



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
de la Secretaría de Educación Pública según
acuerdo número 2005086 de fecha 7 de abril
de 2000

TESIS

“GESTIÓN Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN TRES TIPOS
DE INSTITUCIONES MEXICANAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
Sergio Linares Pérez

Asesor: Dr. Eduardo Carrillo Hoyo

Ciudad de México a 25 de febrero de 2026

Ciudad de México, a 04 de marzo de 2026

LIC. DULCE MARÍA PRECIADO ÁVILA
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

Sergio Linares Pérez

Egresada(o) de la Facultad de Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, del Doctorado en:

ADMINISTRACIÓN

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 2005086 de fecha 7 de abril de 2000.

Ha elaborado la tesis titulada: "Gestión y desempeño organizacional en tres tipos de instituciones mexicanas de educación superior".

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para este Doctorado de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Dr. Eduardo Carrillo Hoyo que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director Facultad de Negocios

Índice

Dedicatoria	3
Resumen	4
Planteamiento y marco conceptual.....	9
Planteamiento del problema	9
Pregunta de investigación	11
Delimitación temporal.....	11
Delimitación espacial.....	12
Justificación del estudio	13
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos.....	15
Hipótesis de investigación y de contraste estadístico.....	15
Hipótesis de investigación	16
Hipótesis nula y alternativa.....	16
Estructura general del documento	17
Capítulo 1. Funciones sustantivas en el desempeño organizacional.....	19
1.1 Antecedentes históricos de la administración y su relación con la educación superior	19
1.2 Definición de funciones sustantivas.....	25
1.2.1 Planeación	25
1.2.2 Organización	29
1.2.3 Liderazgo (toma de decisiones)	32
1.2.4 Control	34
1.3 Modelos de desempeño organizacional en educación superior	37
1.4 Marco normativo y políticas públicas.....	41
1.5 Tipología ANUIES para las instituciones de educación superior	49
1.6 Isomorfismo institucional y homogeneización de las prácticas de gestión en la educación superior.....	51
Capítulo 2. Metodología del estudio	55
2.1. Enfoque metodológico general	55
2.2. Diseño de investigación	55
2.3. Definición de variables e indicadores.....	56
2.4. Instrumento de recolección de información.....	57

2.4.1 Elaboración de segunda y última versión	67
2.4.2 Validez y confiabilidad del instrumento	77
2.5 Población y muestra: universo de IES encuestadas y sus tipologías.....	78
2.6 Técnicas de análisis de datos.....	83
2.6.1. Análisis de varianza (ANOVA) de un factor	83
2.6.2. Prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis.....	83
2.6.3. Jerarquización y ponderación de funciones sustantivas.....	84
2.7 Consideraciones éticas, validez metodológica y confiabilidad del instrumento.....	84
Capítulo 3. Jerarquización y análisis inferencial del desempeño organizacional	87
3.1 Resultados descriptivos generales	87
3.2 Jerarquización interna por tipología institucional	92
3.3 Análisis de áreas de oportunidad	94
3.4 Análisis inferencial: del desempeño organizacional	95
3.4.1. Análisis de varianza ANOVA de un factor.....	95
3.4.2. Prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis.....	96
3.4.3. Tamaño del efecto y relevancia práctica (ϵ^2)	97
3.4.4. Interpretación integradora y reflexiones metodológicas.....	98
3.5. Contraste de hipótesis	99
3.6. Integración de resultados jerárquicos e inferenciales	100
3.7. Implicaciones estratégicas y modelos de gestión.....	101
Capítulo 4. Conclusiones.....	104
4.1 Discusión general e interpretación	104
4.2 Contribuciones al conocimiento	106
4.3 Relevancia.....	107
4.4 Limitaciones del estudio.....	108
4.5 Recomendaciones para futuras investigaciones.....	109
Referencias	113
Anexo 1. Tipología ANUIES de las instituciones de educación superior.	118

Dedicatoria

A lo largo de la presente investigación se ha tenido el apoyo de dos de los organismos involucrados en la responsabilidad y/o seguimiento de la mejora de la calidad de la educación superior en México y se desea manifestar el agradecimiento a:

- A la Dirección de Fortalecimiento Institucional de la Secretaría de Educación Pública, en especial al Dr. Isaías Elizarraraz Alcaraz
- La Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES, particularmente al Lic. Efraín Juárez González, Director de Planeación y Evaluación

Adicionalmente y no menos importante al Dr. Julio Rubio Oca, ex Subsecretario de Educación Superior en la Secretaría de Educación Pública.

Los archivos proporcionados por estas tres personas resultaron significativos para el soporte del estudio que este documento presenta.

Finalmente, pero no menos importante, expreso mi agradecimiento al Dr. Eduardo Carrillo Hoyo, por su asesoría y seguimiento académico, fundamentales para la conclusión de esta investigación.

Febrero, 2026

Resumen

El tema de la calidad en la educación superior ha sido revisado en México desde hace más de cincuenta años, tanto por organismos nacionales como internacionales. Diversos indicadores se han ido construyendo para tratar de identificar mejorías o avances sobre las garantías de una buena formación profesional y técnica.

Entre los indicadores más recientes aparece el concepto de acreditación de un programa educativo, siendo ésta una forma de reconocer un buen desempeño del programa y requiriendo la participación de pares académicos como evaluadores externos a la institución responsable del programa.

En el sistema de educación superior mexicano, en 2019, menos de la mitad de los estudiantes de licenciatura estaba matriculado en programas que han sido evaluados o acreditados externamente, lo que ponía de manifiesto una baja cobertura de acreditación en el universo de la oferta nacional (OECD, 2019). De acuerdo con datos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) para el ciclo 2020-2021, apenas el 52.9% de la matrícula de licenciatura y TSU se encontraba inscrita en programas que habían sido acreditados por su calidad, lo cual pone en evidencia una cobertura aún limitada del aseguramiento de la calidad en la oferta nacional (ANUIES, 2021). Este escenario representa un claro llamado a analizar la gestión de las instituciones de educación superior en el marco del desempeño organizacional, mediante un enfoque que considere cómo funciones clave como la planeación, la organización, la toma de decisiones y el control se jerarquizan según la tipología institucional y contribuyen al mejoramiento académico-administrativo

En este estudio se presenta un análisis de la jerarquización de las funciones sustantivas que se consideran en el desempeño de una organización para el caso de la gestión de instituciones de

educación superior (IES) en México que se distinguen por pertenecer a tres tipos de institución según las tareas que realizan según la tipología de la ANUIES.

Se revisa la evolución más representativa de la teoría administrativa y organizacional de finales del siglo XIX a nuestros días y se recogen las aportaciones identificadas como más pertinentes para este estudio, considerando los programas que el gobierno federal ha establecido para un mejor desempeño organizacional de las instituciones de educación superior públicas a fin de mejorar la calidad de la educación que ofrecen.

Como reflejo de este esfuerzo, se han extendido los impactos en la gestión de las IES públicas al ámbito de la gestión de las IES privadas traduciéndose en la acreditación de programas educativos, la habilitación del personal académico y la búsqueda de reconocimiento de la buena gestión por parte de la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES).

Empleando parte de los reactivos que han utilizado los programas de fomento a la calidad del desempeño de instituciones de educación superior por parte de la Secretaría de Educación Pública, así como los Comités Interinstitucionales de Educación Superior (CIEES), los organismos acreditadores reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y la FIMPES se seleccionaron 32 de ellos para conocer el nivel de cumplimiento o avance en cuatro funciones sustantivas de la gestión: planeación, liderazgo (entendido como toma de decisiones, otros autores más recientes lo han sustituido por comunicación), organización y control.

Con base en la encuesta realizada a cincuenta y nueve IES del país, correspondientes a tres tipologías ANUIES que cada tipología jerarquiza en forma distinta estas funciones.

Se analizan los resultados y el impacto que han tenido en su desempeño organizacional estas tipologías considerando el universo de las estadísticas del sistema de educación superior del país.

Palabras claves: Desempeño organizacional, tipología ANUIES, planeación por objetivos, Educación Superior

Abstract

The issue of quality in higher education has been examined in Mexico for more than fifty years by both national and international organizations. Various indicators have been developed to identify improvements and progress in ensuring sound professional and technical training.

Among the most recent indicators is the concept of program accreditation, which serves as a mechanism to recognize the good performance of an academic program and requires the participation of academic peers as external evaluators of the institution responsible for the program.

In the Mexican higher education system, less than half of undergraduate students are enrolled in programs that have been externally evaluated or accredited, reflecting limited quality assurance coverage at the national level (OECD, 2019). According to data from ANUIES for the 2020–2021 academic cycle, only 52.9% of undergraduate and short-cycle higher education students were enrolled in accredited programs, highlighting a persistent gap in quality assurance across the system (ANUIES, 2021). This situation underscores the need to analyze the management of higher education institutions through the lens of organizational performance, considering how key functions—planning, organization, decision-making (leadership), and control—are prioritized according to institutional typology and contribute to academic and administrative improvement.

This study presents an analysis of the hierarchy of these substantive management functions in Mexican Higher Education Institutions (HEIs), classified into three types of institutions based on the typology established by the National Association of Universities and Higher Education Institutions (ANUIES). It reviews the evolution of administrative and organizational theory from the late nineteenth century to the present and identifies the contributions most relevant to this study,

considering the federal programs designed to strengthen the organizational performance of public HEIs in order to improve educational quality.

As a result of these efforts, the impact on public HEI management has extended to the private sector, reflected in program accreditation processes, faculty development, and the pursuit of quality recognition by the Federation of Private Mexican Higher Education Institutions (FIMPES).

Using selected indicators from quality assurance frameworks developed by the Ministry of Public Education, the Inter-Institutional Committees for the Evaluation of Higher Education (CIEES), accrediting bodies recognized by the Council for Accreditation of Higher Education (COPAES), and FIMPES, a set of 32 items was selected to assess the level of progress in four core management functions: planning, leadership (understood as decision-making), organization, and control.

Based on a survey of fifty nine HEIs in Mexico representing three ANUIES typologies, the study analyzes how each typology prioritizes these functions differently and examines the resulting impact on their organizational performance in the context of the national higher education system.

Keywords: Organizational performance, ANUIES typology, Goal-oriented planning, Higher education.

Planteamiento y marco conceptual

Planteamiento del problema

El análisis integral de la gestión institucional en la educación superior en México requiere abordar de manera articulada cuatro componentes fundamentales: estudiantes, personal académico, programas educativos y organización institucional. La interacción entre estos elementos determina en gran medida la capacidad de las instituciones de educación superior (IES) para responder a los retos de cobertura, calidad y pertinencia que caracterizan el sistema educativo nacional.

El presente estudio revisa en forma sintética aspectos relevantes de los tres primeros componentes y busca profundizar en el tema de la gestión con relación al desempeño organizacional. Las instituciones de educación superior han tenido que reaccionar en aspectos de su gestión en las últimas décadas, según los resultados que diferentes organismos como ANUIES, PROMEP o CIEES han investigado:

- Estudiantes: El crecimiento sostenido de la matrícula ha sido uno de los factores más determinantes para la transformación de la educación superior. Mientras que en 1950 el país contaba con cerca de 30 mil estudiantes, para 2021 la cifra superaba los 4.9 millones (ANUIES, 2021). Este incremento ha exigido la expansión de infraestructura, la diversificación de la oferta educativa y el fortalecimiento de los mecanismos de aseguramiento de la calidad.
- Personal académico: Paralelamente, el sistema se ha visto en la necesidad de ampliar su planta docente: entre 1960 y 1992, por ejemplo, se contrataban en promedio 9.5 profesores diarios (Gil A. et al., 1994), lo que dio origen a políticas de habilitación académica, en el año 1996 como el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), ahora ya conocido como Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP).
- Programas educativos (PE): Asimismo, el aseguramiento de la calidad se ha vinculado directamente con la pertinencia de los programas educativos, entendida como la formación de profesionistas de alta calidad, la generación y aplicación de conocimiento útil y la preservación del patrimonio tangible e intangible (Fernández, 2017). En este sentido, el país ha desarrollado esquemas de evaluación externa a través de los Comités

Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), los organismos acreditadores reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y, en el ámbito del posgrado, los procesos de evaluación, reconocimiento y aseguramiento de la calidad fueron desarrollados históricamente con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), organismo que durante el periodo de diseño del instrumento, levantamiento de la información y análisis de los datos de esta investigación, era la instancia responsable de la operación del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) y de otros mecanismos de fortalecimiento del posgrado en México. Si bien a partir de 2025 dicho organismo fue sustituido por la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI), bajo el recientemente creado Sistema Nacional de Posgrados (SNP), en el presente estudio se conserva la denominación CONACYT cuando se hace referencia a programas, criterios y lineamientos vigentes durante el periodo de análisis, con el fin de mantener consistencia histórica, metodológica y documental.

Este contexto ha impulsado que las IES —tanto públicas como privadas— reorienten su gestión institucional para atender dimensiones estratégicas del desempeño organizacional, tales como:

- El seguimiento de la trayectoria académica de los estudiantes que admite: selección de ingreso, cumplimiento del perfil del egresado, mecanismos de permanencia del estudiante, tiempo de egreso, tasas de titulación, seguimiento de egresados, etc.
- Definición de los perfiles de su personal académico con base en las características de sus programas educativos: profesores - investigadores de tiempo completo, profesores de medio tiempo y/o de asignatura con actividad profesional para la transmisión del conocimiento adquirido en la práctica profesional;
- Acreditación de sus programas educativos y cumplimiento de indicadores de los evaluadores externos como los CIEES, los organismos reconocidos por el COPAES, la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES), el CONACYT y la Secretaría de Educación Pública (SEP) en su Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) y que se ha ido modificando al pasar a ser el Programa de Fortalecimiento de la Calidad las Instituciones Educativas (PROFOCIE), posteriormente Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE) y que actualmente se ha

constituido como el Programa de Fortalecimiento de la Excelencia Educativa (PROFEXCE).

A pesar de la amplia implementación de políticas públicas, programas federales y mecanismos de aseguramiento de la calidad en el sistema de educación superior mexicano, existe una limitada evidencia empírica que permita comprender cómo las instituciones de educación superior priorizan, en la práctica, las funciones sustantivas de su gestión institucional y si dicha priorización difiere en función de su tipología organizacional.

En particular, no se cuenta con estudios que analicen de manera comparativa y sistemática la jerarquización de funciones como la planeación, la organización, el control y el liderazgo o toma de decisiones (Chiavenato, 2019), entre instituciones clasificadas bajo las tipologías definidas por la ANUIES (IDEL, IDLM e IDILD), ni que evalúen si estas diferencias se traducen en patrones diferenciados de desempeño organizacional.

Esta ausencia de evidencia empírica comparativa constituye un problema de investigación relevante, ya que limita la capacidad de las instituciones y de los organismos de evaluación para identificar áreas estratégicas de fortalecimiento en la gestión institucional (SEP, 2019), más allá de la adopción formal de modelos y estándares de calidad. En este contexto, la presente investigación se orienta a analizar dicha jerarquización funcional y su relación con la tipología institucional, con el fin de aportar elementos analíticos y aplicables para la mejora de la gestión en la educación superior mexicana.

Pregunta de investigación

¿Existen diferencias en la jerarquización de las funciones de gestión institucional —planeación, organización, control y toma de decisiones (Chiavenato, 2019) — entre las instituciones de educación superior mexicanas clasificadas según la tipología ANUIES (IDEL, IDLM e IDILD), y cómo se relaciona dicha jerarquización con su desempeño organizacional?

Delimitación temporal

El periodo temporal considerado para esta investigación abarca de 2015 a 2021, lapso que se caracteriza por un fortalecimiento sistemático de las políticas públicas orientadas a la calidad y al desempeño organizacional en las Instituciones de Educación Superior (IES).

Durante este periodo ocurrieron transformaciones clave en el entorno de la educación superior mexicana:

- Consolidación de políticas de aseguramiento de la calidad impulsadas por la Secretaría de Educación Pública (SEP), que buscaron mejorar infraestructura académica, fortalecer la habilitación docente, elevar la cobertura de programas acreditados y consolidar procesos institucionales de evaluación; mediante programas como:
 - Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) — vigente hasta 2014 (Universidad de Sonora, 2014).
 - Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE) — 2015 a 2018 (SEP, 2017).
 - Programa de Fortalecimiento de la Excelencia Educativa (PROFEXCE) — a partir de 2019 (SEP, 2019).
- Expansión de la matrícula nacional de educación superior, que pasó de 3.8 millones de estudiantes en 2015 a 4.9 millones en 2021, evidenciando la presión estructural sobre los sistemas de gestión institucional (ANUIES, 2021).
- Celeridad de los procesos de evaluación externa y acreditación de programas educativos por parte de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), los organismos acreditadores reconocidos por COPAES y el CONACYT, consolidando un ecosistema de evaluación y calidad académica.

Este rango temporal se seleccionó por tres razones estratégicas:

1. Coincide con el periodo de mayor maduración de las políticas de fortalecimiento institucional y acreditación de programas.
2. Corresponde al marco temporal del levantamiento de datos empíricos (encuesta aplicada en 2021).
3. Permite capturar tendencias recientes sin desfasar la evidencia empírica, manteniendo la coherencia metodológica.

Delimitación espacial.

La presente investigación se circunscribe a instituciones de educación superior (IES) mexicanas afiliadas a la Asociación de Responsables de Servicios Escolares y Estudiantiles (ARSEE), que

agrupa a un conjunto de IES públicas y privadas que comparten prácticas, problemáticas y procesos administrativos vinculados con la gestión escolar y el aseguramiento de la calidad. Su carácter nacional permite contar con una muestra heterogénea pero comparativa, representando diversas regiones, tamaños institucionales y modelos de financiamiento.

Por otro lado, las IES se agruparon conforme a la tipología institucional de ANUIES basada en la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación – CINE (Instituto de Estadística de la UNESCO [IEU], 2015), las cuales se describen detalladamente en el *Anexo 1. Tipología ANUIES de las instituciones de educación superior* (Asamblea General ANUIES [AGA], 2015). En específico, se van a considerar en este estudio tres perfiles institucionales: IDEL, IDLM e IDILD, seleccionados por su representatividad y por la participación predominante de estas tipologías en el levantamiento de datos empíricos.

Esta clasificación tipológica parte de la naturaleza funcional académica, las áreas de conocimiento atendidas y los niveles de programas impartidos (AGA, 2015), elementos que permiten identificar patrones diferenciados de gestión institucional y desempeño organizacional.

La decisión metodológica de acotar el universo de análisis a estas tres tipologías (IDEL, IDLM e IDILD) responde a tres razones fundamentales:

- Homogeneidad comparativa: Estas categorías tipológicas representan configuraciones institucionales con estructuras organizativas y académicas claramente definidas, lo que permite análisis comparables.
- Representatividad empírica: Estas tres tipologías corresponden a la mayoría de las instituciones que participaron en la encuesta levantada en 2021.
- Pertinencia analítica: Reflejan diferentes niveles de complejidad organizacional y académica, ofreciendo un marco adecuado para analizar cómo se jerarquizan las funciones de gestión institucional (planeación, liderazgo, organización y control) en relación con su desempeño organizacional.

Justificación del estudio

La educación superior en México enfrenta desde hace décadas un doble desafío: garantizar la cobertura para atender la creciente demanda educativa y asegurar la calidad de los programas

académicos ofrecidos. Entre 2015 y 2021, la matrícula en educación superior pasó de 3.8 millones a más de 4.9 millones de estudiantes, lo que representa un crecimiento sostenido que ha tenido importantes repercusiones en la gestión institucional de las universidades públicas y privadas (ANUIES, 2021).

Este aumento ha obligado a las instituciones de educación superior (IES) a transformar su estructura organizacional, ampliar su planta docente y diversificar su oferta académica. Sin embargo, el ritmo de crecimiento de la matrícula no ha estado acompañado de una cobertura equivalente en los procesos de aseguramiento de la calidad. De acuerdo con datos de la OCDE (2019) y ANUIES (2021), menos de la mitad de los estudiantes de licenciatura estaban matriculados en programas evaluados o acreditados externamente, y solo el 52.9% de la matrícula de licenciatura y técnico superior universitario cursaba programas acreditados por su calidad.

Esta brecha entre cobertura y acreditación plantea interrogantes críticas sobre la capacidad de gestión institucional de las IES, especialmente en contextos de expansión acelerada.

Paralelamente, el estado mexicano ha implementado políticas públicas orientadas a fortalecer las capacidades institucionales, como el PIFI, PROFOCIE, PFCE y PROFEXCE, que han buscado estandarizar procesos, incentivar la planeación estratégica y promover una cultura de evaluación. No obstante, los resultados han sido desiguales entre instituciones, evidenciando diferencias significativas en la manera en que cada IES jerarquiza sus funciones de gestión (SEP, 2019).

En este contexto, cobra relevancia analizar de manera sistemática cómo las IES mexicanas organizan y priorizan funciones clave de gestión institucional —planeación, liderazgo (toma de decisiones), organización y control— y cómo estas prácticas impactan en su desempeño organizacional. Esta perspectiva permite superar el enfoque centrado únicamente en indicadores de resultados y orientarse a comprender los procesos internos que explican dichos resultados (Mintzberg, 2013; OECD, 2019).

Asimismo, el uso de la tipología ANUIES (IDEL, IDLM e IDILD) ofrece un marco analítico sólido para comparar patrones de gestión entre distintos tipos de instituciones. Esta diferenciación es crucial, ya que no todas las IES enfrentan los mismos retos ni cuentan con la misma capacidad de

respuesta organizacional, debido a su estructura, cobertura y complejidad académica (ANUIES, 2019).

Finalmente, esta investigación tiene pertinencia institucional: al generar evidencia empírica sobre la jerarquización de funciones de gestión en IES mexicanas, aporta insumos útiles para la toma de decisiones tanto de autoridades universitarias como de organismos reguladores. Asimismo, su pertinencia social radica en contribuir al fortalecimiento de la calidad educativa, uno de los ejes estratégicos de las políticas públicas nacionales en educación superior (SEP, 2019; OECD, 2019).

Objetivo general

Analizar la relación entre la tipología institucional ANUIES (IDEL, IDLM e IDILD) y la jerarquización de funciones de gestión institucional (planeación, liderazgo, organización y control (Chiavenato, 2019)) en instituciones de educación superior mexicanas afiliadas a la ARSEE, para identificar patrones de priorización y áreas de oportunidad asociadas al desempeño organizacional.

Objetivos específicos

1. Describir las principales características estructurales y académicas de las IES mexicanas según la tipología ANUIES (IDEL, IDLM e IDILD).
2. Identificar la jerarquización relativa de las funciones de gestión institucional (planeación, liderazgo, organización y control (Chiavenato, 2019)) en las IES analizadas.
3. Comparar la jerarquización de funciones de gestión institucional entre las tres tipologías ANUIES consideradas.
4. Explorar la relación entre la jerarquización de funciones y el desempeño organizacional institucional percibido.
5. Generar evidencia empírica que contribuya al diseño de estrategias diferenciadas de mejora de gestión institucional según tipología.

Hipótesis de investigación y de contraste estadístico

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo de carácter exploratorio y no experimental, con el propósito de analizar la relación entre la tipología institucional ANUIES (IDEL, IDLM e IDILD) y la jerarquización de funciones de gestión institucional en instituciones de educación superior (IES) afiliadas a ARSEE. En este contexto, la formulación de hipótesis cumple una doble función: (a) orientar el análisis conceptual y empírico de la investigación, y (b)

establecer proposiciones susceptibles de contrastación estadística, considerando las características del instrumento, el nivel de medición de los datos y las pruebas estadísticas aplicadas.

Hipótesis de investigación

➤ Hipótesis general

La jerarquización de las funciones de gestión institucional presenta variaciones identificables entre las IES mexicanas clasificadas en las tipologías IDEL, IDLM e IDILD, lo que puede reflejar diferencias en su desempeño organizacional.

➤ Hipótesis específicas

- H1. Las IES clasificadas como IDILD tienden a otorgar mayor prioridad relativa a la función de planeación y liderazgo institucional en comparación con las IES clasificadas como IDEL e IDLM.
- H2. Existen diferencias estadísticamente significativas en la jerarquización de funciones de gestión institucional entre las tipologías IDEL, IDLM e IDILD.
- H3. Una mayor jerarquización de funciones de planeación y liderazgo está asociada a niveles más altos de desempeño organizacional institucional percibido.

Hipótesis nula y alternativa

Para contrastar empíricamente las hipótesis planteadas, se definieron hipótesis nula (H_0) y alternativa (H_1), tanto de forma global como por función de gestión. Estas hipótesis serán evaluadas mediante pruebas estadísticas acordes con el nivel de medición de los datos, particularmente la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis (Montgomery, 2017), y de manera exploratoria mediante análisis paramétricos, considerando las limitaciones metodológicas identificadas.

a) Hipótesis global

- H_0 (nula): No se identifican diferencias estadísticamente significativas en la jerarquización de funciones de gestión institucional entre las IES clasificadas como IDEL, IDLM e IDILD.
- H_1 (alternativa): Se identifican diferencias estadísticamente significativas en la jerarquización de funciones de gestión institucional entre las IES clasificadas como IDEL, IDLM e IDILD.

b) Hipótesis por función de gestión

Planeación

- H₀: No se identifican diferencias significativas en los puntajes de jerarquización de la función Planeación entre las IES IDEL, IDLM e IDILD.
- H₁: Se identifican diferencias significativas en los puntajes de jerarquización de la función Planeación entre las IES IDEL, IDLM e IDILD.

Organización

- H₀: No se identifican diferencias significativas en los puntajes de jerarquización de la función Organización entre las IES IDEL, IDLM e IDILD.
- H₁: Se identifican diferencias significativas en los puntajes de jerarquización de la función Organización entre las IES IDEL, IDLM e IDILD.

Control

- H₀: No se identifican diferencias significativas en los puntajes de jerarquización de la función Control entre las IES IDEL, IDLM e IDILD.
- H₁: Se identifican diferencias significativas en los puntajes de jerarquización de la función Control entre las IES IDEL, IDLM e IDILD.

Liderazgo (Toma de decisiones)

- H₀: No se identifican diferencias significativas en los puntajes de jerarquización de la función Toma de decisiones entre las IES IDEL, IDLM e IDILD.
- H₁: Se identifican diferencias significativas en los puntajes de jerarquización de la función Toma de decisiones entre las IES IDEL, IDLM e IDILD.

Estructura general del documento

La presente investigación doctoral se estructura en cuatro capítulos principales, además de secciones introductorias y finales, con el propósito de desarrollar de manera lógica y articulada el planteamiento del problema, el marco conceptual, la metodología, el análisis de resultados y las conclusiones derivadas del estudio.

El primer bloque introductorio incluye el planteamiento del problema, la delimitación temporal y espacial, la justificación, los objetivos y las hipótesis que orientan el estudio. Este apartado inicial

permite contextualizar la investigación en el marco de la educación superior mexicana y establecer los fundamentos conceptuales y estratégicos del proyecto.

El capítulo 1 desarrolla el marco teórico y contextual sobre las funciones sustantivas en el desempeño organizacional, abordando su evolución histórica, conceptualización, relación con los modelos de gestión institucional y su vinculación con los marcos regulatorios y normativos establecidos por organismos nacionales e internacionales.

El capítulo 2 presenta la metodología de investigación, especificando el enfoque adoptado, el diseño metodológico, la definición de variables, el instrumento de recolección de datos, la población y muestra, así como las técnicas de análisis utilizadas. Se detalla la aplicación del análisis de varianza (ANOVA) de un factor, la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis (Montgomery, 2017) y el análisis de jerarquización y ponderación de funciones como estrategia complementaria para identificar patrones estratégicos.

El capítulo 3 se enfoca en la jerarquización de las funciones sustantivas, mostrando los resultados descriptivos obtenidos y la priorización interna de cada tipología institucional (IDEL, IDLM, IDILD). Este análisis permite identificar áreas de oportunidad específicas para cada grupo institucional y contextualizar las prácticas de gestión en función de sus prioridades. Así como, desarrolla el análisis inferencial de los datos, presentando los resultados de las pruebas ANOVA y Kruskal–Wallis (Montgomery, 2017) y su interpretación estadística, así como la integración con el análisis complementario. En este apartado se realiza además el contraste de hipótesis, combinando la evidencia cuantitativa con una lectura estratégica de los resultados.

El capítulo 4, presenta las conclusiones, destacando las aportaciones del estudio, su relevancia para la gestión institucional y para las políticas públicas de educación superior, así como las limitaciones de la investigación y las recomendaciones para estudios futuros.

El documento se complementa con un apartado de referencias bibliográficas, elaborado conforme a las normas APA, a fin de garantizar la transparencia y trazabilidad del estudio.

Capítulo 1. Funciones sustantivas en el desempeño organizacional

1.1 Antecedentes históricos de la administración y su relación con la educación superior

Desde que la humanidad comenzó a formarse en grupos para lograr objetivos que solo podrían lograrse si se trabajaban en equipo, la administración ha sido parte esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos particulares. La palabra administración proviene del latín (*ad*, dirección hacia, tendencia; *ministratio*, esta última palabra viene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, subordinación u obediencia) por lo que se puede entender como las condiciones en que una persona o grupo de ellas cumple (n) una función bajo el mando de otro para avanzar, lo que puede interpretarse como alcanzar un objetivo.

En el tema de administración se distinguen dos enfoques: uno es la llamada Teoría “Clásica” de la administración que se concentra en la estructura y las funciones de una organización y el otro enfoque es la administración “científica”, caracterizada por hacer énfasis en las tareas que realiza un obrero o trabajador.

Los principales exponentes que fundamentaron cada enfoque fueron Henri Fayol, en el enfoque clásico, con una visión sintética, global y universal de la empresa y Frederick W. Taylor en el enfoque “científico”, que mostró una visión analítica y concreta, manifestada en un tratamiento normativo y prescriptivo.

La presente investigación se basa en el enfoque clásico y por ello se recogen las principales definiciones del concepto de administración, partiendo de Fayol (1949) y algunas aportaciones en la Teoría de las Organizaciones y la Administración que resultan útiles para el estudio:

- Henri Fayol (1949), definió la administración como un proceso integral compuesto por cinco funciones esenciales: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Aunque formulada hace más de un siglo, su propuesta sigue siendo un referente en la teoría administrativa moderna. Estudios recientes (Witzel y Warner, 2013) destacan que la estructura funcional planteada por Fayol continúa sirviendo como base conceptual para comprender los procesos de gestión en contextos institucionales y educativos actuales.

Henri Fayol estableció que las funciones administrativas constituyen el núcleo del proceso de gestión. Así, “planear” implica visualizar el futuro y diseñar un programa de acción que oriente los esfuerzos hacia los objetivos propuestos; “organizar” consiste en estructurar de manera adecuada los recursos materiales y humanos de la empresa; “dirigir” significa guiar, motivar y orientar al personal en el cumplimiento de sus tareas; “coordinar” se entiende como armonizar y sincronizar las actividades colectivas; y “controlar” representa la verificación sistemática de que las acciones ejecutadas se desarrollen conforme a los planes y normas establecidas. Estas funciones, concebidas por Fayol y reinterpretadas por Chiavenato (2019), siguen siendo pilares esenciales de la administración moderna, al integrar el pensamiento clásico con la práctica gerencial contemporánea.

Henri Fayol, es considerado pionero en el campo de la administración clásica y quien construyó en Europa el paradigma del proceso administrativo y las áreas funcionales; desde su perspectiva, afirmaba que el propósito básico de la administración es guiar y dirigir a la organización hacia su logro, de ahí que defina la administración como un proceso que requiere de la ejecución de una serie de funciones: prever, organizar, dirigir, integrar y controlar, sin embargo, otros autores, seguidores de Fayol incluyeron otras etapas o funciones administrativas que pudieran considerarse como desgloses de las funciones establecidas por él:

- Lyndall Urwick (1937) propuso una estructura más extensa de las funciones administrativas, conformada por siete elementos fundamentales: investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control. Su planteamiento fortaleció el paradigma clásico de la administración, subrayando la necesidad de una gestión racional y sistemática para lograr la eficiencia organizacional.

De acuerdo con la reedición de *The Early Sociology of Management and Organizations* (Thompson, 2003), el pensamiento de Urwick representa un puente entre la administración científica y la teoría moderna de las organizaciones, al reconocer la importancia de la información, la coordinación y la previsión como procesos estratégicos esenciales para la toma de decisiones y el control institucional.

- Luther Gulick (1937), en su célebre ensayo “*Notes on the Theory of Organization*”, planteó una de las primeras sistematizaciones del proceso administrativo, sintetizada en el acrónimo

POSDCORB, que agrupa las funciones de planeación (*Planning*), organización (*Organizing*), asesoría o dotación de personal (*Staffing*), dirección (*Directing*), coordinación (*Coordinating*), información o reporte (*Reporting*) y generación de presupuesto (*Budgeting*). Su propuesta representó un hito en la administración pública y organizacional, al ofrecer un marco de referencia estructurado para las responsabilidades gerenciales.

Reediciones contemporáneas, como la compilada por Kenneth Thompson (2003), destacan la vigencia del planteamiento de Gulick al reconocer su influencia en los modelos modernos de gestión pública, liderazgo institucional y control organizacional, ámbitos en los que las funciones administrativas continúan siendo esenciales para la eficiencia y la rendición de cuentas.

- Idalberto Chiavenato (2019), tiene una perspectiva más contemporánea, retoma y sintetiza los principios fundamentales de la administración clásica al establecer cuatro funciones esenciales del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Estas funciones integran la esencia de la gestión moderna al concebir la administración como un proceso continuo, orientado al logro de objetivos organizacionales con eficiencia - máximo aprovechamiento de los recursos - y eficacia - cumplimiento de los resultados esperados -. De esta manera, Chiavenato ofrece una visión dinámica y funcional que actualiza los postulados de Gulick y Urwick (1937), adaptándolos al entorno empresarial contemporáneo caracterizado por la complejidad, la innovación y el cambio constante.

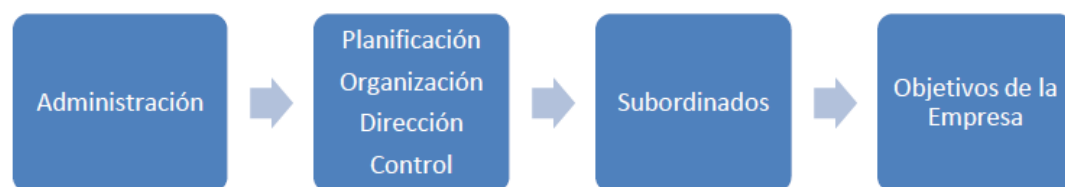


Figura 1. Representación gráfica del concepto administración en la versión de Chiavenato (2019)

La evolución del pensamiento administrativo muestra una transición desde los modelos clásicos de organización hacia enfoques más integrales y estratégicos de gestión institucional.

Lyndall Urwick (1937) fue uno de los primeros en sistematizar las funciones administrativas, al identificar siete procesos esenciales: investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control. Su aportación consolidó la idea de que la administración debía comprenderse como un proceso racional y estructurado orientado a la eficiencia y la coordinación organizacional.

Posteriormente, Luther Gulick (1937) amplió y adaptó este enfoque al ámbito de la gestión pública mediante el modelo POSDCORB: *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting*, que continúa siendo una de las formulaciones más influyentes para describir las funciones básicas del administrador.

Décadas después, Idalberto Chiavenato (2019) retomó y actualizó estos fundamentos en un marco contemporáneo que sintetiza el proceso administrativo en cuatro funciones esenciales: planear, organizar, dirigir y controlar. Este modelo integra la eficiencia, uso óptimo de los recursos y la eficacia, alcance de los objetivos institucionales, como principios rectores de la gestión moderna. En conjunto, las aportaciones de Urwick, Gulick y Chiavenato evidencian una evolución conceptual que, sin perder la estructura funcional de la administración clásica, incorpora una visión más dinámica, adaptable y orientada al desempeño organizacional en contextos complejos.

El presente estudio se basa en lo dicho por Chiavenato, considerada por muchos autores como “rígida” pero que facilitará la discriminación entre estas funciones en cuanto a la atención que las IES prestan a cada una, apoyando el estudio con los “reactivos” que han sido construidos a lo largo de los programas de gobierno federal y las instancias de evaluación como SEP, FIMPES, CIEES y COPAES como se detalla en el capítulo 2 y se explica la nomenclatura de cada una de estas instancias.

La agrupación de los reactivos en las cuatro etapas sustantivas tuvo que apoyarse también en las diferentes “versiones” que otros autores han dado como sinónimo de las definidas en Chiavenato, un ejemplo es la referente a “control” que es designada como “seguimiento” (EAE Business School), aunque conviene reflexionar que el “control” busca asegurar que los procesos se realicen como están diseñados y en cambio el “seguimiento” se da más en cómo fueron realizados los procesos o en la zona de resultados.

Antes de entrar a la revisión de las cuatro funciones sustantivas es necesario recordar que el enfoque administrativo contemporáneo de la administración surgió al término de la segunda guerra mundial. En ese momento la característica principal era la preocupación por temas como lo social y lo humano, considerando dentro de estos conceptos, otros como: la participación, la confianza, la autonomía del trabajador, el empoderamiento y el trabajo en equipo. De esta manera este pensamiento se sustenta de conceptos más complejos y estructurados, que principalmente son afectados por el desarrollo tecnológico que ha sido en escalas no vistas. Así mismo, se han visto afectados procesos como la comunicación, la innovación y el desarrollo.

A finales de los años sesenta y la década de los setenta, aparecen otros enfoques administrativos que intentaron responder al nuevo contexto mundial, en lo económico, lo administrativo y lo organizacional.

Para el interés del presente estudio aparecen tres autores:

- Peter Drucker, que aborda con plenitud la tendencia de la “administración por objetivos” (Drucker, 2007) y que incidirá principalmente en la función “organización”; él hace referencia a la orientación que debe tener la empresa: *“preparar un verdadero equipo y fusionar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común, en donde todos los empleados deben tener la meta de aportar a la organización desde sus funciones y tareas asignadas, sin perder de vista los objetivos generales”*;
- Kenneth Andrews, que profundiza en la importancia del concepto de “planeación estratégica” (Andrews, 1971). Él afirma que la organización o empresa debe de tomar sus decisiones con base en sus objetivos, propósitos o metas, así como también la definición de sus políticas o planes para lograr esas metas, definiendo la visión de empresa que desea ser, tanto en el aspecto económico como humano, sin perder de vista el entorno. Kenneth continúa siendo considerado en análisis contemporáneos, como lo hizo Osorio (2022) en su libro llamado *“Guía para ser un CEO exitoso: De la mano de los clásicos del management”*;
- Herbert Simon y su teoría de la racionalidad limitada (Simon, 1955) plantea que las decisiones humanas se encuentran restringidas por las capacidades cognitivas, la información disponible y el tiempo para procesarla, lo que impide alcanzar una racionalidad plena. Este modelo supuso una ruptura con los postulados clásicos de la racionalidad

absoluta en economía y administración. En la actualidad, su vigencia ha sido reafirmada y ampliada por autores como Gigerenzer y Selten (2020), quienes destacan que las decisiones no son irracionales, sino adaptativas, basadas en heurísticas que permiten a los individuos y organizaciones actuar de manera eficaz en contextos complejos e inciertos.

Este modelo surgió como reacción a las teorías de la racionalidad, muy populares en las ciencias políticas y económicas, que proponen que los humanos somos seres racionales que decidimos cuál es la solución óptima para cada problema utilizando toda la información disponible. No obstante, según Simon y los autores que lo sucedieron, es muy difícil tomar decisiones totalmente racionales porque nuestros recursos para procesar la información son limitados, en especial, cuando los problemas son complejos, como suele ocurrir en la vida cotidiana.

El pensamiento administrativo clásico ha intentado dar respuesta a los desafíos que trajo para la administración el denominado “gigantismo” de las organizaciones, a través del predominio de un racionalismo de tipo económico, cuyo objetivo era la búsqueda de una mayor productividad y eficiencia del trabajo, así como también un encuentro con los factores psíquicos y sociales del mismo, aspectos que se manifiestan en todos los desarrollos de la escuela de las relaciones humanas (Martínez, 2005).

En la **figura 2** se presenta a manera de resumen una lista de autores y aportaciones principales a la evolución de la Teoría de la Organización y la Administración.

En la siguiente sección se inicia la revisión de cada una de las cuatro funciones sustantivas consideradas en esta tesis.

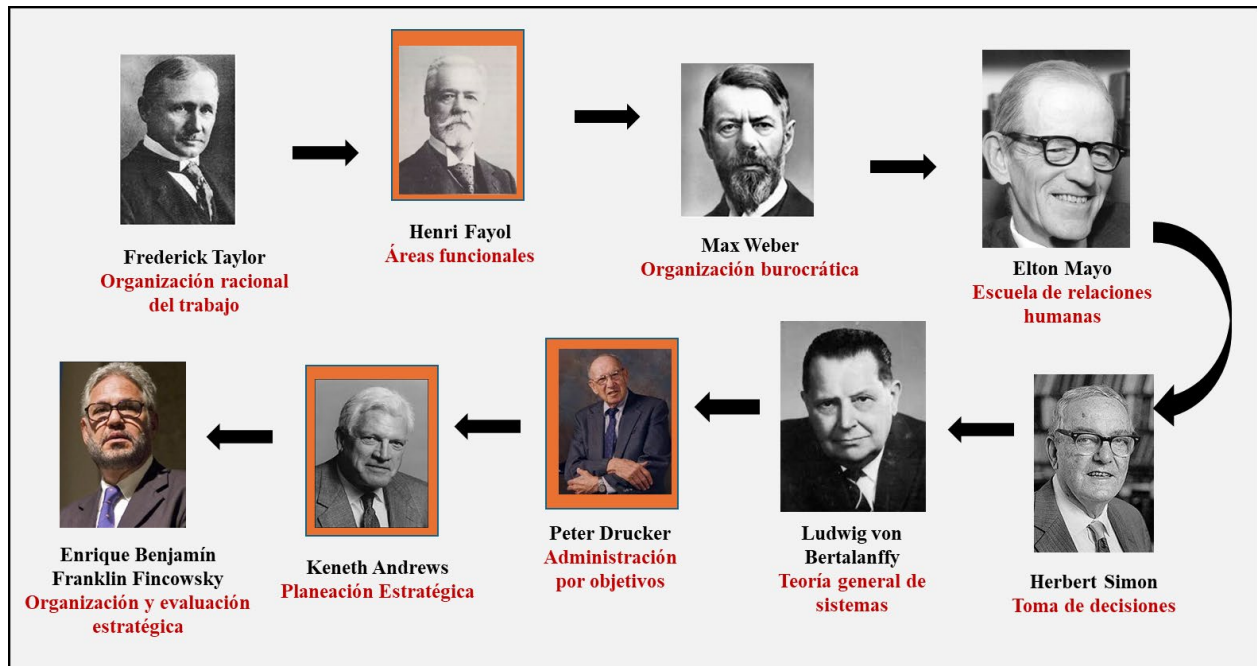


Figura 2. Autores y sus contribuciones a la Teoría de la Organización y la Administración

1.2 Definición de funciones sustantivas

1.2.1 Planeación

Dentro de un proceso administrativo, se tiene un elemento principal que es la planeación, proceso que se puede considerar como la guía u orientación del rumbo que pretenda seguir una organización o institución. De esta manera permite que la organización obtenga su propio diagnóstico, para la mejor toma de decisiones y lograr una posición sostenible y/o rentable con el tiempo.

La planeación debe incluir varios elementos fundamentales, los cuales se describen a continuación:

- Misión: describe los objetivos principales de la institución, la meta a la cual quieren llegar como organización; así como definir la razón de ser de la institución, a que mercado será el objetivo y recibirá las ventajas, para que se cumpla lo planteado en este elemento;
- Visión: que se refiere a la proyección de la misión, en un futuro a mediano plazo; junto con la misión surge la formulación de objetivos, esto es, las metas que se esperan cumplir al final de un periodo determinado y las cuales deben de ser congruentes con la misión y la visión que se definieron previamente;

- Estrategias: constituyen el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización, determinando al mismo tiempo una secuencia coherente de acciones que guía su actuación (Mintzberg et al., 2013). Dentro del proceso de planeación, la definición estratégica no sólo fija el “qué” de los objetivos, sino también el “cómo” del despliegue organizativo, alineando los recursos, capacidades y contextos para alcanzar resultados con sentido. Las estrategias revelan sus objetivos, propósitos o metas, producen las principales políticas y planes para lograr la misión, la visión, los objetivos y las metas. Su definición es una tarea primordial que permite a la institución proponer caminos que la conduzcan al cumplimiento de sus objetivos con base en un análisis de su entorno (Louffat, 2015);
- Cronogramas: son las herramientas dentro de la fase de planeación que ayudan a programar las actividades o tareas en un calendario, para que de esta forma se puedan llevar a cabo las estrategias que se hayan definido;
- Presupuestos: cuantifican las políticas y estrategias al calcular los egresos e ingresos que se van a requerir u ocupar para llevarlas a cabo.

De esta manera, la planeación como parte del proceso administrativo implica decisiones sobre escenarios prospectivos y futuros de certidumbre, de riesgo y muchas veces de incertidumbre. En la medida en que procura predecir cómo será la interacción de diversas variables en un terreno indeterminado, debe sistematizar, integrar y coordinar de manera formal y no intuitiva las acciones futuras de una institución (Louffat, 2015)

La planificación de actividades dentro de una organización o institución puede ser formal o informal. La característica de la planeación formal es ser racional y sistemática para aplicar conceptos, principios y reglas, a fin de continuar bajo una información confiable. Por otro lado, la planeación informal puede decirse que es emocional, se basa en las experiencias, “corazonadas” y en algunos casos es esporádica o eventual, lo que provoca que no responde a etapas claramente definidas y secuenciales.

Otro tipo de clasificación de la planeación se basa en su temporalidad y se le conoce como “niveles organizacionales”:

- La *planeación estratégica*: considera a la organización como un todo, sus postulados son generales y puntuales en su planteamiento y se construye para definir decisiones institucionales de largo plazo, permitiendo la sostenibilidad de la organización;
- La *planeación táctica*: mientras que la planificación estratégica se desdobra para toda la organización, la planificación táctica tiene una participación más limitada, a nivel departamental, involucrando a veces sólo un proceso de punta a punta (Chiavenato, 2019); se compone de planes propensos a definir las decisiones intermedias de cada área y/o proceso dentro de la organización y es a mediano plazo. Son planteamientos más detallados y menos genéricos;
- La *planeación operacional*: define las decisiones más específicas y detalladas de cada área y/o proceso dentro de la organización a corto plazo; coloquialmente “aterriza” las ideas. En esta planificación los involucrados son aquéllos que ejecutan las acciones que se aplican a corto plazo, generalmente en el período de 3 a 6 meses (Chiavenato, 2019).

Se ha considerado que la planeación estratégica debe obedecer ciertos principios de aplicación general, y Munch (2011) los resume de la siguiente manera:

1. *“Factibilidad: Los planes deben ser realizables; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad, y los resultados deben ser posibles de obtener.”*
2. *“Objetividad y cuantificación. Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de Precisión, establece la necesidad de utilizar datos, como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes, con la finalidad de reducir al mínimo los riesgos y los errores. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, es decir, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.). La cuantificación facilita la ejecución y la evaluación del progreso de los planes, es decir, el control”*
3. *“Flexibilidad. Al elaborar un plan siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción*

que se ajusten fácilmente a condiciones inesperadas. El no definir “colchones de seguridad” puede ocasionar resultados desastrosos.”

4. *“Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de la filosofía, la visión, la misión y los objetivos de la organización, de tal manera que sean consistentes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interrelación que debe existir entre todas las partes del plan y todas las áreas de la organización. Este principio promueve la comunicación entre todas las áreas con la finalidad de que todas encaminen sus esfuerzos y recursos al logro de la misión de la organización.”*
5. *“Intercambio de estrategias. Cuando un plan enfrenta condiciones no previstas, ya sean oportunidades o amenazas en un entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas. Esto no quiere decir que se descuide el logro de la misión y de la visión, sino que la empresa tendrá que modificar los objetivos y, consecuentemente, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos. No hay que confundir este principio con el de flexibilidad, ya que éste último implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes, mientras que el del cambio de estrategias comprende la modificación completa del plan por causa de factores de fuerza mayor definitivos. Al planear es necesario considerar tres escenarios: optimista, pesimista y realista; además, diseñar planes para cada uno de éstos. Así, será posible enfrentar cualquier contingencia o crisis.”*

Las actividades más importantes que debe llevar a cabo la planeación, según Córdova R. (2012), son las siguientes:

- Definir los propósitos, pronósticos, objetivos y estrategias a seguir.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Elaborar los programas para lograr los objetivos.
- Elaborar presupuestos.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Establecer el plan general.
- Anticipar los posibles problemas futuros.

1.2.2 Organización

La organización es el segundo elemento o función del proceso administrativo y se encarga de diseñar el ordenamiento interno de una institución de manera compatible con la planeación estratégica (Louffat, 2015).

La función de organizar se refiere a la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos (Reyes, 2007) de la institución para lograr la máxima eficiencia dentro de sus objetivos y planes.

Incluye la definición de las tareas que deben ser ejecutadas y por quién, cómo se van a realizar, qué puestos van a responsabilizarse por su cumplimiento, qué mínimos requerimientos son necesarios para llevarlas a cabo, a quién se va a rendir cuentas por el trabajo realizado, definir los procesos que encadenan una parte con otra, dónde se van a tomar las decisiones y por quiénes.

Esto implica contar con una estructura técnica de jerarquías, funciones y obligaciones individuales, haciendo necesaria la sistematización racional de recursos, determinada por las jerarquías, la disposición, la semejanza de actividades y de esta manera llevar a cabo de una manera simple las actividades y procesos que se hayan determinado para cada miembro de la organización.

Por lo tanto, la organización implica contar con los siguientes elementos:

- Estructura: es el marco fundamental, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos (González Rogel, 2007).
- Sistematización: es la coordinación racional de las actividades y recursos de la empresa para facilitar el trabajo y lograr la eficiencia (González Rogel, 2007); hace necesaria la asignación, división y/o agrupamiento de funciones promoviendo la especialización.
- Jerarquía: resuelve la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad en cada nivel de la institución (González Rogel, 2007);
- Simplificación de funciones (González Rogel, 2007): se establecen los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible, definiendo cómo se dirigen las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el objetivo que se propuso.

La importancia de la organización, como elemento del proceso administrativo, se puede comprobar por lo siguiente:

1. Cambio constante: la empresa y sus recursos están sujetos a cambios continuos en, expansión, contracción, nuevos productos (González Rogel, 2007), entre otros
2. Provee los métodos para el desempeño eficiente de las actividades en la empresa
3. Evita que las actividades se desarrollen lento o ineficiente, reduciendo costos e incrementando la productividad (González Rogel, 2007).
4. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, ya que delimita funciones y responsabilidades (González Rogel, 2007).

En el caso de Instituciones de Educación Superior, los elementos anteriormente descritos son de gran relevancia, sobre todo porque describen muy claro cómo funcionan este tipo de organizaciones, por un lado, el cambio constante, regularmente cuando se realiza cambio de rector o director general de la institución y que genera ajustes en el organigrama. Por otro lado, son organizaciones que buscan la eficiencia administrativa y que ésta se logre de manera fácil, rápida y con el involucramiento de toda la comunidad institucional.

Por otro lado, para el diseño de una organización, es importante destacar que se requiere explicar cuatro aspectos esenciales, como los describe Louffat (2015): modelo organizacional, organigrama, manuales organizacionales, finalmente condicionantes y componentes organizacionales.

- Modelo organizacional: es la estructura de ordenamiento interno más adecuada y compatible con las estrategias que se hayan considerado en la institución. No hay diseño sin estrategia previamente definida (Loffat, 2015). Los modelos organizacionales que la administración científica nos ofrece son los denominados tradicionales, entre los cuales se consideran: el funcional, el de productos, el de clientes (segmentos/mercado), el geográfico, el de turnos, el de cantidad, el de proceso productivo, el divisional (por producto, por proceso y/o geográfico), el de proyectos y el matricial (Loffat, 2015). Las revisiones teóricas indican la posibilidad de ausencias formales y rígidas de estructuras organizacionales evidenciándose hasta el momento un aplanamiento, virtualización y funcionamiento en red, hecho que permite intuir que la supervivencia de una empresa en

contextos turbulentos dependerá de la rapidez, calidad, eficiencia, espontaneidad, desestandarización, flexibilidad e innovación, entre otras (Rincón y Romero, 2002).

- Organigrama: es un gráfico que representa la estructura organizacional, generalmente se basa en el modelo organizacional seleccionado, como representación técnica. Para su elaboración, se considera la definición de las ubicaciones de las unidades organizacionales, la denominación de sus nomenclaturas, acompañadas por una serie de criterios técnicos (Reyes, 2007) utilizando figuras y líneas que conectan todos los elementos.
- Manuales organizacionales: son los documentos que sirven de complemento para una mejor información y comprensión del diseño organizacional seleccionado y mostrado en los organigramas. Mediante los manuales se pueden definir las características que una institución adoptó con relación a sus funciones, procesos, puestos, procedimientos y políticas (Reyes, 2007).
- Condicionantes y componentes organizacionales: son los factores que influyeron en la confección del diseño organizacional adoptado por una institución y que servirán para sustentarlo técnicamente. Los principales condicionantes son la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura organizacional (Reyes, 2007). Del lado de los componentes se analizan los factores de departamentalización, formalización, unidades de línea y de apoyo, cadena jerárquica, niveles de centralización y/o descentralización, amplitud administrativa, comunicación y las decisiones (Brume, 2019).

Como el propósito de una organización es favorecer la relevancia de los objetivos y priorizar la eficiencia organizacional, se debe tomar en cuenta:

- el principio de unidad de objeto, el cual establece que una organización eficaz debe permitir que todos sus miembros contribuyan a las metas organizacionales;
- el punto principal de eficacia organizacional requiere seguimiento permanente alineada con los objetivos y metas a alcanzar;
- el principio de eficiencia, que busca conseguir objetivos principales de la empresa eficiente con el menor esfuerzo posible, eliminando duplicidad en el trabajo y estableciendo canales de comunicación;

- principio del tramo de control, el cual establece que en cada puesto administrativo debe existir un número delimitado de personas que puedan ser dirigidas eficazmente por una sola persona; tomando en cuenta, que el número dependerá de variables que la misma organización defina con criterios de capacidad de delegación de responsabilidades.

1.2.3 Liderazgo (toma de decisiones)

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también “ejecución”, “comando” o “dirección”, es una función de tal trascendencia, incluso algunos autores consideran que la administración y el liderazgo son una misma cosa.

El liderazgo es un fenómeno multidisciplinario (Puyol et al., 2018), es decir, que se relaciona con otras ciencias, entre ellas la sociología, la antropología y la historia; el liderazgo surge cuando una persona conduce y estimula a los miembros de su equipo para alcanzar un desempeño superior, requiere la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, pues la verdadera medición del liderazgo es la influencia.

El liderazgo contemporáneo trasciende el modelo jerárquico tradicional y se orienta hacia un enfoque colaborativo centrado en el trabajo en equipo. Como señala Londoño (2019), los días del liderazgo heroico y del control vertical han quedado atrás; los resultados más significativos provienen ahora de equipos cohesionados, diversos y orientados a metas comunes. La labor del líder consiste en articular habilidades complementarias, promover la participación equilibrada y crear espacios donde todas las voces sean escuchadas, favoreciendo la creatividad y el compromiso colectivo. En este sentido, el liderazgo institucional se convierte en un proceso compartido que alinea la dirección estratégica con la motivación y la corresponsabilidad de los miembros de la organización. Los directivos o gerentes pueden tomar una dirección donde tratan de convencer al equipo de sumarse para lograr los objetivos que se definen de la planeación y la organización (etapas del proceso administrativo, que aquí estamos haciendo referencia).

Herbert Simon (1955) obtuvo el premio nobel de economía en 1978 por sus estudios sobre la racionalización del liderazgo en la toma de decisiones de una organización y por ser uno de los investigadores más importantes en el terreno interdisciplinario. Según Simon (1955), la hipótesis

básica de la economía neoclásica es que los agentes tienden a maximizar los resultados de sus comportamientos, sin embargo, esta hipótesis es muy limitada. En la práctica ningún ser humano está continuamente buscando la solución óptima; aunque deseara hacerlo, el coste de informarse sobre todas las alternativas y la incertidumbre sobre el futuro lo harían imposible.

Sobre el tema de “toma de decisiones” y en el propósito del presente estudio hay que reconocer que en las instituciones de educación superior no siempre todo el liderazgo recae en un órgano personal, el rector o el director, sino se comparte con un grupo, sea un Consejo Universitario, un Colegio Académico, un Consejo Técnico, el Patronato u otras figuras institucionales, por lo que más que revisar la teoría de toma de decisiones de una persona líder hay que considerar los estudios sobre las teorías de “toma de decisiones” en un grupo.

¿Son mejores las decisiones tomadas grupalmente que las tomadas de manera individual?

León y Díaz (2005) manifiestan a este respecto lo siguiente: *“El éxito de las organizaciones (comerciales, cooperativas, y de cualquier otro tipo) depende mucho de la manera en que se toman las decisiones. Esto ha motivado a investigadores en el campo de la psicología social a estudiar las condiciones que influyen en el proceso de toma de decisiones y en sus resultados. En esta línea de investigación ha sido de gran interés el comparar la calidad de las decisiones tomadas en grupo con las tomadas individualmente.”*

De acuerdo con Robbins y Judge (2022), la toma de decisiones constituye un proceso central en el comportamiento organizacional y puede desarrollarse de manera individual o grupal, cada una con implicaciones específicas en la calidad de las decisiones y en su aceptación dentro de la organización.

En el caso de las decisiones grupales, se reconocen diversas ventajas, entre ellas:

- La sinergia cognitiva, derivada de la integración de conocimientos, habilidades y perspectivas diversas, lo que amplía el rango de opciones posibles y favorece soluciones más creativas.
- La mayor legitimidad y aceptación de las decisiones, ya que la participación colectiva fomenta el compromiso y la adhesión de los miembros involucrados.
- La generación de alternativas innovadoras, producto del intercambio y la deliberación entre los integrantes del grupo.

Sin embargo, Robbins y Judge (2022) advierten también una serie de limitaciones o desventajas en la toma de decisiones grupales:

- El mayor consumo de tiempo, consecuencia natural de la necesidad de debatir, evaluar alternativas y alcanzar consensos.
- El riesgo de presión hacia la conformidad o pensamiento grupal (groupthink), donde algunos miembros evitan expresar desacuerdo para mantener la armonía del grupo.
- La posible dominancia de individuos o subgrupos, lo que puede reducir la diversidad de perspectivas y distorsionar el resultado final.
- La difusión de la responsabilidad, pues al ser compartida, se dificulta identificar de manera clara quién asume la rendición de cuentas o el seguimiento de la decisión.

En suma, la elección entre decisiones individuales o grupales debe considerar el contexto, el tipo de problema y la naturaleza de la organización, buscando equilibrar la participación colaborativa con la eficiencia del proceso decisorio (Robbins y Judge, 2022).

En particular, para esta sección resulta de interés para este trabajo el conocer cómo han reaccionado las IES ante los programas federales o las instancias de evaluación externa en su toma de decisiones, es decir, cómo se ha reaccionado en materia de estrategias y acciones por parte de las instancias que detentan el liderazgo institucional.

1.2.4 Control

Los programas y organismos que evalúan el desempeño de las instituciones de educación superior ocasionaron ajustes en las estructuras organizacionales y en los procesos de planeación, organización y toma de decisiones y conviene revisar en la literatura el tema de cambios en los sistemas de control y desarrollo en la gestión, como lo señala Kanthi (2007) para el caso de las empresas ante el cambiante medio ambiente y la define como la última función de la administración.

Si bien la estrategia plasma todos los objetivos y planes de la organización, dicha estrategia requiere sistemas integrados de control que aseguren su cumplimiento, los resultados finales (desempeño) se comparan con lo planeado, a fin de evaluar las actividades llevadas a cabo en la organización para el logro de los objetivos organizacionales (Salgado y Calderón, 2014).

El control, es una de las funciones administrativas que establece la medición del desempeño de cada miembro de la organización, y de la organización misma, así como en un momento dado plantear correcciones, de esta manera se afirma que las actividades y tareas hechas están alineadas a los objetivos y planes de la empresa. También es el establecimiento de sistemas que permiten a la organización medir los resultados actuales y del pasado con la finalidad de saber qué se ha obtenido, lo que se esperaba y, de ser el caso, corregir, mejorar y elaborar nuevos planes. De acuerdo con la visión clásica, “el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos, tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición” (Fayol, 1949).

El control busca comparar el desempeño (resultados) con los objetivos y los planes, así mismo, busca encontrar dónde existen desviaciones con los estándares y, algo no menos importante, apoya a que se corrijan. Si bien la planeación es antes del control, este hace que sea más fácil lograr las metas y los planes, por lo anterior los planes no se alcanzan por sí mismos, si bien orientan a los directivos para el buen uso de los recursos y de esta forma cumplir con objetivos específicos y después validar las actividades para establecer si estas se adaptan a los planes.

Un riesgo para una organización es el control estricto, el cual puede afectar la innovación y reducir la flexibilidad, así como puede generar estrés en los colaboradores de la organización y hasta incrementar los costos en la operación diaria de dicha organización. El control puede ser una actividad que no contribuya directamente a generar valor agregado y demasiado control puede provocar consecuencias financieras y comportamientos no deseados (Kanthi, 2007).

La función primaria del control de gestión es influir en los comportamientos y dirigirlos por los caminos deseables, el beneficio del control de gestión es incrementar la probabilidad de lograr las metas de la organización (Merchant y Van der Stede, 2007).

A partir del documento de Salgado y Calderón (2014) que revisan diferentes sistemas de control de gestión establecen que el marco que mejor refleja las relaciones entre sistemas de control de gestión y el desempeño organizacional es el propuesto por Ferreira y Otley (2009) y que una vez “ampliado” plantea 12 cuestiones que fueron puestas a prueba en estudios de campo e ilustra cómo se puede utilizar el marco para proporcionar una visión general de los problemas de gestión del desempeño de una organización.

Para la presente investigación el conjunto de esas 12 cuestiones coincide con muchos de los rubros y preguntas que son utilizados en los formatos de las instancias que evalúan el desempeño de las instituciones de educación superior, por lo que aquí se presentan 11 de ellas a reserva de que el lector pueda encontrar muchas coincidencias en los elementos de la encuesta que se realizó a personal de las IES para la obtención de datos de este estudio.

A continuación, se presenta el conjunto de preguntas en formato de cita textual, por su utilidad para describir componentes clave del sistema de gestión y control del desempeño organizacional (Ferreira & Otley, 2009, pp. 268–269):

1. ¿Cuál es la visión y misión de la organización y cómo se transmite a directivos y empleados?
2. ¿Cuáles son los factores clave que se cree que son fundamentales para el éxito futuro global de la organización, y cómo se ponen en conocimiento de los administradores y los empleados?
3. ¿Qué estrategias y planes de la organización se han adoptado, y cuáles son los procesos y actividades que requerirá para garantizar su éxito? ¿Cómo se generan las estrategias y planes, y cómo son comunicados a los gerentes y empleados?
4. ¿Cómo es la estructura de la organización y qué impacto tiene sobre el diseño y uso del sistema de gestión y control del rendimiento? ¿Cómo influye y cómo es influida por el proceso de implementación de la estrategia?
5. ¿Cuáles son las medidas clave de desempeño de la organización, que se derivan de sus objetivos, los factores clave de éxito, estrategias y planes? ¿De qué manera la organización evalúa y mide el éxito en el logro de ellos?
6. ¿Qué nivel de rendimiento necesita la organización para llegar al logro de cada una de las áreas definidas en la pregunta anterior, y cómo se fijan los objetivos de rendimiento adecuados para ellos?
7. ¿Qué procesos utiliza la organización para la evaluación individual, de grupo, y el desempeño organizacional? ¿Qué tan importante es la información y los controles

formales e informales en estos procesos? ¿Cuáles son las consecuencias de los procesos de evaluación de desempeño utilizados?

8. ¿Qué recompensas (tanto financieras como no financieras) obtienen los gerentes y otros empleados por el logro de los objetivos de rendimiento? o, a la inversa, ¿qué sanciones van a sufrir al no alcanzarlas)?

9. ¿Qué flujos de información de retroalimentación ha ideado la organización por sí misma? ¿Qué tipo de flujos de información de retroalimentación han sido creados para vigilar el desempeño actual y el logro de la adaptación de la conducta actual? ¿Qué tipo de información feedforward se ha formulado para que la organización pueda aprender de su experiencia, para generar nuevas ideas y para volver a crear estrategias y planes?

10. ¿Qué uso se hace de la retroalimentación y de los flujos de información y de alimentación directa a los diversos mecanismos de control? ¿Se usan sistemas de control diagnóstico, interactivo, o una combinación de ambos?

11. ¿Cómo ha cambiado la gestión del rendimiento y el sistema de control a la luz de la dinámica de cambio de la organización y de su entorno? ¿Qué cambios se han producido en el ámbito de los sistemas de previsión o respuesta a dichos estímulos?

Nota. Traducción propia. Basado en Ferreira y Otley (2009, pp. 263–282).

1.3 Modelos de desempeño organizacional en educación superior

En la trayectoria de construcción de indicadores que se han de utilizar en esta investigación es necesario recordar las políticas públicas que se han establecido en los últimos cincuenta años para la educación superior en México, políticas orientadas a la mejora de la calidad de la educación superior que se ofrece por las instituciones educativas y que así manifiestan un buen desempeño organizacional:

Rubio (2007), ex Secretario de Educación Superior en la Secretaría de Educación Pública en el período 2000- 2006 destaca: *“los primeros ejercicios en materia de evaluación de la educación superior en México se realizaron en la década de 1970 y fueron impulsados por diversas políticas y programas del gobierno federal a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP), así como por iniciativas de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*

(ANUIES). Los ejercicios se realizaron, en general, de manera aislada por algunas instituciones para elaborar diagnósticos, pronósticos de demanda y crecimiento, y programas específicos de desarrollo institucional.”

A continuación, se presenta una línea de tiempo de los principales programas que el gobierno federal generó para atender la demanda porque las instituciones realizaran un mejor desempeño elevando la calidad de la oferta educativa que ofrecen y lograr que coadyuve al desarrollo social y económico del país, utilizando la información de Rubio (2007) y Villa (2013).



Figura 3. Principales programas de gobierno federal para la mejora de la educación superior

En cada programa se realizaron diferentes acciones, las cuales se sintetizan en la **tabla 1**, elaborada a partir de la información reportada por Rubio (2007) y Villa (2013).

Tabla 1. Acciones asociadas a cada Programa

Programa para la Modernización Educativa	Programa de Desarrollo Educativo	Programa Nacional de Educación (PRONAE)
La Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES) creó la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA), que estableció la estrategia	CONPES creó el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), encargado de regular los procesos de acreditación y dar certeza de la capacidad técnica y	Reconoció a la evaluación externa y la acreditación de la educación superior como medios fundamentales para fomentar la mejora y el aseguramiento de su calidad.

Programa para la Modernización Educativa	Programa de Desarrollo Educativo	Programa Nacional de Educación (PRONAE)
nacional para la creación y operación del Sistema Nacional de Evaluación.	operativa de los organismos especializados dedicados a la acreditación de programas educativos.	Se diseñó un programa con asignación de recursos a concurso de las IES (PIFI)
CONAEVA consideró la creación de: • unidades de autoevaluación en las IES; • organismos de evaluación diagnóstica (CIEES); • esquema de evaluación del aprendizaje adquirido por los estudiantes • agencias acreditadoras de los programas educativos	Actualmente hay 31 Organismos Acreditadores reconocidos por el COPAES.	Se creó el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), colocando a la <u>Planeación</u> participativa de las comunidades de las IES como piedra fundamental para la mejora de la gestión y la calidad de los programas educativos.

Nota. Elaboración propia con base en Rubio (2007) y Villa (2013). Contenido sintetizado y organizado para esta investigación a partir de dichos autores.

Por una parte, **CONAEVA** estableció un marco de referencia y un conjunto de criterios y categorías de análisis, procedimientos de evaluación e indicadores en nueve ámbitos (Rubio, 2007):

1. Docencia en licenciatura y posgrado (5 categorías; 9 criterios).
2. Investigación (5 categorías; 7 criterios).
3. Difusión y extensión (5 categorías; 6 criterios).
4. Normatividad y gobierno (3 categorías; 3 criterios).
5. Organización (5 categorías; 5 criterios).
6. Planeación y evaluación (3 categorías; 5 criterios).

7. Financiamiento (4 categorías; 4 criterios).
8. Relación educación superior-sociedad (2 categorías; 2 criterios).
9. Política educativa (4 categorías; 4 criterios)

Por otra parte, el **PIFI** y sus versiones posteriores (PROFOCIE, PFCE y PROFEXCE), han contribuido a apoyar la planeación estratégica participativa de las IES y para la evaluación de los planes estratégicos de las IES, este programa adoptó muchos de los criterios e indicadores señalados por CONAEVA y se asoció con otros programas que le antecedieron en cuanto a logros de resultados: el Sistema Nacional de Investigadores (SNI, establecido en 1984) y el Padrón de Programas de Posgrado de Excelencia (iniciado en 1991) por el CONACYT, los reconocimientos de los CIEES (1991) y las acreditaciones de los organismos reconocidos por COPAES (Comas et al., 2014) y resultados de los exámenes del Centro Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL, 1994).

Entre los criterios que se han utilizado en su origen y su evolución, pueden mencionarse los siguientes:

- 1.- Pertinencia de los programas educativos y servicios académicos
- 2.- Innovación educativa
- 3.- Cooperación académica, nacional e internacional
- 4.- Educación ambiental para un desarrollo sustentable
- 5.- Vinculación con el entorno
- 6.- Resultados de los Exámenes Generales para el Egreso de Licenciatura (EGEL) del CENEVAL
- 7.- Porcentaje de personal académico con posgrado (capacidad académica)
- 8.- Porcentaje de programas de licenciatura con reconocimiento Nivel 1 de los CIEES o acreditados por algún organismo autorizado por COPAES (competitividad académica)
- 9.- En su caso, porcentaje de programas de posgrado reconocidos por su calidad por el CONACYT
- 10.- Porcentaje de profesores de tiempo completo pertenecientes al SNI
- 11.- Porcentaje de la matrícula atendida en programas acreditados o con nivel 1 de CIEES

- 12.- Porcentaje de egresados (eficiencia terminal) por cohorte generacional
- 13.- Políticas y estrategias para impulsar la acreditación de programas educativos que aún no lo están
- 14.- Políticas y estrategias para impulsar la cooperación académica nacional e internacional
- 15.- Estrategias y acciones para impulsar la vinculación con el entorno
- 16.- Estrategias y acciones para fortalecer la capacidad académica
- 17.- Estrategias y acciones para fortalecer la competitividad académica
- 18.- Certificación de procesos de gestión (normas ISO, International Organization for Standardization).
- 19.- Existencia y/o funcionamiento de un Sistema Integral de Información Administrativa (SIIA)
- 20.- Capacidad física de instalaciones y su pertinencia con la matrícula atendida
- 21.- Mecanismos de rendición de cuentas
- 22.- Conectividad institucional
- 23.- Correspondencia de la organización académica y el modelo educativo
- 24.- Alineación de estrategias y acciones con la misión y la visión

1.4 Marco normativo y políticas públicas

En el ámbito de las IES privadas, la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) creó el Sistema de Acreditación a través del Desarrollo y Fortalecimiento Institucional (Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior [FIMPES], 2011). En él se señalan las condiciones para que una institución particular de educación superior ingrese a la Federación (FIMPES, 2011) y aporta además los elementos que habrán de considerarse para dar el reconocimiento de calidad a una institución que ya sea miembro de FIMPES.

FIMPES consideró para su Sistema de Acreditación (FIMPES, 2011) los siguientes rubros:

1. Declaración de principios y misión
2. La planeación, reconociéndola como un proceso continuo y sistemático que permite a la institución ser más efectiva en el cumplimiento de su misión, al asegurarse contar con los recursos necesarios para llevarla a cabo, entre ellos la organización, el personal y el presupuesto.
3. Un marco normativo que incluya un Manual de Organización y un Manual de Procedimientos
4. El perfil de la oferta educativa que incluya: planes de estudio y perfiles de ingreso y egreso correspondientes
5. Requisitos de admisión
6. Perfil del personal académico
7. Normas y alineación de la labor docente con la misión
8. Personal administrativo capacitado
9. Infraestructura: biblioteca, laboratorios y talleres, recursos informáticos, comunicación electrónica, apoyos didácticos
10. Instalaciones y equipamiento suficientes y pertinentes

Con estos antecedentes, se cuenta con una cantidad considerable de criterios e indicadores para intentar establecer si alguna de las 4 funciones sustantivas de la gestión de una IES recibe una atención de mayor jerarquía y cuál presenta mayores áreas de oportunidad y si esta condición depende de la tipología ANUIES de la IES, es decir, de su oferta educativa.

Por otro lado, si bien existen procesos de evaluación del aprendizaje de los estudiantes (EXGEL - CENEVAL), habilitación de profesores (SNI, grado académico) y calidad de programas educativos (COPAES), es fundamental llevar a cabo una evaluación integral de la gestión institucional.

La administración de unas IES no está determinada por su cabeza, su director o rector, sino por la articulación de todos los esfuerzos de los actores que conforman la comunidad académica y estudiantil; es decir, no hay buenos resultados sin el compromiso de profesores en su enseñanza e investigación (de ser el caso), ni de estudiantes comprometidos con su aprendizaje, ni de administrativos convencidos de orientar sus acciones al cumplimiento de su función; pero tampoco

puede concebirse una entidad, sin quien la dirija y convoque a estructurar programas, proyectos, estrategias y acciones que la fortalezcan y la hagan cumplir con su misión.

En relación con el concepto de calidad en la educación superior, Iñiguez, Tobón y Ramírez (2018) sostienen que la acreditación se ha consolidado como un instrumento esencial para valorar el desempeño institucional, aunque en muchos casos su aplicación en América Latina ha privilegiado la evaluación de los procesos y medios por encima de los resultados sustantivos del quehacer académico. Los autores proponen avanzar hacia un modelo de evaluación más equilibrado que considere, de manera articulada, tanto la suficiencia y pertinencia de los medios empleados: infraestructura, planeación y normatividad, como la efectividad y pertinencia social de los resultados alcanzados, expresados en la formación integral, la productividad académica y el impacto institucional. Este enfoque permite entender la calidad no sólo como el cumplimiento de estándares, sino como un proceso continuo de mejora y rendición de cuentas frente a las demandas del entorno educativo y social.

Los programas de gobierno federal mencionados en la *figura 3*, de este documento, han debido apostar primeramente a fomentar el alcance de “excelencia” en los medios: personal académico habilitado y reconocido externamente, infraestructura, apoyos académicos a los alumnos esperando que sea el camino para el logro de resultados de calidad.

En concordancia con lo señalado por Iñiguez, Tobón y Ramírez (2018), la calidad institucional no puede medirse únicamente por la existencia de procesos, recursos o mecanismos formales de aseguramiento, sino por el impacto efectivo de éstos en los resultados académicos y sociales. Como señalan los autores, los modelos de acreditación en América Latina han privilegiado históricamente la excelencia en los medios: infraestructura, normatividad o planeación, sin garantizar necesariamente la calidad de los resultados obtenidos. Bajo esta perspectiva, cobra sentido que las evaluaciones implementadas por la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de programas como el PIFI, PROFIE, PFCE y PROFEXCE, así como las del CONACYT ha realizado desde el Padrón de Programas de Posgrado de Excelencia, el Padrón Nacional de Posgrado (PNP), el Programa Integral de Fortalecimiento del Posgrado PIFOP) y el actual Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC), consideren no sólo la suficiencia y pertinencia de los medios empleados, sino también la evidencia de la efectividad alcanzada, expresada en indicadores como tasas de egreso, titulación y productividad académica de los estudiantes.

La gestión es entonces entendida como el recurso institucional para que se armonice la excelencia en medios con la excelencia en resultados y de no lograrse esta armonización habrá que preguntarse en qué fases de la gestión se pueden identificar las áreas de oportunidad: ¿en la planeación, la dirección o toma de decisiones, la organización o el control?

En el nivel de posgrado, el CONACYT se ha establecido como la entidad que evalúa la gestión de IES públicas y privadas, no así en los niveles de licenciatura, donde el organismo evaluador no es directamente la Secretaría de Educación Pública, sino que la realiza a través de los CIEES y los organismos autorizados por COPAES, pues si bien el dictamen se hace sobre un programa educativo específico, muchos de los indicadores que se revisan están en el área de “medios”.

Adicionalmente, existe un evaluador de la gestión para las IES particulares, la FIMPES, cuyos requisitos de admisión abordan tanto indicadores de “medios” como de “resultados”, lo que redunda en un reconocimiento a la institución y cuyo grado máximo es “Acreditada Lisa y Llana”.

Con el propósito de registrar los organismos o agencias acreditadores de programas educativos en las diversas disciplinas, se incluye una relación en la **tabla 2**. La lista se elaboró a partir los organismos que reconoce la COPAES, publicado en la página Web de la Subordinación de Gestión y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Autónoma de Zacatecas:

Tabla2. Organismos acreditadores reconocidos por COPAES

Comité Mexicano de Acreditación de la Educación Agronómica, A. C.	COMEAA
Consejo Nacional para la Acreditación de la Educación Superior en Derecho, A. C.	CONFED
Consejo Nacional para la Calidad de la Educación Turística, A. C.	CONAET
Acreditadora Nacional de Programas de Arquitectura y Disciplinas del Espacio Habitable A. C.	ANPADEH
Asociación Nacional de Profesionales del Mar, A. C.	ANPROMAR
Asociación para la Acreditación y Certificación de Ciencias Sociales, A. C.	ACCECISO
Comité para la Acreditación de la Licenciatura en Biología, A. C.	CACEB
Comité para le Evaluación de Programas de Pedagogía y Educación A. C.	CEPPE
Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Ingeniería, A. C.	CACEI

Consejo de Acreditación de la Enseñanza en la Contaduría y Administración, A. C.	CACECA
Consejo de Acreditación de Programas Educativos en Física A. C.	CAPEF
Consejo de Acreditación de Programas Educativos en Matemáticas A. C.	CAPEM
Consejo Mexicano Acreditador de Programas Afines a la Salud A. C.	COMAPAS
Consejo Mexicano para la Acreditación de la Enseñanza de la Cultura de la Actividad Física, A. C.	COMACAF
Consejo Mexicano para la Acreditación y Certificación de la Enfermería, A. C.	COMACE
Consejo Nacional de Acreditación en Informática y Computación.	CONAIC
Consejo Nacional de Educación de la Medicina Veterinaria y Zootecnia, A. C.	CONEVET
Consejo Nacional de Educación Odontológica, A. C.	CONAEDO
Consejo Nacional de Enseñanza y del Ejercicio Profesional de las Ciencias Químicas, A. C.	CONAECQ
Consejo Nacional para la Acreditación de la Ciencia Económica, A. C.	CONACE
Consejo Nacional para la Acreditación de la Enseñanza en Derecho, A. C.	CONAED
Consejo Nacional para la Calidad de Programas Educativos en Nutriología, A. C.	CONCAPREN
Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología, A. C.	CNEIP
Consejo para la Acreditación de la Comunicación, A. C.	CONAC
Consejo para la Acreditación de la Educación Superior de las Artes A. C.	CAESA
Consejo para la Acreditación de Programas Educativos en Humanidades A. C.	COAPEHUM
Consejo para la Acreditación del Comercio Internacional A. C.	CONACI

Nota. Elaboración propia con base en el listado “Organismos Acreditadores Reconocidos por COPAES” publicado por la Subcoordinación de Gestión y Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Autónoma de Zacatecas (s. f.). Se respetan las denominaciones y siglas reportadas en la fuente; en algunos casos, se identifican cambios de nombre por procesos de integración disciplinaria.

CIEES

Los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) constituyen un organismo orientado al aseguramiento de la calidad en la educación superior en México. En sus estatutos se establecen sus fines, funciones y la integración de sus comités especializados, incluyendo comités académicos por áreas del conocimiento y un Comité de Evaluación Institucional (CIEES, 2014, pp. 6–9). Actualmente, los CIEES realizan evaluaciones de programas educativos y funciones institucionales en instituciones de educación superior del país (CIEES, 2014).

Los comités especializados, se dividen en dos grandes grupos como se establece en los Estatutos de los CIEES (CIEES, 2014, p. 16):

I. Comités académicos o disciplinarios:

1. Arquitectura, diseño y urbanismo
2. Artes, educación y humanidades
3. Ciencias agropecuarias
4. Ciencias naturales y exactas
5. Ciencias de la salud
6. Ciencias sociales y administrativas
7. Ingeniería y tecnología
8. Acreditación de la educación superior abierta y a distancia

II. El Comité de Evaluación Institucional, encargado de evaluar las funciones de:

administración, gestión institucional, difusión, vinculación y extensión de la cultura.

Cada uno de estos comités está integrado por 10 académicos distinguidos, que se caracterizan por ser afines al área disciplinar según sea el caso, y por estar en funciones activas en alguna IES; su encargo dura cuatro años y son quienes tienen la última palabra en las decisiones sobre el dictamen de calidad un programa educativo. Los integrantes del comité están coordinados por un vocal ejecutivo, y se reúnen periódicamente para dictaminar si cada programa evaluado amerita o no la acreditación.

El reconocimiento de acreditación que otorgan los CIEES a cada programa académico tiene vigencia de cinco años, aunque si el Comité correspondiente lo considera pertinente, puede

otorgarlo por un periodo único de tres años en casos en que a su juicio el programa casi cumpla los requisitos necesarios para ser reconocido como acreditado, pero le falten algunos elementos no esenciales y considere que la IES puede subsanarlos en término máximo de tres años. Esta asignación no se refrenda, es decir, se otorga por única vez; al concluir, el programa debe ser evaluado nuevamente y sólo tiene dos posibilidades: ser reconocido como acreditado por un periodo con vigencia de cinco años o no ser reconocido. Ya no puede repetir el periodo de gracia de tres años.

Los Comités, a diferencia de los organismos del COPAES realizan una evaluación diagnóstica, evaluación interinstitucional, realizada por pares académicos, de los programas educativos y de las funciones de las instituciones de educación superior (administración y gestión institucional, y difusión, vinculación y extensión de la cultura); la formulación de recomendaciones para impulsar el mejoramiento académico de dichos programas y la calidad y eficiencia de las funciones institucionales antes referidas y que podrán ser objeto de evaluaciones de seguimiento (CIEES, 2014, p. 5).

Las IES se sujetan a esta evaluación en forma voluntaria y reviste el carácter de confidencial.

Otorgan su evaluación asignando 3 diferentes niveles:

Nivel 1: el programa está en condiciones de solicitar su acreditación ante el COPAES;

Nivel 2: el programa resolviendo algunas deficiencias está en condiciones de solicitar su acreditación en el corto plazo;

Nivel 3: el programa debe superar deficiencias importantes, por lo que se considera que requiere un mediano plazo para estar en condiciones de solicitar su acreditación.

Los CIEES, con el fin de tipificar, detallar y facilitar las actividades de evaluación interinstitucional para la acreditación del Comité de Evaluación Institucional, se definió un Módulo básico obligatorio con cuatro ejes y 15 categorías, además de tres módulos adicionales opcionales en función de las características institucionales (CIEES, 2018, p. 5). A partir de estos cuatro ejes y 15 categorías, se definen 61 indicadores agrupados en 30 esenciales y 31 complementarios, los cuales son descritos por Silva Puga (2008). A continuación, se presentan los 30 indicadores esenciales retomados para fines de referencia en esta investigación (Silva Puga, 2008):

1. Registro oficial del programa educativo

2. Misión y visión
3. Marco jurídico
4. Plan de desarrollo de la dependencia
5. Modelo educativo
6. Perfil de egreso
7. Plan de estudios
8. Actualización del plan de estudios y de las asignaturas
9. Evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje
10. Utilización de tecnología educativa y de la información
11. Servicio social
12. Ingreso de estudiantes
13. Trayectoria escolar
14. Personal académico
15. Servicio de tutoría en apoyo del aprendizaje
16. Carga académica diversificada
17. Evaluación del personal académico
18. Formas de organización de trabajo del personal académico
19. Aulas
20. Espacios para profesores
21. Laboratorios y talleres
22. Biblioteca
23. Servicios de cómputo
24. Seguimiento de egresados
25. Eficiencia terminal y de titulación
26. Líneas de generación y aplicación del conocimiento
27. Articulación de la investigación con la docencia
28. Vínculos formales
29. Desarrollo de tecnología educativa
30. Mejoramiento de la docencia

Nota. Listado retomado de Silva Puga (2008), con ajustes menores de formato y puntuación para su presentación en este documento.

El volumen de esta información pone de manifiesto las áreas de oportunidad que presentan muchas IES y la razón del bajo porcentaje de programas que se han sometido a una evaluación por parte de los CIEES o por algún organismo disciplinario autorizado por los COPAES.

1.5 Tipología ANUIES para las instituciones de educación superior

El sistema de educación superior en México es complejo, heterogéneo y diverso dado el tamaño y las características de las instituciones que conforman este sistema, así como en caso de los profesores su perfil y credenciales académicas o formación profesional.

De acuerdo con Rubio (2006), hacia el 2006 el subsistema de educación superior en México mostraba una expansión importante tanto en número de instituciones como en la diversidad de oferta. El autor reporta 1,892 instituciones con distintos perfiles tipológicos que forman parte del Sistema Educativo Nacional, de las cuales 713 eran públicas y 1,179 particulares. Con base en la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE) establecida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), comprende programas de técnico superior universitario y profesional asociado, licenciatura técnica, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado. Algunas de las instituciones del sistema ofrecen además programas del tipo medio superior.

La anterior nos permite dar un contexto histórico, así como identificar el momento en el que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) consolida una tipología institucional. De acuerdo con datos posteriores de la ANUIES, para el ciclo 2020–2021 el sistema de educación superior mexicano estaba conformado por más de 3,800 instituciones, públicas y privadas, lo que evidencia una expansión sustantiva del sistema y una mayor complejidad organizacional (ANUIES, 2021).

Este contraste temporal permite dimensionar la evolución del sistema y refuerza la pertinencia de analizar la gestión institucional y el desempeño organizacional bajo tipologías que, aunque formuladas en un contexto previo, continúan siendo relevantes para comprender la diversidad y los retos actuales de las instituciones de educación superior en nuestro país.

El establecimiento de políticas y programas de fomento a la mejora del desempeño educativo requiere la consideración de esta diversidad de instituciones y de ahí la importancia de establecer una clasificación que aprecie las diferencias en los perfiles institucionales.

¿De qué manera la diversidad de perfiles establece condiciones distintas a la gestión? ¿Se realizará de la misma manera la atención que se pone a la planeación, la organización, el control y la toma de decisiones, ¿independientemente del perfil?

Durante la XXIX sesión ordinaria de la asamblea general de la ANUIES, que tuvo como sedes la Universidad de Guanajuato y los Institutos Tecnológicos de Celaya y León, los días 29 y 30 de septiembre de 1998, se autorizaron los “Procedimientos, requisitos y tipología para el ingreso de instituciones de educación a la ANUIES, A.C. donde se estableció una clasificación de las IES con su correspondencia a la clasificación CINE y que registran Fresán y Taborga (1998) señalando que el perfil de una institución de educación superior está definido por cuatro elementos: su misión, su actividad preponderante (docencia, investigación, extensión, innovación), sus áreas del conocimiento y el cuerpo de programas que conforman su oferta educativa.

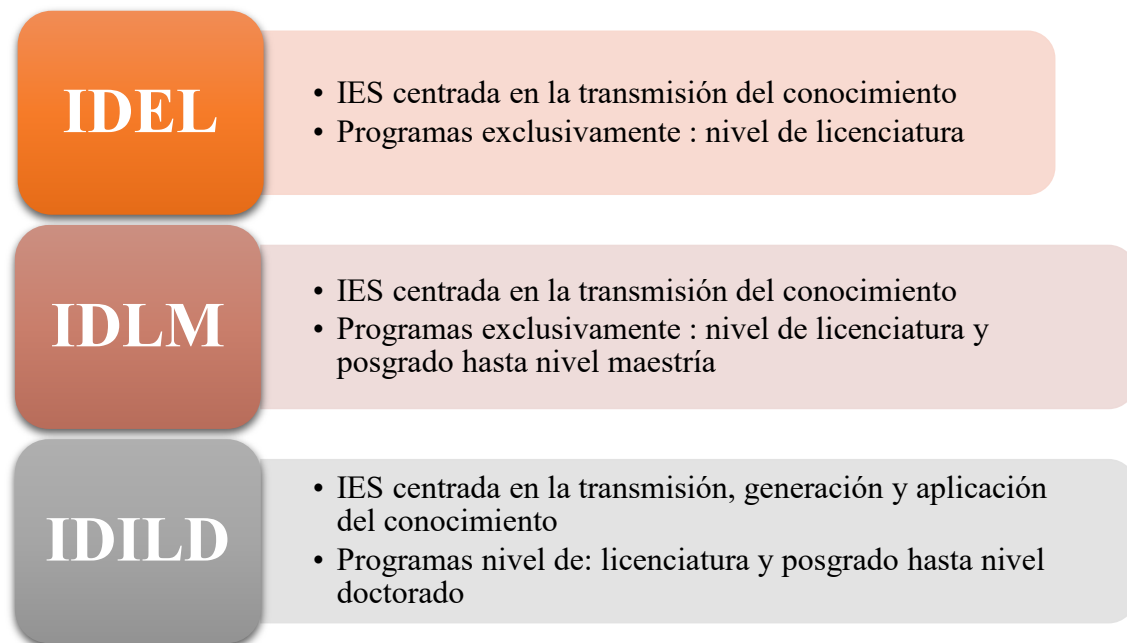
Dicha tipología distingue, entre otros perfiles, a las instituciones orientadas predominantemente a la docencia (IDEL), aquellas que combinan docencia e investigación hasta el nivel de maestría (IDLM), y las instituciones con docencia, investigación y difusión del conocimiento hasta el nivel de doctorado (IDILD). Esta clasificación reconoce además variaciones internas relacionadas con la distribución de áreas del conocimiento, el tipo de programas ofrecidos y la estructura organizacional.

La descripción detallada de los perfiles tipológicos y sus subcategorías se presenta en el **Anexo 1. Tipologías ANUIES de las Instituciones de Educación Superior** (AGA, 2015), dado que en el presente capítulo se retoman únicamente con fines conceptuales y de contextualización. En los capítulos posteriores, esta tipología se emplea como variable de análisis para examinar la jerarquización de funciones sustantivas y el desempeño organizacional de las instituciones participantes.

Fresán y Taborga (1998) constituyen un referente en la construcción de tipologías para las instituciones de educación superior en México, particularmente por su aportación metodológica

para organizar y diferenciar perfiles institucionales. Asimismo, su planteamiento subraya que las clasificaciones no deben considerarse esquemas estáticos, sino instrumentos susceptibles de revisión y actualización periódica, a fin de incorporar categorías acordes con los cambios del entorno social e institucional.

Con base en la tipología ANUIES para IES anteriormente descrita, se agrupan 3 tipos para un mejor control de las IES que se recibirán respuesta para la presente investigación. Quedando de la siguiente manera:



1.6 Isomorfismo institucional y homogeneización de las prácticas de gestión en la educación superior

El análisis de las prácticas de administración institucional en las organizaciones ha sido ampliamente abordado desde la teoría neoinstitucional (nuevo institucionalismo), particularmente a partir del concepto de isomorfismo institucional, el cual ofrece un marco explicativo para comprender por qué organizaciones que operan en contextos similares tienden a adoptar estructuras, procesos y prácticas cada vez más homogéneas, aun cuando difieran en su tamaño, misión o historia organizacional.

El concepto de isomorfismo institucional fue formalmente desarrollado por DiMaggio y Powell (1983), quienes sostienen que las organizaciones no evolucionan únicamente en función de criterios de eficiencia técnica, sino también como resultado de presiones institucionales que las inducen a parecerse entre sí. Desde esta perspectiva, la homogeneización organizacional es entendida como un mecanismo de legitimación frente al entorno, más que como una respuesta estrictamente racional orientada a la maximización del desempeño.

DiMaggio y Powell (1983) identifican tres mecanismos principales de isomorfismo institucional: coercitivo, normativo y mimético, los cuales resultan particularmente pertinentes para el análisis de las instituciones de educación superior.

Isomorfismo coercitivo

De acuerdo con DiMaggio y Powell (1983), el isomorfismo coercitivo se deriva de presiones formales e informales ejercidas sobre las organizaciones por otras organizaciones de las cuales dependen, así como por expectativas culturales de la sociedad en la que operan. Estas presiones suelen materializarse en regulaciones, políticas públicas, lineamientos normativos y esquemas de evaluación obligatorios.

En el ámbito de la educación superior, este tipo de isomorfismo se manifiesta claramente a través de los marcos regulatorios gubernamentales, los programas federales de fortalecimiento institucional y los mecanismos de evaluación y acreditación, los cuales establecen criterios comunes de planeación, organización, control y toma de decisiones. La adopción de prácticas similares responde, en este caso, a la necesidad de cumplir con requisitos externos para asegurar financiamiento, reconocimiento oficial o legitimidad académica.

Isomorfismo normativo

El isomorfismo normativo tiene su origen en la profesionalización de los actores organizacionales y en la difusión de normas, valores y modelos de actuación compartidos dentro de una comunidad profesional. De acuerdo con DiMaggio y Powell (1983), este mecanismo se ve reforzado por la formación académica de los directivos, la circulación de expertos, la participación en redes profesionales y la adopción de estándares promovidos por organismos especializados.

En las instituciones de educación superior, el isomorfismo normativo se expresa a través de la adopción de lenguajes comunes de gestión, modelos estandarizados de planeación estratégica, estructuras organizacionales similares y prácticas administrativas alineadas con los criterios promovidos por asociaciones académicas, organismos acreditadores y redes interinstitucionales. Este proceso contribuye a la convergencia de las funciones sustantivas de gestión, independientemente de la tipología institucional.

Isomorfismo mimético

El isomorfismo mimético emerge en contextos de incertidumbre, cuando las organizaciones enfrentan ambigüedad respecto a sus objetivos o a los medios más adecuados para alcanzarlos. En tales situaciones, las organizaciones tienden a imitar a aquellas que son percibidas como exitosas, legítimas o líderes dentro de su campo organizacional.

En el sistema de educación superior, este tipo de isomorfismo se observa cuando instituciones adoptan prácticas de gestión, modelos organizacionales o estrategias administrativas inspiradas en universidades reconocidas por su prestigio, resultados de acreditación o posicionamiento institucional. La imitación opera como una estrategia de reducción de riesgo y de búsqueda de legitimidad, reforzando patrones comunes de gestión.

Isomorfismo institucional y educación superior

Diversos estudios han documentado que la educación superior constituye un campo organizacional especialmente propenso a procesos de isomorfismo institucional, debido a la fuerte regulación estatal, la creciente estandarización de los procesos de evaluación y acreditación, y la interacción constante entre instituciones a través de redes académicas y profesionales (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983).

Desde esta perspectiva, la homogeneización de las prácticas de gestión institucional, particularmente en funciones como: la planeación, la organización, el control y la toma de decisiones, puede interpretarse no como una ausencia de estrategia diferenciada, sino como el resultado de presiones institucionales compartidas que moldean el comportamiento organizacional de las instituciones de educación superior.

Este marco teórico resulta especialmente útil para interpretar estudios empíricos que, aun cuando no identifican diferencias estadísticamente significativas entre tipos de instituciones, evidencian patrones comunes de gestión derivados de contextos normativos, profesionales y organizacionales similares.

En el caso específico del sistema de educación superior mexicano, los procesos de isomorfismo institucional adquieren una relevancia particular al analizarse en relación con las tipologías institucionales definidas por la ANUIES. Si bien estas tipologías reflejan diferencias estructurales en cuanto a misión académica, complejidad organizacional y alcance de funciones sustantivas, todas ellas se encuentran insertas en un mismo campo organizacional, caracterizado por marcos regulatorios compartidos, políticas públicas homogéneas y mecanismos comunes de evaluación y acreditación. En este contexto, las presiones isomórficas —coercitivas, normativas y miméticas— actúan de manera transversal sobre las distintas tipologías, incentivando la adopción de prácticas de gestión institucional similares.

Desde esta perspectiva, las posibles diferencias entre IDEL, IDLM e IDILD no se expresan necesariamente en la presencia o ausencia de determinadas funciones de gestión, sino en el grado de formalización, intensidad y jerarquización con que dichas funciones son incorporadas en los procesos administrativos y estratégicos. Así, la tipología institucional no elimina la influencia del isomorfismo, sino que matiza su manifestación.

Este enfoque permite interpretar la homogeneidad observada en las prácticas de gestión institucional no como una negación de la diversidad organizacional, sino como el resultado de un proceso de convergencia inducido por un entorno normativo, profesional y evaluativo común. En consecuencia, la ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre tipologías en la jerarquización de funciones sustantivas puede entenderse como una expresión empírica de isomorfismo institucional dentro del sistema de educación superior mexicano.

Capítulo 2. Metodología del estudio

2.1. Enfoque metodológico general

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio, transversal y no experimental, orientado a identificar patrones en la jerarquización de funciones de gestión institucional en instituciones de educación superior (IES) mexicanas.

Se utiliza un diseño ex post facto, dado que la recolección de información se realizó previamente mediante encuesta y no se manipularon variables de forma intencionada (Hernández Sampieri et al., 2014).

Este enfoque permite analizar la relación entre la tipología institucional ANUIES y la jerarquización de cuatro funciones sustantivas de gestión: planeación, liderazgo (toma de decisiones), organización y control, consideradas determinantes en el desempeño organizacional institucional.

La investigación tiene como propósito identificar diferencias significativas entre estas tipologías, con el fin de reconocer áreas de oportunidad estratégicas que fortalezcan la gestión institucional y su relación con procesos de aseguramiento de la calidad.

2.2. Diseño de investigación

El diseño metodológico responde a un enfoque cuantitativo ex post facto de corte transversal. Se parte de datos previamente recolectados en el año 2021 a través de una encuesta aplicada a IES mexicanas afiliadas a la Asociación de Responsables de Servicios Escolares y Estudiantiles (ARSEE), que representan un espectro amplio de instituciones públicas y privadas en México.

El alcance exploratorio permite identificar tendencias y patrones de comportamiento en la jerarquización de funciones institucionales según la tipología ANUIES, sin establecer relaciones causales. Al ser no experimental, no se manipularon variables de manera deliberada; únicamente se analizaron datos obtenidos en condiciones naturales de operación institucional.

La temporalidad del estudio se ubica en el año 2021, año en el cual se aplicó el instrumento de medición a la población objetivo, lo cual define el marco temporal de la evidencia empírica utilizada.

2.3. Definición de variables e indicadores

En congruencia con el enfoque exploratorio y el diseño no experimental de la investigación, las variables analizadas no se conceptualizan bajo un esquema causal de variables dependientes e independientes. En su lugar, se distinguen variables de clasificación y variables analíticas, cuyo propósito es describir y comparar patrones de jerarquización funcional entre grupos institucionales.

a) Variable de clasificación: Tipología institucional ANUIES

- IDEL
- IDLM
- IDILD

Esta variable permite agrupar a las instituciones de educación superior según su perfil académico y organizacional, sin asumir relaciones de causalidad.

b) Variables analíticas: La unidad de análisis está compuesta por las cuatro funciones sustantivas de gestión institucional:

Dimensión	Ejemplo de característica a analizar	Fuente posible
Planeación	Definición de metas institucionales	PIFI / PROFEXCE
Organización	Estructuras y funciones administrativas	CIEES
Control	Mecanismos de seguimiento y evaluación	COPAES
Liderazgo (Toma de decisiones)	Procesos de comunicación y estructura organizacional	FIMPES / CIEES

Se consideró que las respuestas a las preguntas se registraron en dos formatos:

- Dicotómico (Sí / No).
- Escala tipo Likert de 5 puntos (1 = nivel incipiente a 5 = nivel consolidado).

La medición permitirá asignar puntajes ponderados y jerarquizar funciones sustantivas según el grado de desarrollo percibido por las instituciones encuestadas. Estas variables constituyen la base analítica de las pruebas estadísticas e inferenciales descritas en los apartados siguientes.

2.4. Instrumento de recolección de información

Para la construcción del instrumento, se consideraron acreditadoras o proceso de evaluación que las Instituciones de Educación Superior utilizan para sus respectivos procesos, en particular los correspondientes a PIFI/PROFEXCE, FIMPES y COPAES. Con base en estos instrumentos, se identificaron criterios y preguntas que fueran orientadas al desempeño organizacional o institucional.

Las preguntas del cuestionario se clasificaron conforme a las cuatro funciones del proceso administrativo (planeación, organización, toma de decisiones y control), que se establece para el estudio del desempeño organizacional. Por lo anterior, algunas de las preguntas son parte no sólo de un instrumento, sino de más de uno.

La tabla 3 representa la trazabilidad de origen de cada constructo o pregunta del cuestionario, describiendo el apartado, criterio o categoría de los instrumentos ya mencionados que se ocuparon. Realizarlo de esta manera fue una estrategia que fortalece la validez del instrumento elaborado, al estar sustentado con referentes de evaluación consolidados y que son utilizados de manera sistemática.

Tabla 3. Matriz de trazabilidad documental de las preguntas del instrumento de encuesta

Planeación: visión y misión			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
¿La institución desarrolla y difunde su misión?	Apartado 6. Punto IV. Actualización de la	Apartado I. Filosofía Institucional	

Planeación: visión y misión			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
	planeación en el ámbito institucional	Criterio 1.1	
¿La misión institucional incluye una clara descripción de los propósitos?	Apartado 6. Punto IV. Actualización de la planeación en el ámbito institucional	Apartado I. Filosofía Institucional Criterio 1.1	Categoría 10. Gestión administrativa y financiamiento
¿La filosofía, la misión, los propósitos y los objetivos institucionales se encuentran alineados?	Apartado 10. Criterios de evaluación	Apartado I. Filosofía Institucional Criterio 1.1	Categoría 3. Plan de estudios Apartado 3.1. Fundamentación
¿La normatividad institucional, está alineada conforme a la misión, visión y/o objetivos de la institución?	Apartado 4. Punto 4.11 Análisis de los problemas estructurales	Apartado III. Normatividad Criterio 3.2	
¿El director o rector, así como su equipo directivo realizan una actualización regular para lograr los objetivos propuestos de la institución?	Apartado 5. Actualización de la planeación académica y de la gestión institucional	Apartado II. Planeación. Criterio 2.1.	
¿Cómo garantiza la institución la alineación de los convenios que celebra con su misión y objetivos institucionales?	Apartado 4. Punto 4.7 Análisis de la vinculación académica y social	Apartado IV. Programas académicos. Criterio 4.8	Categoría 7. Vinculación – Extensión Punto 7.1
¿De qué manera la institución se asegura de promover los	Apartado 4.	Apartado VI. Estudiantes	

Planeación: visión y misión			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
derechos de los estudiantes y el resto de la comunidad, en las prácticas educativas y administrativas?	Punto 4.6 Análisis de la formación integral del estudiante	Criterio 6.1	
¿Cómo garantiza la institución que el reclutamiento y el desarrollo del personal administrativo promueve su efectividad y sus propósitos institucionales?		Apartado VII. Personal administrativo Criterio 7.1	
¿Cómo garantiza la institución la alineación entre los recursos y servicios de información y la misión institucional?	Apartado 12. Criterios para la asignación de recursos	Apartado VIII. Apoyos Académicos Criterio 8.1	Categoría 10, Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.3
¿La institución define sus necesidades de recursos físicos y criterios de asignación de recursos financieros de conformidad con los programas que oferta y en concordancia con su misión y objetivos institucionales?		Apartado X. Recursos financieros Criterio 10.1	Categoría 10, Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.3

Organización: diseño organizacional			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
¿Cómo se asegura la institución de que las estructuras organizacionales establecidas participen en el proceso de desarrollo normativo?	Apartado 4. Punto 4.10 Análisis de la evaluación de la gestión	Apartado III. Normatividad Criterio 3.1	
¿Cómo determina la institución las funciones, procedimientos, políticas, y lineamientos que le permitan cumplir apropiadamente sus funciones sustantivas?		Apartado III. Normatividad Criterio 3.1	Categoría 10, Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.3
¿Cómo involucra la institución a su comunidad en actividades creativas alineadas con los objetivos de la institución?	Apartado 8. Características de los proyectos integrales	Apartado IV. Programas académicos Criterio 4.6	
¿Los altos directivos de la institución mantienen un liderazgo efectivo y actúan consistentemente para asegurar la calidad en todas las áreas de la institución?	Apartado 5. Actualización de la planeación académica y de la gestión institucional	Apartado IV. Programas académicos Criterio 4.7	
¿Cómo garantiza la institución que el personal académico y administrativo es suficiente para apoyar los objetivos de la institución, así como asegurar	Apartado 4. Punto 4.6 Análisis de la formación integral del estudiante	Apartado V. Personal académico; Criterio 5.1. Apartado VIII. Apoyos	Categoría 10. Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.2 Recursos

Organización: diseño organizacional			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
la calidad de sus programas académicos?		académicos; Criterio 8.2	humanos administrativos
¿La institución cuenta con políticas y prácticas asociadas para la asignación de responsabilidades de todo su personal?	Apartado 4. Punto 4.9 Análisis de la capacidad y competitividad académicas	Apartado V. Personal académico Criterio 5.1	Apartado de manual de políticas y procedimientos
¿La institución cuenta con políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal con las competencias y calificaciones necesarias para apoyar el logro de las metas institucionales en alineación con la misión?	Apartado 4. Punto 4.9 Análisis de la capacidad y competitividad académicas	Aparatado V. Personal académico Criterio 5.2	Apartado 1. Personal académico Punto 1.1 Reclutamiento
¿Cómo garantiza la institución la alineación entre su misión institucional y las oportunidades de formación que brinda a los académicos?	Apartado 4. Punto 4.9 Análisis de la capacidad y competitividad académicas	Aparatado V. Personal académico Criterio 5.4	Apartado 1. Personal académico Punto 1.4 Desarrollo
¿De qué manera asegura la institución la integración y participación de todo su personal académico y administrativo en las diversas actividades institucionales?	Apartado 4. Punto 4.11 Análisis de los problemas estructurales	Aparatado V. Personal académico Criterio 5.5	Categoría 8. Investigación Punto 8.1 Líneas y proyectos de investigación

Organización: diseño organizacional			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
¿Cómo demuestra la institución que sus empleados tiene un substancial y continuo compromiso con la institución y que son suficientes en cuanto al número y calificaciones?	Apartado 4. Punto 4.9 Análisis de la capacidad y competitividad académicas	Apartado VII. Personal administrativo Criterio 7.1	Categoría 1. Personal académico Punto 1.8 Promoción

Toma de decisiones			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
¿Qué es lo que la institución considera deseable, satisfactorio y valioso dentro del marco de la educación superior?	Apartado 4. Punto 4.10 Análisis de la evaluación de la gestión	Apartado I Filosofía institucional Criterio 1.2	
¿Cómo se evalúa la efectividad institucional y se asegura que la información resultante sea utilizada para mejorar organización?	Apartado 5. Actualización de la planeación académica y de la gestión institucional	Apartado II. Planeación Criterio 2.3	Apartado III Proceso de evaluación Punto 3.5 Seguimiento para la mejora continua
¿Cómo define la institución la participación de su comunidad en la toma de decisiones y como lo lleva a cabo?	Apartado Gobernanza del sistema de educación superior	Apartado II. Planeación Criterio 2.3	Categoría 3. Plan de estudios Punto 3.7 Evaluación y actualización

Toma de decisiones			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
¿Para la toma de decisiones, la institución, considerar los resultados que se obtienen al encuestar a sus egresados o al cuestionar si los programas satisfacen las necesidades de los estudiantes?	Apartado 4. Punto 4.3 Análisis de enseñanzas pertinentes y en contextos reales	Apartado VI. Estudiantes Criterio 6.4	Categoría 7. Vinculación - extensión Punto 7.2 Seguimiento de egresados
¿Se realizan consejos o sesiones de altos mandos o con equipos de trabajo para revisar y modificar, si es el caso, los programas académicos que ofrece la institución para reflejar los nuevos conocimientos y necesidades de la sociedad?	Apartado 4. Punto 4.3 Análisis de enseñanzas pertinentes y en contextos reales	Apartado IV. Programas académicos Criterio 4.7	Categoría 8. Investigación Punto 8.1 Líneas y proyectos de investigación
¿La institución realiza un análisis periódico de las políticas establecidas para medir el impacto y rigor?	Apartado 4. Punto 4.9 Análisis de la capacidad y competitividad académicas	Apartado VI. Estudiantes Criterio 6.1	Categoría 10. Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.1
¿De qué manera la institución recopila, analiza y utiliza la información sobre las necesidades y preferencias de los estudiantes respecto a los	Apartado 4. Punto 4.2 Análisis de programas de estudios flexibles e integrales	Apartado VI. Estudiantes Criterio 6.5	

Toma de decisiones			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
programas y servicios que ofrece la institución?			
¿La institución elabora, difunde y aplica un proceso periódico de evaluación del personal que incluye la opinión de pares, autoridades y estudiantes?	Apartado 4. Punto 4.10 Análisis de la evaluación de la gestión	Apartado VII. Personal administrativo Criterio 7.3	
¿La institución emplea los resultados de la evaluación del personal en acciones de planeación y mejora continua?	Apartado 4. Punto 4.10 Análisis de la evaluación de la gestión	Apartado VII. Personal administrativo Criterio 7.3	
¿Cómo garantiza la institución que los recursos y sistemas de información contribuyan al logro de los programas y la efectividad institucional?	Apartado 4. Punto 4.4 Análisis del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación	Apartado VIII. Apoyos académicos Criterio 8.5	Categoría 10. Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.2 Recursos administrativos de apoyo de servicios

Control: sistemas y procesos			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
¿El proceso de planeación define, extiende y alinea, académica, personal, física, financiera y tecnológicamente, las	Apartado 4. Punto 4.9 Análisis de la capacidad y competitividad académicas	Apartado II. Planeación. Criterio 2.1	Categoría 10. Gestión administrativa y financiamiento

Control: sistemas y procesos			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
necesidades con los objetivos estratégicos y prioridades de la institución?			Punto 10.1 Planeación, evaluación y organización
¿de qué modo los esfuerzos de planeación lideran las prioridades y aclaran la implementación de actividades institucionales?	Apartado 4. Punto 4.9 Análisis de la capacidad y competitividad académicas	Apartado II. Planeación. Criterio 2.1	Categoría 10. Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.1 Planeación, evaluación y organización
¿Existe un plan de medición claro y coherente con los objetivos institucionales?	Apartado 5. Actualización de la planeación institucional académica y de gestión	Apartado II. Planeación. Criterio 2.2	Autoevaluación institucional o de programas académicos
¿La institución genera, aplica y documenta políticas y procedimientos para asegurar la estandarización de criterios y garantizar que se logren los resultados planeados?	Apartado 5. Actualización de la planeación académica y de la gestión institucional	Apartado III. Normatividad Criterio 3.1	Categoría 10. Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.1 Planeación, evaluación y organización

Control: sistemas y procesos			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
¿Cómo garantiza la institución la pertinencia y actualidad de sus disposiciones normativas?	Apartado 5. Actualización de la planeación académica y de la gestión institucional	Apartado III. Normatividad Criterio 3.1	Categoría 10. Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.1
¿Mide periódicamente la efectividad de las disposiciones normativas que implementa?	Apartado 5. Actualización de la planeación académica y de la gestión institucional	Apartado III. Normatividad Criterio 3.2	Categoría 10. Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.1
¿La institución cuenta con políticas y procedimientos referentes a la atención de los estudiantes durante su estancia en la institución y el seguimiento de egresados?	Apartado 4 Punto 4.6 Análisis de la formación integral del estudiante	Apartado VI. Estudiantes Criterio 6.1	Categoría 7. Vinculación – extensión Punto 7.2. Seguimiento de egresados
¿La institución cuenta con políticas y procedimientos referentes a la celebración de convenios?	Apartado 4 Punto 4.7 Análisis de la vinculación académica y social	Apartado IV. Programas académicos Criterio 4.8	Categoría 7. Vinculación – extensión Punto 7.1
¿Las políticas institucionales están claramente establecidas?	Apartado 5. Actualización de la planeación académica y de la gestión institucional	Apartado VI. Estudiantes Criterio 6.1	Categoría 10. Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.1

Control: sistemas y procesos			
Pregunta	PIFI/PROFEXCE ⁽¹⁾	FIMPES ⁽²⁾	COPAES ⁽³⁾
¿La institución contempla las necesidades de recursos físicos en sus procesos de planeación?	Apartado 4 Punto 4.12 Análisis de la capacidad física instalada	Apartado IX. Recursos Físicos Criterio 9.2	Categoría 9. Infraestructura y equipamiento Punto 9.1
¿La institución cuenta con planes, procedimientos, y recursos que garanticen su integridad y seguridad?	Apartado 5. Actualización de la planeación académica y de la gestión institucional	Apartado IX. Recursos Físicos Criterio 9.3	Categoría 10. Gestión administrativa y financiamiento Punto 10.1

Nota. Tabla de elaboración propia, presenta la trazabilidad de las preguntas del instrumento de recolección de información, construidas con base en criterios, categorías, apartados y lineamientos de los siguientes referentes: ⁽¹⁾ Guías del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (Universidad de Sonora, 2014) y del Programa para el Fortalecimiento a la Excelencia Educativa (SEP, 2019); ⁽²⁾ Manual para la aplicación del Sistema de Acreditación FIMPES (Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior [FIMPES], 2011); y ⁽³⁾ Marco general de referencia para los procesos de acreditación de programas académicos de tipo superior (Consejo para la Acreditación de la Educación Superior [COPAES], 2016). La redacción de las preguntas del cuestionario fue adaptada para fines de esta investigación, las preguntas reorganizadas conforme a las funciones administrativas de planeación, organización, toma de decisiones y control.

2.4.1 Elaboración de segunda y última versión

Después de elaborar el cuestionario con las preguntas de los diferentes programas u organismos que han venido trabajando en el tema de la evaluación y acreditación de la calidad de la educación superior en México, a nivel de licenciatura (véase tabla 3), se realizó una segunda revisión, en la que se enfocó en la redacción, claridad y pertinencia de los reactivos. La revisión se llevó a cabo vía reuniones a distancia con personal o directivos de planeación y evaluación de algunas

universidades que finalmente formaron parte del grupo de instituciones que dieron respuesta a la encuesta final.

Así mismo, se consideró un grupo de preguntas que pudiera identificar una serie de características de las instituciones encuestadas, ya que, al aplicar el instrumento de manera anónima, era importante clasificar ciertas características, tales como:

Financiamiento: Identificar si la institución cuenta con financiamiento público o privado, que pudiera ser un valor importante al obtener los resultados y al analizarlos.

Niveles educativos que ofertan: esta característica es para alinear o agrupar a las instituciones bajo el concepto que ya se ha descrito en capítulos anteriores de este documento y que son la tipología que definió la ANUIES para clasificar a las diferentes instituciones.

Campus: servirá para identificar si son instituciones que cuentan con un solo campus o están distribuidos en varias ciudades de su estado o de la república mexicana.

Cantidad de alumnos: identificar a la cantidad de población que la institución atiende, también es importante para conocer si esto puede tener alguna variación en la información obtenida en el instrumento a aplicar.

Cantidad de empleados: conocer el tamaño de institución, con base al número de empleados, también es una característica muy importante de conocer, como una posible variación de los resultados que arroje la encuesta.

Ubicación: conocer en donde se ubican las instituciones en las diferentes ciudades del interior de la república, también es una de las características importantes a conocer.

Después de lo anterior, la encuesta queda distribuida en 5 secciones con un total de 38 reactivos, como a continuación se detalla el resumen de la tabla 4:

Tabla 4.

Conjunto de preguntas finales para utilizar en la encuesta

Sección	Número de preguntas
Características de la institución	6
Planeación: visión y misión	8
Organización: diseño organizacional	8
Control: sistemas y procesos	9
Toma de decisiones	7
Total	38

Los reactivos que se presentan a continuación corresponden al ajuste final, planteando al inicio de este apartado, con base en la matriz de trazabilidad documental (tabla 3) presentada en el apartado anterior. Las preguntas se agruparon en las cuatro funciones sustantivas del desempeño organizacional:

Planeación:

1. ¿La institución cuenta con una misión y visión?
2. ¿La misión institucional es clara?
3. ¿El director o rector, en conjunto con el equipo directivo desarrollan una planeación estratégica con objetivos claros, alcanzables y medibles?
4. ¿La filosofía y objetivos institucionales se encuentran alineados entre sí?
5. ¿La estructura organizacional y procesos, está alineada conforme a la misión, visión y/o objetivos de la institución?
6. ¿La institución alinea los convenios que celebra, con su misión y objetivos institucionales?
7. ¿La institución se asegura de que los recursos y servicios de información permiten cumplir con la misión institucional?
8. ¿La institución define sus necesidades de recursos físicos y criterios de asignación de recursos financieros de conformidad con los programas que oferta y en concordancia con su misión y objetivos institucionales?

Organización:

1. ¿La estructura organizacional está diseñada para responder a la misión y objetivos institucionales?
2. ¿La institución cuenta con un “manual organizacional”? donde se describan claramente las funciones y procedimientos tanto del personal académico como administrativo.
3. ¿Los altos directivos de la institución mantienen un liderazgo efectivo y actúan consistentemente para asegurar la calidad en todas las áreas de la institución?
4. ¿El personal académico y administrativo es suficiente para apoyar los objetivos de la institución, así como asegurar la calidad de los programas académicos?
5. ¿La institución cuenta con políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal académico con las competencias y calificaciones necesarias para apoyar el logro de las metas institucionales en alineación con la misión?
6. ¿La institución cuenta con políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo con las competencias y calificaciones necesarias para apoyar el logro de las metas institucionales en alineación con la misión?
7. ¿La institución cuenta con programas de desarrollo y capacitación para el personal académico, alineados a la misión?
8. ¿El reclutamiento y el desarrollo del personal administrativo promueve su efectividad y sus propósitos institucionales?

Control:

1. ¿El proceso de planeación define, extiende y alinea, académica, personal, física, financiera y tecnológicamente, las necesidades con los objetivos estratégicos y prioridades de la institución?
2. ¿La institución cuenta con políticas, procedimientos, y recursos que garanticen su integridad y seguridad?
3. ¿La institución cuenta con un código de ética que respalda a su comunidad institucional?
4. ¿Existe un sistema de medición claro y coherente con los objetivos institucionales?
5. ¿La institución genera, aplica y documenta políticas y procedimientos para asegurar la estandarización de criterios y garantizar que se logren los resultados planeados?
6. ¿Considera si la normatividad institucional es pertinente y actual?

7. ¿Se miden periódicamente la efectividad de los procesos y servicios para contar con indicadores para la mejora continua?
8. ¿La institución cuenta con políticas y procedimientos referentes a la atención de los estudiantes durante su estancia en la institución y seguimiento de egresados?
9. ¿La institución elabora, difunde y aplica un proceso periódico de evaluación del personal que incluye la opinión de pares, autoridades y estudiantes?

Toma de decisiones:

1. ¿Se evalúa la efectividad institucional y se asegura que la información resultante sea utilizada para mejorar la organización?
2. ¿La institución fomenta la participación de su comunidad en la toma de decisiones alineadas con los objetivos previamente definidos?
3. ¿Se consideran los resultados de encuestas a egresados, para la toma de decisiones?
4. ¿Se realizan consejos o sesiones con el equipo directivo y el resto de la comunidad universitaria para revisar y modificar, si es el caso, los programas académicos, para reflejar los nuevos conocimientos y necesidades de la sociedad?
5. La evaluación de los servicios y procedimientos de la institución, por parte de los estudiantes, ¿apoyan a la toma de decisiones?
6. ¿La institución se asegura que las estructuras organizacionales establecidas participen en el proceso de desarrollo normativo?
7. ¿La institución emplea los resultados de la evaluación del personal en acciones de mejora continua?

Una vez definido el instrumento final, se estableció la escala de medición para cada reactivo. Para los ítems de percepción y valoración se utilizó una escala de Likert de **cuatro niveles ordinales**, integrada por las siguientes opciones de respuesta:

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Así mismo, se incorporó la opción “**No aplica**”, con el propósito de permitir que las instituciones indicaran aquellos reactivos que no correspondían a su contexto institucional o a su estructura organizacional. Esta opción no fue considerada como un nivel de la escala Likert ni se le asignó valor numérico, sino que se trató como **dato no válido para el análisis estadístico**.

Para efectos de la cuantificación y el análisis inferencial, únicamente se consideraron las respuestas correspondientes a los cuatro niveles ordinales de la escala, a las cuales se les asignaron valores numéricos crecientes, como se detallará en el capítulo 3 de este documento. Las respuestas marcadas como “No aplica” fueron excluidas del cálculo de medias, sumatorias y pruebas de hipótesis, garantizando así la consistencia metodológica en la aplicación de las pruebas estadísticas para contrastar la hipótesis nula (H_0).

Adicionalmente, se identificaban reactivos en el instrumento que, por la forma de desarrollar la pregunta, esta no encajaba para que la respuesta fuera dentro de una escala de Likert. Ya que la respuesta podría clasificarse bajo una Afirmación o Negación con relación a contar o cumplir con dicho concepto en la institución. Por lo tanto, se define que un número de preguntas será medida por:

- **SI:** Afirmación,
- **NO:** Negación

Por lo anterior, de 32 reactivos o preguntas que conforman la encuesta se identificaron 12 con respuestas de: “SI / NO” y 20 con respuestas dentro de la escala de Likert. A continuación, el detalle:

Tabla 5.

Total de preguntas con respuesta dicotómica y con repuesta según escala de Likert

Sección	Número de preguntas	Si y No	Escala Likert
Planeación: visión y misión	8	2	6
Organización: Diseño organizacional	8	5	3
Control: Sistemas y Procesos	9	3	6
Toma de decisiones	7	2	5
TOTAL	32	12	20

Respecto a la sección de Características de la Institución, no se clasifica en dichas respuestas, ya que estas tienen cada una serie de valores muy específicos y característicos que se describen a continuación:

Tabla 6.
Características institucionales

Características de la Institución	
Financiamiento	a. Particular b. Pública
Niveles educativos que ofertan <i>(clasificación ANUIES):</i>	a. Solo Técnico Superior Universitario y/o Profesional Asociado (<i>IDUT</i>) b. Solo Licenciaturas (<i>IDEL</i>) c. Licenciaturas y Maestrías (<i>IDLM</i>) d. Licenciaturas, Maestrías y Doctorados (<i>IDILD</i>) e. Solo Posgrados (<i>IIDP</i>)
Campus	a. Único b. Multicampus
Cantidad de alumnos	a. Menos de 500 b. De 500 a 1000 c. De 1000 a 3000 d. Más de 3000
Cantidad de empleados	a. Menos de 50 b. De 50 a 100 c. De 100 a 500 d. Más de 500
Ubicación	Indicar la ciudad o estado, donde se ubica la institución

Las preguntas por cada uno de los cuatro elementos del proceso administrativo, como ya se dijo anteriormente algunas fueron definidas para responder con escala de Likert y otras con afirmación o negación. Por lo que a continuación se detalla el tipo de respuesta que se espera para cada pregunta y por cada sección o función:

Tabla 7

Preguntas finales en planeación: *visión y misión*

Preguntas con respuesta “SI/NO”

No	Pregunta
1	¿La institución cuenta con una misión y visión?
6	¿La institución alinea los convenios que celebra, con su misión y objetivos institucionales?

Preguntas con respuesta “escala de Likert”

No	Pregunta
2	¿La misión institucional es clara?
3	¿El director o rector, en conjunto con el equipo directivo desarrollan una planeación estratégica con objetivos claros, alcanzables y medibles?
4	¿La filosofía y objetivos institucionales se encuentran alineados entre sí?
5	¿La estructura organizacional y procesos, está alineada conforme a la misión, visión y/o objetivos de la institución?
7	¿La institución se asegura de que los recursos y servicios de información permiten cumplir con la misión institucional?
8	¿La institución define sus necesidades de recursos físicos y criterios de asignación de recursos financieros de conformidad con los programas que oferta y en concordancia con su misión y objetivos institucionales?

Tabla 8

Preguntas finales en organización: *diseño organizacional*

Preguntas con respuesta “SI/NO”

No	Pregunta
1	¿La estructura organizacional está diseñada para responder a la misión y objetivos institucionales?
2	¿La institución cuenta con un “Manual organizacional”? Donde se describan claramente las funciones y procedimientos tanto del personal académico como administrativo.

No	Pregunta
5	¿La institución cuenta con políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal académico con las competencias y calificaciones necesarias para apoyar el logro de las metas institucionales en alineación con la misión?
6	¿La institución cuenta con políticas y procedimientos de reclutamiento, selección y contratación de personal administrativo con las competencias y calificaciones necesarias para apoyar el logro de las metas institucionales en alineación con la misión?
7	¿La institución cuenta con programas de desarrollo y capacitación para el personal académico, alineados a la misión?

Preguntas con respuesta “escala de Likert”

No	Pregunta
3	¿Los altos directivos de la institución mantienen un liderazgo efectivo y actúan consistentemente para asegurar la calidad en todas las áreas de la institución?
4	¿El personal académico y administrativo es suficiente para apoyar los objetivos de la institución, así como asegurar la calidad de los programas académicos?
8	¿El reclutamiento y el desarrollo del personal administrativo promueve su efectividad y sus propósitos institucionales?

Tabla 9

Preguntas finales en control: sistemas y procesos

Preguntas con respuesta “SI/NO”

No	Pregunta
2	¿La institución cuenta con políticas, procedimientos, y recursos que garanticen su integridad y seguridad?
3	¿La institución cuenta con un código de ética que respalda a su comunidad institucional?
4	¿Existe un sistema de medición claro y coherente con los objetivos institucionales?

Preguntas con respuesta “escala de Likert”

No	Pregunta
1	¿El proceso de planeación define, extiende y alinea, académica, personal, física, financiera y tecnológicamente, las necesidades con los objetivos estratégicos y prioridades de la institución? (<i>planeación</i>)
5	¿La institución genera, aplica y documenta políticas y procedimientos para asegurar la estandarización de criterios y garantizar que se logren los resultados planeados?
6	¿Considera si la normatividad institucional es pertinente y actual?
7	¿Se miden periódicamente la efectividad de las procesos y servicios para contar con indicadores para la mejora continua?
8	¿La institución cuenta con políticas y procedimientos referentes a la atención de los estudiantes durante su estancia en la institución y seguimiento de egresados?
9	¿La institución elabora, difunde y aplica un proceso periódico de evaluación del personal que incluye la opinión de pares, autoridades y estudiantes?

Tabla 10
Preguntas finales en toma de decisiones

Preguntas con respuesta “SI/NO”

No	Pregunta
3	¿Se consideran los resultados de encuestas a egresados, para la toma de decisiones?
5	La evaluación de los servicios y procedimientos de la institución, por parte de los estudiantes, ¿apoyan a la toma de decisiones?

Preguntas con respuesta “escala de Likert”

No	Pregunta
1	¿Se evalúa la efectividad institucional y se asegura que la información resultante sea utilizada para mejorar la organización?
2	¿La institución fomenta la participación de su comunidad en la toma de decisiones alineadas con los objetivos previamente definidos?

4	¿Se realizan consejos o sesiones con el equipo directivo y el resto de la comunidad universitaria para revisar y modificar, si es el caso, los programas académicos, para reflejar los nuevos conocimientos y necesidades de la sociedad?
6	¿La institución se asegura que las estructuras organizacionales establecidas participen en el proceso de desarrollo normativo?
7	¿La institución emplea los resultados de la evaluación del personal en acciones de mejora continua?

Nota. Reproducción de reactivos de elaboración propia presentados previamente al inicio de este apartado 2.4.1, derivados de la adaptación de referentes documentales señalados en la tabla 3.

Este instrumento se elaboró y aplicó usando la herramienta de **Google Forms**, la cual se puede encontrar en la siguiente dirección:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeuGhdDxsWZm2IbwR2bZe3x7JjclZJsKt13eIKdIgJa7i5xNA/viewform>

2.4.2 Validez y confiabilidad del instrumento

El instrumento de recolección de información utilizado en esta investigación no fue sometido a un proceso de validación estadística formal previo a su aplicación, dado que su construcción se realizó a partir de reactivos previamente desarrollados y utilizados por organismos nacionales responsables de la evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior en México, como se detalló en el presente documento, específicamente en el punto 2.3 Definición de variables e indicadores, particularmente en la tabla 3. Referencia al origen de cada pregunta a utilizar en la encuesta.

En este sentido, se asumió una validez de contenido, al tratarse de indicadores que han sido aplicados de manera sistemática y reiterada en procesos oficiales de evaluación institucional y de programas académicos, y que responden a marcos normativos y técnicos consolidados en el sistema de educación superior mexicano.

Es importante precisar que la validez del instrumento fue de contenido, esto es de carácter documental e institucional, que como ya se dijo al inicio es el resultado del uso y adaptación de indicadores, criterios y lineamientos generados por organismos nacionales de evaluación y acreditación nacionales. Esta decisión metodológica, se considera consistente con el carácter

exploratorio y aplicado del estudio para analizar prácticas de gestión institucional a partir de referentes normativos y técnicos.

No obstante, con el propósito de fortalecer la consistencia metodológica del estudio, se realizó una evaluación *ex post* de la confiabilidad interna del instrumento, mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach para cada una de las cuatro dimensiones analizadas: planeación, organización, control y liderazgo (toma de decisiones). Los resultados obtenidos mostraron valores aceptables de consistencia interna, lo que respalda la estabilidad y coherencia de los reactivos empleados para el análisis del desempeño organizacional.

Esta estrategia metodológica permitió reconocer las limitaciones inherentes al diseño del instrumento, al mismo tiempo que ofrecía evidencia empírica suficiente para sustentar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

2.5 Población y muestra: universo de IES encuestadas y sus tipologías

Población de estudio

La población de estudio estuvo conformada por instituciones de educación superior de financiamiento público y privado afiliadas a la Asociación de Responsables de Servicios Escolares y Estudiantiles (ARSEE), organización creada en 2007 con el objetivo de contribuir a la mejora de la calidad institucional en educación media superior y superior, particularmente a través de procesos vinculados con la seguridad académica y la gestión escolar.

La idea de crear una agrupación de esta naturaleza había estado presente desde mucho tiempo atrás, hasta que un grupo de entusiastas se reunieron para perfilar la asociación y lograr su constitución de manera formal y así poder iniciar sus actividades.

Actualmente esta organización cuenta con 158 instituciones adscritas como miembros de la asociación, todas distribuidas a lo largo de la República Mexicana, así como ofrecer diferentes niveles educativos. Como dato relevante, se reconoce que cuentan con un mayor número de instituciones de financiamiento privado.

Perfil funcional de los encuestados

El perfil de los encuestados corresponde a responsables de diversos procesos de gestión, que como ya se dijo son de diferentes instituciones de educación superior de financiamiento público como privado, algunas de las áreas de estos responsables, por mencionar algunas:

- Oficina del director o rector
- Seguimiento de egresados
- Servicios escolares
- Convenios
- Administración del campus
- Normatividad
- Recursos humanos
- Planeación y evaluación
- Revisión curricular

Las respuestas se emitieron en representación de las instituciones participantes y reflejan prácticas y procesos organizacionales vigentes al momento de la aplicación del instrumento.

Muestra y difusión del instrumento

El instrumento fue difundido a través de la red de instituciones integrantes de ARSEE mediante un formulario electrónico en el mes de abril de 2021, al cual respondieron de manera voluntaria representantes con el perfil funcional descrito anteriormente.

Se recibieron 59 respuestas de la encuesta, lo que equivale al 37% del total de encuestados posibles a responder. Desafortunadamente el esquema de trabajo que las instituciones de educación superior estaban viviendo, impactó el número de respuestas recibidas; sin embargo, para los propósitos de este estudio, consideramos que es una muestra importante que puede otorgar resultados y conclusiones.

Considerando la tipología que se describió en capítulos anteriores, se identifican las instituciones que cuentan con acreditación FIMPES, de las cuales 47 de ellas cuentan con dicha acreditación:

Tipología	Total
IDEL	4
IDILD	27
IDLIM	16
Total	47

Así mismo, 49 de ellas cuentan con una acreditación de la COPAES, como parte de sus procesos de acreditación institucional:

Tipología	Total
IDEL	4
IDILD	32
IDLIM	13
Total	49

Considerando la tipología ANUIES, se identifica que el 51% de las instituciones que nos respondieron son IDILD, esto es que cuentan con estudios de licenciatura, maestría y doctorado. Mientras que solo el 12%, solo instituciones que solo cuentan con programas de nivel licenciatura, como se puede mostrar en la figura 4.

Niveles educativos que ofrecen

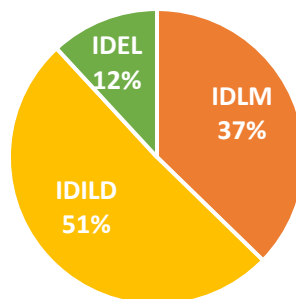


Figura 4. Tipología ANUIES

Por otro lado, con respecto a si son instituciones de solo un campus o se ubican en varios estados, se tuvo un porcentaje casi similar, 53% son de campus único y el 47% es *multicampus*. Como se puede ver en la figura 5. Instituciones – Campus. En el caso de las instituciones *multicampus* las

sedes son muy variadas y van desde solo tener 2 planteles o hasta un caso de 6 instituciones en diferentes regiones del país.

Tipo de campus

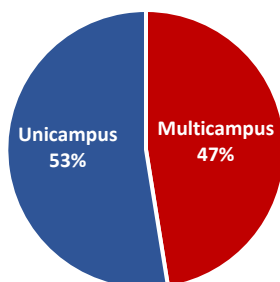


Figura 5. Instituciones unicampus o multicampus

Con relación a la ubicación de estas instituciones, se identifica representación en 14 estados de la República, siendo el de mayor número de instituciones la ciudad de México, y en segundo lugar la ciudad de Puebla. La figura 6: Instituciones – ubicación, muestra el detalle de dónde se encuentran las instituciones. Cabe mencionar, que se considera la ubicación de todos los planteles de las instituciones *multicampus*, por lo que la sumatoria de esta gráfica es mayor a las 52 instituciones que respondieron la encuesta.

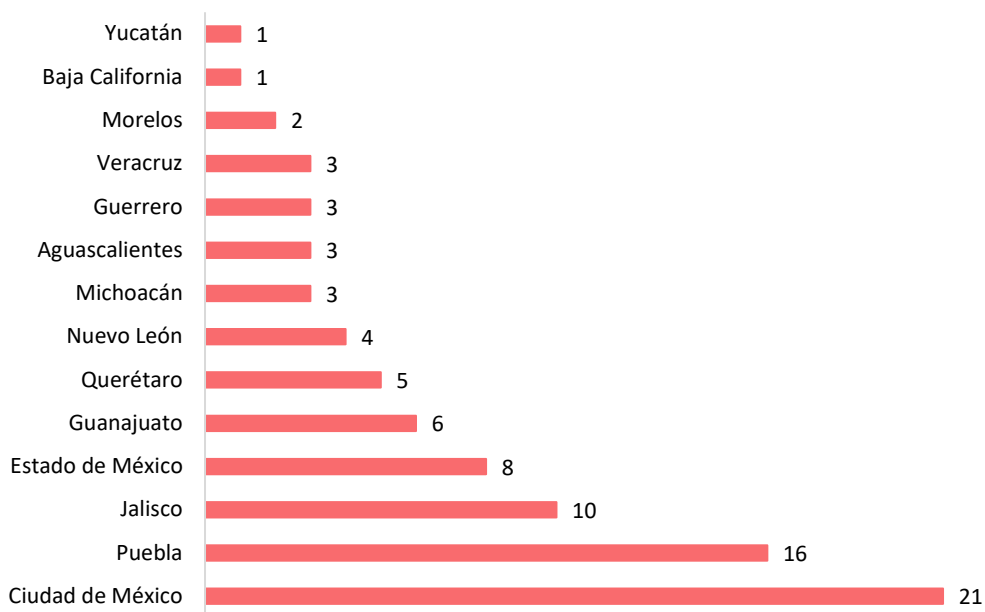


Figura 6. Ubicación geográfica de las IES participantes en la encuesta

Con respecto al tamaño de las instituciones, considerando el número de estudiantes atendidos y empleados contratados, se puede identificar que el 40% son instituciones de educación superior grandes, con más de 3,000 estudiantes, figura 7: Instituciones – matrícula; o 36% con más de 500 empleados, figura 8: Instituciones – empleados. En dichas gráficas se puede observar que es proporcional el porcentaje entre instituciones considerando el número de estudiantes vs. número de empleados.

Matrícula en los diferentes programas que ofrecen

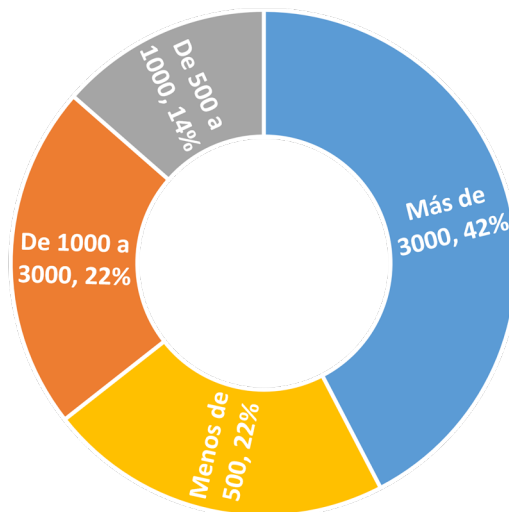


Figura 7. Frecuencia de matrículas en las IES participantes, elaboración propia

Número de empleados en la IES

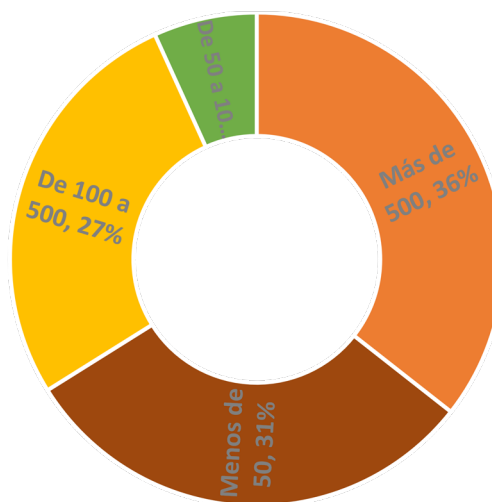


Figura 8 Frecuencia del número de empleados en las IES participantes

2.6 Técnicas de análisis de datos

Los datos recolectados fueron analizados mediante estadística descriptiva e inferencial, con el propósito de identificar patrones de jerarquización de funciones sustantivas y contrastar hipótesis sobre posibles diferencias entre tipologías institucionales.

2.6.1. Análisis de varianza (ANOVA) de un factor

Se aplicó la prueba ANOVA de un factor para comparar las medias de las puntuaciones obtenidas en cada función sustantiva (planeación, liderazgo, organización y control) entre las tres tipologías institucionales (IDEL, IDLM e IDILD).

Esta prueba permite identificar si existen diferencias estadísticamente significativas entre los grupos, con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$.

El análisis se realizó utilizando software estadístico estándar, en este caso Excel.

2.6.2. Prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis

Adicionalmente el análisis de varianza ANOVA, se aplicó la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis como estrategia alternativa de contraste inferencial, con el propósito de evaluar la estabilidad de los resultados obtenidos bajo supuestos estadísticos distintos. A diferencia del ANOVA, la prueba de Kruskal–Wallis no asume normalidad en la distribución de los datos ni homogeneidad de varianzas, y resulta especialmente adecuada cuando se trabaja con variables de naturaleza ordinal o con tamaños de muestra moderados (Montgomery, 2017).

En este estudio, la aplicación de la prueba de Kruskal–Wallis permitió contrastar las diferencias entre las tres tipologías institucionales definidas por la ANUIES, considerando las funciones sustantivas de planeación, organización, control y toma de decisiones (Chiavenato, 2019). La coincidencia en los resultados obtenidos mediante ambos enfoques: paramétrico y no paramétrico, refuerza la consistencia de los hallazgos y reduce la probabilidad de conclusiones dependientes del método estadístico empleado.

2.6.3. Jerarquización y ponderación de funciones sustantivas

Además del análisis estadístico inferencial, se empleó un enfoque complementario basado en la jerarquización ponderada de funciones.

Para cada tipología institucional, se calculó el porcentaje de avance ponderado por función sustantiva, lo que permitió establecer un orden de prioridad funcional. Este enfoque facilita:

- Identificar áreas de oportunidad específicas por tipología.
- Contrastar patrones jerarquizados con los resultados estadísticos inferenciales.
- Formular estrategias de fortalecimiento de la gestión institucional.

El método que se determinó para medir el nivel de idoneidad para cada función de las 4 que se están revisando, se realizó en los siguientes pasos y que en el capítulo 4 se detallará cada uno:

1. Asignación de puntaje.
2. Sumatoria de puntaje por tipología de las instituciones
3. Ponderación de puntaje por tipología de las instituciones
4. Cálculo de porcentaje del puntaje obtenido por tipología
5. Asignación de jerarquía

2.7 Consideraciones éticas, validez metodológica y confiabilidad del instrumento

El presente apartado forma parte del diseño metodológico del estudio y tiene como propósito explicitar los criterios éticos, de validez y de confiabilidad considerados en la aplicación del instrumento de recolección de información. Las pruebas estadísticas aquí referidas se orientan exclusivamente a evaluar la consistencia interna del instrumento y la calidad de los datos obtenidos, y no constituyen un análisis de los resultados sustantivos del estudio, los cuales se presentan y discuten en los capítulos correspondientes.

El contenido del cuestionario fue sometido a un proceso de validez de contenido (Creswell, 2014), mediante la revisión y selección de reactivos provenientes de instrumentos utilizados oficialmente por organismos nacionales responsables de la evaluación y acreditación de la educación superior en México, tales como los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), la Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior (FIMPES) y programas federales de

la Secretaría de Educación Pública (SEP). Este procedimiento permitió asegurar la pertinencia técnica y conceptual de los ítems, al estar alineados con marcos normativos y criterios de evaluación ampliamente reconocidos en el sistema de educación superior. Este tipo de validación se apoya en el uso de fuentes expertas y marcos institucionales consolidados, práctica común en estudios de gestión y evaluación organizacional (Creswell, 2014).

La recolección de la información se realizó mediante un cuestionario aplicado a instituciones de educación superior afiliadas a la ARSEE, en el cual fue posible identificar a la institución participante y al cargo del funcionario responsable de responder el instrumento. No obstante, el tratamiento de la información se llevó a cabo bajo criterios de confidencialidad y anonimización, de tal forma que los datos fueron procesados y analizados sin hacer referencia explícita a instituciones o personas específicas.

En la presentación de resultados, los datos se reportan de manera agregada por tipología institucional, garantizando que no sea posible la identificación individual de las instituciones participantes ni de los informantes, y asegurando el uso ético de la información exclusivamente con fines académicos. La participación fue voluntaria y se comunicó claramente el uso exclusivo de la información con fines académicos.

Para evaluar la consistencia interna del instrumento aplicado, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach para cada una de las cuatro dimensiones analíticas, siguiendo el enfoque propuesto originalmente por Cronbach (1951). Si bien en estudios confirmatorios se suele adoptar como referencia un valor mínimo de 0.70, autores como Nunnally y Bernstein (1994) señalan que, en investigaciones de carácter exploratorio, con instrumentos contruidos a partir de reactivos heterogéneos y aplicados en contextos organizacionales, valores iguales o superiores a 0.60 pueden considerarse aceptables.

En este estudio, dado su carácter exploratorio y el uso de dimensiones conceptualmente amplias relacionadas con la gestión institucional, se adoptó un criterio de interpretación flexible, reconociendo valores entre 0.60 y 0.69 como indicativos de consistencia interna aceptable mínima, con potencial de mejora en futuras aplicaciones del instrumento.

Los valores obtenidos fueron:

Dimensión	Alfa de Cronbach (α)	Interpretación
Planeación	<i>0.739</i>	Buena consistencia interna
Organización	<i>0.626</i>	Consistencia aceptable (exploratoria)
Control	<i>0.620</i>	Consistencia aceptable (exploratoria)
Toma de decisiones	<i>0.641</i>	Consistencia aceptable (exploratoria)

En el caso de las dimensiones de organización, control y toma de decisiones, los valores obtenidos sugieren la pertinencia de realizar, en futuras aplicaciones del instrumento, un análisis más detallado a nivel de ítem; por ejemplo, mediante la revisión de correlaciones ítem-total o del coeficiente Alfa si el ítem se elimina, con el fin de depurar y fortalecer la fiabilidad del instrumento.

No obstante, dado que el objetivo principal de la presente investigación no es el desarrollo de una escala psicométrica, sino el análisis exploratorio del desempeño organizacional a partir de funciones sustantivas de gestión, el análisis de confiabilidad se presenta a nivel de dimensión, lo cual resulta metodológicamente suficiente para los fines del estudio.

Capítulo 3. Jerarquización y análisis inferencial del desempeño organizacional

El presente capítulo tiene como propósito integrar el análisis empírico obtenido mediante la aplicación del instrumento de medición a instituciones de educación superior (IES) mexicanas. A través de un enfoque combinado —descriptivo, jerárquico e inferencial— se busca identificar patrones comunes y diferenciados en la forma en que las instituciones jerarquizan las funciones sustantivas que configuran su desempeño organizacional: planeación, liderazgo (toma de decisiones), organización y control (Chiavenato, 2019).

Este análisis permite contrastar empíricamente la hipótesis planteada en esta investigación respecto a si existen diferencias significativas en la jerarquización de funciones según la tipología institucional ANUIES: IDEL, IDLM e IDILD. Para fortalecer la interpretación, se complementa con pruebas paramétricas – ANOVA - y no paramétricas – Kruskal–Wallis – (Montgomery, 2017), además de un análisis jerárquico que aporta información estratégica diferenciada para cada tipología.

3.1 Resultados descriptivos generales

Con la metodología que se describió en el capítulo anterior, se obtienen los resultados por cada función evaluada, asignando una jerarquización con base al porcentaje de salida de la sumatoria de resultados ponderados a las preguntas o cuestionario que respondió cada institución. Realizando el siguiente procedimiento que se describe en cinco pasos:

1. Asignación de puntaje

Se otorgó un puntaje a las respuestas que los encuestados dieron en cada una de las preguntas, según el tipo de respuesta.

Para las preguntas con tipo de respuesta “SI/NO”, se asignó la siguiente puntuación:

Respuesta	Puntuación
SI	1
NO	0

Para las preguntas con formato de escala tipo Likert, se utilizó una escala ordinal de cuatro niveles, a la cual se asignaron valores numéricos decrecientes, tal como se muestra en la tabla correspondiente. Esta decisión metodológica respondió al propósito de identificar con mayor claridad la orientación de la valoración institucional hacia cada función sustantiva, evitando posiciones intermedias ambiguas.

Adicionalmente, se incorporó la opción “No aplica”, la cual no forma parte de la escala ordinal y se asignó con valor cero, permitiendo a las instituciones indicar aquellos reactivos respecto de los cuales no contaban con información suficiente o cuya aplicación no correspondía a su contexto organizacional. De esta manera, se buscó evitar respuestas forzadas y preservar la calidad de la información recolectada:

Respuesta	Puntuación
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1
No aplica	0

2. Sumatoria de puntaje por tipología de las instituciones

Con el resultado que cada una de las instituciones respondió, se procedió a sumar cuantas instituciones daba respuesta según el rubro de cada una, esto es: tanto del tipo “SI/NO”, como de la escala de Likert. Esta sumatoria, se agrupó por el tipo de institución. De esta manera se generaba una tabla por función evaluada como la siguiente, que corresponde a la función de Planeación; cabe señalar que cada pregunta se abrevió para mejor manejo de la información:

Tabla 11

Resumen de totales de respuestas obtenidas en cada función y según tipología ANUIES

Preguntas	Valores	IDEL	IDLM	IDILD
1. Misión y visión	SI	7	22	30
	NO	0	0	0
6. Convenios	SI	7	21	27
	NO	0	1	3

Preguntas	Valores	IDEL	IDLM	IDILD
2. Misión clara	4. Totalmente de acuerdo	3	17	25
	3. De acuerdo	4	4	5
	2. En desacuerdo	0	1	0
	1. Totalmente en desacuerdo	0	0	0
	0. No aplica	0	0	0
3. Planeación estratégica	4. Totalmente de acuerdo	5	15	23
	3. De acuerdo	0	5	3
	2. En desacuerdo	2	2	2
	1. Totalmente en desacuerdo	0	0	0
	0. No aplica	0	0	0
4. Filosofía y objetivos	4. Totalmente de acuerdo	5	15	23
	3. De acuerdo	0	6	4
	2. En desacuerdo	2	1	1
	1. Totalmente en desacuerdo	0	0	0
	0. No aplica	0	0	0
5. Estrategia organizacional y procesos	4. Totalmente de acuerdo	3	12	20
	3. De acuerdo	2	7	8
	2. En desacuerdo	2	2	0
	1. Totalmente en desacuerdo	0	1	0
	0. No aplica	0	0	0
7. Recursos y servicios información	4. Totalmente de acuerdo	5	12	16
	3. De acuerdo	2	9	9
	2. En desacuerdo	0	1	3
	1. Totalmente en desacuerdo	0	0	0
	0. No aplica	0	0	0
8. Recursos físicos y financieros	4. Totalmente de acuerdo	5	11	16
	3. De acuerdo	2	10	9
	2. En desacuerdo	0	0	2
	1. Totalmente en desacuerdo	0	1	0
	0. No aplica	0	0	1

Los resultados de los diferentes reactivos muestran una mayor concentración de respuestas en las diferentes categorías para las tipologías IDLM e IDILD en comparación con IDEL. Sin embargo, esta distribución debe interpretarse considerando la composición de la muestra por tipología institucional.

En el levantamiento realizado, el número de instituciones participantes no fue homogéneo entre tipologías, registrándose una mayor proporción de respuestas provenientes de instituciones IDILD, seguida por IDLM, y una participación menor de instituciones IDEL. En consecuencia, las frecuencias absolutas reflejan principalmente el peso relativo de cada tipología dentro de la muestra, más que diferencias sustantivas en la percepción del reactivo evaluado.

Este efecto de composición muestral explica la aparente concentración de respuestas en los niveles más altos de la escala para ciertas tipologías y justifica la utilización posterior de indicadores normalizados: porcentajes, jerarquización funcional y análisis inferencial, con el fin de evitar interpretaciones sesgadas derivadas del uso exclusivo de valores absolutos.

En este sentido, el análisis descriptivo por frecuencias cumple una función exploratoria inicial, mientras que los análisis posteriores permiten evaluar con mayor rigor la existencia de diferencias estructurales entre tipologías.

3. Ponderación de puntaje por tipología de las instituciones

Con la sumatoria de las respuestas que cada institución realizó, se procedió al cálculo del puntaje ponderado por pregunta y por tipo de institución, con base a la asignación de puntaje que se describió en el paso 1 de esta metodología, de esta manera se calculó dicho puntaje por respuesta. Un ejemplo se presenta en una muestra de las siguientes tablas de la pregunta 1 y 2 de la función planeación:

Pregunta	Valores	IDEL	IDLM	IDILD	Valor	IDEL*valor	IDLM*valor	IDILD*valor
1. Misión y visión	SI	7	22	30	1	7	22	30
	NO	0	0	0	0	0	0	0

Pregunta	Valores	IDEL	IDLM	IDILD	Valor	IDEL*valor	IDLM*valor	IDILD*valor
2. Misión clara	4. Totalmente de acuerdo	3	17	25	4	12	68	100
	3. De acuerdo	4	4	5	3	12	12	15
	2. En desacuerdo	0	1	0	2	0	2	0
	1. Totalmente en desacuerdo	0	0	0	1	0	0	0
	0. No aplica	0	0	0	0	0	0	0

4. Cálculo de porcentaje del puntaje obtenido por tipología

Después de calcular el puntaje ponderado por pregunta y tipo de institución de cada función, se procedió a la sumatoria de dichos puntajes por el tipo de institución. Adicionalmente se calcula el puntaje máximo que hubiera obtenido cada tipología, considerando que, en cada pregunta de afirmación, siempre hubiera respondido “SI”, obteniendo puntaje de 1, y para las preguntas de escala de Likert hubiera respondido “Totalmente de acuerdo”, obteniendo un puntaje de 4.

El porcentaje de desempeño por tipología se calculó a partir de la relación entre la sumatoria de los puntajes obtenidos por las instituciones participantes y la sumatoria del puntaje máximo teórico que podría alcanzarse en el instrumento para cada función sustantiva. Este criterio se adoptó con el propósito de establecer un referente normativo común, alineado con los enfoques de evaluación y aseguramiento de la calidad utilizados por organismos acreditadores, en los que el desempeño institucional se valora respecto de estándares ideales de cumplimiento. Se presenta los resultados de la función planeación en la tabla 12

Tabla 12

Porcentaje alcanzado del valor máximo por cada tipología en planeación

Preguntas	IDEL*valor	IDLM*valor	IDILD*valor
1. Misión y visión	7	22	30
6. Convenios	7	21	27
2. Misión clara	24	82	115
3. Planeación estratégica	24	79	105
4. Filosofía y objetivos	24	80	106
5. Estrategia organizacional y procesos	22	74	104
7. Recursos y servicios información	26	77	97
8. Recursos físicos y financieros	26	75	95
Sumatoria de respuestas recibidas	160	510	679
Sumatoria de puntaje máximo alcanzable	182	572	780
Porcentaje alcanzado	88%	89%	87%

Si bien el puntaje máximo teórico representa un escenario de cumplimiento óptimo que puede no alcanzarse plenamente en la práctica, su utilización permite comparar de manera consistente el grado de avance relativo de las distintas tipologías institucionales frente a un mismo marco de referencia. Alternativamente, podría emplearse un escalamiento basado en los valores máximos

observados; no obstante, dicho enfoque prioriza el desempeño relativo interno y limita la comparación con estándares normativos externos. En el contexto de este estudio, se optó por el primer criterio por su mayor coherencia con los modelos de evaluación institucional vigentes.

5. Asignación de jerarquía

Se define que con base al porcentaje alcanzado se asigne el porcentaje mayor recibe el valor máximo de la jerarquía definida, que en este caso es 4, y así sucesivamente se va asignando de forma descendente.

De esta forma se fue asignando para cada función del proceso administrativo que se evaluó en el instrumento de encuesta, esto es: planeación, organización, toma de decisiones y control.

Lo que llevaría a identificar si el tipo de institución de educación superior diferencia la priorización de las diferentes funciones del proceso administrativo

3.2 Jerarquización interna por tipología institucional

Con la metodología que se describió anteriormente, se obtienen los resultados por cada función evaluada, asignando una jerarquización con base al porcentaje de salida de la sumatoria de resultados ponderados a las preguntas o cuestionario que respondió cada institución.

Convención de interpretación de la importancia que las tipologías otorgan a una función:

Planeación

	<i>IDEL</i>	<i>IDLM</i>	<i>IDILD</i>
Puntaje máximo	182	572	780
Puntaje de IES	160	510	679
Porcentaje	87.9%	89.2%	87.1%
Jerarquía	3	4	2

Organización

	<i>IDEL</i>	<i>IDLM</i>	<i>IDILD</i>
Puntaje máximo	119	374	510
Puntaje de IES	99	310	439
Porcentaje	83.2%	82.9%	86.1%
Jerarquía	3	2	4

Control

	IDEL	IDLM	IDILD
Puntaje máximo	189	594	810
Puntaje de IES	158	491	659
Porcentaje	83.6%	82.7%	81.4%
Jerarquía	4	3	2

Toma de decisiones

	IDEL	IDLM	IDILD
Puntaje máximo	154	484	660
Puntaje de IES	114	354	537
Porcentaje	74%	73.1%	81.4%
Jerarquía	3	2	4

En la siguiente imagen se presenta un resumen de las jerarquías obtenidas por tipo de institución en cada una de las cuatro funciones del proceso administrativo que consultamos a instituciones de educación superior:

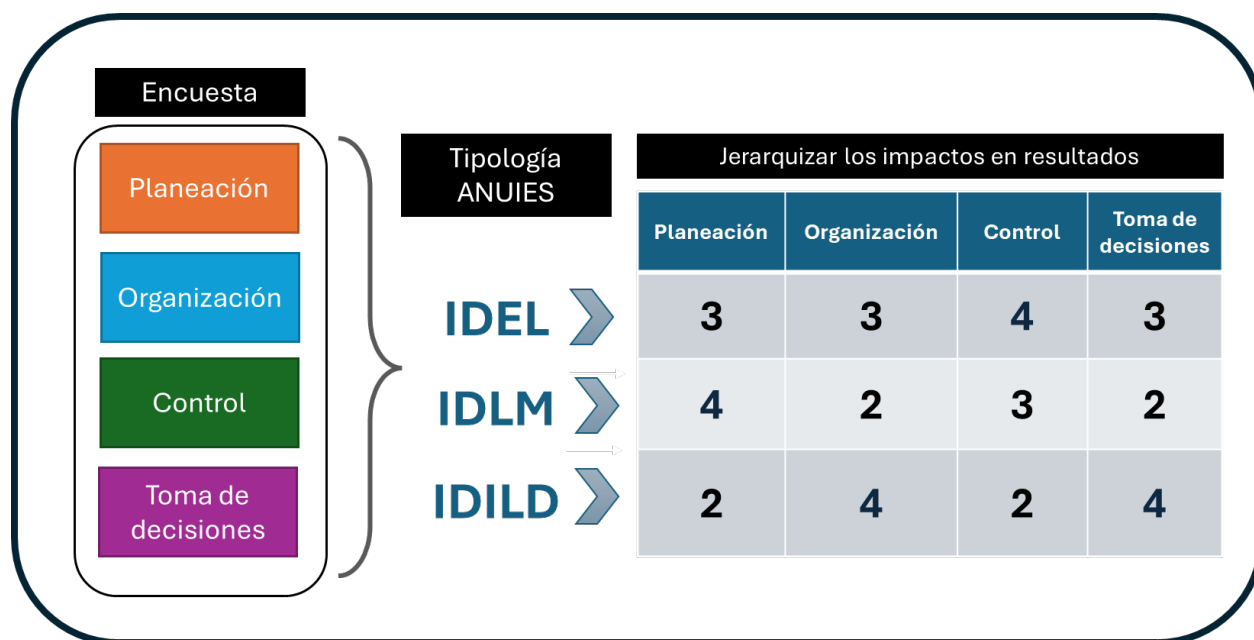


Figura 9. Esquema de jerarquización de las funciones según la tipología de las IES, elaboración propia

El resultado de este análisis, podemos inferir que cada grupo prioriza de forma distinta la asignación de recursos, esfuerzos administrativos y gestión estratégica:

- Las instituciones de tipología IDEL priorizan la función de **control**, lo que conduce a concluir que tienen un fuerte enfoque en procesos de aseguramiento de la calidad y rendición de cuentas institucional.
- Las instituciones de tipología IDLM sitúa la **planeación** como una función prioritaria, la definición de objetivos institucionales sería lo que le da prioridad o importancia.
- Finalmente, las instituciones de tipología IDILD privilegia las funciones **organización** y **toma de decisiones**, esto podría estar relacionado directamente a la estructura organizacional de este tipo de instituciones que tienden a ser más complejas.

El análisis jerárquico que se desarrolló es un complemento a los enfoques estadísticos tradicionales, ya que ha permitido mostrarnos patrones implícitos en la gestión de las instituciones en sus diferentes tipologías según ANUIES. Como menciona Mintzberg et al. (2013), la estrategia no sólo se formula deliberadamente a través de la planeación, sino que también emerge de las decisiones y comportamientos organizacionales que reflejan prioridades reales en la asignación de recursos, liderazgo y control. Por lo que se puede inferir: los resultados de la jerarquización entre las distintas tipologías institucionales ofrecen una lectura empírica de sus estrategias en acción, más allá de los planes formales que cada una de ellas desarrolle.

3.3 Análisis de áreas de oportunidad

El análisis de áreas de oportunidad nos ofrece otra perspectiva sobre como algunas funciones pueden subordinar jerárquicamente a otras, según la clasificación tipológica de ANUIES de la IES evaluada, dando como resultado áreas de mejora estratégica:

- IES de tipología IDEL según los resultados, se concentran en el control dentro del desempeño organizacional, mientras que las demás funciones se encuentran equilibradas en importancia. Lo anterior, nos permitiría concluir que este tipo de instituciones se concentran en la elaboración de políticas, evaluación de procesos o sistemas de medición para lograr acreditaciones, buscando que todas esas acciones se alineen a la misión

institucional. Por otro lado, también puede interpretarse como áreas de oportunidad, sugiriendo fortalecer la integración entre planeación y mecanismos de evaluación.

- IES de tipología IDLM, según los resultados se puede concluir que se prioriza la función de planeación, seguida por el control, finalmente pareciera que con menos importancia las otras dos funciones: organización y toma de decisiones. Lo cual, podría sugerirse que es su área de oportunidad para sus procesos de acreditación, apunta a posibles debilidades en la ejecución interna de las estrategias previamente planeadas.
- Finalmente, las IES de tipología IDILD, se identifica que las funciones de alta importancia se ubican en organización y toma de decisiones, no así, en la misma relevancia: planeación y control por lo que se puede considerar que en estas instituciones puede ser que falte enfocarse más en estas funciones, lo cual permitiría obtener acreditaciones que fortalezcan su desempeño e imagen organizacional.

Este tipo de análisis es útil para instituciones que buscan orientar sus procesos hacia estándares de calidad como los definidos por CIEES y COPAES, donde la planeación y evaluación son ejes centrales.

3.4 Análisis inferencial: del desempeño organizacional

Con el propósito de explorar posibles diferencias en la jerarquización de las funciones sustantivas de gestión institucional según la tipología ANUIES: IDEL, IDLM e IDILD, se aplicaron técnicas de análisis se aplicaron técnicas de análisis inferencial acordes con la naturaleza de los datos obtenidos y con el diseño del estudio.

Dado que la información proviene de un instrumento basado en reactivos con escala tipo Likert y que los resultados analíticos se construyen a partir de sumatorias y promedios por función y tipología, el análisis inferencial se abordó mediante dos aproximaciones: una prueba paramétrica (ANOVA de un factor) y una prueba no paramétrica (Kruskal–Wallis), aplicadas de manera diferenciada y con criterios metodológicos explícitos.

3.4.1. Análisis de varianza ANOVA de un factor

El análisis de varianza de un factor: ANOVA se utilizó con fines exploratorios para contrastar si las medias de las puntuaciones agregadas por función sustantiva diferían significativamente entre

las tres tipologías institucionales. Esta prueba paramétrica permite comparar más de dos grupos independientes cuando se trabaja con variables continuas derivadas de sumatorias o promedios, bajo el supuesto de normalidad y homogeneidad de varianzas (Montgomery, 2017).

En este estudio, cada una de las cuatro funciones sustantivas constituyó una variable dependiente, mientras que la tipología institucional (IDEL, IDLM, IDILD) se consideró como variable independiente. Para cada reactivo se replicó el valor asignado de acuerdo con el número de instituciones participantes, lo que permitió generar distribuciones equivalentes a las observaciones individuales dentro de cada grupo. El nivel de significancia estadística se estableció de $\alpha = 0.05$, conforme a los criterios convencionales en estudios de educación superior y ciencias sociales.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Planeación: $p = 0.8474$,
- Organización: $p = 0.8520$,
- Control: $p = 0.9589$ y
- Toma de decisiones: $p = 0.1779$

En todos los casos, los valores p fueron superiores al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). por lo que no se encontró evidencia estadísticamente suficiente para rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias entre tipologías institucionales. Es importante subrayar que este resultado no implica la inexistencia absoluta de diferencias, sino que, bajo los supuestos del modelo y con la información disponible, no se identificaron diferencias estadísticamente detectables entre los grupos analizados.

No obstante, considerando las características ordinales de los datos originales y la posible violación de supuestos paramétricos, se consideró metodológicamente necesario complementar el análisis con una prueba no paramétrica más robusta

3.4.2. Prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis

Con el fin de asegurar la coherencia entre el nivel de medición de los datos y las técnicas estadísticas empleadas, se aplicó la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis. Esta prueba es adecuada para comparar distribuciones entre tres o más grupos independientes cuando no se asume

normalidad y cuando los datos provienen de escalas ordinales, como es el caso de los reactivos tipo Likert utilizados en este estudio (Conover, 1999; Gibbons y Chakraborti, 2011).

La prueba permitió contrastar las jerarquizaciones de las cuatro funciones sustantivas analizadas: Planeación, Organización, Control y Toma de decisiones, entre las tres tipologías institucionales definidas por ANUIES (IDEL, IDLM, IDILD). Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Tabla 13

Función	Estadístico H	Valor p	Significancia ($\alpha = 0.05$)
Planeación	0.8756	0.6454	No significativa
Organización	0.8096	0.6671	No significativa
Control	0.0562	0.9723	No significativa
Toma de decisiones	3.0853	0.2138	No significativa

Los resultados indican que no se encontró evidencia estadísticamente suficiente para afirmar la existencia de diferencias significativas entre las tipologías institucionales en ninguna de las funciones sustantivas analizadas. De manera consistente con el ANOVA, estos hallazgos refuerzan la conclusión de que, para el año 2021, las instituciones participantes presentan patrones similares en la jerarquización de las funciones de gestión evaluadas.

3.4.3. Tamaño del efecto y relevancia práctica (ϵ^2)

Con el objetivo de complementar la interpretación basada exclusivamente en valores de significancia estadística y atender recomendaciones metodológicas contemporáneas en el análisis inferencial, se estimó el tamaño del efecto asociado a la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis mediante el indicador épsilon cuadrado (ϵ^2). Este coeficiente permite valorar la magnitud práctica de las diferencias observadas entre grupos, independientemente del tamaño de la muestra y del nivel de significancia estadística.

El valor de ϵ^2 fue calculado a partir de los estadísticos H obtenidos en cada contraste, considerando el número de grupos comparados ($k = 3$ tipologías institucionales) y el tamaño total de la muestra

($n = 57$), conforme a la formulación estándar propuesta en la literatura metodológica para pruebas no paramétricas (Rodríguez Castañon y Neri Guzmán, 2024).

Los valores estimados de ε^2 para cada función sustantiva fueron los siguientes:

- Planeación: $\varepsilon^2 \approx 0.000$
- Organización: $\varepsilon^2 \approx 0.000$
- Control: $\varepsilon^2 \approx 0.000$
- Toma de decisiones: $\varepsilon^2 \approx 0.023$

De acuerdo con los criterios de interpretación comúnmente aceptados, estos resultados indican tamaños de efecto nulos o muy pequeños para las funciones de planeación, organización y control, y un tamaño de efecto pequeño para la función de toma de decisiones. En términos prácticos, ello sugiere que, además de no encontrarse diferencias estadísticamente significativas entre tipologías, la magnitud de las diferencias observadas es limitada.

Este hallazgo refuerza la interpretación de que la jerarquización de las funciones sustantivas de gestión institucional presenta un comportamiento relativamente homogéneo entre las tipologías analizadas, y que las variaciones descriptivas identificadas no alcanzan una magnitud suficiente para considerarse relevantes desde una perspectiva práctica o estratégica. Asimismo, la estimación del tamaño del efecto contribuye a una lectura más robusta de los resultados, al evitar conclusiones basadas exclusivamente en la no significancia estadística y al ofrecer una valoración integral del impacto real de las diferencias observadas.

3.4.4. Interpretación integradora y reflexiones metodológicas

La convergencia de resultados entre el análisis paramétrico y el no paramétrico, así como los tamaños de efecto reducidos, permiten plantear dos interpretaciones no excluyentes. Por un lado, los hallazgos podrían reflejar una homogeneidad real en las prácticas de gestión institucional, derivada de la influencia de políticas públicas, programas federales y mecanismos de aseguramiento de la calidad comunes en el sistema de educación superior mexicano, tales como PIFI, PFCE, PROFEXCE, así como los procesos impulsados por CIEES, COPAES y FIMPES.

Por otro lado, la ausencia de diferencias detectables también podría estar asociada a limitaciones del instrumento o del diseño muestral, como el tamaño de muestra por tipología, la naturaleza ordinal de los reactivos y la posible tendencia de las instituciones a reportar prácticas alineadas con

estándares normativos, lo que puede reducir la variabilidad observada. Estas consideraciones permiten abrir la posibilidad de otras líneas de investigación, que por un lado mejoren el instrumento desarrollado y utilizado para este trabajo de tesis y porque no, profundizar la división de las instituciones en otras tipologías con más características de subdivisión.

3.5. Contraste de hipótesis

La hipótesis nula (H_0) planteó que no se identifican diferencias estadísticamente significativas entre las tipologías institucionales según la jerarquización de las funciones sustantivas de gestión en las instituciones de educación superior; contrario a la hipótesis alternativa (H_1) que sostuvo que sí hay existencia de tales diferencias.

Como resultado de los análisis inferenciales realizados, se pudo observar que los valores p obtenidos en todas las pruebas aplicadas fueron superiores al nivel de significancia establecido ($\alpha = 0.05$). Por lo que se puede concluir que estadísticamente este resultado no rechaza la hipótesis nula; en consecuencia, no se encontró evidencia suficiente para afirmar la existencia de diferencias significativas en la jerarquización de las funciones de gestión institucional entre las tipologías de instituciones de educación superior consideradas en esta tesis.

Es importante precisar que este resultado no implica la inexistencia de diferencias reales entre las instituciones, sino que, a partir de los datos disponibles y de las pruebas estadísticas empleadas, dichas diferencias no pudieron ser identificadas con un nivel de confianza estadística suficiente. En este sentido, los hallazgos sugieren una tendencia hacia patrones de jerarquización funcional relativamente similares entre los grupos institucionales, sin que ello descarte variaciones contextuales o cualitativas no capturadas por el instrumento.

Desde una perspectiva interpretativa, esta ausencia de diferencias estadísticamente significativas puede estar asociada a la influencia de marcos regulatorios comunes y de programas federales orientados al aseguramiento de la calidad como: PIFI, PROFOCIE, PFCE y PROFEXCE, así como a los procesos de evaluación y acreditación impulsados por organismos como CIEES, COPAES y FIMPES. Estos mecanismos han promovido criterios estandarizados de gestión institucional que podrían contribuir a una convergencia administrativa entre instituciones de distintas tipologías.

3.6. Integración de resultados jerárquicos e inferenciales

Si bien los análisis inferenciales no permitieron identificar diferencias estadísticamente significativas entre las tipologías institucionales, el análisis jerárquico realizado aporta elementos adicionales para la interpretación de los resultados, al permitir observar matices en la priorización funcional que resultan relevantes desde una perspectiva estratégica y de gestión institucional.

En este sentido, los resultados pueden interpretarse en dos niveles analíticos. En primer nivel, el análisis inferencial sugiere que las instituciones comparadas presentan patrones de gestión relativamente similares entre tipologías, en la medida en que no se contó con evidencia estadística suficiente para distinguir diferencias significativas en la jerarquización de las funciones de gestión institucional. Este resultado es consistente con la posibilidad de que las instituciones en el sistema de educación superior operen bajo referentes comunes de planeación, evaluación y aseguramiento de la calidad.

En un segundo nivel de análisis, el jerárquico permite identificar diferencias internas de priorización funcional en cada tipología, lo que ofrece una lectura más minuciosa de las estrategias administrativas adoptadas por las instituciones. Estas diferencias, aunque no significativas desde el punto de vista estadístico, sí aportan elementos útiles para el análisis organizacional, específicamente cuando la institución busca comprender decisiones en contextos específicos.

La articulación entre ambos análisis: inferencial y jerárquico, fortalece la validez analítica del estudio, al integrar evidencia estadística con una interpretación estratégica de los resultados. En términos metodológicos, este enfoque mixto contribuye a una comprensión más completa del desempeño organizacional de las IES y ofrece insumos para procesos de planeación, mejora institucional y aseguramiento de la calidad.

Desde una perspectiva teórica, la convergencia observada entre las tipologías institucionales analizadas puede interpretarse a la luz del concepto de isomorfismo institucional, particularmente en su dimensión coercitiva y, en ciertos casos, mimética y normativa (DiMaggio & Powell, 1983). En el sistema de educación superior mexicano, las instituciones clasificadas como IDEL, IDLM e IDILD, aún con diferencias en misión académica y complejidad organizacional, se encuentran sujetas a entornos regulatorios y acreditación que comparten marcos de referencia y criterios de

calidad. Estas condiciones tienden a generar incentivos para la adopción de prácticas de gestión estandarizadas, particularmente en funciones clave como la planeación, la organización, el control y la toma de decisiones (Chiavenato, 2019).

Bajo esta lógica, la ausencia de diferencias estadísticamente significativas en la jerarquización de las funciones de gestión institucional no debe interpretarse como una ausencia de diversidad organizacional, sino como la manifestación empírica de procesos de convergencia organizacional inducidos por el entorno institucional compartido. La tipología ANUIES utilizada, en este sentido, no elimina la influencia del isomorfismo, sino que permite observar cómo dichas presiones se expresan de manera transversal en instituciones con distintos niveles de complejidad académica.

Esta interpretación refuerza la pertinencia de combinar el análisis inferencial con la lectura jerárquica y estratégica de los resultados, al evidenciar que las diferencias entre tipologías se manifiestan más en énfasis internos de priorización funcional que en divergencias estructurales significativas en las prácticas de gestión institucional.

3.7. Implicaciones estratégicas y modelos de gestión

Los resultados de este estudio tienen implicaciones estratégicas relevantes para la gestión de las instituciones de educación superior en México, en la medida en que permiten vincular la jerarquización de funciones sustantivas con procesos concretos de planeación, evaluación y mejora institucional.

Desde una perspectiva sistémica, la ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre las tres tipologías institucionales analizadas sugiere la consolidación de modelos administrativos relativamente estandarizados, que seguramente han sido influenciados por las políticas públicas nacionales y por los mecanismos de evaluación y acreditación vigentes, que ya se han planteado en esta investigación y que fueron la base para desarrollar el instrumento de evaluación. Por otro lado, el análisis jerárquico complementario evidenció diferencias internas en la priorización de las funciones de gestión administrativa que pueden resultar estratégicamente relevantes en la toma de decisiones de cada institución de educación superior.

Más allá de la aportación analítica de esta investigación, los hallazgos ofrecen una utilidad tangible para la gestión institucional, al proporcionar un marco práctico para diagnosticar, priorizar e

intervenir sobre funciones administrativas esenciales y que son asociadas al aseguramiento de la calidad. Por lo anterior, los resultados pueden aplicarse en al menos cuatro líneas operativas.

En primer lugar, permiten la construcción de matrices diagnósticas por función sustantiva: planeación, organización, control y toma de decisiones (Chiavenato, 2019), a partir de las cuales cada institución puede identificar brechas internas en relación con estándares de gestión esperados por organismos de evaluación y acreditación, ya descritos a detalle en capítulos anteriores. La comparación de los resultados obtenidos por función permite a las instituciones de educación superior la elaboración de mapas de fortalecimiento institucional, donde serán definidas las prioridades, los responsables, las evidencias requeridas y los plazos de implementación.

En segundo lugar, los resultados pueden orientar la elaboración de hojas de ruta de mejora institucional y acreditación, basadas en funciones administrativas. Por ejemplo, una jerarquización elevada en la función de Control sugiere capacidades consolidadas en seguimiento, evaluación y rendición de cuentas; mientras que funciones con menor peso relativo pueden señalar la necesidad de fortalecer procesos de planeación estratégica, rediseño organizacional o mecanismos de toma de decisiones y gobernanza. Este enfoque resulta congruente con los criterios operativos promovidos por los modelos de evaluación de CIEES, COPAES y FIMPES, los cuales enfatizan la evidencia documental, la trazabilidad de procesos y la mejora continua.

En tercer lugar, la jerarquización funcional puede integrarse a tableros de control institucional tipo Balanced Scorecard, adaptados al contexto de la gestión educativa, de modo que las prioridades administrativas se traduzcan en indicadores verificables, metas de desempeño y mecanismos de seguimiento periódico. Esta integración contribuye a institucionalizar la mejora continua mediante evaluaciones sistemáticas del desempeño organizacional (Kaplan y Norton, 2015).

Finalmente, el estudio ofrece una base para el desarrollo de ejercicios de benchmarking institucional responsable, no orientados a la comparación competitiva, sino a la identificación de prácticas transferibles entre instituciones con características comparables. Este enfoque resulta particularmente pertinente para redes de colaboración como ARSEE, al permitir traducir resultados agregados en agendas de capacitación, asesoría y acompañamiento focalizado.

En conjunto, estas implicaciones convierten la jerarquización de funciones sustantivas en un instrumento de gestión aplicable, capaz de apoyar de manera directa procesos de planeación institucional, fortalecimiento de evidencias para acreditación, priorización de proyectos de mejora y seguimiento del desempeño organizacional, especialmente en contextos caracterizados por marcos normativos y de evaluación compartidos.

Capítulo 4. Conclusiones

4.1 Discusión general e interpretación

El presente apartado desarrolla la discusión de los resultados obtenidos en el estudio, integrando los hallazgos derivados del análisis jerárquico y del análisis inferencial, y contrastándolos con el marco teórico, el contexto normativo y la literatura sobre gestión institucional en educación superior. La discusión se orienta a interpretar el significado de los resultados, explicar las posibles causas de los patrones observados y valorar sus implicaciones académicas y prácticas.

El análisis de la jerarquización de las funciones sustantivas de gestión institucional: planeación, organización, control y liderazgo (toma de decisiones) (Chiavenato, 2019), en instituciones de educación superior en México se sustentó en la información obtenida de una encuesta aplicada en 2021 a 59 instituciones clasificadas en tres tipologías definidas por la ANUIES: IDEL, IDLM e IDILD.

La estrategia metodológica adoptada consideró dos aproximaciones complementarias:

1. Análisis jerárquico ponderado, que permitió identificar prioridades funcionales internas por tipología institucional.
2. Análisis inferencial, mediante pruebas ANOVA de un factor y la prueba no paramétrica de Kruskal–Wallis (Montgomery, 2017), con el propósito de evaluar si existían diferencias estadísticamente significativas en la jerarquización de funciones sustantivas de gestión institucional entre las tipologías ANUIES analizadas.

Los resultados obtenidos a partir de ambas pruebas —paramétrica y no paramétrica— coincidieron en no mostrar evidencia estadísticamente suficiente para afirmar la existencia de diferencias significativas entre tipologías institucionales en ninguna de las cuatro funciones analizadas. En el caso del ANOVA, los valores p fueron superiores al umbral de significancia establecido ($\alpha = 0.05$) en todos los casos; de manera consistente, la prueba de Kruskal–Wallis arrojó resultados igualmente no significativos.

Esta convergencia entre análisis inferenciales fortalece la consistencia de los hallazgos y sugiere que, con base a los datos disponibles, no se identificaron diferencias estadísticamente detectables

en la jerarquización de: planeación, organización, control y toma de decisiones (Chiavenato, 2019), funciones sustantivas de gestión institucional entre las tipologías IDEL, IDLM e IDILD. Sin embargo, el resultado debe interpretarse con mesura, ya que no implica la inexistencia de diferencias en términos absolutos, sino que la evidencia empírica obtenida no permitió rechazarlas bajo los criterios de significancia utilizados.

En este contexto, la hipótesis nula planteada, que establece que no existen diferencias significativas en la jerarquización de funciones sustantivas entre las tipologías institucionales ANUIES, no fue rechazada, mientras que la hipótesis alternativa no pudo ser corroborada empíricamente a partir de los análisis realizados.

Desde una perspectiva interpretativa, estos hallazgos sugieren que las funciones clave de gestión institucional —planeación, organización, control y toma de decisiones— tienden a estructurarse bajo marcos regulatorios y aseguramiento de la calidad compartidos, que operan de manera transversal en instituciones con distintos niveles de complejidad académica y misiones institucionales. Esta situación resulta congruente con la consolidación de políticas públicas y programas federales orientados al fortalecimiento institucional—como PIFI, PFCE y PROFEXCE— así como con los mecanismos de evaluación y acreditación impulsados por organismos como CIEES, COPAES y FIMPES, los cuales han promovido criterios comunes de planeación, control y mejora continua en el sistema de educación superior mexicano.

En conjunto, los resultados obtenidos pueden interpretarse de manera consistente a partir del enfoque del isomorfismo institucional, el cual sostiene que las organizaciones que operan dentro de un mismo campo tienden a converger en sus estructuras y prácticas como respuesta a presiones regulatorias, normativas y profesionales compartidas. En el contexto del sistema de educación superior mexicano, se puede asegurar que las instituciones catalogadas en las tipologías IDEL, IDLM e IDILD de ANUIES se encuentran sujetas a marcos regulatorios comunes, programas federales de fortalecimiento institucional y procesos estandarizados de evaluación y acreditación, lo que hace inminente que estas instituciones adopten modelos de gestión similares.

Desde esta perspectiva, la ausencia de diferencias estadísticamente significativas en la jerarquización de las funciones de gestión institucional no implica una homogeneidad absoluta en las estructuras organizacionales o en la misión institucional, sino una convergencia funcional

inducida por el entorno normativo y de regulación de programas de calidad educativa. La tipología ANUIES, no contradice este hecho, nos aporta información para evidenciar cómo dichas presiones afectan de manera transversal las instituciones con distintos niveles de complejidad académica y organización, reforzando la idea de que la gestión institucional en educación superior se conape dentro de un marco compartido de normativas, estándares y mecanismos de rendición de cuentas.

4.2 Contribuciones al conocimiento

A partir de los resultados obtenidos, este estudio aporta tres contribuciones principales al campo de las funciones sustantivas de gestión institucional en la educación superior:

1. Evidencia empírica de convergencia en prácticas de gestión institucional: los hallazgos aportan evidencia empírica que sugiere que, más allá de sus diferencias estructurales y tipológicas, las instituciones de educación superior mexicanas analizadas tienden a operar bajo patrones homogéneos de gestión, al menos en lo que respecta a la jerarquización de las funciones sustantivas de gestión institucional.
2. Articulación de análisis jerárquico e inferencial: una segunda contribución del estudio es la articulación de dos niveles de análisis; por un lado, la jerarquización de funciones sustantivas de gestión institucional y, por otro, el contraste estadístico entre tipologías institucionales mediante pruebas inferenciales - ANOVA y Kruskal–Wallis (Montgomery, 2017). Esta combinación robustece la capacidad explicativa del estudio, al combinar una lectura estratégica de prioridades funcionales con criterios formales de contraste empírico en investigaciones sobre administración y hasta gobernanza en instituciones de educación superior.
3. Bases para estrategias de mejora y fortalecimiento institucional: el estudio también ofrece una base analítica para identificar las funciones que presentan menor jerarquización relativa en cada tipología institucional; adicionalmente, proporciona elementos concretos para fortalecer áreas estratégicas específicas de la gestión, tales como la planeación estratégica institucional, el diseño y alineación organizacional, los mecanismos de control y seguimiento, y los procesos de toma de decisiones. Estas áreas pueden ser atendidas de manera focalizada según la tipología y el contexto institucional, aportando una base analítica para la formulación de estrategias de mejora y fortalecimiento organizacional.

En resumen, estas aportaciones contribuyen a generar la discusión sobre gestión y gobernanza en educación superior, bajo un enfoque mixto, que combina perspectivas estadísticas con análisis estratégico. particularmente en contextos latinoamericanos caracterizados por marcos normativos y de aseguramiento de la calidad compartidos.

4.3 Relevancia

Los resultados de esta investigación pueden considerarse relevantes para el fortalecimiento de los mecanismos e instrumentos que apoyan a las instituciones en el aseguramiento de la calidad; así mismo, pueden contribuir, con el debido alcance, a la discusión sobre políticas públicas que impulsan regularmente las autoridades educativas correspondientes:

- Refuerzan la hipótesis de que los programas federales (PIFI, PFCE, PROFEXCE) y los mecanismos de acreditación (CIEES, COPAES, FIMPES) han contribuido a homogeneizar las prácticas de gestión institucional. A diferencia de estudios previos que analizan estas prácticas desde marcos normativos o discursivos, la presente investigación aporta evidencia empírica basada en la jerarquización funcional de dichas prácticas, mostrando cómo se priorizan efectivamente las funciones de planeación, organización, control y toma de decisiones al interior de las instituciones, y poniendo a prueba estadísticamente esta homogeneidad entre tipologías institucionales definidas por la ANUIES.
- Ofrecen una herramienta empírica que puede ser utilizada por las propias instituciones para identificar funciones administrativas que requieren fortalecimiento, mejorando su capacidad de respuesta frente a procesos de evaluación externa y orientar acciones de mejora en procesos de planeación, organización, control o toma de decisiones.
- Permiten generar estrategias de fortalecimiento institucional, no a partir de diferencias estructurales formales entre tipologías, sino mediante el análisis de áreas de oportunidad internas, lo cual resulta especialmente relevante en contextos donde las políticas públicas tienden a promover modelos homogéneos de gestión.

Además, si bien los indicadores que conforman el instrumento se derivan de marcos y criterios previamente establecidos por organismos nacionales de evaluación y acreditación, la aportación de esta investigación radica en su integración analítica y uso estratégico.

Si bien, el instrumento desarrollado en esta investigación no puede considerarse como un mecanismo de evaluación externa, permite a las instituciones utilizarlo como una herramienta diagnóstica interna, que ayuda a identificar una jerarquización relativa de sus funciones de gestión, así como identificar áreas puntuales de oportunidad en el desempeño organizacional. Cabe señalar, que no se debe de interpretar que al utilizar el instrumento de manera particular, esto implicaría una sustitución o creación de nuevos estándares; sería utilizar un mecanismo adicional que apoye a la institución de educación superior a sus procesos de evaluación, planeación institucional y mejora continua, con la garantía de que están alineados con criterios nacionales e internacionales.

4.4 Limitaciones del estudio

Como ya se ha descrito anteriormente, los resultados obtenidos aportan evidencia empírica de gran relevancia para las instituciones de educación superior mexicanas en su proceso interno de analizar el desempeño organizacional. Sin embargo, se reconoce que aún se tienen algunas limitaciones metodológicas y de alcance en la interpretación de los hallazgos que esta investigación otorgó, lo que puede delimitar su uso adecuado:

- Tamaño y composición de la muestra: la investigación está basada en los resultados de la participación voluntaria de 59 instituciones de educación superior que respondieron el instrumento aplicado, las cuales fueron seleccionadas de un pequeño universo (miembros ARSEE) mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. En consecuencia, los resultados deben interpretarse como evidencia empírica contextualizada, por no ser estadísticamente representativos del universo total de instituciones de educación superior. La investigación es pertinente para un estudio de carácter exploratorio y comparativo entre tipologías institucionales (Hernández Sampieri et al., 2014).
- Enfoque transversal del estudio limita la posibilidad de analizar dinámicas de evolución en la gestión institucional: la información se recolectó en un único momento temporal, lo que impide identificar cambios en la jerarquización de funciones sustantivas a lo largo del tiempo o evaluar el impacto longitudinal de políticas públicas, programas federales o procesos de acreditación en el desempeño organizacional.
- Enfoque cuantitativo: si bien aporta solidez inferencial, no captura percepciones cualitativas sobre la toma de decisiones institucionales.

- Naturaleza del instrumento y el nivel de medición de los datos: si bien el cuestionario se construyó a partir de reactivos utilizados por organismos oficiales de evaluación y acreditación (CIEES, COPAES, FIMPES, SEP), las respuestas se registraron mayoritariamente mediante escalas tipo Likert de cuatro niveles, lo que restringe el tratamiento de los datos a análisis agregados por dimensión. En este sentido, las pruebas inferenciales aplicadas permiten identificar patrones generales, pero no capturan con la misma precisión variaciones finas entre instituciones individuales.
- Dependencia del autoinforme institucional: la información fue proporcionada por representantes de las propias instituciones, lo que puede introducir sesgos asociados a percepciones organizacionales, deseabilidad social o interpretaciones diferenciadas de los reactivos. Si bien el tratamiento posterior de la información fue anonimizado para fines analíticos, la recolección de datos no fue estrictamente anónima, lo cual debe considerarse al interpretar los resultados.
- Ausencia de métodos cualitativos limita la comprensión profunda de los procesos internos de toma de decisiones y gestión: la incorporación de entrevistas, estudios de caso o análisis documentales permitiría enriquecer la interpretación de los resultados y profundizar en los mecanismos mediante los cuales las funciones sustantivas se priorizan en contextos institucionales específicos.

Reconocer estas limitaciones no debilita los hallazgos del estudio; por el contrario, fortalece su rigor metodológico, delimita claramente su alcance interpretativo y sienta las bases para investigaciones futuras orientadas a ampliar la evidencia empírica mediante diseños longitudinales, enfoques mixtos y muestras con mayor cobertura institucional.

4.5 Recomendaciones para futuras investigaciones

A partir de los hallazgos de la presente investigación y tomando en cuenta lo anteriormente descrito: limitaciones metodológicas reconocidas, el presente apartado tiene el objetivo de proponer posibles líneas de investigación orientadas a profundizar el análisis de la gestión institucional y el desempeño organizacional de instituciones de educación superior:

1. Aplicación focalizada del instrumento en casos institucionales: Una línea de investigación relevante puede ser la aplicación del instrumento desarrollado en estudios de instituciones que

buscan tener un diagnóstico que le permita identificar áreas de oportunidad específicas en las funciones de gestión con procesos internos de planeación estratégica, acreditación y evaluación continua. Con este uso, se podría fortalecer la utilidad práctica del instrumento más allá de la comparación entre tipologías ANUIES.

2. Estudios longitudinales: Dado que la presente investigación se desarrolló con un diseño transversal, otra línea de continuidad sería plantear investigaciones longitudinales que permitan observar la evolución de la jerarquización de funciones de gestión en distintos momentos. Lo cual, haría posible evaluar el impacto de políticas públicas, programas de fortalecimiento institucional y procesos de evaluación o acreditación en las IES, así como en las mismas tipologías analizadas en este estudio.
3. Análisis mixto (cuantitativo-cualitativo): Otra ruta de investigación podría ser complementar el análisis cuantitativo con técnicas cualitativas, tales como - entrevistas, grupos focales o análisis documental institucional - Incorporar estos análisis permitiría explorar factores contextuales, culturales y organizacionales que también pueden influir en la priorización de las funciones de gestión institucional. Lo anterior permitiría comprender los procesos de toma de decisiones y los criterios de gestión utilizados en distintos tipos de instituciones de educación superior.
4. Ampliación y diversificación de la muestra: Otra recomendación sería incluir instituciones de otros subsistemas, regiones geográficas y contextos organizacionales, no solo las que aquí se evaluaron (miembros ARSEE). Una muestra más diversa podría permitir explorar si los indicadores observados responden a dinámicas estructurales del sistema de educación superior o a características particulares del grupo de instituciones que dieron respuesta a esta investigación.
5. Vinculación con modelos de desempeño:
Finalmente, otra recomendación podría ser la exploración entre el resultado que aportó esta investigación y los resultados de acreditación de cada institución, tales como desempeño organizacional o estatus de alguna evaluación externa. Este tipo de análisis podría contribuir al desarrollo de modelos que ayuden a análisis más profundos de gestión a las institucionales en educación superior.

Las cinco recomendaciones anteriormente descritas, permiten abrir líneas de investigación que fortalezcan la contribución que la presente investigación aportó en el análisis de las funciones de

gestión institucional para la mejora continua y el aseguramiento de la calidad en las instituciones de educación superior en México.

Conclusiones generales

Se puede concluir, con base en los resultados obtenidos, que las instituciones de educación superior que participaron en este estudio, independientemente de la tipología ANUIES (IDEL, IDLM e IDILD) a la que pertenecen, presentan una jerarquización funcional relativamente homogénea en las funciones de planeación, organización, control y toma de decisiones (Chiavenato, 2019). Por otro lado, la ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre tipologías, confirmada mediante pruebas paramétricas y no paramétricas, mostró que la evidencia empírica disponible no permite identificar patrones diferenciados de priorización en las funciones de gestión institucional.

El comportamiento convergente se puede interpretar como el resultado del entorno institucional compartido en el que operan las instituciones de educación superior en México. Que como se describió en diferentes momentos de este documento está caracterizado por marcos regulatorios comunes, programas federales de fortalecimiento institucional y procesos estandarizados de evaluación y acreditación.

También, los hallazgos que aporta este estudio tienen una relación directa con lo que plantea la teoría del isomorfismo organizacional, que en el marco teórico se desarrolló puntalmente. Particularmente se evidencia como las presiones regulatorias y normativas compartidas influyen en la estructura organizacional y las funciones sustanciales de gestión. El estudio confirma la existencia de dinámicas isomórficas en el sistema educativo mexicano, incluso entre tipologías institucionales diferenciadas de la ANUIES que se ocuparon en el mismo.

Lo anterior nos obliga a realizar una reflexión crítica: la homogeneización funcional, provocada por marcos regulatorios y mecanismos de aseguramiento de la calidad que existen en el ecosistema educativo nacional, puede fortalecer estándares comunes de gestión, pero también plantea la duda sobre las diferencias reales en la planeación estratégica de las instituciones.

Por último, la contribución de esta investigación es una base analítica para comprender la relación entre gestión institucional, tipología y entorno regulatorio en el complejo sistema de educación superior en México. Ofrece un punto de partida para líneas de investigación posteriores, como fue

descrito en las recomendaciones, que profundicen la convergencia de la gestión y el desempeño organizacional de las instituciones mexicanas de educación superior.

Referencias

- Andrews, R. Kenneth (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow- Jones Irwin. Osorio, J. I. G. (2022). Kenneth R. Andrews, precursor de la dirección general. *Guía para ser un ceo exitoso: De la mano de los clásicos del management*. (1st ed., pp. 23–78).
- ANUIES (2021) *Anuario Educación Superior 2020-2021*. ANUIES.
- Asamblea General ANUIES (2015). *Procedimiento, requisitos y tipología para el ingreso de Instituciones de Educación a la ANUIES, A.C.* ANUIES.
- Brume, G. M. J. (2019). *Estructura organizacional*, ITSA.
- Comas, R. O., Buendía, E. A., Fresán, O. M. M. y Gómez M. I. (2014). El PIFI en las universidades públicas: de la decisión racional a la legitimidad institucional. *Revista de la Educación Superior*, 43(169), 47-67.
- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. (2014). *Estatutos de los CIEES (Versión actualizada a noviembre de 2014)* [PDF].
<https://ciees.edu.mx/documentos/Estatutos%20%282021-01-05%29.pdf>
- Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. (2018). *Ejes, categorías e indicadores para la acreditación de instituciones de educación superior de México*. [PDF].
<https://www.ciees.edu.mx/documentos/Ejes-Categorias-e-Indicadores-para-la-Acreditacion-de-Instituciones-de-Educacion-Superior-2018.pdf>
- Consejo para la Acreditación de la Educación Superior. (2016). *Marco general de referencia para los procesos de acreditación de programas académicos de tipo superior* (Ver. 3.0).
- Córdova, L. R. (2012). *Proceso administrativo*. Red Tercer Milenio.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Creswell, J.W. (2014) *Research Design Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. ESPAñol
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management* (Rev. ed.). Butterworth-Heinemann. (Trabajo original publicado en 1954).
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing.
- Witzel, M., y Warner, M. (Eds.). (2013). *The Oxford handbook of management theorists*. OUP Oxford.
- Fernández, F. E. (2017). Una mirada a los desafíos de la educación superior. *Innovación educativa*, 17(74), 183-200
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000200183
- Ferreira, A. y Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20(4), 263– 282.
- Federación de Instituciones Mexicanas Particulares de Educación Superior. (2011). *Manual para la aplicación del Sistema de Acreditación FIMPES*.
- Fresán, O. M. M. y Tabora, T. H. (1998) Procedimiento, requisitos y tipología para el ingreso de instituciones de educación superior a la ANUIES A.C. ANUIES.
http://www.anui.es.mx/media/SGE/Procedimiento_y_requisitos_para_el_ingreso_a_la_ANUIES.pdf
- Gil, A. M. y col. (1994) Los rasgos de la diversidad. Universidad Autónoma Metropolitana.
<https://www.uv.mx/personal/mcasillas/files/2014/03/LosRasgosdelaDiversidad101109.pdf>
- González Rogel, E. (2007). Propuesta de evaluación de la calidad educativa para la UPIICSA-IPN [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional].
- Gulick, L. (1937). Notes on the theory of organization. En Gulick, L. y Urwick, L. (Eds.), *Papers on the science of administration* (pp. 1–45). Institute of Public Administration. Reimpreso en: Thompson, K. (Ed.). (2003). *The early sociology of management and organizations*, Vol. IV. Routledge. Vista parcial en:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RWTinVotGLsC&oi=fnd&pg=PR3&dq=lyn dall+urwick&ots=2gKeMVZ875&sig=yA-1Jrfkn2rgnoehysNrLU-88E#v=onepage&q&f=false>

Instituto de Estadística de la UNESCO. (2015). Clasificación Internacional Normalizada de la Educación de la UNESCO. <https://www.uis.unesco.org/en/unesco-search/a3e26a39-c201-430f-a74e-7484f24fb7d9/lightbox>

Iñiguez, J. E. M., Tobón, S. T., y Ramírez, E. L. (2018). Acreditación de la calidad en instituciones de educación superior: retos pendientes en América Latina. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 6(1), 1–23.

Kanthi, S. H. (2007). A framework for management control research, Journal of management development. 26(9), 895-915.

https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=A+framework+for+management+control+research.+Journal+of+management++development.+Vol.+26.+No.+9.+pp.+895-915&btnG=

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2015). Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection. Harvard Business Review Press.

León, C. M. I. y Díaz, D. B. (2005). El pensamiento grupal en la toma de decisiones de organizaciones de economía social. Revista Venezolana de Economía Social, 5(10), 7-18.

Londoño, J. M., Jarvis, J., Lopoukhine, N., y Mapesa, M. W. (2019). Liderazgo y Gerencia Ejecutiva. En Worboys, G. L., y col. (Eds.), Gobernanza y gestión de áreas protegidas (pp. 371–400). ANU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctvp7d4hs.19>.

Louffat, O. E. (2015). Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo. Cengage Learning.

Martínez, C. J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. Semestre Económico, 8(16), 67-97.

Merchant, A. K. y Van der Stede, A. W. (2007). Management control systems. Performance measurement, evaluation and incentives. Prentice Hall. Pearson.

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., y Ghoshal, S. (2013). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Pearson Education.
- Montgomery, D. C. (2017). *Design and analysis of experiments*. John Wiley & sons.
- Munch, G. L. (2011). *Planeación estratégica*. Trillas.
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- OCDE (2019). *Educación Superior en México. Resultados y Relevancia para el mercado laboral*. https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/educacion_superior_en_mexico.pdf
- Osorio, J. I. G. (2022). Kenneth R. Andrews, precursor de la dirección general. En *Guía para ser un ceo exitoso* (23–78). Universidad de la Sabana.
- Puyol, C. J. L., Alcívar, S. E. E., López, M. C. y Guamán R. E. (2018). Análisis de la gestión del liderazgo y valores en la administración de las unidades educativas. *Ciencia Digital*, 2(1), 214- 232.
- Reyes, A. (2007). *Administración Moderna*. México, Editorial Limusa, Grupo Noriega
- Rincón M., D., y Romero, M. G. (2002). Tendencias organizacionales de las empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 355-374.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2022). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez Castañón, C. A., y Neri Guzmán, J. C. (2024). *Metodología de la investigación: Recomendaciones prácticas por científicos mexicanos*. Editorial FIDSO.
- Rubio, O. J. (2006). *La política educativa y la educación superior en México 1995 – 2006: un balance*. Secretaría de Educación Pública y Fondo de Cultura Económica.
- Rubio, O. J. (2007). *La evaluación y acreditación de la educación superior en México: un largo camino aún por recorrer*. Universidad Autónoma Metropolitana, (50), 35-44.
- Salgado, C. J. A. y Calderón, P. L. T. (2014). *Sistemas de Control, Gestión y Desempeño Organizacional: una revisión conceptual*. En XXIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. UNAM.

<https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2014/17.05.pdf>

Secretaría de Educación Pública. (2019). Guía para la formulación de la planeación estratégica académica y de la gestión institucional Programa de Fortalecimiento de la Excelencia Educativa – PROFEXCE 2020-2021. SEP

Secretaría de Educación Pública. (2017). Guía para la formulación de la planeación estratégica académica y de la gestión institucional Programa de Fortalecimiento de la Calidad Educativa – PFCE 2018-2019. SEP

Silva Puga, H. F. (2008). *Hacia un modelo de gestión de la calidad para las instituciones de educación superior* [Ponencia]. XIII Reunión General de directores de la ANFEI, Mérida, México. https://www.anfei.mx/public/files/RGD/XIII/HFSP_merida_2008.pdf

Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118. En Gigerenzer, G., y Selten, R. (Eds.). (2020). *Bounded rationality: The adaptive toolbox* (2nd ed.). MIT Press.

Universidad Autónoma de Zacatecas, Subcoordinación de Gestión y Aseguramiento de la Calidad. (s. f.). *Organismos acreditadores reconocidos por COPAES*. Recuperado el 23 de febrero de 2026, de https://gestionycalidad.uaz.edu.mx/organismos_copaes/

Universidad de Sonora. (2014). Guía para formular el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional 2014-2015: 26MSU0015Z. Secretaría General Académica. https://sgacademica.unison.mx/pifi/2014/Guia_PIFI_2014-2015_26MSU0015Z.pdf

Urwick, L. (1937). The function of administration. En Gulick, L. y Urwick, L. (Eds.), *Papers on the science of administration* (49–88). Institute of Public Administration. Reimpreso en: Thompson, K. (Ed.). (2003). *The early sociology of management and organizations*, (Vol. IV). Routledge. Vista parcial en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RWTinVotGLsC&oi=fnd&pg=PR3&dq=lyn dall+urwick&ots=2gKeMVZ875&sig=yA-1Jrfkn2rgnoehysNrLU-88E#v=onepage&q&f=false>

Villa, L. (2013). Modernización de la educación superior, alternancia política y desigualdad en México. *Revista de la educación superior*, 42(168), 81 – 100.

Anexo 1. Tipología ANUIES de las instituciones de educación superior.

A continuación, se presenta la tipología ANUIES (AGA, 2015) de las instituciones de educación superior y su correspondencia con la clasificación CINE (IEU, 2015), con las siguientes nomenclaturas.

- Institución (I),
- Tipo universidad tecnológica (UT),
- Exclusivamente (E),
- Especializada (E*),
- Docencia (D),
- Diversificada (D*),
- Licenciatura (L),
- Maestría (M),
- Doctorado (D**),
- Multiuniversidad (M*),
- Investigación (I*).

CINE 5/ (Perfil IDUT): Instituciones de educación superior centradas preponderantemente en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico superior universitario y/o profesional asociado.

CINE 5/ (Perfil IDUT.E*): Universidades e instituciones de educación superior cuyo principal propósito es la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico superior universitario, profesional asociado, ingeniería o licenciatura técnica o licenciatura profesional de ciclo corto, cuya oferta educativa se concentra en una o en dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).

CINE 5/ (Perfil IDUT.D*): Universidades e instituciones de educación superior cuyo principal propósito es la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusivamente en el nivel de técnico superior universitario, profesional asociado, ingeniería o licenciatura técnica o licenciatura profesional de ciclo corto, cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del

conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).

CINE 6/ (Perfil IDEL): Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas exclusiva o mayoritariamente en el nivel de licenciatura.

CINE 6/ (Perfil IDEL.E*): Universidades e instituciones de educación superior que ofrecen programas exclusiva o mayoritariamente en el nivel de licenciatura cuya oferta educativa se concentra en una o en dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).

CINE 6/ (Perfil IDEL.D*): Universidades e instituciones de educación superior que ofrecen programas exclusiva o mayoritariamente en el nivel de licenciatura, cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).

CINE 6/7 (Perfil IDLM): Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la transmisión del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y de posgrado hasta el nivel de maestría.

CINE 6/7 (Perfil IDLM.E*): Instituciones que ofrecen programas preponderantemente del nivel de licenciatura y posgrado en el nivel de especialidad y maestría, y cuya oferta educativa se concentra exclusivamente en una o dos áreas del conocimiento y se conforma mayoritariamente por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).

CINE 6/7 (Perfil IDLM.D*): Instituciones que ofrecen programas preponderantemente del nivel de licenciatura y de posgrado en el nivel de especialidad y maestría, y cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento mayoritariamente de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP) o Práctico-Individualizado (PI).

CINE 7/ (Perfil IDILM): Instituciones de educación superior orientadas a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y

posgrado (preponderantemente en el nivel de maestría; eventualmente cuentan con algún programa de doctorado).

CINE 7/ (Perfil IDILM.E*): Instituciones que imparten programas del nivel licenciatura y de posgrado, preponderantemente en el nivel de especialidad y/o maestría en una o dos áreas del conocimiento, cuya oferta educativa se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (I) o Práctico- Individualizado (PI).

CINE 7/ (Perfil IDILM.D*): Instituciones que ofrecen programas preponderantemente en el nivel de licenciatura y de posgrado en el nivel de especialidad y maestría, cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento, y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (I) o Práctico-Individualizado (PI).

CINE 7/8 (Perfil IDILD): Instituciones de educación superior orientadas a la transmisión, generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas en el nivel de licenciatura y posgrado hasta el nivel de doctorado.

CINE 7/8 (Perfil IDILD**.E*): Instituciones que ofrecen programas del nivel licenciatura y una amplia variedad de programas de posgrado (especialidad, maestría y doctorado), y cuya oferta educativa se concentra en una o dos áreas del conocimiento, y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (I) o Práctico-Individualizado (PI).

CINE 7/8 (Perfil IDILD**.D*): Instituciones que ofrecen programas del nivel licenciatura y una amplia variedad de programas de posgrado (especialidad, maestría y doctorado), y cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (I) o Práctico-Individualizado (PI).

CINE 7/8 (Perfil IDILD**.M*): Instituciones que ofrecen programas del nivel licenciatura y una amplia variedad de programas de posgrado (especialidad, maestría y doctorado), y cuya oferta educativa se distribuye en más de dos áreas del conocimiento y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (I) o Práctico-Individualizado (PI). Pueden tener varios campus y la distribución de las áreas del conocimiento en los mismos es heterogénea. Pueden formar parte de un sistema, red, conglomerado o grupo universitario (con

varios planteles, sedes o campus) y la distribución geográfica y de las áreas del conocimiento en los mismos es heterogénea.

CINE 8/ (Perfil IIDP): Instituciones de educación superior cuya actividad principal se centra en la generación y aplicación del conocimiento, y que ofrecen programas académicos casi exclusivamente en el nivel de maestría y doctorado.

CINE 8/ (Perfil IIDP.E*): Universidades e instituciones de educación superior cuyo principal propósito es la generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas docentes casi exclusivamente en el nivel de maestría y doctorado, y cuya oferta educativa se concentra en una o dos áreas del conocimiento y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (I) o Práctico-Individualizado (PI).

CINE 8/ (Perfil IIDP.D*): Universidades e instituciones de educación superior cuyo principal propósito es la generación y aplicación del conocimiento y que ofrecen programas docentes casi exclusivamente en el nivel de maestría y doctorado, y cuya oferta educativa se distribuye en dos o más áreas del conocimiento y se conforma por programas de tipo Práctico (P), Científico-Práctico (CP), Básico (B), Intermedio (I) o Práctico-Individualizado (PI).