

Importancia de la evaluación de la gestión administrativa de las macrouniversidades públicas estatales de México

Importance of Evaluating the Administrative Management of Mexico's State Public Macro-Universities

*Salvador Francisco Tapia Spinoso,¹ Diana Jessica Salas González²
y Héctor Julian Vargas Rubín³*

Resumen: La educación superior en México es clave para el crecimiento del país, ya que contribuye al desarrollo económico, político y social; se enfoca en la formación de profesionales y ciudadanos conscientes de su rol en el bienestar social y en el desarrollo sostenible. El crecimiento de la demanda de educación superior ha llevado a las universidades a transformarse, con sus directivos asumiendo roles que abarcan áreas como la política, la economía, la administración, la cultura, la sustentabilidad y los derechos humanos. Las macrouniversidades, en particular, enfrentan desafíos adicionales debido a su gran tamaño, su amplia oferta educativa y su complejidad organizativa. Estas instituciones concentran una parte significativa de la matrícula nacional y son actores estratégicos en la generación de conocimiento y la movilidad social. Por ello, demandan procesos evaluativos sistemáticos que engloben indicadores enfocados en orientar las decisiones que lleven a establecer una gestión administrativa adecuada y una relación congruente entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, el personal y los objetivos de la organización. La evaluación de esta gestión administrativa en las macrouniversidades públicas estatales es crucial para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas; es una herramienta estratégica para alinear los recursos y procesos con la misión de la institución y las demandas de la sociedad. Es importante establecer una cultura evaluativa para que la evaluación sea una práctica continua y no, un evento aislado. A través de esta investigación se busca aportar un marco de referencia que contribuya a la comprensión de la relevancia de la evaluación como un mecanismo de mejora institucional de las macrouniversidades públicas estatales.

Palabras clave: Educación superior, macrouniversidades públicas estatales, evaluación de la gestión administrativa

1 Doctor en Administración y Desarrollo Empresarial, maestro en Administración, Ingeniero Industrial, Docente de la Facultad de Contaduría y Administración Universidad Veracruzana. Correo: stapia@uv.mx; ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6816-2706>

2 Licenciada en Gestión y Dirección de Negocios, docente de la Universidad Veracruzana y del Instituto Veracruzano de Educación Superior. Correo: diasalas@uv.mx; ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6719-5638>

3 Doctor en Administración Pública. Maestro en Administración con Especialidad en Organización y Sistemas. Licenciado en Contaduría. Investigador Facultad de Contaduría y Administración Xalapa. Universidad Veracruzana. Correo: hevargas@uv.mx ORCID 0009-0005-0299-1228.

Abstract: Higher education in Mexico is essential for the country's growth, as it contributes to economic, political, and social development. It focuses on the formation of professionals and citizens who are aware of their role in social well-being and sustainable development. The growing demand for higher education has led universities to transform themselves, with their leaders assuming roles that encompass areas such as politics, economics, administration, culture, sustainability, and human rights. Macrouniversities, in particular, face additional challenges due to their large size, their broad academic offerings, and their organizational complexity. These institutions concentrate a significant portion of national enrollment and are strategic actors in knowledge generation and social mobility. Therefore, they require systematic evaluation processes that include indicators aimed at guiding decision-making to establish effective administrative management and a coherent relationship among the organization's structure, strategy, systems, leadership style, capabilities, personnel, and objectives. Evaluating administrative management in public state macrouniversities is crucial for ensuring transparency and accountability. It is a strategic tool for aligning resources and processes with the institution's mission and the demands of society. Establishing an evaluation culture is essential so that evaluation becomes a continuous practice rather than an isolated event. This research seeks to provide a framework of reference that contributes to understanding the relevance of evaluation as a mechanism for institutional improvement in public state macrouniversities.

Keywords: Higher education, public state macrouniversities, administrative management evaluation

Introducción

La educación superior en México es fundamental en el crecimiento del país; su labor como espacio dedicado a la formación de profesionales ha tenido efectos en el desarrollo económico, político y social, mostrando el enfoque integral que sustenta a las universidades mexicanas. El centro de la educación superior rebasa los objetivos académicos al posicionar su compromiso también en la formación de ciudadanos conscientes de su papel en el bienestar social y el desarrollo sostenible (Valles, s.f.).

La educación superior se ha instaurado como un factor clave en el desarrollo social y económico. Su creciente demanda ha posicionado a las universidades como entidades con una infraestructura extensa y se ha visto transformada la manera en que son gestionadas, llevando a sus directivos a tomar roles en los que no sólo se habla de educación, sino también de política, economía, administración, cultura, sustentabilidad y derechos humanos. Las universidades exigen el manejo de conocimientos y habilidades referentes a diversas áreas para contar con una perspectiva integral que permita el liderazgo y gestión adecuados para la institución.

Cada universidad concentra particularidades relacionadas con su historia, normatividad, diagramas de organización, políticas, cultura organizacional, entre otras; las cuales marcan la pauta sobre cómo se debe realizar la planificación, dirección y evaluación de la institución, dándole un carácter singular que, en ocasiones, dificulta reconocer qué elementos enriquecen el crecimiento de la organización educativa y cuáles lo ralentizan. En el caso de las macrouniversidades, además de lo que se describe anteriormente, se debe responder a retos estructurales y operativos derivados de su gran tamaño, amplia oferta educativa, complejidad organizativa y fuerte impacto social.

Las macrouniversidades estatales se han consolidado como actores estratégicos en la generación y transferencia de conocimiento, la movilidad social y la preservación del patrimonio cultural. Estas instituciones concentran una parte significativa de la matrícula nacional. Su tamaño y complejidad demandan procesos evaluativos sistemáticos que engloben indicadores enfocados en orientar las decisiones. En el caso particular de la evaluación de la gestión administrativa, debe permitir contrastar los objetivos y los resultados, identificando deficiencias y áreas de mejora para garantizar la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas que sostienen los procesos académicos.

Esta investigación analiza la importancia de la evaluación de la gestión administrativa de las macrouniversidades públicas estatales de México. A partir de esta investigación se busca aportar un marco de referencia que permita comprender la relevancia de la evaluación como un mecanismo de mejora institucional, de aseguramiento de la calidad y de fortalecimiento de la relación entre la universidad y la sociedad en la que está inmersa.

La gestión administrativa universitaria

Es menester hacer énfasis en la gestión, específicamente en lo que se denomina gestión directiva, que es la esfera en la que se encuentra inscrita la administración universitaria. Diversos autores la han definido desde las perspectivas de los recursos, de los procesos, de las interacciones humanas, entre otros.

Dado que la definición de gestión varía entre los investigadores, es importante aclarar que se tomará la definición recuperada por Casassus, académico chileno que ha fungido como consultor de la UNESCO, del artículo “Planning as learning”, publicado en *Harvard Business Review* en 1988, en el cual la gestión es entendida como “Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno” (de Geus, 1988, citado por Casassus, 2000, p. 5).

La gestión es un concepto inherente a la educación, tal como lo señala Casassus (2000):

En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas comunes en el universo conceptual de la educación. Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación (p. 5).

En la definición citada se encuentra de manera explícita la relación entre la gestión y la educación y, como se menciona, ambos conceptos guardan un vínculo estrecho en su evolución. Por parte de la educación se puede observar en el desarrollo de las teorías del aprendizaje, la teoría del capital humano, las teorías reproductivistas... también al estudiar los sistemas educativos del siglo XX se observa la transformación de los enfoques administrativos que fungían como marco, siendo estos el clásico, el estratégico y el humanista. Mientras que, por el lado de la gestión, se puede abordar la transformación del concepto antecesor que es la administración, la cual ha pasado por los enfoques científico, clásico, neoclásico, humanista –por mencionar algunos–, antes del surgimiento y adopción del concepto de gestión, entendido en un sentido más amplio, pues abarca dentro de sí a la administración.

El término gestión directiva es relativamente nuevo y está asociado a “El conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo que comprende, entre otras, las administrativas, de personal, económicas, de planificación y de programación” (Villareal, 2005, citada por Alzate et al., 2020). Esta integración de acciones, lineamientos, procesos, difiere de organización a organización y cada una de ellas propone su modelo de gestión directiva. Los modelos de gestión directiva son diseñados y aplicados por cualquier institución educativa, sea cual sea el nivel o subsistema al que pertenecen, por lo que la heterogeneidad juega un rol determinante en su estudio.

Dentro de la gestión directiva de las instituciones de educación superior se encuentran diversas dimensiones; una de ellas es la administrativa. La gestión administrativa en las IES parte de la planeación estratégica, se consolida como el respaldo de los procesos y actividades puestos en marcha para mejorar los resultados académicos, la eficacia de los recursos y el bienestar social y económico de la comunidad (Tapia & Cuevas, 2019).

La evaluación en el ámbito administrativo de las IES

De manera general, el concepto de evaluación se comprende como la asignación de valor a un objeto, sujeto o proceso. En este caso, se aborda su aplicación en el ámbito educativo, específicamente en las instituciones de educación superior denominadas

macrouniversidades. De acuerdo con Martínez Nogueira, la evaluación permite comprender el estado en que se encuentran la institución, sus estructuras, gestión, procesos, resultados e impacto, a través del contraste entre los objetivos manifestados y la realidad. La comparación entre aquellos resultados deseables y los obtenidos muestra las deficiencias y carencias que se convierten en oportunidades si se aplica un control adecuado (Martínez, 2000).

Martínez (2000) plantea que para evaluar a las instituciones de educación superior se debe realizar una serie de análisis clasificados en cuatro dimensiones. A continuación, se presentan de manera general:

1. Referidos a la identidad y trayectoria institucionales: consiste en reconstruir la historia y evolución de la organización, su fundación, evolución, condiciones contextuales y respuestas ante cambios del medio.
2. Referidos a actividades y resultados: analiza la estructura y operación de la universidad, así como las actividades y requisitos de conocimiento, los procesos de formación, investigación y extensión.
3. Referidos a actores y sus racionalidades: identifica a los actores encargados de la toma de decisiones, sus perspectivas, estrategias y racionalidades.
4. Referidos a la gobernabilidad del sistema: evalúa la gestión de tensiones y cómo la organización mantiene coherencia en sus respuestas a problemas a lo largo de su trayectoria.

El interés particular de esta investigación se centra en la evaluación de aquellos procesos que sostienen a las instituciones educativas y que se llevan a cabo fuera de las aulas. Siguiendo lo expuesto por Martínez, se estaría hablando principalmente de lo que se refiere a la gobernabilidad del sistema; así como de los actores y sus racionalidades.

Ibarra Colado señala a grandes rasgos las diferencias entre la evaluación educativa y la evaluación burocrática, refiriéndose a la primera como aquella que surge de la pedagogía y que asigna un valor a los sujetos inmersos en actividades como educar y aprender. Mientras que la segunda se enfoca en la gestión administrativa, en los sistemas que conducen al logro de fines económicos, competitivos y de posicionamiento en los mercados (2009).

Al hablar de evaluación dentro del contexto de la gestión administrativa de las universidades es esencial distinguir su clasificación para comprender en qué etapa implementar cada una y a quiénes dirigirla.

[...] Se pueden reconocer: evaluación diagnóstica, evaluación administrativa-financiera, de desempeño, educativa, de evaluación formativa y la autoevaluación. Cada una se realiza a través de instrumentos específicos y herramientas que permiten registrar dichos procesos, documentando los distintos panoramas y sucesos; estos instrumentos pueden ser exámenes,

cuestionarios, exposiciones, listas de control, entrevistas, resúmenes, matrices de verificación, esquemas, entre otros (Tapia, 2024).

Esta investigación se concentra en la evaluación de la gestión administrativa, entendiéndose como aquella que se lleva a cabo en la etapa de control. Tapia explica que esta etapa tiene como objetivo garantizar una mejora constante; mediante la evaluación se obtienen los datos que permiten implementar acciones pertinentes y estratégicas. También es pertinente considerar la evaluación de desempeño que mide el cumplimiento de objetivos y obligaciones de las instituciones de educación superior (2019). Siguiendo esta línea, se encuentra Molina, que describe la evaluación como una actividad necesaria en los ámbitos académico, político y de gestión que mejora la relación entre los sujetos involucrados y que “Sirve como mecanismo de control por parte de la misma institución y del Estado que las crea, regula y supervisa” (2017, p. 47).

Para evaluar la gestión administrativa de las instituciones de educación superior es importante distinguir sus características y clasificarlas de acuerdo con una lista de criterios que pueden referirse al volumen de su matrícula, financiamiento, cobertura, oferta académica, por mencionar algunos. Por lo tanto, “La evaluación no siempre puede ser definida en los mismos términos para todas las instituciones, por lo que una institución debe ser evaluada en términos de los propósitos que se pretenda lograr de ella” (Molina, 2017, p. 48).

Partiendo de lo anterior, se comprende por qué cada institución de educación superior ha diseñado su modelo de gestión directiva; por ende, han definido una manera de llevar a cabo la gestión administrativa universitaria de acuerdo con el contexto en el que están inmersas. No obstante, hay puntos de convergencia que son aptos para realizar una comparación que permita evaluar de forma sistemática los planes y programas del ámbito administrativo, aplicando un conjunto de técnicas y herramientas para obtener una visualización del funcionamiento de la institución.

A nivel federal, se han estructurado diversos indicadores que revelan el nivel de desempeño de las universidades. Estos indicadores se pueden categorizar de acuerdo con su objetivo: medir el alcance y la inclusión de la universidad en la sociedad, evaluar la formación de los estudiantes y la calidad docente, reflejar el impacto de la universidad en la generación de conocimiento, evaluar la vinculación y extensión universitaria, evaluar la sostenibilidad y la eficiencia administrativa, medir la internacionalización y valorar la satisfacción y bienestar estudiantil.

A pesar de que la evaluación proporciona información para una toma de decisiones respaldada, que busca el mejoramiento de la comunidad universitaria, a menudo se ve envuelta por un ambiente de tensión debido a que, si no se realiza de manera habitual, si no se ha establecido una cultura evaluativa, los sujetos implícitos pueden

tener interpretaciones diversas acerca de los datos obtenidos, las conclusiones y medidas que se tomen al respecto.

Lo anterior representa un reto para la implementación de la evaluación, al estar relacionada con críticas severas hacia los procesos y resultados genera temor o dudas sobre las decisiones que serán tomadas, la resistencia al cambio se manifiesta dentro de las organizaciones en general. Otro reto surge cuando se concluye y se reconoce que las carencias o problemáticas que enfrenta la institución no dependen de procesos, políticas o actores internos, sino que tienen su origen fuera de la organización, limitando las soluciones que pueden proponerse.

Las macrouniversidades públicas estatales

En México se cuenta con subsistemas heterogéneos de educación superior: “Las universidades públicas federales, las universidades públicas estatales, los institutos tecnológicos públicos, las universidades tecnológicas públicas, las universidades politécnicas públicas, las universidades interculturales, las escuelas normales, instituciones de educación superior particulares, centros públicos de investigación y otras instituciones de educación superior” (Fernández, 2017, p. 194). Si bien esta diversidad responde a demandas sociales que han permitido disminuir las brechas educativas y profesionales en el país, se han suscitado dificultades en la evaluación de las instituciones, lo cual es esencial para medir su desempeño e identificar cuáles son las políticas, modelos y lineamientos que tienen mayor impacto en el logro de sus objetivos.

El enfoque de esta investigación está en el subsistema de las universidades públicas estatales (UPE) que fueron creadas por decreto de los congresos locales como organismos públicos descentralizados con autonomía, por lo que existen 31 universidades con estas características. Partiendo hacia lo específico, se abordan las UPE catalogadas como macrouniversidades al distinguirse por tener el mayor número de estudiantes, mayor oferta de programas educativos, mayores instalaciones, entre otras características. Dentro de esta categoría se encuentran la Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Nuevo León, Autónoma del Estado de México, Autónoma de Sinaloa, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y la Universidad Veracruzana: todas con un impacto en la educación, la investigación y el desarrollo regional y nacional.

La gestión de las macrouniversidades públicas estatales (MUPE) ha implicado una evolución en el acceso, los recursos y la estructura de las universidades, trayendo consigo desafíos en torno al financiamiento, diversidad y calidad de la educación. A pesar de que las macrouniversidades se han establecido décadas e incluso siglos atrás, no se dispone de un único modelo de gestión directiva. Su diversidad no permitiría su aplicación. Cada una de ellas se maneja bajo un paradigma que corresponde a su

origen y a su filosofía organizacional; sin embargo, cada cuerpo directivo es capaz de emprender una gestión directiva que modifique la relación “Entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada” (Casassus, 2000, p. 4).

Esta investigación se concentra en las instituciones que guardan particularidades similares a las que identifican a la Universidad Veracruzana. Dicho lo anterior, se señalan como características generales su tamaño, cantidad de estudiantes, su complejidad, sus actividades de investigación, el financiamiento público, el patrimonio histórico y cultural (Red de Macrouniversidades de América Latina y el Caribe, s.f.). Estas características corresponden con lo que se denomina macrouniversidad. Este tipo de instituciones educativas se han enfrentado a cambios y demandas sociales que dejan ver la importancia de contar con estructuras definidas y un cuerpo directivo consciente de la responsabilidad y valor de la entidad que dirigen.

Rama (2002) presenta las líneas prioritarias que las macrouniversidades enfrentan en el siglo XXI: “El problema del poder y la gobernabilidad de las instituciones, la superación del financiamiento público, la descentralización de la gestión, la regionalización geográfica de la cobertura, el aseguramiento de la calidad, el desarrollo de modalidades no presenciales, la apertura del acceso a sectores antes marginados” (p. 8). En general, estas circunstancias se presentan en todas las universidades públicas estatales, pero por cuestiones de tamaño e impacto, en las macrouniversidades toman características específicas.

Lo anterior señala algunos de los desafíos medulares que las macrouniversidades solventan en la actualidad, los cuales corresponden a cuestiones estructurales, operativas y sociales que exhortan a implementar estrategias adaptativas y eficientes. Estas estrategias se diseñan dentro del marco de las políticas institucionales, en conjunto con las estructuras, procesos y perfiles, estos cuatro elementos corresponden a lo que determina un cuerpo directivo al ejercer su capacidad de gestión directiva, la cual tiene como eje central el direccionamiento estratégico, la cultura y el clima institucional, así como el liderazgo en todos los procesos que se llevan a cabo, los cuales contribuyen al mejoramiento y fortalecimiento (Beltrán, 2017, citado por López et al., 2019).

Las características específicas y a la vez similares que comparten las macrouniversidades públicas estatales permiten su evaluación y comparación a través de herramientas y técnicas basadas en indicadores de desempeño, cuadro de mando integral, mapeo de procesos, *benchmarking* institucional, por mencionar algunos. Con la información obtenida es posible tomar decisiones fundamentadas en hechos que permitan mejorar la distribución de recursos, implementar procesos eficaces y fortalecer la infraestructura.

La evaluación de la gestión administrativa de las macrouniversidades públicas estatales

Como se expuso en los apartados anteriores, la evaluación proporciona información sobre qué tan bien funciona la institución, en qué grado se están logrando los objetivos y qué alcance están teniendo los resultados; sin embargo, la aplicación de los instrumentos y técnicas de evaluación como un evento ocasional limita la efectividad de las decisiones que se toman al respecto. Roa explica que, dentro de las instituciones de educación superior, se debe establecer una cultura evaluativa que las comprometa con el cumplimiento de funciones y objetivos y mantenga la continuidad en el mejoramiento de su calidad, dejando de ser un evento o procedimiento aislado para convertirse en una práctica cotidiana (2002).

En el caso de las instituciones de educación superior es necesario clasificarlas para aplicar un conjunto de criterios que correspondan con una evaluación veraz, evitando dejarse llevar “Más por implícitas percepciones de la reputación y las características institucionales, que por la evidencia explícita de sus resultados y logros” (Molina, 2017, p. 45). La evaluación es un ejercicio necesario para fortalecer el vínculo entre la institución y la sociedad, debe respetar el contexto y diversidad en la que está inmersa, por lo que es importante que, a partir de ello, cada universidad determine qué modelos de evaluación corresponden con sus características.

Tanto para las universidades públicas como para las privadas, la evaluación se aplica también como un mecanismo de protección a la comunidad para evitar que se ofrezcan servicios educativos carentes de calidad:

Esta concepción de la evaluación centra su atención en el ser humano y propone que el sistema cumpla con criterios y estándares, convirtiéndose en un medio para que las personas desarrollen sus potencialidades, donde las políticas deben tener como meta el logro de una mayor cobertura social con calidad, igualdad y equidad, deben propiciar el desarrollo de alternativas e innovaciones en el currículo, en la oferta educativa, en la producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes, en un ambiente de diversidad y creatividad, con independencia moral y científica frente a cualquier poder político y económico (Didriksson y Gazzola, 2008, citado por Molina, 2017, p. 46).

Si bien lo anterior es aplicable a cualquier institución de educación superior, dentro de las macrouniversidades públicas cobra un significado mayor al tomar en cuenta el gran tamaño y cobertura que tienen, el carácter público del servicio que prestan, así como el alcance que tienen en la región las dota de “Una responsabilidad social que les obliga a rendir cuentas al Estado y a la sociedad en su conjunto, sobre el cumplimiento de su misión y sobre la eficiencia con la que despliegan recursos físicos humanos y financieros” (Roa, 2002, p. 5).

La predominancia del carácter público del financiamiento de las macrouniversidades de México conlleva a un mayor compromiso y responsabilidad con la comunidad en la que se encuentran inscritas. Si bien la mayoría de las evaluaciones se aplica en los aspectos académicos, evaluar la gestión administrativa abarca determinar si los objetivos relacionados con la responsabilidad social de la institución fueron alcanzados, Espinoza y González señalan que es necesario que se “Realice una evaluación pertinente de sus procesos y responda a los requerimientos sociales y productivos del entorno (Espinoza y González, 2012, p. 89).

Modelos y criterios de evaluación

Se carece de un modelo, herramienta o técnica de evaluación que sea aplicable a todas las instituciones de educación superior; por ello se han diseñado o adaptado modelos que corresponden con la realidad social, cultural y política de cada país. En el Informe Universidad 2000 a cargo de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas se hace un recorrido por las experiencias de evaluación de países europeos que, si bien están alejados del contexto latinoamericano, sirven para conocer la diversidad de modelos y criterios existentes.

Tabla 1

País	Origen/enfoque	Mecanismo de evaluación	Periodicidad	Control gubernamental	Características destacadas
Estados Unidos	Necesidad de movilidad estudiantil y valoración de títulos.	Autoevaluaciones institucionales y revisiones externas por agencias regionales.	Variable, según agencia.	Mixto (gobiernos estatales y agencias privadas).	Fuerte tradición de acreditación; con énfasis en resultados del aprendizaje; más de 2/3 de los estados tienen sistemas de evaluación.
Australia	Recomendaciones de la Commonwealth Tertiary Education Commission, organización responsable de la educación superior.	Autoevaluaciones solicitadas por la agencia estatal Higher Education Research and Development Society.	Cada 3 años.	Alto, a través de agencia estatal.	Control mediante revisión sistemática de universidades.
Reino Unido	Garantía de calidad docente tradicional por examinadores externos.	Uso de indicadores de rendimiento y auditorías académicas de la Academic Audit Unit.	Variable, según invitación negociada.	Bajo. Control principalmente autónomo.	Evaluación voluntaria y por invitación; con énfasis en indicadores de rendimiento.
Dinamarca	Centro para garantizar la calidad y la evaluación de la Educación Superior.	Evaluaciones de programas y áreas prioritarias con informes y recomendaciones	Periódica.	Alto, dependiente del Ministerio de Educación.	Planes de evaluación a solicitud del ministerio o consejos educativos.
Francia	Comité autónomo creado para evaluar docencia e investigación.	Evaluaciones basadas en visitas y datos solicitados.	Variable.	Bajo, el Comité no tiene capacidad de reglamentación ni de gestión.	Informes públicos; no evalúa personas ni distribuye fondos.
Holanda	Publicación de "Educación superior: autonomía y calidad" por el Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia.	Ciclos de 6 años: autoevaluación y evaluación externa.	Cada 6 años.	Bajo (control remoto).	Publicación de informes; acreditaciones internacionales; las recomendaciones tienen que ser implantadas.

Elaboración de los autores a partir de: Bricall (2000, pp. 367-369)

A través de la tabla 1 se observan algunas características de los modelos que se mantienen vigentes en países de otras latitudes; sin embargo, replicar estas prácticas en México conlleva grandes retos debido a las condiciones contextuales. La mayoría de

los países descritos por Bricall cuentan con recursos que permiten que sus instituciones de educación superior incursionen “En la evaluación frecuente a través de auditorías internas y externas para incrementar la eficiencia de los recursos financieros y valorar los servicios de educación, investigación y extensión” (Feyen y Vázquez, 2010, p. 7), lo cual conlleva una gran inversión.

Por otro lado, para evaluar a las instituciones de educación superior también se han diseñado herramientas estadísticas que se basan en la aplicación de indicadores para obtener datos relevantes y verídicos que corroboren cuantitativamente el cumplimiento de los objetivos planteado, “A pesar de ello, muchas universidades públicas estatales no cuentan con los indicadores necesarios para la medición interna –o la comparación externa– de la eficacia, la eficiencia y la efectividad de sus procesos, especialmente de aquellos relacionados con la gestión administrativa y la medición en el uso de sus recursos” (Tapia, 2024).

Tapia y Cuevas hacen un recorrido por distintos autores y organizaciones que proponen indicadores diseñados o aplicables para instituciones de educación superior. Una clasificación que presenta los indicadores más utilizados para evaluar la gestión y la administración públicas es la que propone la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y que son aplicables para las universidades públicas estatales.

Tabla 2

Enfoque del indicador	Indicadores	
Desempeño Se basan en una perspectiva de juicio sobre las acciones y los procesos realizados, tratan de evaluar el desempeño de un organismo o institución pública. Admite datos cualitativos.	Eficacia	Miden el grado de cumplimiento de un objetivo sin considerar los recursos asignados; arroja valores de proporción.
	Eficiencia	Miden la relación entre los productos o servicios generados respecto a los insumos o recursos utilizados; provee costos promedio por unidad de servicio.
	Calidad	Miden atributos o capacidades de bienes o servicios para satisfacer los objetivos de un programa público o los propósitos de una institución; se relaciona con la percepción y se expresa en niveles de satisfacción.
	Economía	Miden la capacidad de un programa para generar o ejercer los recursos financieros de una institución.
Etapa o proceso productivo Su perspectiva mide las variables asociadas al cumplimiento de los objetivos de la institución, proveen información sobre los resultados desde el punto de vista de la actuación pública, tiene un enfoque más cuantitativo.	Insumos	Miden los recursos de la institución (humanos y financieros) utilizados para la producción de los servicios o bienes.
	Procesos o actividades	Miden el desempeño de las actividades o las formas de trabajo realizados para generar los servicios o bienes.
	Productos	Miden de manera cuantitativa los servicios o bienes generados por una organización o institución pública.
	Resultado final o impacto	Miden el nivel del fin último esperado a partir de la entrega de servicios o bienes.

Clasificación de indicadores de acuerdo con su enfoque, basado en Armijo, 2010 (Tapia, 2024).

A través de la aplicación de los indicadores en la evaluación de las instituciones se comprueba si los planes y proyectos manifestados en la planeación estratégica

obtuvieron los resultados esperados, tanto para la comunidad universitaria como para la sociedad.

La medición de resultados es una condición fundamental en las organizaciones e instituciones; la educación pública no es la excepción y requiere de una evaluación pertinente de costos, beneficios e impactos que produce en la sociedad. En la actualidad, existen diversos medios institucionales y sociales para la rendición de cuentas que abarcan mecanismos de control internos o externos, órganos colegiados y procesos formales de auditorías (Tapia, 2024).

En el caso de las macrouniversidades públicas estatales, estos indicadores combinados con otras herramientas y técnicas como el cuadro de mando integral, mapeo de procesos, benchmarking institucional permiten su evaluación y comparación. Con los datos obtenidos se busca tomar decisiones respaldadas por hechos que permitan mejorar el uso de los recursos, implementar procesos eficaces y fortalecer la infraestructura.

Conclusiones

La evaluación de la gestión administrativa en las macrouniversidades públicas estatales de México es un elemento fundamental para garantizar su eficacia, transparencia y pertinencia social en un contexto de alta complejidad y creciente demanda educativa. Estas instituciones, caracterizadas por su gran tamaño, diversidad de programas y relevancia en la formación de profesionales, han diseñado sus modelos de gestión directiva integrando estrategias administrativas, académicas, financieras y de vinculación adaptadas a su historia, normatividad y cultura organizacional (Red de Macrouniversidades de América Latina y el Caribe, s.f.; Valles, s.f.).

A partir de la investigación realizada se observa que no existe un modelo único de evaluación aplicable a todas las instituciones de educación superior, por lo que cada universidad debe diseñar y aplicar procesos evaluativos que respondan a sus objetivos, recursos y contexto (Molina, 2017). No obstante, es posible aplicar elementos o herramientas comunes (indicadores de desempeño, cuadros de mando integral, mapeo de procesos y benchmarking institucional) que permiten realizar diagnósticos sistemáticos y comparaciones entre instituciones con características similares, como lo son las macrouniversidades públicas estatales del país (Tapia, 2024).

Por otro lado, la experiencia internacional confirma que los sistemas más efectivos combinan la autoevaluación con revisiones periódicas externas, provenientes de entes públicos o privados. Según lo señalado por Bricall, el enfoque de acreditación y resultados del aprendizaje en Estados Unidos, los sistemas de autoevaluación cíclica en Australia y Holanda o los mecanismos estatales de control en Dinamarca ofrecen modelos que pueden ser adaptados para las condiciones educativas de otros países (2000).

Sin embargo, en cualquier caso, es recomendable construir una cultura evaluativa que transforme la evaluación de un evento aislado en una práctica constante y estratégica. Martínez señala que “La construcción de esta cultura debe permitir la reflexión permanente sobre el papel de la universidad en la sociedad, la promoción sistemática de la innovación y la consolidación de nuevos modos de gestión y de relación con la comunidad” (2000, p. 78). En síntesis, la evaluación de la gestión administrativa en las macrouniversidades públicas estatales es más que un mecanismo de la etapa de control: es una herramienta estratégica para alinear recursos, estructuras y procesos con la misión institucional y las demandas sociales.

Fuentes de información

- Alzate, F., Chaverra, L., Arango, E. (2020). Gestión directiva universitaria desde el paradigma de la complejidad: otra mirada y nuevas propuestas. *Hallazgos*, 17(33), pp. 23-51. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5454>
- Asprella, G. (2020). Modelos de gestión en las Instituciones Educativas. En Asprella, G., Vicente, M., Tello, C. *Administración de la Educación: Modelos y racionalidades de gestión*. (pp. 28-51). Editorial de la Universidad Nacional de La Plata. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.4803/pm.4803.pdf>
- Bricall, J. (2000). Informe Universidad 2000. *Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas*. https://www.observatoriuniversitari.org/es/files/2014/05/Bricall_JM-2000-Informe-Universidad-2000.pdf
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B*. UNESCO. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w20971w/L1.pdf>
- Espinoza, O., González, L., (2012) Estado actual del sistema de aseguramiento de la calidad y el régimen de acreditación en la educación superior en Chile. *Revista de la Educación Superior XLI*(162). 87-109. <https://www.redalyc.org/pdf/604/60425033005.pdf>
- Fernández, E. (2017). Una mirada a los desafíos de la educación superior en México. *Innovación Educativa*, 17(74). 183-207. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-26732017000200183
- Feyen, J., y Vázquez, R. (2010) La clasificación de universidades como herramienta de gestión universitaria. *Maskana*, 1(1). 3-16. <https://pdfs.semanticscholar.org/8fee/52f31172ea3681df2ab192aa2057f11eb680.pdf>
- Ibarra, E. (2009). Impacto de la evaluación en la educación superior mexicana: Valoración y debates. *Revista de la Educación Superior*, 38(1), 173-182. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60412451009>
- López, E., García, L., Martínez, J. (2019). La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(18). 792-812. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- Martínez, R. (2000). *Evaluación de la gestión universitaria*. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00091.pdf>
- Molina, L., Rey, C., Vall A., y Clery, A. (2017). La evaluación de las instituciones de educación superior. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 1(1). 43-58. doi: <http://dx.doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog17.09010103>
- Rama, C. (2002, 13 de junio). *Las macrouniversidades de América Latina en el Siglo XXI* [Ponencia]. I Encuentro de Rectores de las Macrouniversidades Públicas de América Latina y el Caribe. Caracas, Venezuela. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00081.pdf>

- Red de Macrouniversidades de América Latina y el Caribe. (s.f.). *Antecedentes*. Recuperado de <http://www.redmacro.unam.mx/antecedentes.html>
- Roa, A. (2002). *Hacia un modelo de aseguramiento de la calidad de la educación superior en Colombia: Estándares básicos y acreditación de excelencia*. Consejo Nacional de Acreditación.
- Pires, A., Lemaitre, M. (2008) *Sistemas de acreditación y evaluación de la educación superior en América Latina y el Caribe. Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe* (296-318). IESALC-UNESCO. <https://bit.ly/4sZbvJ7>
- Tapia, S. (2024). *Indicadores para evaluar funciones administrativas financieras. El caso de la Universidad Veracruzana*. Universidad Veracruzana. <https://doi.org/10.25009/uv.3008.1816>
- Tapia, S., y Cuevas, A. (2019). Gestión administrativa con pertinencia en la educación superior, un componente de democracia en la gobernanza universitaria. *Ciencia Administrativa*, 2. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2020/02/06CA201902.pdf>
- Valles, H. (s.f.). *Educación superior en México*. Espacios de Educación Superior. <https://www.espaciosdeeducacionsuperior.es/22/01/2025/educacion-superior-en-mexico/>