie8313866>

Brunner, J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. *Revista de educación*. 355(1), 137-159. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/81461/00820113012621.pdf>

Castro, D. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Revista universidad y sociedad*, 14(2), 547-553. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202022000200547&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200547&lng=es&tlng=es)

Cisternas, C. (2021). Análisis del entorno en la gestión universitaria: una aproximación desde la teoría de sistemas sociales. *Actualidades investigativas en educación*, 21(1), 457-479. <https://dx.doi.org/10.15517/aie.v21i1.44075>

Cruz, O. (2016). *Procesos de desarrollo económico y sociocultural en México durante el siglo XX*. Universidad de Colima. [http://ww.ucol.mx/content/publicacionesenlinea/adjuntos/Procesos-de-desarrollo-\(ISBN\)\\_430.pdf](http://ww.ucol.mx/content/publicacionesenlinea/adjuntos/Procesos-de-desarrollo-(ISBN)_430.pdf)

Cruz, O. (2011). Las políticas de formación docente y los procesos de gubernamentalidad. Una discusión sugerente. *Discursos educativos, identidades y formación profesional. Producciones desde el análisis político de discurso*, 283-300. México: Plaza y Valdés.

Ganga-Contreras, F., Abello, J., Pedraja-Rejas, L., Durán-Seguel, I. y Castillo, J. (2023a). Perspectivas teóricas, como basamentos para estudiar la gestión universitaria. *Fronteiras*, 12(1), 134-153. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2023v12i1.p134-153>

- Ganga-Contreras, F., Rodríguez-Cisterna, C. y Tovar-Correal, M. (2023b). Relación contractual en servicios locales de educación pública: análisis desde la teoría de agencia. *Revista política, globalidad y ciudadanía*, 9(18), 229-246. <http://revpoliticas.uanl.mx/>
- Ganga, F., González, E., Ostos, O. y Hernández, M. (2020). *Gobernanza universitaria: Experiencias e investigaciones en Latinoamérica*. USTA. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/31223/Obracompleta.Coleccionestudioseneducacion.2020Gonzalezeduardo.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Ganga-Contreras, F. y Vera-Garnica, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de administración*. 21(35), 93-126. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503505.pdf>
- Mejía-Rodríguez, D. y Mejía-Leguía, E. (2021). Evaluación y calidad educativa: Avances, limitaciones y retos actuales. *Revista electrónica educare*, 25(3), 702-715. <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>
- Nosiglia, M., Trippano, S. y Mulle, V. (2018). La gobernabilidad universitaria en Argentina y los nuevos desafíos: el rol de los gremios docentes en la definición de la carrera académica. *Revista de la escuela de ciencias de la educación*, 1(13), 41-63. <https://revistacseducacion.unr.edu.ar/index.php/educacion/article/view/324>
- Pérez, A. y Rodríguez, A. (2021). Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. *Hallazgos*, 18(35), 233-257. <https://doi.org/10.15332/2422409x.5689>
- Quintero, C. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles latinoamericanos*, 25(50), 39-57. <https://doi.org/10.18504/pl2550-003-2017>
- UNESCO-IESALC. (2022). *Establecimiento de vínculos con el ODS 4: Gobernanza de la educación superior y la calidad y equidad de los sistemas de educación superior*. <https://www.iesalc.unesco.org/2022/07/19/establecimiento-de-vinculos-con-el-ods-4-gobernanza-de-la-educacion-superior-y-la-calidad-y-equidad-de-los-sistemas-de-educacion-superior/>
- Valdés-Montecinos, M. y Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: aproximaciones teóricas de los grupos de interés en instituciones de educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 441-459.
- Veliz-Briones, V., Alonso-Becerra, A., Fleitas-Triana, M. y Alfonso-Robaina, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista electrónica educare*, 20(3), 466-482. <https://dx.doi.org/10.15359/ree.20-3.23>

## INFORMACIÓN ADICIONAL

*Cómo citar:* Nino, J. (2024). Análisis de la gobernanza universitaria en el occidente de México. *Revista Gestión de la Educación*, 10(1). <https://doi.org/10.15517/rge.v10i1.56337>