

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

**Hacia una educación de calidad: evaluación, rendición
de cuentas y gestión del presupuesto educativo**

Towards quality education: evaluation, accountability and
management of the education budget

Tania Alexandra Pinedo Soto

taniapinedo@uaz.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0007-2921-5848>

Universidad Autónoma de Zacatecas.

Unidad Académica de Docencia Superior
México

Jorge Rubén Serrano Rodríguez

jorgeserrano@uaz.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0004-1918-1857>

Universidad Autónoma de Zacatecas.

Unidad Académica de Docencia Superior
México

Omar Eduardo González Macías

omar.gonzalez@uaz.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6129-989X>

Universidad Autónoma de Zacatecas.

Unidad Académica de Desarrollo y Gestión
Pública
México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5476>


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos



Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

Artículo recibido: 01 de noviembre de 2025.
Aceptado para publicación: 09 de marzo de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5476>

Hacia una educación de calidad: evaluación, rendición de cuentas y gestión del presupuesto educativo

Towards quality education: evaluation, accountability and management of the education budget

Tania Alexandra Pinedo Soto

taniapinedo@uaz.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0007-2921-5848>

Universidad Autónoma de Zacatecas. Unidad Académica de Docencia Superior
México

Jorge Rubén Serrano Rodríguez¹

jorgeserrano@uaz.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0004-1918-1857>

Universidad Autónoma de Zacatecas. Unidad Académica de Docencia Superior
México

Omar Eduardo González Macías

omar.gonzalez@uaz.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6129-989X>

Universidad Autónoma de Zacatecas. Unidad Académica de Desarrollo y Gestión Pública
México

Artículo recibido: 01 de noviembre de 2025. Aceptado para publicación: 09 de marzo de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El presente artículo aborda la fragmentación existente en los procesos de evaluación educativa, rendición de cuentas y gestión presupuestaria en las universidades públicas mexicanas. Este problema limita la eficiencia institucional, debilita la planeación estratégica y obstaculiza la transparencia ante la sociedad. A pesar de los avances normativos impulsados por la Ley General de Contabilidad Gubernamental (2008), el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), los intentos previos se centran en el cumplimiento administrativo más que en la integración de estos procesos, sin lograr un verdadero enfoque de gestión basada en resultados. La metodología empleada es teórica y documental, orientada al análisis comparado con marcos normativos y prácticas institucionales. Los resultados muestran que una gestión universitaria integral, basada en evidencia, fortalece la autonomía, la eficiencia del gasto y la legitimidad social. Su aplicación implica efectos directos en la mejora continua, la transparencia y la sostenibilidad de las universidades públicas. Como conclusión se determina que para avanzar hacia una gestión universitaria integral se requiere entender que la calidad educativa no es únicamente un resultado, sino un proceso integración entre evaluación, rendición de cuentas y presupuesto, orientado a garantizar la transparencia, la eficiencia y la legitimidad social de la educación superior pública en México.

Palabras clave: calidad educativa, evaluación educativa, gestión presupuestaria, rendición de cuentas, transparencia, universidades públicas

¹ Autor de correspondencia.

Abstract

This article addresses the fragmentation of educational evaluation, accountability, and budget management processes in Mexican public universities. This problem limits institutional efficiency, weakens strategic planning, and hinders transparency to society. Despite regulatory advances promoted by the General Law of Government Accounting (2008), the National Council for Accounting Harmonization (CONAC), and the National Association of Universities and Institutions of Higher Education (ANUIES), previous attempts have focused on administrative compliance rather than integrating these processes, failing to achieve a true results-based management approach. The methodology employed is theoretical and documentary, oriented toward comparative analysis of regulatory frameworks and institutional practices. The results show that comprehensive, evidence-based university management strengthens autonomy, spending efficiency, and social legitimacy. Its implementation has direct effects on continuous improvement, transparency, and the sustainability of public universities. In conclusion, it is determined that to move towards comprehensive university management, it is necessary to understand that educational quality is not only a result, but a process of integration between evaluation, accountability and budget, aimed at guaranteeing the transparency, efficiency and social legitimacy of public higher education in Mexico.

Keywords: educational quality, educational evaluation, budget management, accountability, transparency, public universities

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Pinedo Soto, T. A., Serrano Rodríguez, J. R., & González Macías, O. E. (2026). Hacia una educación de calidad: evaluación, rendición de cuentas y gestión del presupuesto educativo. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (1), 2801 – 2814.
<https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5476>

INTRODUCCIÓN

La calidad educativa se ha convertido en un objetivo prioritario de las políticas públicas contemporáneas. No obstante, alcanzar este ideal implica, además de ampliar la cobertura o reformar los planes de estudio; construir mecanismos sólidos de evaluación, transparencia y gestión financiera eficiente. En las últimas décadas, organismos internacionales como la UNESCO, el Banco Mundial y la OCDE han enfatizado que la calidad educativa depende tanto del qué y cómo se enseña, como de la forma en que se administran los recursos y se evalúan los resultados institucionales.

El problema central que aborda esta investigación radica en la desconexión existente entre los procesos de evaluación educativa, rendición de cuentas y distribución del presupuesto en las instituciones de educación superior públicas. Esta desconexión impide que la planeación institucional sea coherente y limite la eficiencia del gasto, afectando la rendición de cuentas y la transparencia. En la práctica, las universidades suelen concebir estos procesos como responsabilidades separadas, académicas, administrativas o financieras en lugar de integrarlos en un sistema articulado de gestión para la mejora continua.

Entre las principales dificultades y desafíos se encuentran: la débil vinculación entre la planeación académica y la presupuestaria; la falta de indicadores de desempeño que relacionen resultados educativos con decisiones financieras y; la escasa coordinación entre las áreas responsables de evaluación, finanzas y rendición de cuentas. Esta desintegración refleja una tensión estructural entre la autonomía universitaria y las exigencias de control y transparencia que emanan del Estado.

La importancia del problema es doble: en el plano institucional, porque la calidad y equidad del sistema educativo no pueden garantizarse sin una administración responsable de los recursos públicos; y en el plano social, porque la rendición de cuentas constituye la base de la legitimidad de las universidades ante la Comunidad y el Estado. Una gestión universitaria basada en evidencia contribuye a fortalecer la autonomía, promover la eficiencia del gasto y consolidar una cultura de transparencia y mejora continua.

A partir de este diagnóstico, el objetivo general del estudio es analizar la relación entre evaluación educativa, rendición de cuentas y distribución presupuestaria, proponiendo un enfoque integral que contribuya al fortalecimiento de la calidad y equidad del sistema de educación superior.

De ello se derivan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo se articulan actualmente los procesos de evaluación, rendición de cuentas y gestión presupuestaria en las universidades públicas mexicanas?
- ¿Qué factores limitan su integración efectiva?
- ¿De qué manera podría un modelo articulado mejorar la eficiencia, la transparencia y la calidad educativa?

Los límites del estudio se establecen en el ámbito de las universidades públicas mexicanas, excluyendo a las instituciones privadas o de educación básica. El análisis se centra en el marco normativo que orienta la gestión universitaria, particularmente en la Ley General de Contabilidad Gubernamental (2008), las disposiciones del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), y los lineamientos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

El propósito de este artículo es proponer un modelo conceptual y operativo de articulación entre evaluación, rendición de cuentas y presupuesto, sustentado en el enfoque CIPP de Stufflebeam (2003) centrado en el análisis del contexto, los insumos, los procesos y los productos tomando como base los principios de la Nueva Gestión Pública (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992), que priorizan la eficiencia, la transparencia y la orientación a resultados en la gestión universitaria.

Finalmente, la estructura de este artículo se organiza de la siguiente manera: la primera parte presenta el planteamiento del problema, los objetivos y las preguntas de investigación; la segunda desarrolla la revisión teórica y conceptual sobre evaluación, rendición de cuentas y gestión presupuestaria en la educación superior; la tercera describe la metodología teórico-documental y comparada utilizada en el análisis; la cuarta expone los principales resultados y el modelo propuesto de articulación entre los tres ejes estudiados; y finalmente, la última sección ofrece las conclusiones y recomendaciones, destacando las implicaciones teóricas, prácticas y de política pública para fortalecer la calidad y la transparencia en las universidades públicas mexicanas.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque teórico-documental y comparativo, orientado al análisis crítico e interpretativo de la literatura especializada y de los marcos normativos que regulan la gestión educativa y financiera en las universidades públicas mexicanas. El propósito metodológico consistió en revisar, comparar e integrar las diferentes perspectivas conceptuales, políticas e institucionales relacionadas con la evaluación educativa, la rendición de cuentas y la gestión presupuestaria, con el fin de formular un modelo conceptual de articulación entre estos tres ejes.

Enfoque y tipo de investigación

Se trata de un estudio de carácter cualitativo, sustentado en el análisis teórico y documental. Este enfoque permitió comprender los procesos de gestión universitaria desde una perspectiva interpretativa, valorando los significados, principios y fundamentos normativos que orientan la acción institucional. El método comparativo facilitó identificar coincidencias y diferencias entre los marcos normativos nacionales y los estándares internacionales de organismos como la UNESCO, y la OCDE y el Banco Mundial.

Unidad de análisis

La investigación se hizo con documentos oficiales, políticas públicas, leyes y lineamientos institucionales que estructuran la gestión educativa y presupuestaria en el ámbito de las universidades públicas mexicanas. De este modo, la unidad de análisis se conformó por el conjunto de disposiciones normativas, informes y publicaciones académicas relacionadas con los procesos de evaluación, rendición de cuentas y administración de recursos en la educación superior.

Fuentes de información

Se revisaron fuentes primarias y secundaria, incluyendo:

- Leyes y reglamentos nacionales, como la Ley General de Contabilidad Gubernamental (2008).
- Lineamientos institucionales emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).
- Informes técnicos y publicaciones de organismos internacionales (UNESCO, OCDE, Banco Mundial).
- Artículos académicos y estudios comparados sobre evaluación educativa, gestión universitaria y transparencia presupuestaria.

La selección de fuentes se basó en criterios de pertinencia temática, actualidad, validez académica y representatividad institucional, privilegiando aquellas que aportan fundamentos teóricos sólidos.

Procedimiento de investigación

Recolección y organización de información: se identificaron y clasificaron documentos normativos, informes institucionales y literatura científica relacionada con los tres ejes del estudio.

Análisis comparativo y crítico: se compararon los enfoques teóricos y normativos nacionales con los marcos internacionales, con el fin de identificar coincidencias, diferencias y vacíos en materia de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas.

Síntesis e integración de hallazgos: a partir del análisis comparado, se construyó un modelo conceptual de integración entre evaluación, rendición de cuentas y gestión presupuestaria, fundamentado en el modelo CIPP de Stufflebeam (2003) y los principios de la Nueva Gestión Pública (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992).

Técnicas de análisis

La información fue sometida a una lectura crítica y analítica combinando procedimientos de análisis de contenido temático, para identificar categorías emergentes vinculadas a la eficiencia, la transparencia y la calidad educativa. Comparación de marcos normativos, para establecer patrones comunes o inconsistencias entre las políticas nacionales y las recomendaciones internacionales. Por otra parte, se utilizó la interpretación teórica, orientada a contextualizar los hallazgos dentro de los enfoques de la gestión universitaria.

Mecanismos de medición e indicadores

Como parte del enfoque teórico – documental y comparativo, se incorporan mecanismos de medición orientados a garantizar la validez y la objetividad del análisis. Estos mecanismos se concretaron mediante el diseño y aplicación de indicadores que permiten evaluar la relación entre los procesos de evaluación educativa, rendición de cuentas y gestión presupuestaria, considerados ejes fundamentales en la gestión universitaria.

El desarrollo de los indicadores se sustentó en el modelo CIPP (Contexto, Insumo, Proceso y Producto) propuesto por Stufflebeam (2003), y que en los principios de eficiencia, transparencia y orientación a resultados de la Nueva Gestión Pública (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992). Su elaboración siguió las siguientes etapas metodológicas:

Identificación de variables clave: se seleccionaron aspectos vinculados con la eficiencia del gasto, la transparencia institucional y los resultados académicos.

Definición de indicadores: se establecieron medidas cuantitativas y cualitativas para analizar el desempeño institucional (por ejemplo, porcentaje de programas acreditados, proporción de recursos ejercidos en docencia e investigación, nivel de cumplimiento en informes financieros).

Construcción y validación: los indicadores se formularon con base en criterios de claridad, pertinencia y coherencia con los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC, 2022) y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2019).

Interpretación y retroalimentación: los resultados derivados del uso de los indicadores sirvieron para integrar la información obtenida y sustentar la propuesta de un modelo de gestión universitaria basada en evidencia, transparencia y mejora continua.

De esta manera, los indicadores funcionaron como herramientas metodológicas que permitieron vincular los marcos normativos, los procesos de gestión y los resultados institucionales, fortaleciendo la confiabilidad del análisis y la coherencia entre evaluación, rendición de cuentas y presupuesto.

Criterios de validez y confiabilidad

Con el fin de sustentar la fiabilidad de los procedimientos, se aplicaron criterios de triangulación de fuentes (académica, normativa e institucional) y de validación teórica, mediante la revisión cruzada de literatura de distintas disciplinas: educación, administración pública, economía y derecho. Además, se consideró la actualidad de los documentos y su procedencia de organismos oficiales o publicaciones científicas reconocidas.

Alcances y aportes del método

Este enfoque metodológico permitió comprender de manera integral como los marcos normativos, las políticas de evaluación y las prácticas administrativas coinciden o difieren en la gestión universitaria mexicana. Asimismo, posibilitó identificar los principales desafíos estructurales para avanzar hacia una cultura institucional basada en la evidencia, la transparencia y la mejora continua.

En síntesis, el método teórico – documental y comparativo permitió tener las herramientas necesarias para fundamentar la propuesta de un modelo de gestión universitaria integral, en el que la evaluación, la rendición de cuentas y la asignación presupuestaria se alinean bajo principios de eficiencia, ética pública y responsabilidad social.

DESARROLLO

La calidad educativa se ha consolidado como uno de los objetivos fundamentales de la política pública contemporánea, no sólo por su relación con la equidad social, sino también por su impacto en la eficiencia institucional y la rendición de cuentas de las universidades públicas. En la educación superior mexicana, este debate se centra en cómo las instituciones gestionan los recursos, evalúan los resultados y garantizan la transparencia en el uso del presupuesto (Reyes Macías, 2016; OECD, 2019).

De acuerdo con la Organización Nacional de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2021), la calidad educativa requiere integrar procesos de planeación, ejecución y evaluación coordinados con políticas de transparencia y participación. Sin embargo, la literatura muestra que los sistemas universitarios en México suelen operar bajo lógicas divididas, donde las áreas académicas administrativa y financiera trabajan con escasa coordinación (Galindo Alvarado & Guerrero Reyes, 2018; Medina Romero, 2022). Esta desconexión limita la capacidad de las instituciones para vincular los resultados académicos con las decisiones presupuestarias, debilita la planeación estratégica y reduce la efectividad de las políticas públicas orientadas a la mejora continua.

Desde esta perspectiva, la calidad universitaria no puede entenderse sólo como el logro de resultados educativos, sino como la capacidad de la institución para gestionar sus recursos de forma coherente con su misión académica, su entorno normativo y sus compromisos sociales (ANUIES, 2019; OECD, 2019).

Evaluación educativa

La evaluación educativa ha evolucionado de modelos centrados exclusivamente en resultados a enfoques más integrales que consideran el contexto, los procesos y los productos de acción educativa. Entre los más influyentes se encuentra el modelo CIPP (Contexto, Insumo, Proceso y Producto) desarrollado por Stufflebeam (2003), que propone evaluar de manera integral todas las etapas de los programas y políticas institucionales. Este enfoque considera que la evaluación debe ser un instrumento para tomar decisiones informadas, y no únicamente para controlar o fiscalizar.

La evaluación se convierte así en una herramienta estratégica de gestión universitaria, ya que genera evidencia sobre la pertinencia de los programas académicos, el uso de los recursos y los resultados

institucionales (Álvarez & Martínez, 2021). En este sentido, los organismos internacionales como la UNESCO (2021) y la OCDE (2019) han enfatizado que los sistemas de aseguramiento de la calidad deben orientarse hacia la participación y el aprendizaje organizacional, fomentando la mejora continua más que la sanción.

En México, Medina Romero (2022) advierte que las universidades públicas han avanzado en institucionalizar la evaluación, pero su relación con la planeación financiera sigue siendo débil. Los resultados de las evaluaciones rara vez se traducen en decisiones presupuestarias o estratégicas. Esta brecha evidencia la necesidad de generar estructuras y capacidades que permitan vincular la evaluación con la gestión administrativa y financiera, garantizando que los recursos se orienten a objetivos académicos medibles y transparentes.

En este contexto, las experiencias de Escuelas de Cuadros surgen como una innovación formativa en el campo de la educación superior. Estos espacios, como los implementados en algunas instituciones latinoamericanas, promueven la formación crítica, ética y técnica de los cuadros directivos, académicos y administrativos encargados de la gestión institucional (Ganga-Contreras, 2023). Inspiradas en la pedagogía crítica de Freire (1970) y en el enfoque reflexivo de Carr y Kemmis (1988), estas experiencias buscan construir una cultura de evaluación con sentido social y transformador, en el que los actores educativos comprendan en valor del análisis, la evidencia y la transparencia como ejes de la gobernanza universitaria.

En suma, la evaluación educativa se consolida como un proceso integral que articula tres niveles: a) el diagnóstico institucional, b) la toma de decisiones basada en evidencias y c) la rendición de cuentas públicas. Esta triple función permite pasar de una evaluación burocrática a una evaluación formativa, orientada a la innovación y la mejora continua.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas es entendida como el deber de las instituciones de informar, justificar y asumir responsabilidad por sus decisiones y resultados ante los distintos actores sociales (Bovens, 2007). En el caso de la educación superior, implica garantizar que el uso de los recursos públicos esté alineado con los fines académicos, científicos y sociales de la universidad (Reyes Macías, 2016).

La rendición de cuentas tiene múltiples dimensiones: vertical (del gobierno a las instituciones y viceversa), horizontal (entre dependencias públicas) y social (hacia la ciudadanía). La Auditoría Superior de la Federación (ASF, 2023) y la ANUIES (2019) han desarrollado mecanismos para fortalecer la transparencia presupuestaria y la publicación de información financiera, aunque persisten debilidades en la integración de estos procesos con la planeación y la evaluación institucional.

Diversos estudios (Ríos, 2024; Galindo Alvarado & Guerrero Reyes, 2016) señalan que la rendición de cuentas universitaria en México tiende a ser un ejercicio formal, centrado en el cumplimiento normativo, pero desvinculado de la reflexión sobre la mejora educativa. Por ello, la transparencia debe ir acompañada de procesos pedagógicos y organizativos que fortalezcan el sentido de corresponsabilidad institucional.

Las Escuelas de Cuadros representan, en este sentido, una vía innovadora para consolidar la rendición de cuentas como práctica cultural, más que como requisito administrativo. A través de la formación en liderazgo académico, ética pública y gestión participativa, esas iniciativas promueven una conciencia institucional orientada a la transparencia, la cooperación y la legitimidad social (Ganga-Contreras, 2023). De esta manera, la rendición de cuentas se convierte en un ejercicio colectivo sobre el cumplimiento de la misión universitaria y el impacto del gasto público en la calidad educativa.

Gestión presupuestaria

La gestión presupuestaria constituye el eje operativo de toda institución educativa. En México, la Ley General de Contabilidad Gubernamental (2008) y los lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC, 2022) establecen criterios para asegurar la armonización contable, la transparencia y la eficiencia en la administración de recursos públicos. Sin embargo, diversos estudios (Baltodano-García, Leyva-Cordero & Ganga-Contreras, 2024; OECD, 2019) coinciden en que la disponibilidad de recursos por sí sola no garantiza la calidad educativa.

En este sentido, desde el paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP), la eficiencia universitaria depende de la vinculación entre planeación, presupuesto y resultados. Hood (1991) y Osborne y Gaebler (1992) proponen que las instituciones públicas adopten organismos de gestión basados en resultados, con énfasis en la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad. En el ámbito universitario, esta perspectiva implica pasar de una gestión tradicional a una gestión estratégica del presupuesto, sustentada en indicadores de desempeño y evaluación de resultados.

En este sentido, la gestión presupuestaria no puede concebirse aisladamente de la evaluación educativa ni de la rendición de cuentas. Debe entenderse como un proceso integrado que retroalimenta las decisiones académicas, promueve la sostenibilidad institucional y fortalece la autonomía universitaria.

La formación de cuadros, especializada en planeación, finanzas y gestión educativa, a través de espacios como la Escuela de Cuadros se vuelve fundamental para dotar a las universidades de capital humano, capaz de traducir las normativas nacionales en prácticas institucionales coherentes, eficientes y transparentes.

Vacíos en la literatura

La revisión literaria revela algunos vacíos importantes:

Falta de integración conceptual y operativa entre evaluación educativa, rendición de cuentas y gestión presupuestaria. La mayoría de los estudios abordan estos ejes por separado sin explorar su interdependencia en la gestión universitaria.

Escasa investigación sobre la formación de cuadros institucionales como estrategia para consolidar la cultura de evaluación y transparencia.

Débil conexión entre el marco normativo y la práctica cotidiana, lo que evidencia la necesidad de construir modelos de gestión contextualizados que vinculen teoría, política pública y realidad universitaria.

Estos vacíos justificaron el desarrollo de un modelo conceptual y operativo que articula los tres ejes de análisis: evaluación, rendición de cuentas y presupuesto a partir del modelo CIPP de Stufflebeam (2003) y los principios de la Nueva Gestión Pública (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992). Tal vinculación se concibe como un paso necesario hacia la construcción de una gestión universitaria integral basada en evidencia, participación y ética pública.

RESULTADOS

El análisis documental y comparado de la literatura permitió identificar un conjunto de tendencias y problemáticas comunes en la gestión de las universidades públicas mexicanas, caracterizadas por una débil articulación entre los procesos de evaluación educativa, rendición de cuentas y gestión presupuestaria. Aunque en los últimos años se han implementado importantes avances normativos, como la Ley General de Contabilidad Gubernamental (2008) y los lineamientos del Consejo Nacional

de Armonización Contable (CONAC, 2022), la práctica institucional revela que estas herramientas han tenido un impacto limitado en la mejora integral de la gestión universitaria.

En primer lugar, la evaluación educativa sigue siendo concebida en muchos casos como un mecanismo de control administrativo, más que como un proceso formativo orientado a la mejora continua. Los informes de evaluación suelen centrarse en indicadores de desempeño académico o en el cumplimiento de metas, pero no se vinculan de manera sistemática con la planeación presupuestaria o con la toma de decisiones estratégicas. Esta desconexión impide que la evaluación funcione como un instrumento que retroalimente la gestión institucional y oriente el uso racional de recursos. Tal situación coincide con lo señalado por Medina Romero (2022), quien advierte que, aunque las universidades mexicanas han avanzado en la institucionalización de sistemas de evaluación, todavía carecen de estructuras que traduzcan sus resultados en decisiones financieras o política interna.

Tabla 1

Principales hallazgos en la gestión universitaria mexicana

Eje de análisis	Problemática identificada	Evidencia de la literatura	Implicaciones institucionales
Evaluación educativa	Se concibe como control administrativo más que como proceso formativo.	Medina Romero (2022); ANUIES (2019).	Desvinculación con la planeación y la toma de decisiones presupuestarias.
Rendición de cuentas	Enfoque externo y cumplimiento formal ante órganos fiscalizadores.	ASF (2023); ANUIES (2019).	Escasa participación social limitada retroalimentación interna.
Gestión presupuestaria	Desintegración entre planeación, ejecución y evaluación del gasto.	Galindo Alvarado y Guerrero Reyes (2018); Baltodano-García et al. (2024).	Rigidez administrativa y débil vinculación con los resultados educativos.
Formación institucional	Ausencia de programas sostenidos para fortalecer capacidades directivas y académicas.	Ganga-Contreras (2023).	Falta de cultura organizacional basada en la transparencia y la mejora continua.

Fuente: elaboración propia.

En segundo lugar, la rendición de cuentas se ha desarrollado principalmente desde una perspectiva externa, orientada a satisfacer los requerimientos de organismos fiscalizadores o de auditoría. En este sentido, la transparencia suele limitarse a la presentación de informes financieros o administrativos, sin incorporar procesos de diálogo, participación o análisis reflexivo sobre la pertinencia y el impacto del gasto. Esta tendencia fue señalada por la Auditoría Superior de la Federación 2023 (ASF, 2023) y la ANUIES (2019), que reconocen los avances en materia de normatividad, pero también la permanencia de una cultura institucional centrada en el cumplimiento formal y no en la rendición de cuentas. Entendida como un proceso de corresponsabilidad social.

En tercer lugar, la gestión presupuestaria se mantiene en muchos casos como un proceso aislado, donde la planeación, la ejecución y la evaluación del gasto no se integran con los resultados educativos. Si bien las universidades públicas están sujetas a mecanismos de armonización contable y a criterios de eficiencia, en la práctica persisten barreras administrativas, desigualdades en la distribución de recursos y escasa integración entre los departamentos financieros, académicos y de planeación. Los estudios de Galindo Alvarado y Guerrero Reyes (2018) y de Baltodano-García et al

(2024) coinciden en que esta desintegración debilita la capacidad de las universidades para desarrollar políticas internas de mejora continua y sostenibilidad financiera.

A partir del análisis comparado, se observó también que las políticas de evaluación y rendición de cuentas promovidas por organismos internacionales como la UNESCO (2021) y la OCDE (2019) han influido en las prácticas nacionales, pero su aplicación en México ha sido desigual. Mientras algunos organismos universitarios adoptan modelos de gestión por resultados, otros conservan estructuras burocráticas tradicionales, lo que genera disparidad en el cumplimiento de los estándares de transparencia y calidad.

Un hallazgo relevante del análisis fue la identificación de la formación institucional como un elemento clave para superar la desconexión existente. La literatura reciente (Ganga-Contreras, 2023) señala que el desarrollo de capacidades directivas, administrativas y académicas, a través de programas de formación de cuadros universitarios, contribuye a consolidar una cultura de evaluación participativa, transparencia ética y planeación estratégica. Este enfoque refuerza la idea de que la gestión universitaria no puede reducirse a la aplicación de normas, sino que requiere construir comunidades de práctica orientadas a la calidad y la responsabilidad social.

Tabla 2

Modelo de integración entre evaluación, rendición de cuentas y gestión presupuestaria

Etapas del proceso	Función principal	Resultado esperado	Elemento integrador
Evaluación educativa	Recolectar y analizar evidencias sobre desempeño institucional y académico.	Información útil para la mejora continua.	Formación institucional que promueve cultura de evaluación participativa.
Rendición de cuentas	Socializar resultados y garantizar transparencia en el uso de recursos.	Corresponsabilidad social y legitimidad institucional.	Ética pública y comunicación abierta.
Gestión presupuestaria	Planear, asignar y ejecutar recursos conforme a metas y resultados.	Eficiencia, sostenibilidad y equidad en el gasto.	Planeación estratégica y control interno.
Retroalimentación e integración	Vincular los tres ejes para generar aprendizaje organizacional.	Mejora continua y fortalecimiento institucional.	Desarrollo de capacidades directivas y académicas.

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, los resultados muestran que la falta de integración entre los tres ejes analizados tiene consecuencias directas en la eficiencia institucional, la legitimidad social y la capacidad de las universidades públicas mexicanas para cumplir con su misión académica y formativa. Sin embargo, también muestran que existen bases normativas y conceptuales sólidas que pueden aprovecharse para avanzar hacia un modelo de gestión integral sustentado en evidencia, participación y mejora continua.

DISCUSIÓN

Los resultados del estudio permiten sostener que la falta de integración de los procesos de evaluación, rendición de cuentas y gestión presupuestaria en las universidades públicas mexicanas es de

naturaleza estructural y cultural. Estructural, porque corresponde a la separación funcional de las áreas académica, administrativa y financiera; y cultural, porque las prácticas institucionales tienden a reproducir un enfoque burocrático centrado en el cumplimiento de la normativa más que en la reflexión y la innovación.

Esta situación ha sido ampliamente documentada por autores como Reyes Macías (2016) y Medina Romero (2022), quienes subrayan que la gestión universitaria mexicana opera bajo una tensión constante entre autonomía institucional y control externo. Por un lado, la universidad busca preservar su independencia académica; por otro, se ve obligado a responder a las demandas de transparencia y eficiencia impuestas por la política pública. Este equilibrio frágil genera tensiones que obstaculizan la adopción de modelos integrales de gestión.

El presente análisis coincide con los postulados de la Nueva Gestión Pública (Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992), en cuanto a la necesidad de vincular la evaluación con los resultados y de fortalecer la rendición de cuentas como un componente activo de la gestión. Sin embargo, a diferencia de la visión puramente gerencialista de este enfoque, el artículo propone incorporar una dimensión ética y formativa, inspirada en la pedagogía crítica de Freire (1970) y en la teoría de la acción-reflexión de Carr y Kemmis (1988). Desde esta perspectiva, la evaluación y la rendición de cuentas no deben entenderse como instrumentos de control, sino como procesos de aprendizaje institucional que fomenten la responsabilidad colectiva y la mejora continua.

El análisis de la literatura demuestra además que el modelo CIPP (Stufflebeam, 2003) ofrece una herramienta teórica sólida para vincular los tres ejes de estudio. Este modelo permite evaluar el contexto, los insumos, los procesos y los productos de la gestión educativa, integrando las dimensiones pedagógicas y financieras. Aplicado al ámbito universitario, el modelo sugiere que la planeación presupuestaria debe responder a un diagnóstico contextual; que los recursos deben asignarse con base en evidencias; que los procesos deben monitorearse continuamente; y que los resultados deben ser evaluados en términos de impacto académico y social.

Asimismo, el papel de la formación institucional adquiere relevancia en la discusión. La creación de programas de capacitación y profesionalización del personal universitario en temas de planeación, contabilidad gubernamental, evaluación educativa y transparencia, constituye una estrategia indispensable para traducir las normas en prácticas efectivas. La experiencia internacional documentada por la OECD (2019) y la UNESCO (2021) muestra que las instituciones que promueven la formación continua de sus cuadros administrativos logran una gestión más eficiente y participativa.

Por lo tanto, la discusión sugiere que el principal desafío de las universidades públicas mexicanas no radica en la ausencia de normatividad, sino en la falta de mecanismos internos de coordinación, liderazgo y formación que permitan hacer operativos los principios de la gestión basada en resultados. La construcción de una cultura organizacional del aprendizaje, donde la evaluación alimente la rendición de cuentas y ésta oriente la planeación financiera, se presenta como la mejor vía para alcanzar una educación superior de calidad, transparente y socialmente responsable.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de este estudio permiten responder directamente a la pregunta de investigación planteada: los procesos de evaluación educativa, rendición de cuentas y gestión presupuestaria en las universidades públicas mexicanas operan de forma desarticulada, lo cual limita su eficiencia institucional y su capacidad para garantizar la transparencia y la mejora continua. No obstante, su integración mediante un modelo de gestión sustentada en el enfoque CIPP los principios de la Nueva Gestión Pública, ofrece una vía factible para fortalecer la calidad y la equidad del sistema educativo superior.

En el plano teórico, la investigación coincide con los planteamientos de autores como Medina Romero (2022), Reyes Macías (2016) y Galindo Alvarado & Guerrero Reyes (2018), quienes advierten la necesidad de superar la lógica del cumplimiento formal. El modelo propuesto aporta una visión innovadora al plantear que la articulación de los tres ejes debe sustentarse no sólo en la normatividad, sino también en la formación de capacidades institucionales que promuevan el aprendizaje organizacional, la responsabilidad ética y la participación de los distintos actores universitarios.

Desde una perspectiva práctica, se concluye que la calidad educativa no puede garantizarse únicamente mediante la existencia de leyes y reglamentos, sino a través de una gestión universitaria basada en evidencia y en liderazgo compartido. Para ello se recomienda:

Reforzar la profesionalización de los equipos directivos y administrativos, mediante programas de formación continua en gestión, planeación y contabilidad gubernamental.

Vincular los resultados de los procesos de evaluación con la asignación presupuestaria y los planes de desarrollo institucional.

Promover una rendición de cuentas participativa y pedagógica, que incluya a la comunidad académica y social como corresponsable del uso de los recursos públicos.

Desarrollar sistemas de información integrados que permitan analizar de manera conjunta los indicadores financieros, académicos y de impacto social.

Finalmente, se sugiere abrir nuevas líneas de investigación que profundicen en el análisis comparativo de las prácticas de gestión universitaria entre distintas entidades federativas, así como estudios que midan el impacto de la formación de cuadros administrativos y académicos en la eficiencia presupuestaria y en la calidad educativa. De igual manera, resulta pertinente explorar el diseño de indicadores integrales de desempeño que midan no sólo el cumplimiento financiero, sino también el grado de innovación, equidad y pertinencia social de las universidades.

En conclusión, avanzar hacia una gestión universitaria integral requiere entender que la calidad educativa no es únicamente un resultado, sino un proceso continuo de integración entre evaluación, rendición de cuentas y presupuesto, orientado a garantizar la transparencia, la eficiencia y la legitimidad social de la educación superior pública mexicana.

REFERENCIAS

- ANUIES. (2019). Lineamientos para la rendición de cuentas en las instituciones de educación superior. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- ASF (Auditoría Superior de la Federación). (2023). Informe del resultado de la fiscalización superior de la Cuenta Pública 2022. México: Auditoría Superior de la Federación.
- Álvarez, J., & Martínez, L. (2021). Evaluación de políticas públicas educativas en el marco de la gestión universitaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 26(88), 1235–1258.
- Baltodano-García, G., Leyva-Cordero, O., & Ganga-Contreras, F. (2024). The impact of funding for public state universities in Mexico on the quality of education. *Encuentros*, 22(2), 91–104.
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468.
- Carr, W., & Kemmis, S. (1988). *Teoría crítica de la enseñanza*. Martínez Roca.
- Congreso de la Unión. (2008, 31 de diciembre). Ley General de Contabilidad Gubernamental. Diario Oficial de la Federación.
- CONAC (Consejo Nacional de Armonización Contable). (2022). Normatividad vigente en materia de contabilidad gubernamental. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Ganga-Contreras, F. (2023). Liderazgo universitario y formación de cuadros académicos en América Latina. *Revista Universidades*, 74(2), 45–61.
- Galindo Alvarado, M., & Guerrero Reyes, A. (2018). Transparencia y financiamiento en las universidades públicas mexicanas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 9(25), 3–21.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Medina Romero, M. Á. (2022). Evaluation of the quality of education in the public universities of Mexico: Foundations, critique and proposal. *Revista Educación y Humanidades*, 36(2), 45–60.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- OECD. (2019). *The future of Mexican higher education: Promoting quality and equity*. Paris: OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Reyes Macías, F. (2016). Autonomía universitaria y rendición de cuentas en México. *Revista de la Educación Superior*, 45(177), 25–48.

Ríos, C. (2024). Mexican higher education: New legislation impact and challenges. *International Research and Review*, 14(1), 55–68.

Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP model for evaluation. In T. Kellaghan & D. L. Stufflebeam (Eds.), *International Handbook of Educational Evaluation* (pp. 31–62). Springer.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

UNESCO. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. París: UNESCO.

World Bank. (2020). *Higher Education for Development: An Evaluation of the World Bank Group's Support*. Washington, D.C.: World Bank Publications.

Zamora, A., & Pérez, M. (2023). Accountability y gestión universitaria: avances y desafíos en América Latina. *Revista Latinoamericana de Política Educativa*, 15(1), 89–110.

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .