

Factores asociados al desempeño de las instituciones de educación superior públicas: un aporte para las universidades de América Latina

*Factors associated with the performance of public higher education institutions:
A contribution for Latin American universities*

Gabriela del Carmen Baltodano García • Oswaldo Leyva Cordero • Abraham Hernández Paz

RESUMEN

Este trabajo de investigación realiza un análisis de los factores que inciden en el correcto desempeño de una institución de educación superior pública en Latinoamérica. Dicho análisis nace bajo el argumento de que los aspectos de la cultura organizacional de las universidades de la región latinoamericana mejoran el desempeño institucional y fomentan una educación de calidad. En este sentido, la educación superior debería ser un derecho al que un individuo en edad de ejercerla pueda acceder de manera igualitaria y de calidad. Esta investigación se desarrolló mediante un enfoque y metodología cualitativa utilizando la entrevista como método exploratorio de la problemática y para crear una propuesta a partir de la opinión de expertos en gestión educativa sobre los factores que influyen en el desempeño de una universidad. Con esta propuesta mejorarían los procesos inmersos en el mundo académico, la investigación científica, y de infraestructura. En consecuencia, se proponen la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la cultura de autoevaluación y el presupuesto como elementos fundamentales para mejorar el desempeño institucional.

Palabras clave: Calidad educativa, cultura organizacional, desempeño institucional, educación, instituciones de educación superior.

ABSTRACT

This research work carries out an analysis of the factors that affect the correct performance of a public higher education institution in Latin America. Such analysis is developed under the argument that aspects of the cultural organization of universities in the Latin American region improve institutional performance and promote quality education. In this sense, higher education should be a right that an individual of the age to exercise it can access in an equal and quality way. This research was developed through a qualitative approach and methodology using the interview as an exploratory method of the problem and to create a proposal based on the opinion of experts on educational management about the factors that influence the performance of a university. With this proposal, the processes immersed in the academic world, scientific research, and infrastructure would improve. Consequently, organizational culture, knowledge management, self-assessment culture, and budgeting are proposed as fundamental elements to improve institutional performance..

Keywords: Educational quality, organizational culture, institutional performance, education, higher education institutions.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior (IES) durante las últimas tres décadas han implementado sistemas de aseguramiento de la calidad en principio como exigencia de las nuevas sociedades del conocimiento y hoy en día como su aportación al impacto social que se plantean desde su misión. Si bien es cierto que el principio del concepto de *calidad* y su gestión nació en las empresas, las universidades tienen el deber de formar a profesionales que repliquen el conocimiento especializado desde los diferentes sectores productivos para aportar al desarrollo global de un país (Pacheco, 2018), bajo el concepto de que la universidad es la principal generadora de conocimiento y tiene la responsabilidad social de enseñar a las futuras generaciones, utilizando la ciencia y las nuevas tecnologías como herramientas indispensables para cumplir su labor fundamental.

En América Latina las problemáticas sociales impactan en la educación en especial por los altos niveles de pobreza (32.1% de la población regional) y las desigualdades sociales persistentes durante las últimas décadas (CEPAL, 2022), además, los efectos posteriores a la pandemia COVID-19 evidenciaron la falta de acceso a tecnología que permita el aprendizaje no-escolarizado, digital y sin fronteras (BM, 2020). Estas problemáticas se transfieren a las universidades públicas porque dificultan la garantía de una educación igualitaria y de calidad, en especial por la falta de recursos (Mendoza, 2009).

Hoy en día los pilares más importantes de la educación superior son los procesos académicos (docencia y resultados estudiantiles), la investigación científica, la vinculación, las condiciones de infraestructura y el aporte social, sin embargo, al revisar

Gabriela del Carmen Baltodano García. Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Es candidata a Doctora en Filosofía con orientación en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia por la UANL. Estudió una maestría en Relaciones Internacionales en la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UANL y es Ingeniera en Computación por la Universidad Nacional de Ingeniería de Nicaragua. Es co-editora de la revista *Política, Globalidad y Ciudadanía* de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UANL. Ha sido becaria CONAHCYT y beneficiaria del Programa de Alianzas para la Educación y la Capacitación. Correo electrónico: baltodanogabriela@gmail.com. ID: <https://orcid.org/0000-0002-4921-4144>.

Oswaldo Leyva Cordero. Profesor-Investigador de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Es Doctor en Gerencia y Política Educativa y cuenta con especialidad en Política y Gestión Educativa por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Tiene los reconocimientos al perfil PRODEP y del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores. Entre sus publicaciones recientes se encuentra el libro *Desafíos de la gobernanza universitaria en tiempos de COVID-19* (coord., 2022). Correo electrónico: oswaldo.leyva@uanl.mx. ID: <https://orcid.org/0000-0001-9837-020X>.

Abraham Hernández Paz. Profesor-investigador de la Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Es Doctor en Gerencia y Política Educativa y cuenta con especialidad en Política y Gestión Educativa por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Tiene los reconocimientos al perfil PRODEP y del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores. Entre sus publicaciones recientes se encuentra el libro *Liderazgo y gobernanza universitaria* (coord., 2022). Correo electrónico: abraham.hernandezp@uanl.mx. ID: <https://orcid.org/0000-0003-3895-7281>.

las metodologías de las evaluadoras, clasificadoras y acreditadoras de instituciones de educación superior como Scimago, Times Higher Education –THE–, The QS World University Rankings, Consejo para la Acreditación de la Educación Superior en México –COPAES–, Consejo Nacional de Acreditación –CNA–, entre otras, no existe una forma homogénea de cómo hacerlo y existen numerosos criterios que miden el desempeño de las universidades sin considerar los difíciles contextos; es decir, las comparaciones internacionales no contemplan las diferencias en cuanto a las problemáticas sociales provenientes de la historia, los factores geográficos, ambientales, políticos, culturales o económicos (Fernández, 2012).

Ante esta situación es importante profundizar sobre los aspectos que inciden en mejorar la calidad de la educación superior pública más allá de las limitaciones presupuestarias de que se ocupan el gobierno y otros actores, en este sentido, es práctico centrarse en los factores organizacionales que son fundamentales para una buena gestión universitaria y su óptimo desempeño (Baltodano y Leyva, 2024).

La finalidad de esta investigación es estudiar la cultura organizacional en el contexto de las universidades públicas de Latinoamérica, a partir de la opinión y experiencia de expertos en calidad educativa, y con esto identificar los factores culturales que inciden en el desempeño de las instituciones públicas de dicha región. Para esta investigación el *desempeño institucional* es considerado como los procesos internos que realizan las universidades para formar a sus estudiantes, incluyendo la docencia y la investigación que le permiten a la universidad renovar el conocimiento que retorna en aspectos positivos a la sociedad.

Esto nos lleva primeramente a realizar un recorrido sobre las principales teorías de la cultura organizacional y conocer las dimensiones culturales que impactan de mejor manera en el desempeño de las instituciones de educación superior, y a la vez conocer las dimensiones que en su conjunto miden el desempeño de una universidad en Latinoamérica; por último, evidenciar conforme a la opinión de expertos las dimensiones teóricas seleccionadas y brindar una nueva alternativa que permita a las instituciones educativas mejorar su desempeño impactando de manera progresiva en la calidad de la educación regional (Gurrero-Vega, 2020).

SUSTENTO TEÓRICO

La cultura organizacional

Durante la década de los 70 las iniciativas para mejorar la calidad educativa eran visible en países como Colombia, Chile, Costa Rica, Perú y Venezuela, sin embargo, fue hasta los años 80 que los esfuerzos para mejorar la calidad de la educación en Latinoamérica tomaron más relevancia a través de los conceptos de *equidad e igualdad*, no obstante, fue hasta en los años 90 que se pusieron en marcha modelos de evaluación de la calidad y se descubrieron brechas importantes con relación a las regiones de

Europa y Asia (IESALC, 2004). En este sentido, las constituciones políticas de los países latinoamericanos incluyen a la educación básica como un derecho garantizado.

En la actualidad la educación elemental es considerada un derecho humano irrefutable en el mundo y, después de décadas, la educación superior es un tema primordial en la mayoría de los países. A partir de estos logros, la prioridad es continuar garantizando estos derechos a todas las personas y lograr una mejora en los servicios de educación global. Por lo anterior, la calidad de la educación es un tema de agenda internacional planteado desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

El tema particular que abarca este estudio es brindar un aporte para mejorar el desempeño institucional, ya que existen brechas significativas entre las instituciones públicas y privadas, en especial por la concentración de la riqueza en un sector privilegiado de la población, las denominadas “clase media” y “clase alta” que reciben una educación diferenciada y de calidad. Por tal motivo, realizar estudios que favorezca a la calidad del sector público universitario es vital por el peso importante que representan los graduados que se incorporan al campo laboral, y para aportar información valiosa que permita a los tomadores de decisiones mejorar el acceso a la educación superior, que hoy para muchos es un privilegio.

En la mayoría de los casos la asignación de los recursos la realiza el gobierno, y en algunos países como México, los estados que constituyen la nación también realizan un aporte a las instituciones públicas que radican en su jurisdicción. En la mayoría de los casos el financiamiento que les es otorgado apenas alcanza para cubrir los gastos operativos y queda poco para mejorar la infraestructura o proyectos de investigación científica (IESALC, 2004). Ante esta situación, la IESALC (2020) indica que el gobierno y demás actores sociales deben buscar nuevas alternativas que mejoren la gestión institucional, en especial de las universidades públicas, para nivelar las desigualdades en cuanto a la calidad de la educación.

En este contexto, la cultura organizacional juega un papel importante al ser considerada una alternativa para contrarrestar los limitados presupuestos que son otorgados a las universidades públicas y principalmente son destinados para cubrir los gastos académicos y administrativos; además, mejorar los aspectos culturales de la vida universitaria es un mecanismo que tiene impactos positivos, porque fomenta la transparencia, empodera a sus actores, refuerza los valores organizacionales, contribuye a la gestión estratégica, promueve el aprendizaje institucional, forma liderazgos más fuertes y crea una identidad común profesional.

Desde los años 60 las contribuciones de diversos autores ayudan a explicar el papel que juega la cultura organizacional desde un entorno global y sirven de base para que nuevas investigaciones exploren y expliquen el comportamiento de este fenómeno en diversos contextos, en este caso, en las universidades. Teorías como

las de Ansoff (1968), Athos y Pascale (1981), Peters y Waterman (1982), Deal y Kennedy (1982) o Hofstede (1984), se enfocan principalmente a explicar la cultura interna en las organizaciones que se dedican a los negocios, es decir, en las empresas (Gómez y Rodríguez, 2013). Una teoría propuesta por Shein (1999) establece que la cultura parte de las relaciones humanas, planteando que puede ser estudiada en todas las áreas de vida de grupo particulares, y existen patrones en el comportamiento de los individuos capaces de crear una misma perspectiva institucional que influya en la conducta grupal. Así mismo, publicaciones de estudios realizados en países como Ecuador, Colombia, México y Nicaragua por los autores Llanos (2019), Pérez (2011), Uribe y Linarez (2017), García et al. (2007) y Hernández y Zamora (2020) concuerdan en que la cultura organización incide positivamente en la calidad institucional.

A fin de identificar las dimensiones adecuadas de la cultura institucional en las universidades y que funcionen bajo el contexto educativo, se analizaron diversos estudios teóricos y prácticos cuyos resultados fueran pertinentes para este estudio. Bajo esta línea, Esquinca y Gaggiotti (2019) sugieren medir los liderazgos, el comportamiento de los actores, los valores y el aprendizaje organizativo; por otro lado, Hofstede (1980) propone las competencias, la estructura y los valores; en cambio Buitrago y Sanabria (2013) resaltan la motivación y el liderazgo. Otro punto de vista lo brindan Denison y Mishra (1989), quienes proponen un modelo de correlación entre la cultura organizacional y el desempeño institucional, el cual explica que la cultura tiene un impacto positivo en el desempeño. Estos autores comprobaron a través de diversos estudios que si se trabajan las dimensiones tales como el sentido de involucramiento, la consistencia, la adaptabilidad y la misión se consiguen buenos resultados en la gestión institucional. En el contexto de la educación, una buena gestión asegura la calidad de la misma, por lo que se necesitan los esfuerzos de todos los actores institucionales para lograrlo (Esquinca y Gaggiotti, 2019).

Partiendo del argumento de que la cultura organizacional es vital para un adecuado desempeño de una institucional educativa, es necesario utilizar un modelo teórico que nos ayude a delimitar este estudio. Bonavia et al. (2010) adaptaron al contexto universitario el modelo propuesto por Denison y Mishra (1989); este modelo es una alternativa para medir la cultura organizacional en el contexto universitario, ya que permite realizar un diagnóstico desde dos aristas: la primera es la cultura interna que mide el involucramiento y la consistencia, y la segunda es la cultura externa que mide la adaptabilidad y la misión institucional.

El desempeño institucional

El desempeño institucional (DI) es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización para responder a las nuevas exigencias sociales, considerando las capacidades actuales y los recursos disponibles (CEPAL,

2015); también es un instrumento que busca, por medio de acciones concretas y planificadas con plazos específicos, resolver problemas previamente identificados; en este sentido, representa un plan global institucional en el cual se establecen los resultados esperados y los procedimientos de seguimiento y evaluación para medir el impacto de los objetivos estratégicos de la organización (UNCUYO, 2021).

En el contexto de la educación superior, los procesos que miden el desempeño tienen varias aristas, por ejemplo, el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior en México (COPAES, 2016) evalúa los aspectos que integran la docencia, los procesos de los estudiantes, el desarrollo de nuevas investigaciones, las condiciones de infraestructura, la correcta gestión administrativa y presupuestaria, los liderazgos de las autoridades o subalternos, la vinculación y la extensión de los servicios institucionales con la sociedad.

Similarmente, el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior de Colombia (INEP, 2004), el Consejo Nacional de Acreditación de Brasil (CNA, 2021) y la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria de Argentina (CONEAU, 2016) establecen que el desempeño universitario es un conjunto de dimensiones que se relacionan con cada aspecto organizacional, tal es el caso de la *docencia*, los *estudiantes*, las *investigaciones*, la *extensión* y la *gestión* de las autoridades. En consecuencia, para el modelo propuesto, las dimensiones del desempeño institucional son *docencia*, *estudiantes*, *investigación*, *extensión*, *vinculación*, *infraestructura* y *gestión*, esta última incluye la administrativa y la presupuestaria.

Modelo teórico del estudio

Con base en la literatura científica sobre los factores culturales que inciden en el desempeño organizacional y en especial en las IES de la región Latinoamérica, se descubrieron estudios sobre la temática abordada y diferentes formas de cómo medir esta variable, por lo que, considerando las recomendaciones de Fernández et al. (2008), se realizó una matriz que agrupa cada eje investigativo conforme a las categorías estudiadas por los autores; a partir de este ejercicio el modelo elaborado por Denison y Mishra (1989) y adaptado por Bonavia et al. (2010), ya que contempla dimensiones externas e internas de una organización y abarca una amplia gama de variables que son considerados por otros actores, y a su vez brinda una perspectiva integral de la institución, además su modelo ha sido utilizado en el contexto de la educación y comprobaron que estos factores fortalecen la gestión de calidad al presentar una estructura para el análisis de la efectividad organizacional hacia un mejor desempeño.

En este esquema, las categorías predominantes de la cultura fueron, primeramente, la *participación o involucramientos*, que vincula a los individuos con la organizacional a través del compromiso con la institución; la *misión*, que impulsa un sentido de identidad institucional y provee un modelo de desarrollo óptimo; la *consistencia*, que se

enfoca a la coordinación e integración institucional, y por último la *adaptabilidad*, que vincula las necesidades del entorno con la universidad y promueve el aprendizaje de la institución (Denison y Mishra, 1989).

En cuanto al desempeño institucional, se consideró la ejecución de los procesos inmersos de la vida universitaria, como el académico, el cual involucra a docentes y estudiantes, y la investigación científica. Estos procesos de desempeño están íntimamente relacionados con las dimensiones culturales desde el enfoque interno, porque al realizar un diagnóstico sobre la cultura se responden los cuestionamientos acerca de si la institución tiene la consistencia necesaria para garantizar un correcto desempeño, es decir, si se cuenta con los valores, los procesos o los sistemas de creencias elementales, además, descubrir a través de la implicación si los individuos participan desde sus puntos de impacto o el nivel de compromiso que tienen con la institución. Desde el enfoque externo, la adaptabilidad permitirá saber si la institución está orientada a las necesidades políticas, sociales, culturales, ambientales o económicos del país, la claridad del impacto social que se desea fortalece a la institución, y, por último, saber con claridad a dónde quiere llegar la institución es clave para mejorar la calidad global.

Finalmente, Denison y Mishra (1989) establecen que la cultura es capaz de articular cada componente de una institución para que el resultado sea un desempeño cada vez mejor; también Cameron y Quinn (1999) proponen realizar cambios culturales que permitan esta mejora y que se utilice la cultura como herramienta para lograr los objetivos estratégicos. En consecuencia, no solo se debe crear una cultura fuerte, también una cultura de evaluación enfocada en la mejora de los procesos que impactan en la calidad educativa (Bedoya, 1999).

MATERIALES Y MÉTODO

Objetivo

Identificar los factores de la cultura organizacional que impactan en el desempeño de las instituciones de educación superior públicas de la región latinoamericana y seleccionar las dimensiones del desempeño de una institución de educación superior.

Participantes

El estudio adoptó un enfoque cualitativo para investigar los factores que intervienen en el desempeño de las universidades públicas. La metodología incluyó la realización de entrevistas en profundidad con seis expertos en el campo de la gestión educativa. Estas entrevistas permitieron una exploración detallada y contextualizada de los factores relevantes, así como una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias de los participantes. El enfoque cualitativo permitió capturar la com-

plejidad y la riqueza de los datos, así como identificar patrones y temas emergentes que contribuyen al entendimiento de los desafíos y oportunidades en la gestión de las universidades públicas (Hernández et al., 2010). Las entrevistas se realizaron durante el segundo semestre del año 2021.

En cuanto a los criterios de selección de los expertos, fueron académicos con experiencia en desempeño institucional o acreditación de programas educativos. Partiendo de un primer contacto, se aceptaron recomendaciones de estos mismos expertos para seguir explorando, formando un efecto de bola de nieve (Martín-Crespo y Salamanca, 2007). En el momento de la entrevista los expertos estaban vinculados a una institución de educación superior o a agencias de acreditación de la región latinoamericana. Para obtener una visión ampliada de la problemática, se consideró una representatividad de las tres regiones de América: norte, centro y sur, provenientes de los países de Colombia, Nicaragua, Venezuela y México.

Para garantizar la rigurosidad de la selección se implementaron varios pasos. En primer lugar se identificaron candidatos y candidatas potenciales a través de una revisión exhaustiva de la literatura académica y de los informes relevantes en el campo de la educación. Posteriormente se utilizó un criterio específico para evaluar la experiencia y la formación académica de los candidatos, asegurando que cumplieran con los requisitos mínimos establecidos en el estudio. Además se priorizó la selección de expertos con experiencia demostrada en el área de estudio de la educación, así como en aspectos relacionados con la gobernanza, el desarrollo institucional y la calidad educativa. Se estableció un mínimo de grado académico de doctor como criterio para garantizar un alto nivel de conocimientos técnicos y experiencia académica en el tema. Finalmente se llevó a cabo un proceso de selección cuidadoso y deliberado, evaluando detenidamente las calificaciones y la experiencia de cada candidato para garantizar la representatividad y la idoneidad de los expertos seleccionados. Los perfiles de los entrevistados son los siguientes:

- Entrevista n. 1.- Doctora, docente e investigadora, especialista en desarrollo de la investigación y gestión del conocimiento. Sus líneas de investigación son gerencia de la comunicación organizacional; desarrollo organizacional, administración y organizaciones, gestión y estudios organizacionales, y comunicación interna, y tiene experiencia en el ámbito de las universidades públicas y privadas.
- Entrevista n. 2.- Evaluador curricular en la Universidad de Guadalajara. Es doctor interinstitucional en psicología social. Ha diseñado y coordinado procesos de evaluación de personal de seguridad pública y ha fungido como evaluador del Consejo Nacional para la Acreditación de la Educación Superior en Derecho [CONFEDe].

- Entrevista n. 3.- Doctora en Educación con énfasis en evaluación institucional universitaria, con especialidad en entornos virtuales de aprendizaje, en autoevaluación de calidad e informática educativa. Tiene amplia experiencia en evaluación para el mejoramiento de la calidad universitaria. Ha fungido como presidenta de un prestigioso consejo nacional de evaluación y acreditación de universidades.
- Entrevista n. 4.- Docente e investigadora. Tiene amplia experiencia en administración pública, ciencias económicas y ciencias sociales. Ha participado en proyectos sobre gobernanza universitaria en estudios con amplitud en Iberoamérica. Es consultora en el área de gestión del talento humano, con experiencia en intervención en el enfoque de gestión por procesos, calidad y gestión por competencias.
- Entrevista n. 5.- Docente, investigador y escritor. Tiene un doctorado en ciencias y humanidades, así como un doctorado *honoris causa* de derechos humanos. Tiene experiencia en procesos de acreditación de programas académicos a nivel regional.
- Entrevista n. 6.- Docente e investigadora de la Universidad Autónoma de México. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores –SNI– con nivel II. Mantiene el nivel máximo de estímulos en el Programa de Primas al Desempeño del Personal Académico. Ha fungido como coordinadora del Consejo Académico de área de Humanidades y Artes, miembro de la Junta de Gobierno y coordinadora de Difusión Cultural.

Validación del guion

El guion fue elaborado a fin de medir los atributos correspondientes a esta investigación, por lo cual fue sometido a revisiones previas por dos pares expertos en temas metodológicos para garantizar que cumpliera con su objetivo primordial. Los expertos en esta etapa fueron un doctor con experiencia comprobada en metodología de la investigación y acercamiento con proceso de acreditación institucional, y una investigadora con amplia experiencia en gobernanza universitaria en Iberoamérica; en consecuencia, se logró afirmar que las preguntas abordadas eran comprendidas por los expertos, sin embargo, las recomendaciones sugerían eliminación de la ambigüedad, generar mayor claridad en la redacción y agregar una pregunta complementaria sobre el último apartado (ver Tabla 1).

La entrevista constó de 7 preguntas para ser contestadas abiertamente en un tiempo establecido entre 20 a 25 minutos, las cuales fueron elaboradas con base en las variables identificadas en la revisión literaria.

Tabla 1*Estructura de la entrevista*

Variable	Conceptos y teorías	Objetivo	No.	Ítems
Proceso exploratorio	Proceso de contextualización de la problemática	Fase 1: Confirmar la problemática	3	Importancia de las universidades públicas latinoamericanas Criterios pluralistas sobre las evaluaciones del desempeño Factores que influyen en el desempeño institucional
Desarrollo institucional	Pacheco, Ibarra, Iñiguez, Lee y Sánchez (2018); Bisbe y Malagueño (2012); Koufteros, Verghese, y Lucianetti (2014); Harlez y Malagueño (2016) El COPAES (2016), SINAES (2004), CNA (2021) y CONEAU (2016), (CEPAL, 2015). Establecen que el desempeño universitario es un conjunto de dimensiones que se relacionan con cada aspecto organizacional, tal es el caso de, la docencia, los estudiantes y la investigación. Es una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización para responder a la nuevas exigencias sociales, considerando las capacidades actuales y los recursos disponibles	Fase 2: Identificar los indicadores para medir el desempeño en las IES de Latinoamérica	2	Elementos relevantes para medir el desempeño universitario Mejores prácticas sobre el desempeño institucional
Cultura organizacional	Denison y Mishra (1987); Bonavia, Prado y García-Hernández (2010), Cancino (2019) La CO tiene un impacto en el desempeño si existe alto sentido de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Este modelo, pretende comprobar que una cultura fuerte logra incrementos en el desempeño de una organización y se centra en lo operacional promoviendo la participación de los miembros	Fase 3: Identificar los factores de la CO que inciden en el desempeño de las IES de Latinoamérica	2	Importancia de la cultura organizacional Aspectos organizacionales que contribuyen de mejor manera a mejorar el desempeño institucional

Nota: La producción analiza los factores organizacionales que mejoran el desempeño institucional.

Fuente: Construcción personal.

Procedimiento

Inicialmente se contactó a los expertos a través de correo electrónico utilizando un *speech* previamente elaborado con la información pertinente del estudio, posteriormente se acordó una reunión virtual a través de la plataforma Zoom para realizar el levantamiento de la información. Seguidamente se utilizó la entrevista como técnica de interacción entre los expertos y el autor para obtener la información pertinente. El encuentro virtual se grabó para luego digitalizarlo en Microsoft Word e importarlo al programa para análisis cualitativo NVivo. Por último se analizó la información procesada y como resultado se generó una nube de palabras por cada variable.

ANÁLISIS

En las primeras preguntas de la entrevista se pretendía contextualizar a los expertos sobre la temática estudiada, por lo que se les consultó sobre su experiencia laboral y su aporte durante los años recientes al desempeño de las instituciones educativas a las que pertenecían. Posteriormente se procedió a resaltar su experiencia en cuanto a las evaluaciones académicas, en este apartado los participantes consideraban que las evaluaciones académicas externas, nacionales o internacionales, son sumamente necesarias por la objetividad de la mirada externa y por brindar una visión de novedad que puede generar la mejora continua de una institución de educación, pero todos coincidieron en que, más allá de la mirada externa, la *autoevaluación de los liderazgos y los recursos humanos y materiales* son un mecanismo que tiene mejores resultado porque existe un *compromiso* interno.

Seguidamente se les consultó si consideran que las instituciones de educación superior públicas de Latinoamérica presentan dificultades para cumplir con los indicadores nacionales e internacionales que evalúan su desempeño y calidad, en este apartado indicaron que sí existen dificultades, sin embargo, resaltaron que las agencias de acreditación o evaluadores no consideran sus características heterogéneas y estos contextos sociales que son diversos en la región, por lo que estas deben reconocer las diferencias e incluir la diversidad en las metodologías que las evalúan; también que las instituciones deben trabajar en una cultura enfocada en la calidad educativa. Otro punto importante a destacar de las respuestas es que la evaluación a las universidades debería realizarse sobre ellas mismas y no sobre las demás, lo que daría pauta a que este proceso sea más igualitario y se enfoque en el esfuerzo propio, el aprendizaje organizacional y el incremento de las competencias individuales, de esa manera la recomendación de estos organismos impactaría de manera favorable al desempeño institucional.

En la tercera parte se buscó que los expertos mencionaran los factores que influyen positivamente en el desempeño de una institución académica; entre los más destacados se encuentran la cultura de investigación científica, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento del capital intelectual, la política de calidad y el presupuesto asignado a cada institución. A continuación se presentan algunos fragmentos relevantes de la interacción con los expertos.

Es relevante crear una cultura tradición para incentivar la investigación científica en las ciencias sociales, ya que es uno de los criterios más importantes para evaluar el desempeño de estas instituciones. Por ejemplo, en el área de la salud la mayoría de las instituciones son poderosas porque gestionan esta cultura que fortalece y evoluciona el sistema [W. Suárez, comunicación por videollamada, 10 de septiembre del 2021].

Todo individuo inmerso en la vida universitaria debería tener un desarrollo en la institución, como persona, profesional y ciudadano, ya que el capital intelectual es el más importante y la institución

debe gestionar el conocimiento que fortalecerá estos aspectos [Y. Rincón, comunicación por videollamada, 19 de octubre del 2021].

Que exista en la institución un compromiso con la calidad de la educación y continuidad de la política de calidad, también invertir recursos para mejorar a la calidad y los procesos de evaluación, por tal motivo, el presupuesto es también importante para el desempeño [R. Cano, comunicación por videollamada, 19 de octubre del 2021].

La cultura organizacional implícita en los valores, las creencias y las prácticas influye para el cumplimiento de los indicadores enfocados en la calidad; a su vez, los liderazgos en todos los niveles y la participación de sus miembros en los procesos académicos son vitales, por tal motivo, las personas como principales actores del desempeño deben estar motivadas y conectadas con la visión institucional para tener un óptimo desempeño [M. Duriez, comunicación por videollamada, 15 de octubre del 2021].

Para abordar aspectos más puntuales sobre la cultura organizacional, se les consultó si consideraban que la cultura de una institución de educación superior es importante para su desempeño; resaltaron que es fundamental, que es el tejido en el que se producen las interacciones sociales y pertenece a la cotidianidad de la vida institucional, por lo que recomendaron crear una cultura de calidad que permita la mejora continua.

Realizar un estudio de la cultura es importante para tener la mirada de los diferentes niveles de la misma organización y diferenciarla de las demás. En esta categoría es vital realizar un estudio sobre los *liderazgos*, así como de los niveles de *compromiso* [W. Suárez, comunicación por videollamada, 10 de septiembre del 2021].

El *sentido de pertenencia* es un factor de la cultura organizacional importante porque de ahí se desprende la reputación de la institución, también el *liderazgo*, *la estrategia*, *los valores* y *el trabajo en equipo*. Por otro lado, se debe[n] considerar las barreras de *difusión del conocimiento* que existen, ya que [esto] permite que la estrategia sea *concebida*, *transferida* y *comunicada* adecuadamente [Y. Rincón, comunicación por videollamada, 19 de octubre del 2021].

Las *creencias* y *los valores* son las que determinan el comportamiento de la gente; las creencias impactan directamente en las emociones, una de las emociones más importantes y fundamentales se llama la *motivación*, el *compromiso* que tienen las personas para lograr mejores resultados; razones por las cuales el sujeto se siente *comprometido* para actuar cada vez en la mejora continua. Conclusión, lo que es fundamental para la calidad es el manejo adecuado de la *consistencia* del capital humano, que son profesores, directivos y estudiantes [R. Cano, comunicación por videollamada, 19 de octubre del 2021].

La construcción de *creencias* y *valores* simbólicos dentro de una institución es pertinente para incentivar a los individuos a mejorar la calidad; hacemos las cosas con calidad porque creemos que es bueno y correcto; además, las prácticas culturales como la *participación*, el *sentido de pertenencia* y los buenos *liderazgos* son fundamentales para el correcto desempeño de una instrucción de educación [M. Duriez, comunicación por videollamada, 15 de octubre del 2021].

En cuanto a las dimensiones del desempeño institucional, los entrevistados consideran como prioritarias las dimensiones que abarcan los procesos de docencia,

de inscripción, permanencia y seguimiento de los estudiantes, la vinculación con los actores públicos y privados, la extensión universitaria que interactúa con la comunidad, las investigaciones científicas que brindan bienestar social y la infraestructura que permite que todas las actividades académicas se den en espacios adecuados para el aprendizaje. Otro aspecto importante destacado fueron los presupuestos asignados para estos procesos.

Las universidades no solo se deben medir por la *cantidad de los títulos universitarios* que se emiten, también por la *calidad de las investigaciones científicas* y su impacto en la comunidad científica por la *cantidad de citas* [W. Suárez, comunicación por videollamada, 10 de septiembre del 2021].

Necesitamos que las personas en la región consideren que la educación es importante, así que los *graduados* son esenciales, también lo es la *investigación* vista desde la *producción científica* y la *visualización del conocimiento* para replicar el conocimiento [Y. Rincón, comunicación por videollamada, 19 de octubre del 2021].

Considero esencial [a] los *egresados* de una institución y su pronta *incorporación al mercado de trabajo*, ya que es un indicador [de] que los alumnos de esta institución tienen un desempeño reconocido por la sociedad. También la distinción que tienen los profesores, como formar parte del *Sistema Nacional de Investigadores*, reconocimiento del *Programa de Mejoramiento al Profesorado* y los *proyectos de investigación científica* que realice la institución. Por último, la *infraestructura* es un factor relevante por el apoyo en el entorno que brinda la institución [R. Cano, comunicación por videollamada, 19 de octubre del 2021].

Una institución de calidad es la que tiene proyectos de *investigación científica*, también que los *docentes tengan sus títulos universitarios* de doctorado o maestría y que exista una correspondencia, es decir, un máster no puede impartir doctorado o no estar acreditado. Por último, si la *infraestructura* cumple con las condiciones para educar [M. Duriez, comunicación por videollamada, 15 de octubre del 2021].

El desempeño puede medirse a través de la *calidad de las publicaciones, revistas indexadas* que permiten la difusión y visibilidad de las investigaciones, y de las *tesis* presentadas [Experta 5, comunicación por videollamada, 11 de noviembre del 2021].

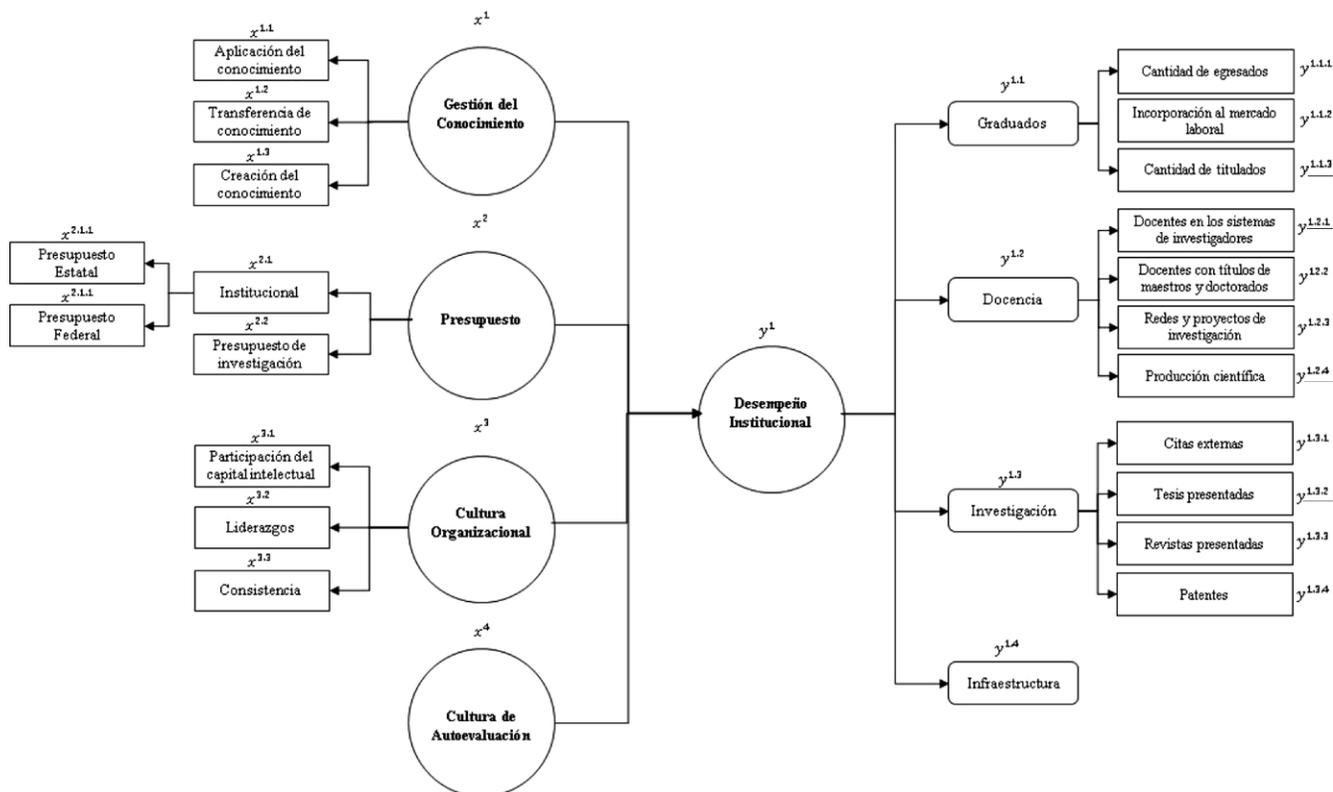
RESULTADOS

A partir de las aportaciones de los expertos se creó una propuesta de los factores que conforme a su opinión deben vigilarse para obtener un óptimo desempeño. A su vez, se consideraron las dimensiones que miden los resultados de los procesos académicos y administrativos de una institución de educación pública (ver Figura 1).

La Figura 1 se divide en dos instancias, la primera detalla los factores que inciden para un correcto desempeño, entre estos se encuentra la gestión del conocimiento vista desde los procesos que permiten crear, transformar y aplicar el conocimiento como un ciclo de renovación del mismo conforme la interacción del exterior, es decir, que el conocimiento debe regirse por las necesidades de la sociedad y del mundo global. Otro factor es el presupuesto, aunque en esta investigación pretende

Figura 1

Propuesta de factores importantes para un buen desempeño de una institución de educación superior pública en Latinoamérica



Nota: Las variables independientes se representan con el símbolo x en una secuencia numérica, mientras que las variables dependientes se ilustran mediante la letra y en una secuencia numérica.

Fuente: Construcción personal con base a la opinión de expertos.

ver otras alternativas, no se puede obviar su importancia para la ejecución de todos los procesos académicos y administrativos. Seguidamente, la cultura organizacional, la cual se planea desde el inicio como una alternativa fiable para mejorar el desempeño, y sobre esta se destacan las subdimensiones consistencia –que tiene ver con la coordinación, integración, los valores y las creencias–, participación –que genera un compromiso con la institución y sentido de pertenencia– y liderazgos –como un tema importante a evaluar porque provee a la institución la dirección, la visión a largo plazo y los objetivos estratégicos–. Finalmente, la cultura de autoevaluación para medir continuamente el avance conforme a los objetivos.

En la segunda instancia se encuentran las dimensiones para medir el desempeño de una institución de educación superior pública, entre estas el seguimiento de los graduados titulados y su rápida incorporación al mercado laboral, lo que indicaría que la universidad tiene prestigio percibido por la sociedad. También la docencia vista desde su grado académico superior, las redes de investigación a las que pertenecen, los miembros de los sistemas nacionales de investigación científica, los proyectos y

productos elaborados, y sus distinciones por ser parte de la excelencia de profesorados. Seguidamente, dedicarse a la investigación científica es un tema importante porque el conocimiento encuentra un mecanismo de renovación y fortalecimiento social, la producción científica, las revistas indexadas, las citas recibidas, las tesis presentadas y las invenciones, patentes y marcas que se derivan como resultados.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La metodología cualitativa empleada, centrada en entrevistas con expertos, reveló la importancia crítica de los factores culturales en el desempeño de instituciones de educación superior públicas en la región. Se destacan elementos como la participación y el compromiso organizacional, fundamentales para el desarrollo institucional, así como la cohesión cultural que une a los individuos a través de valores y creencias compartidos. Además se subraya la necesidad de una conexión efectiva con el entorno externo para impactar en los sectores productivos, sociales y culturales del país.

Entre los hallazgos significativos se identifican tres dimensiones: los presupuestos, la gestión del conocimiento y la cultura de autoevaluación, todos ellos esenciales para fortalecer el desempeño institucional. La cultura de autoevaluación emerge como un mecanismo vital para el fortalecimiento institucional, al permitir un diagnóstico preciso de fortalezas y áreas de mejora, lo que facilita la reestructuración estratégica. Esta capacidad de autoevaluación también influye en la percepción de calidad a nivel internacional, impactando en la imagen institucional compartida por la sociedad.

Por último, se destaca la relevancia de la teoría de Denison y Misha (1989) sobre la cultura organizacional, subrayando su papel fundamental en la mejora del desempeño institucional y la calidad educativa. En conjunto, estos hallazgos enfatizan la importancia de abordar los aspectos culturales como componentes esenciales para el éxito en la gestión y la calidad educativa en las instituciones de educación superior públicas.

Agradecimientos

El presente artículo es derivado de los avances de trabajos de investigación de la tesis doctoral sobre la cultura de la organización y su aporte al desempeño de las instituciones de educación superior, la cual es posible por el apoyo de la Universidad Autónoma de Nuevo León y el CONAHCYT.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. (1968). *Corporate strategy*. Penguin Books.
- Athos, A., y Pascale, R. (1981). *The art of Japanese management*. Penguin Books.
- Baltodano García, G., y Leyva Cordero, O. (2024). Criterios de evaluación de la calidad en la educación superior en México. *Journal of the Academy*, (10), 200-230. <https://doi.org/10.47058/joa10.10>
- BM [Banco Mundial] (2020). *La educación en América Latina enfrenta una crisis silenciosa, que con el tiempo se volverá estridente*. <https://www.bancomundial.org/es/news/>

- feature/2020/06/01/covid19-coronavirus-educacion-america-latina#:~:text=%22Hay%20dos%20factores%20muy%20problem%C3%A1ticos,%22
- Bedoya Sánchez, E. (1999). Hacia una cultura de calidad. *Gestión en el Tercer Milenio*, 2(3). https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v02_n3/hacia.htm
- Bisbe, J., y Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research*, 23(4), 296-311. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500512000297>
- Bonavia, T., Prado, V. J., y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3294911>
- Buitrago, M., y Sanabria, J. (2013). *La cultura organizacional en las instituciones educativas a través de la evaluación de su sistema de comunicación interna* [Proyecto de grado]. Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá. <http://hdl.handle.net/20.500.12209/467>
- Cameron, K., y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- CEPAL [Comisión Económica para América Latina] (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*.
- CEPAL (2022, nov. 24). *Las tasas de pobreza en América Latina se mantienen en 2022 por encima de los niveles prepandemia, alerta la CEPAL*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/tasas-pobreza-america-latina-se-mantienen-2022-encima-niveles-prepandemia-alerta-la>
- CNA [Consejo Nacional de Acreditación Colombia] (2021). *Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de las instituciones de educación superior*. <https://www.cna.gov.co/portal/Sistema-Nacional-de-Acreditacion/Marco-normativo/>
- CONEAU [Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria] (2016). *Evaluación institucional. Criterios y procedimientos para la evaluación externa*. https://www.coneau.gob.ar/archivos/EvaluacionInstitucional_int_baja.pdf
- COPAES [Consejo para la Acreditación de la Educación Superior] (2016, nov.). *Marco general de referencia para los procesos de acreditación de programas académicos de tipo superior*. https://www.copaes.org/documentos/Marco_de_Referencia_V_3.0_0.pdf
- Deal, T., y Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1989). Organizational culture and organizational effectiveness: A theory and some preliminary empirical evidence. *Academy of Management Proceedings*, 1989(1), 168-172. https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1989-preliminary-evidence_0.pdf
- Esquinca Moreno, A., y Gaggiotti, H. (2019). Calidad universitaria y cultura organizacional en instituciones de educación superior en México: aproximaciones conceptuales. *Theomai*, (40), 22-33. <https://www.redalyc.org/journal/124/12466220003/html/>
- Fernández Lamarra, N. (2012). Universidad y calidad en América Latina en perspectiva comparada: interrogantes y desafíos. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 17(3), 661-688. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772012000300006>
- Fernández, M., Peña, I., y Hernández, F. (2008). Factores determinantes del éxito exportador. El papel de la estrategia exportadora en las cooperativas agrarias. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 39-64. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412307002>
- García, V., Lloréns, F., y Verdú, A. (2007). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- Gómez Díaz, C., y Rodríguez Ortiz, J. (2013). *Teorías de la cultura organizacional*. https://www.researchgate.net/publication/216737064_Teorias_de_la_cultura_organizational
- Guerrero-Vega, R. (2020). Modelos de calidad aplicados al servicio de mediación en México. *Política, Globalidad y Ciudadanía*, 6(12), 149-169. <https://doi.org/10.29105/pgc6.12-8>
- Hernández Castellón, J. A., y Zamora Díaz, W. J. (2020). Sistemas de gestión de la calidad: una mejora en la calidad de las instituciones de educación superior en Nicaragua. *Revista Electrónica de Conocimientos, Saberes*

- y *Prácticas*, 3(2), 87-97. <https://doi.org/10.5377/recsp.v3i2.10694>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work related values [Abridged edition]*. Sage.
- IESALC [Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe] (2004). *La evaluación y la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina y el Caribe. Situación, tendencias y perspectivas*. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00103.pdf>
- IESALC (2020). *La garantía de calidad y los criterios de acreditación en la educación superior. Perspectivas internacionales*. <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/06/Criterios-de-acreditacio%CC%81n.pdf>
- INEP [Instituto Nacional de Estudios y Pesquisas Educativas] (2004). *Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior SINAES*.
- Koufteros, X., Verghese, A., y Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32(6), 313-336. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0272696314000473>
- Llanos Encalada, M. d. P. (2019). Importancia de integrar la calidad a la cultura organizacional en instituciones de educación superior. *Revista Científica Ecociencia*, 7, 1-17. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.70.277>
- Martín-Crespo, M. C., y Salamanca Castro, A. B. (2007). El muestreo en la investigación cualitativa. *Nure Investigación*, (27). <https://www.nureinvestigacion.es/OJS/index.php/nure/article/view/340>
- Mendoza Rojas, J. (2009). *Financiamiento de la educación superior y crisis económica: avances y limitaciones en el presupuesto federal para las instituciones públicas de educación superior*. ANUIES.
- Ministerio de Educación Nacional (2003). *Manual de la evaluación de desempeño*. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-81030_archivo_pdf.pdf
- Pacheco Cámara, M. L., Ibarra Bocardo, I., Iníguez Galindo, M., Lee García, H., y Sánchez, C. V. (2018). La evaluación del desempeño docente en la educación superior. *Revista Digital Universitaria*, 19(6). <http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a2>
- Pérez Ibarra, A. d. J. (2011). La calidad: un asunto de cultura organizacional. *Revista de la Universidad de La Salle*, (56), 239-255. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=ruls>
- Peters, T., y Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. Harper and Row.
- Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change* (4a. ed.). Jossey-Bass.
- UNCUYO [Universidad Nacional de Cuyo]. (2021). *Plan Estratégico 2021*.
- Uribe Urán, A., y Linarez Callejas, R. (2017). *La cultura organizacional, elemento fundamental en la calidad universitaria* (21a. ed.). Universidad Simón Bolívar.

Cómo citar este artículo:

Baltodano García, G. d. C., Leyva Cordero, O. y Hernández Paz, A. (2024). Factores asociados al desempeño de las instituciones de educación superior públicas: un aporte para las universidades de América Latina. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 15, e1836. https://doi.org/10.33010/ie_rie_rediech.v15i0.1836



Todos los contenidos de *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH* se publican bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional, y pueden ser usados gratuitamente para fines no comerciales, dando los créditos a los autores y a la revista, como lo establece la licencia.