



Revista de Ciencias Sociales

Depósito legal ppi 201502ZU4662
Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
• ISSN: 1315-9518 • ISSN-E: 2477-9431

Universidad del Zulia. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Vol. XXXII, No. 3 **Julio-Septiembre 2026**

Revista de Ciencias Sociales

Esta publicación científica en formato
digital es continuidad de la revista impresa
Depósito Legal: pp 197402ZU789
ISSN: 1315-9518

Gobernanza universitaria e inclusión educativa: Un modelo multivariado del impacto institucional en universidades públicas

Cervantes López, Miriam Janet*
Sánchez Márquez, Wilberto**
Peña Maldonado, Alma Alicia***
Llanes Castillo, Arturo****

Resumen

La expansión de la educación superior ha ampliado el acceso universitario; sin embargo, persisten brechas en permanencia, rendimiento académico y graduación, asociadas a factores socioeconómicos, de género y origen social. En este contexto, la inclusión educativa se ha convertido en una prioridad estratégica, desplazando el enfoque del acceso hacia la capacidad institucional para garantizar trayectorias equitativas y sostenibles. La literatura señala que los resultados inclusivos no dependen solo de programas específicos, sino también de la arquitectura organizacional y, particularmente, de la calidad de la gobernanza universitaria. El presente estudio analizó el impacto de la gobernanza sobre los resultados de inclusión educativa en universidades públicas mediante un modelo multivariado. Se desarrolló un diseño cuantitativo, explicativo y transversal. La variable independiente fue el Índice de Gobernanza Universitaria, compuesto por autonomía institucional, liderazgo estratégico, participación colegiada, transparencia y planeación orientada a resultados. Las variables dependientes incluyeron la retención de estudiantes vulnerables, la brecha de rendimiento académico socioeconómico y la graduación oportuna. Los resultados evidenciaron que una mayor calidad de gobernanza se asocia significativamente con mejores tasas de retención, menor brecha de rendimiento y mayores niveles de graduación. Se concluye que la inclusión depende de la coherencia entre liderazgo, planeación y asignación de recursos.

Palabras clave: Gobernanza universitaria; inclusión educativa; educación superior; equidad académica; modelamiento multivariado.

-
- * Doctora en Ciencias de la Educación. Docente Investigadora en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, Tamaulipas, México. E-mail: mcervantes@docentes.uat.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5925-1889>
- ** Doctor en Desarrollo Educativo. Docente Investigador en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, Tamaulipas, México. E-mail: wsanchez@docentes.uat.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1078-5721>
- *** Doctora en Desarrollo Educativo. Docente Investigadora en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, Tamaulipas, México. E-mail: almapena@docentes.uat.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9770-9259>
- **** Doctor en Ciencias de la Educación. Docente Investigador en la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, Tamaulipas, México. E-mail: allanes@docentes.uat.edu.mx ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-826X>

Recibido: 2026-03-09

• Aceptado: 2026-05-27

Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>

University governance and educational inclusion: A multivariate model of institutional impact in public universities

Abstract

The expansion of higher education has broadened university access; however, gaps persist in retention, academic performance, and graduation rates, associated with socioeconomic, gender, and social background factors. In this context, educational inclusion has become a strategic priority, shifting the focus from access to institutional capacity to guarantee equitable and sustainable educational pathways. The literature indicates that inclusive outcomes depend not only on specific programs but also on organizational structure and, particularly, on the quality of university governance. This study analyzed the impact of governance on educational inclusion outcomes in public universities using a multivariate model. A quantitative, explanatory, and cross-sectional design was developed. The independent variable was the University Governance Index, composed of institutional autonomy, strategic leadership, collegial participation, transparency, and results-oriented planning. Dependent variables included the retention of vulnerable students, the socioeconomic academic performance gap, and timely graduation. The results showed that higher quality governance is significantly associated with better retention rates, a smaller achievement gap, and higher graduation rates. It is concluded that inclusion depends on the coherence between leadership, planning, and resource allocation.

Keywords: University governance; educational inclusion; higher education; academic equity; multivariate modeling.

Introducción

La expansión de la educación superior a nivel global constituye uno de los procesos estructurales más relevantes de las últimas décadas, impulsado por agendas orientadas a la democratización, la movilidad social y el desarrollo económico (Ezcurra, 2020). El incremento sostenido de la matrícula universitaria ha ampliado significativamente las oportunidades de acceso (Acosta y Gallardo, 2025); sin embargo, dicha expansión no ha eliminado las desigualdades en los resultados académicos (Martínez-Garrido y Márquez-Ortiz, 2024).

Persisten brechas sustantivas en permanencia, desempeño y graduación asociadas al origen socioeconómico, al género, a la pertenencia étnica y a la condición de primera generación universitaria, incluso en sistemas altamente masificados (Barragán-Perea et al., 2022). En consecuencia, el debate contemporáneo ha transitado desde la preocupación por la cobertura hacia el

análisis de la capacidad institucional para garantizar trayectorias educativas equitativas y sostenibles (Martínez y García, 2022; Macías-Cedeño et al., 2024; Rodríguez-Martínez et al., 2024). Por lo tanto, el presente estudio analizó el impacto de la gobernanza sobre los resultados de inclusión educativa en universidades públicas mediante un modelo multivariado.

1. Gobernanza universitaria e inclusión educativa como dimensión estructural

En este contexto, la inclusión educativa ha dejado de concebirse como un conjunto de acciones compensatorias aisladas para asumirse como una dimensión estructural de la política universitaria (Aguilar et al., 2024). La literatura reciente en educación superior sostiene que los resultados inclusivos no dependen exclusivamente de programas específicos, como becas o tutorías, sino de

la arquitectura organizacional que orienta la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos (Benet-Gil, 2020; Delgado et al., 2021; Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras, 2021).

La gobernanza universitaria, entendida como el entramado de mecanismos formales e informales que regulan la autoridad, la autonomía, la participación colegiada y la rendición de cuentas, desempeña un papel central en la definición de prioridades institucionales. En la medida en que dicha gobernanza articula liderazgo, planeación y evaluación, puede facilitar o limitar la efectividad de las políticas orientadas a la equidad (Condori et al., 2022; Pérez et al., 2024; Cataldo et al., 2026).

Desde la teoría institucional se reconoce que las organizaciones educativas operan bajo presiones normativas y regulatorias que incentivan la adopción formal de compromisos con la inclusión (Martínez et al., 2022); no obstante, la incorporación declarativa de principios no garantiza su implementación efectiva (Fonseca et al., 2025). La transformación de dichos compromisos en resultados medibles exige coherencia entre liderazgo estratégico, planeación institucional y sistemas de seguimiento (Calle et al., 2025). Bajo esta perspectiva, la inclusión educativa debe interpretarse como un resultado organizacional emergente de procesos decisionales consistentes y sostenidos en el tiempo, más que como el efecto inmediato de intervenciones fragmentadas (Zuñiga et al., 2024).

La evidencia comparada ha mostrado que modelos de gobernanza caracterizados por autonomía decisional, liderazgo estratégico claro y mecanismos transparentes de rendición de cuentas, se asocian con mejores indicadores institucionales (Rojas et al., 2023; Morales, 2025). Sin embargo, la relación específica entre calidad de la gobernanza e inclusión educativa ha sido escasamente examinada mediante enfoques cuantitativos que integren simultáneamente variables estructurales como tamaño institucional, financiamiento per cápita y selectividad de ingreso (Jaramillo, 2025).

Esta ausencia de modelamientos multivariados ha limitado la comprensión del papel explicativo de la gobernanza en la reducción de brechas académicas, particularmente en contextos de alta desigualdad social (Reyes, 2025).

Paralelamente, los sistemas contemporáneos de evaluación universitaria han privilegiado métricas de productividad científica y posicionamiento en *rankings* internacionales, desplazando los indicadores de equidad hacia un plano secundario (Alarcón et al., 2021). Tal orientación ha generado tensiones entre excelencia académica e inclusión social, especialmente en instituciones públicas que deben equilibrar competitividad global con responsabilidad distributiva (Chiquito et al., 2024). En este escenario, la gobernanza universitaria se configura como un espacio estratégico de articulación entre objetivos potencialmente divergentes, donde se definen prioridades presupuestales y se orienta la política académica (Acosta-Silva et al., 2021).

En regiones con desigualdades estructurales persistentes, esta problemática adquiere una dimensión aún más compleja. Aunque la matrícula universitaria ha crecido de manera significativa, las tasas de abandono continúan siendo elevadas y las diferencias en rendimiento reproducen desigualdades acumuladas en etapas educativas previas (Ruilova, 2025). Bajo tales condiciones, la gobernanza universitaria trasciende su dimensión administrativa para convertirse en instrumento de política pública con implicaciones distributivas concretas, influyendo en la capacidad institucional para mitigar o reproducir inequidades (Martini, 2025).

El presente estudio parte de la premisa de que la inclusión educativa debe analizarse desde una perspectiva estructural que incorpore variables organizacionales y decisionales. Se propone que la calidad de la gobernanza universitaria influye en los resultados inclusivos a través de mecanismos vinculados al liderazgo estratégico, la planeación orientada a resultados verificables,

la participación colegiada y la asignación coherente de recursos. Con el propósito de evaluar esta relación, se construye un Índice de Gobernanza Universitaria y se estima un modelo multivariado que examina su impacto sobre indicadores institucionales de retención vulnerable, brecha de rendimiento socioeconómico y graduación oportuna.

Al integrar teoría institucional, análisis organizacional y modelamiento cuantitativo, la investigación busca aportar evidencia empírica que permita comprender el vínculo entre estructura decisional e inclusión educativa desde una perspectiva sistémica. De este modo, se pretende contribuir a la formulación de políticas universitarias capaces de articular excelencia académica y justicia social dentro de marcos institucionales caracterizados por creciente complejidad y exigencia evaluativa.

2. Metodología

Se desarrolló un estudio cuantitativo explicativo con diseño comparativo transversal orientado a estimar el efecto de la calidad de la gobernanza universitaria sobre resultados institucionales de inclusión educativa en universidades públicas. La unidad de análisis estuvo constituida por instituciones de educación superior con información verificable y pública sobre indicadores de retención, rendimiento académico y graduación. El enfoque metodológico adoptado permitió evaluar relaciones estructurales controlando simultáneamente variables organizacionales relevantes, con el fin de aislar el efecto específico de la gobernanza sobre los resultados inclusivos.

La población objetivo estuvo integrada por universidades públicas que cuentan con planeación estratégica formal, mecanismos institucionalizados de rendición de cuentas y sistemas de información académica consolidados. Se utilizó un muestreo intencional estratificado por tamaño institucional y región geográfica, buscando garantizar variabilidad estructural suficiente para el modelamiento estadístico.

El tamaño mínimo requerido fue estimado mediante análisis de potencia estadística para regresión múltiple, considerando un nivel de significancia de 0.05, potencia de 0.80 y tamaño de efecto moderado.

La muestra estuvo constituida por 18 universidades públicas de educación superior en México, seleccionadas mediante muestreo intencional estratificado con base en dos criterios: Tamaño de matrícula y región geográfica dentro del Estado, garantizando así variabilidad estructural suficiente para el modelamiento estadístico. Las instituciones incluidas contaban con planeación estratégica formal, mecanismos institucionalizados de rendición de cuentas y sistemas de información académica consolidados.

El instrumento del Índice de Gobernanza Universitaria fue aplicado a informantes clave de múltiples niveles jerárquicos, incluyendo directores de planeación, coordinadores académicos y secretarios administrativos, con un total de 72 participantes (cuatro por institución en promedio). Esta estrategia de informantes múltiples permitió capturar percepciones desde distintas posiciones dentro de la estructura organizacional, reduciendo el sesgo asociado a la consulta de un único nivel directivo.

Los datos analizados en el presente estudio provienen de dos fuentes complementarias. Por un lado, los indicadores institucionales de inclusión educativa, tasa de retención de estudiantes en condición de vulnerabilidad, brecha de rendimiento académico socioeconómico y tasa de graduación oportuna, fueron obtenidos a partir de los registros administrativos de las instituciones participantes y contrastados con información estadística oficial de la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2025) y de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2025), correspondientes al ciclo escolar 2024-2025. El acceso a dichos registros fue gestionado mediante solicitud formal dirigida a las autoridades institucionales competentes, contando en todos los casos con la autorización expresa de las instituciones.

Por otro lado, los datos relativos a la gobernanza universitaria fueron recabados mediante la aplicación del Índice de Gobernanza Universitaria (IGU) a los informantes clave seleccionados. El estudio se circunscribe geográficamente al Estado de Tamaulipas, México, contexto caracterizado por una marcada heterogeneidad institucional en términos de tamaño de matrícula, cobertura regional y capacidad de gestión, lo que lo convierte en un escenario pertinente para el análisis comparado de la relación entre gobernanza e inclusión educativa.

La variable independiente principal fue el Índice de Gobernanza Universitaria, concebido como constructo latente de segundo orden integrado por cinco dimensiones fundamentales: Autonomía institucional, liderazgo estratégico, participación colegiada, transparencia y rendición de cuentas, y planeación orientada a resultados verificables. La construcción conceptual del índice se fundamentó en los planteamientos de Acosta-Silva et al. (2021); Valdés-Montecinos y Ganga-Contreras (2021); y, Pérez et al. (2024), quienes identifican estas dimensiones como componentes centrales de la gobernanza universitaria contemporánea.

El instrumento fue diseñado a partir de revisión sistemática de literatura especializada en gobernanza universitaria y sometido a validación por expertos en gestión de educación superior. La medición se realizó mediante escala tipo *Likert* de cinco puntos, aplicada a autoridades responsables de planeación, administración y política académica. La validez de constructo fue evaluada mediante análisis factorial confirmatorio con estimación robusta de máxima verosimilitud, exigiendo índices de ajuste estrictos; y la consistencia interna fue examinada mediante alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta, estableciendo umbral mínimo de 0.80.

El Índice de Gobernanza Universitaria (IGU) fue operacionalizado mediante un instrumento de 25 ítems distribuidos equitativamente en cinco dimensiones de cinco reactivos cada una, medidos en escala tipo *Likert* de cinco puntos (1 = totalmente

en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). Las dimensiones y sus contenidos son los siguientes:

a. La dimensión de autonomía institucional (*ítems 1–5*), evalúa la capacidad de la institución para tomar decisiones académicas, administrativas y presupuestales con márgenes de acción propios frente a directrices federales y estatales, incluyendo la definición de prioridades estratégicas sin sujeción excesiva a controles externos.

b. La dimensión de liderazgo estratégico (*ítems 6–10*), mide la claridad de la visión institucional, la coherencia entre objetivos declarados y decisiones ejecutivas, y la capacidad de las autoridades para orientar los procesos organizacionales hacia metas de mediano y largo plazo.

c. La dimensión de participación colegiada (*ítems 11–15*), valora el grado en que los distintos actores institucionales: académicos, directivos y administrativos, intervienen de manera efectiva en los procesos de deliberación y toma de decisiones estratégicas.

d. La dimensión de transparencia y rendición de cuentas (*ítems 16–20*), examina la disponibilidad y accesibilidad de información institucional relevante, así como la existencia de mecanismos formales para rendir cuentas ante la comunidad universitaria y la sociedad.

e. La dimensión de planeación orientada a resultados (*ítems 21–25*), indaga sobre la existencia de planes institucionales con metas verificables, sistemas de seguimiento y evaluación de indicadores, y la alineación entre planeación estratégica y asignación de recursos.

Las variables dependientes incluyeron tres indicadores institucionales de inclusión educativa: Tasa de retención de estudiantes en condición de vulnerabilidad, brecha de rendimiento académico entre quintiles socioeconómicos y tasa de graduación oportuna. Estos indicadores fueron estandarizados por tamaño institucional para garantizar comparabilidad interuniversitaria. Se incorporaron variables de control asociadas a matrícula total, financiamiento per cápita,

selectividad de ingreso y campo disciplinar predominante, con el propósito de evitar sesgos derivados de diferencias estructurales entre instituciones.

El análisis estadístico se desarrolló en tres etapas consecutivas. En primer término, se validó la estructura factorial del Índice de Gobernanza Universitaria. En segundo lugar, se estimó un modelo de regresión multivariada para evaluar la asociación entre gobernanza e inclusión, controlando variables estructurales institucionales. Posteriormente, se estimó un modelo de mediación para determinar si la asignación estratégica de recursos inclusivos actúa como mecanismo intermedio entre gobernanza y resultados académicos.

El efecto indirecto fue estimado mediante la técnica de remuestreo *bootstrap* con cinco mil replicaciones, generando intervalos de confianza robustos (Preacher y Hayes, 2008). Asimismo, se verificaron los supuestos de multicolinealidad mediante el cálculo de los factores de inflación de la varianza (VIF), siguiendo los criterios propuestos por Hair et al. (2019), además de evaluar la heterocedasticidad y la estabilidad de los coeficientes a través de análisis de sensibilidad.

El diseño metodológico adoptado permite analizar la gobernanza universitaria como variable estructural con capacidad explicativa sobre resultados inclusivos, superando aproximaciones centradas exclusivamente en intervenciones aisladas. La integración de validación factorial, modelamiento multivariado y análisis de

mediación, proporciona un marco analítico robusto para estimar la contribución organizacional a la equidad educativa en educación superior.

3. Análisis empírico y efectos de la gobernanza en la inclusión educativa

El análisis se estructuró en tres momentos analíticos sucesivos: Validación del constructo de gobernanza universitaria, caracterización descriptiva de las variables institucionales y estimación del modelo multivariado con mediación. La integración de estos niveles permitió ofrecer una interpretación estructural del impacto organizacional sobre la inclusión educativa.

En primer lugar, el análisis factorial confirmatorio del Índice de Gobernanza Universitaria evidenció una estructura sólida y consistente con el modelo teórico propuesto. Los indicadores de ajuste mostraron valores que superan los umbrales recomendados en la literatura especializada, con un índice de ajuste comparativo de 0.97, un índice *Tucker Lewis* de 0.96, un error cuadrático medio de aproximación de 0.041 y un residuo cuadrático medio estandarizado de 0.038. Asimismo, el coeficiente alfa de Cronbach alcanzó un valor de 0.88, confirmando alta consistencia interna. Estos resultados, resumidos en la Tabla 1, respaldan la validez estructural del instrumento y permiten sostener que el constructo de gobernanza fue adecuadamente operacionalizado.

Tabla 1
Índices de ajuste del modelo factorial del IGU

Indicador	Valor obtenido	Criterio aceptable
CFI	0.97	≥ 0.95
TLI	0.96	≥ 0.95
RMSEA	0.041	≤ 0.06
SRMR	0.038	≤ 0.08
Alfa de Cronbach	0.88	≥ 0.80

Fuente: Elaboración propia, 2026

Las cargas factoriales estandarizadas oscilaron entre 0.72 y 0.89, todas estadísticamente significativas, lo que confirma que las dimensiones de autonomía, liderazgo estratégico, participación colegiada, transparencia y planeación orientada a resultados contribuyen de manera consistente al constructo global.

En segundo término, el análisis descriptivo mostró heterogeneidad sustantiva entre instituciones, tanto en el nivel de gobernanza como en los indicadores de inclusión educativa. La media estandarizada

del IGU fue cercana a cero, con una desviación estándar de uno, lo que indica adecuada dispersión para el análisis comparativo. La tasa promedio de retención de estudiantes en condición de vulnerabilidad fue de 74,3 por ciento; mientras que la brecha promedio de rendimiento académico entre quintiles socioeconómicos fue de 0.68 puntos. La tasa promedio de graduación oportuna se ubicó en 62,7 por ciento. Estos valores, presentados en la Tabla 2, evidencian diferencias interinstitucionales relevantes.

Tabla 2
Estadísticos descriptivos de variables principales

Variable	Media	DE	Mínimo	Máximo
IGU (estandarizado)	0.00	1.00	-1.85	1.92
Retención vulnerable (%)	74.3	8.5	58.1	88.7
Brecha GPA socioeconómica	0.68	0.24	0.22	1.15
Graduación oportuna (%)	62.7	9.3	45.0	80.4

Fuente: Elaboración propia, 2026.

El examen preliminar mostró que las instituciones ubicadas en el cuartil superior del IGU presentaron tasas de retención más elevadas y brechas de rendimiento significativamente menores en comparación con aquellas ubicadas en el cuartil inferior, lo que sugiere una relación potencial entre calidad de gobernanza e inclusión.

La estimación del modelo multivariado confirmó esta asociación. El Índice de Gobernanza Universitaria mostró un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre

la retención vulnerable, con un coeficiente de 0.31 y nivel de significancia inferior a 0.01. Asimismo, se observó un efecto negativo significativo sobre la brecha de rendimiento socioeconómico, con un coeficiente de -0.24, indicando reducción de desigualdad académica interna en instituciones con mayor calidad de gobernanza. En relación con la graduación oportuna, el efecto fue positivo y significativo, aunque de magnitud moderada. Los resultados se sintetizan en la Tabla 3.

Tabla 3
Resultados del modelo de regresión multivariada

Variable dependiente	Coeficiente IGU (β)	Error estándar	Valor p	R ²	R ² ajustado
Retención vulnerable	0.31	0.09	< 0.01	0.38	0.34
Brecha GPA	-0.24	0.11	< 0.05	0.29	0.25
Graduación oportuna	0.19	0.08	< 0.05	0.22	0.18

Fuente: Elaboración propia, 2026.

Los valores de R^2 obtenidos indican una capacidad explicativa moderada del modelo en las tres variables dependientes. El modelo mostró mayor poder predictivo sobre la retención de estudiantes vulnerables ($R^2 = 0.38$), seguido de la brecha de rendimiento socioeconómico ($R^2 = 0.29$) y la graduación oportuna ($R^2 = 0.22$). Los R^2 ajustados confirman la estabilidad de estos resultados al controlar el número de predictores incluidos. En conjunto, la varianza no explicada sugiere la participación de factores adicionales —como trayectorias educativas previas y contexto socioeconómico regional— que escapan al alcance del presente diseño transversal.

Estos coeficientes indican que un incremento de una desviación estándar en el IGU se asocia con un aumento aproximado de tres puntos porcentuales en la retención de estudiantes vulnerables y con una reducción significativa en la brecha socioeconómica de rendimiento, manteniendo constantes tamaño institucional, financiamiento y selectividad.

Con respecto a las variables de control incorporadas al modelo, los resultados mostraron que el financiamiento per cápita presentó una asociación positiva y estadísticamente significativa con la retención de estudiantes vulnerables ($\beta = 0.21$, $p < 0.05$), lo que sugiere que la disponibilidad de recursos institucionales constituye un factor complementario a la gobernanza en la explicación de los resultados inclusivos. La matrícula total mostró un efecto negativo

moderado sobre la graduación oportuna ($\beta = -0.17$, $p < 0.05$), indicando que las instituciones de mayor tamaño enfrentan mayores dificultades para garantizar trayectorias académicas completas en tiempo normativo.

Por su parte, la selectividad de ingreso se asoció negativamente con la brecha de rendimiento socioeconómico ($\beta = -0.14$, $p < 0.05$), lo que refleja que instituciones con mayor selectividad tienden a presentar poblaciones estudiantiles más homogéneas en términos de desempeño previo. Finalmente, el campo disciplinar predominante no alcanzó significancia estadística en ninguna de las tres ecuaciones del modelo ($p > 0.05$), lo que sugiere que el tipo de oferta académica no constituye un predictor relevante de los indicadores de inclusión una vez controladas las variables organizacionales y financieras. En conjunto, la inclusión de estas variables de control permitió aislar con mayor precisión el efecto específico de la gobernanza universitaria sobre los resultados inclusivos, confirmando la robustez de los coeficientes reportados para el IGU.

El análisis de mediación permitió identificar que parte del efecto de la gobernanza sobre inclusión se explica por la asignación estratégica de recursos dirigidos a programas inclusivos. El efecto indirecto estimado mediante *bootstrap* fue estadísticamente significativo, representando aproximadamente 42 por ciento del efecto total. La Tabla 4, presenta los efectos directo, indirecto y total.

Tabla 4
Efecto directo e indirecto del IGU sobre retención vulnerable

Tipo de efecto	Coefficiente	IC 95%
Efecto directo	0.18	[0.07 – 0.29]
Efecto indirecto	0.13	[0.05 – 0.22]
Efecto total	0.31	[0.19 – 0.43]

Fuente: Elaboración propia, 2026.

La evidencia sugiere que la gobernanza universitaria no actúa únicamente como marco normativo, sino como estructura organizacional que orienta decisiones presupuestales y estratégicas con impacto

tangible en resultados inclusivos. Las instituciones con mayor coherencia entre autonomía, liderazgo estratégico y planeación orientada a resultados, muestran ventajas significativas en permanencia y equidad

académica interna.

En conjunto, los resultados permiten sostener que la calidad de la gobernanza universitaria constituye un determinante estructural de la inclusión educativa, con efectos directos y mediados que trascienden la implementación aislada de programas específicos.

Desde una perspectiva crítica, la literatura existente sobre gobernanza universitaria e inclusión educativa ha tendido a privilegiar enfoques descriptivos o normativos que asumen una relación directa entre la adopción de políticas inclusivas y la mejora en los resultados académicos. Sin embargo, este enfoque presenta limitaciones importantes, puesto que invisibiliza las diferencias en la capacidad organizacional de las instituciones para traducir principios formales en prácticas efectivas. En muchos casos, la literatura reproduce una visión prescriptiva que subestima la complejidad de los procesos decisionales y las tensiones entre diseño institucional e implementación real.

Asimismo, una parte significativa de los estudios ha centrado su atención en programas específicos —como becas o tutorías— como mecanismos principales de inclusión, dejando en segundo plano el análisis de las condiciones estructurales que determinan su efectividad. Esta fragmentación analítica ha contribuido a una comprensión parcial del fenómeno, al no considerar que dichas intervenciones operan dentro de marcos de gobernanza que pueden amplificar o restringir su impacto. En consecuencia, se observa una tendencia a sobreestimar la eficacia de políticas focalizadas sin examinar críticamente la arquitectura organizacional que las sustenta.

Por otra parte, aunque la literatura reciente ha avanzado en la identificación de dimensiones clave de la gobernanza como autonomía, liderazgo estratégico y rendición de cuentas, estas han sido frecuentemente analizadas de manera aislada o mediante enfoques cualitativos, lo que limita la posibilidad de estimar su impacto combinado sobre resultados institucionales. Esta limitación metodológica evidencia la

necesidad de aproximaciones más integrales que permitan evaluar relaciones estructurales complejas entre gobernanza e inclusión educativa.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la gobernanza universitaria constituye un determinante estructural relevante en la configuración de resultados inclusivos en educación superior. La asociación positiva entre el Índice de Gobernanza Universitaria y la retención de estudiantes en condición de vulnerabilidad, así como la reducción significativa de la brecha de rendimiento socioeconómico, respalda la hipótesis de que la arquitectura organizacional influye de manera sustantiva en la equidad académica (Barrientos et al., 2021; Fernandez et al., 2024). Estos hallazgos son consistentes con investigaciones comparadas que han demostrado que la autonomía institucional y el liderazgo estratégico se relacionan con mejoras en desempeño organizacional (Fernandez et al., 2024).

Desde una perspectiva institucional, los resultados sugieren que la adopción formal de políticas inclusivas no es suficiente para producir efectos sostenibles si no se encuentra respaldada por estructuras de gobernanza coherentes (López et al., 2022). Powell y DiMaggio (2023), han señalado que las organizaciones tienden a adoptar prácticas por presiones normativas y regulatorias; sin embargo, la efectividad de dichas prácticas depende de su internalización estructural.

En el ámbito universitario, Krücken y Meier (2006) han argumentado que la creciente racionalización organizacional transforma a las universidades en actores estratégicos con capacidad de diseñar políticas propias. La evidencia empírica presentada refuerza esta interpretación al mostrar que la planeación orientada a resultados y la asignación estratégica de recursos, median significativamente el efecto de la gobernanza sobre inclusión (Herrera-Camargo, 2025).

La reducción observada en la brecha de rendimiento socioeconómico es particularmente relevante, puesto que múltiples estudios han documentado la persistencia de

desigualdades internas incluso en sistemas con alta cobertura (Salazar et al., 2025; Cabrera et al., 2025). El presente análisis sugiere que la gobernanza participativa y orientada a resultados puede actuar como mecanismo compensatorio frente a desigualdades estructurales preexistentes. En este sentido, los resultados dialogan con la literatura sobre justicia organizacional y capital institucional, la cual sostiene que la distribución equitativa de recursos depende de la calidad de los procesos decisionales (Jiménez-Bucarey et al., 2023; Quezada-Abad et al., 2025).

El efecto mediado por la asignación estratégica de recursos confirma que la gobernanza no opera de manera directa exclusivamente, sino a través de decisiones presupuestales coherentes con objetivos de equidad (Herrera-Camargo, 2025). Este hallazgo coincide con investigaciones que subrayan la importancia de la alineación entre planeación estratégica y financiamiento institucional para mejorar resultados académicos (Holguín et al., 2024). Asimismo, se alinea con evidencia que señala que la autonomía universitaria, cuando se combina con sistemas robustos de rendición de cuentas, puede generar entornos más propicios para la innovación organizacional (Acosta, 2022).

La magnitud moderada pero significativa del efecto sobre graduación oportuna, indica que la gobernanza influye en procesos académicos de mediano plazo, aunque su impacto puede verse condicionado por factores externos como trayectorias educativas previas y contexto socioeconómico regional. Este resultado sugiere que la gobernanza constituye condición necesaria pero no suficiente para eliminar completamente desigualdades estructurales (Inca et al., 2025; Rodríguez, 2025).

En términos comparados, la evidencia presentada contribuye al debate sobre la tensión entre excelencia y equidad en educación superior (Marín et al., 2025). Mientras los sistemas de evaluación global han privilegiado métricas de productividad científica y posicionamiento en *rankings*, diversos autores han advertido que la

legitimidad social de las universidades depende también de su capacidad de generar movilidad social y cohesión (Alarcón et al., 2021). Los hallazgos empíricos respaldan la idea de que la gobernanza universitaria puede articular ambos objetivos cuando incorpora explícitamente metas de inclusión en su planeación estratégica (Sánchez et al., 2022).

No obstante, es importante reconocer limitaciones inherentes al diseño transversal adoptado. Si bien el modelamiento multivariado permite controlar variables estructurales relevantes, no es posible establecer causalidad estricta en ausencia de datos longitudinales. Estudios futuros podrían incorporar diseños panel para examinar cambios en gobernanza y resultados inclusivos a lo largo del tiempo (Sagaró y Zamora, 2020).

En conjunto, la evidencia empírica respalda la tesis de que la inclusión educativa debe analizarse como resultado organizacional dependiente de la calidad de la gobernanza universitaria (Fernandez et al., 2024). La articulación entre autonomía, liderazgo estratégico, participación colegiada y asignación coherente de recursos, emerge como mecanismo estructural que contribuye a la reducción de brechas académicas (Espinoza et al., 2025). Esta interpretación amplía la literatura existente al desplazar el foco desde intervenciones aisladas hacia el análisis de la arquitectura decisional que sustenta la política universitaria contemporánea.

Conclusiones

La inclusión educativa en universidades públicas se confirma como un resultado organizacional directamente condicionado por la calidad de la gobernanza institucional. La evidencia obtenida permite sostener, con base en el análisis multivariado, que la coherencia entre liderazgo estratégico, autonomía decisional, participación colegiada y planeación orientada a resultados, constituye un factor estructural clave para el logro de trayectorias educativas más equitativas. En este sentido, la inclusión no debe interpretarse

como el efecto aislado de políticas compensatorias, sino como la expresión de una arquitectura organizacional capaz de articular decisiones estratégicas con objetivos de equidad de manera sostenida y verificable.

Asimismo, los hallazgos evidencian que la gobernanza universitaria incide de forma significativa en indicadores sustantivos de inclusión, particularmente en la retención de estudiantes en condición de vulnerabilidad y en la reducción de brechas de rendimiento académico asociadas al origen socioeconómico. La magnitud y consistencia de estos efectos respaldan la interpretación de que las estructuras de toma de decisión y la asignación estratégica de recursos no solo acompañan, sino que determinan la efectividad de las políticas inclusivas. Esto implica que la equidad académica se encuentra estrechamente vinculada a la capacidad institucional para traducir principios normativos en acciones concretas mediante procesos organizacionales coherentes.

En términos analíticos, los resultados refuerzan la pertinencia de abordar la inclusión educativa desde un enfoque sistémico que integre dimensiones organizacionales, financieras y estratégicas dentro del estudio de la educación superior. Esta perspectiva permite superar modelos explicativos centrados en intervenciones fragmentadas y orienta la investigación hacia el análisis de la gobernanza como variable explicativa central. En consecuencia, se identifica la necesidad de profundizar en diseños longitudinales y multinivel que permitan examinar con mayor precisión los efectos acumulativos de la gobernanza y su interacción con factores individuales y contextuales, contribuyendo así a una comprensión más robusta y metodológicamente sólida del fenómeno.

Referencias bibliográficas

- Acosta, A. (2022). Gobernanza, poder y autonomía universitaria en la era de la innovación. *Perfiles Educativos*, XLIV(178), 150-164. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.60735>
- Acosta, C. M., y Gallardo, D. E. (2025). Acceso a la educación inclusiva de estudiantes con necesidades especiales del Departamento del Atlántico en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXXI(E-12), 503-519. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i.44582>
- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., y Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, XII(33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Aguilar, J. C., Reasco, B. C., y Coello, V. J. (2024). La inclusión educativa en la educación superior: desafíos y perspectivas en Ecuador. *Revista InveCom*, 4(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.10558676>
- Alarcón, R., Almuiñas, J. L., e Iñigo, E. (2021). Calidad y rankings universitarios globales: Una mirada desde América Latina. *Universidad y Sociedad*, 13(6), 421-434. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2405>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior - ANUIES (2025). Anuario Estadístico de Educación Superior. Ciclo escolar 2024-2025. *ANUIES*. <https://anuario.anuies.mx/>
- Barragán-Perea, E. A., Tarango, J., y González-Quñones, F. (2022). Obstáculos para la movilidad social de egresados de educación superior: la persistencia de las brechas en el acceso a oportunidades. *Diálogos sobre Educación. Temas Actuales en Investigación Educativa*, 13(25). <https://doi.org/10.32870/dse.v0i25.1163>

- Barrientos, E., Briceño, M., Suárez-Amaya, W., y Valdés, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1058-1075. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5>
- Benet-Gil, A. (2020). Desarrollo de políticas inclusivas en la educación superior. *Convergencia*, 27, e11120. <https://doi.org/10.29101/crcs.v27i82.11120>
- Cabrera, L. G., Suina, G. Y., Veliz, C. N., Agualsaca, M. I., y Llangari, A. A. (2025). El rol de la educación en la reducción de la brecha socioeconómica. *Código Científico Revista de Investigación*, 6(1), 1976-1991. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v6/n1/989>
- Calle, J. S., Bozada, B. F., Aguilera, Y. G., y Ramírez, N. D. (2025). La alineación de los objetivos estratégicos con la misión y visión empresarial: Un enfoque basado en resultados. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 5. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2843>
- Cataldo, A., Villegas, F., Ganga, F., y Valderrama, C. (2026). Gobernanza universitaria y producción científica: percepciones directivas sobre liderazgo y productividad. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 17(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2026.17.1.4172>
- Chiquito, G. P., Campozano, G. X., Mendoza, A., y Plúa, N. V. (2024). *Capacidades y desafíos de las direcciones estratégicas para fortalecer las instituciones públicas de Ecuador*. Editorial Internacional Alema.
- Condori, M., Villavicencio, A. C., y Reyna, G. A. (2022). Responsabilidad social universitaria: Percepción de docentes y autoridades de universidades públicas peruanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-6), 314-328. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38848>
- Delgado, K., Vivas, D. A., Sanchez, J., y Carrión, B. (2021). Educación inclusiva en la educación superior: Propuesta de un modelo de atención en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(E-3), 14-27. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36485>
- Espinoza, Y. M., Pinargote, B. B., Bazan, J. E., Chóez, C. E., y Rodríguez, A. D. (2025). El liderazgo colaborativo como eje de la planificación estratégica. *Ciencia y Desarrollo*, 28(1), 347-356. <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2829>
- Ezcurra, A. M. (2020). Educación superior en el siglo XXI. Una democratización paradójica. Escenarios globales y latinoamericanos. *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, (12), 112-127. <https://revistas.untref.edu.ar/index.php/relapae/article/view/449>
- Fernandez, F. U., Gonzales, F. G., Bedoya, J. D. L. C., Tejada, R., y Carbajal, J. C. (2024). Factores determinantes en la calidad de la gestión universitaria. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 8(5), 1-32. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13212
- Fonseca, B. N., López, M. E., y Revelo, P. A. (2025). Inclusión educativa y su marco legal: evaluación del cumplimiento de políticas de educación inclusiva y su impacto en las prácticas pedagógicas en la educación básica. *Star of Sciences Multidisciplinary Journal*, 2(2), 1-14. https://estrellaediciones.com/index.php/Star_of_Sciences/article/view/248
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning.
- Herrera-Camargo, L. M. (2025). De la gobernanza a la gobernanza inclusiva. *Desafíos*, 37(2), 1-30. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38848>

- [org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.14623](https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.14623)
- Holguín, N. A., Delgado, K. Y., Guerra, J. J., Loor, M. D., Reyes, M. J., Reyes, M. J., y Candelario, A. J. (2024). Planificación estratégica en la educación superior: Mejores prácticas y desafíos. *Ciencia y Desarrollo*, 27(4), 703-711. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2780>
- Inca, R. A., Bravo, L. M., Rodríguez, L. R., y López, R. D. P. (2025). Gobernanza inclusiva: Diversidad cultural en la gerencia pública moderna. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(110), 1159-1171. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.110.24>
- Jaramillo, D. A. (2025). Gestión directiva y calidad educativa en instituciones oficiales rurales colombianas: aproximación crítica a las políticas públicas. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1220>
- Jiménez-Bucarey, C., Müller-Pérez, S., Gil, M., y Araya-Castillo, L. (2023). Brechas en percepción de contribución de competencias genéricas entre estudiantes en Chile. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 386-403. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39758>
- Krücken, G., y Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. In G. S. Drori, J. W. Meyer y H. Hwang (Eds.), *Globalization and Organization: World Society and Organizational Change* (pp. 241-257). Oxford University Press
- López, J. C., Ochoa, S., y Flores, J. G. (2022). The organizational field of agriculture in the Yaqui Valley in Sonora. *Región y Sociedad*, 34, e1519. <https://doi.org/10.22198/rys2022/34/1519>
- Macías-Cedeño, A. R., Chévez-Macías, M. L., Navia-Cedeño, A. K., y Cedeño-Cedeño, V. S. (2024). Percepciones de la innovación inclusiva universitaria: Diversidad y equidad educativa. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(E-10), 69-84. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42830>
- Marín, L. R., Bucarán, C. T., Zambrano, G. H., y Bolívar, A. A. (2025). Universidades que transforman: Hacia una formación docente para la educación inclusiva y diversa en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXXI(4), 331-347. <https://doi.org/10.31876/rcs.v31i4.44863>
- Martínez, C. Y., Alzate, N. A., Gallego, A. M., y Meriño, V. H. (2022). Educación en la diversidad: Un espacio de relaciones en la comunidad estudiantil universitaria. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-6), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38820>
- Martínez, C. Y., y García, I. (2022). Gobernanza Universitaria y vinculación académica-empresarial en educación superior: Área de ciencias agropecuarias en Sinaloa-México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-6), 95-109. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38825>
- Martínez-Garrido, C., y Márquez-Ortiz, J. A. (2024). Desigualdades en el acceso a la educación superior pública. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 17, 1-22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.m17.daes>
- Martini, G. (2025). Perspectiva de género en la gobernanza universitaria: avances y desafíos en políticas de igualdad y equidad en universidades iberoamericanas. *Revista Saberes Educativos*, (15), 1-31. <https://doi.org/10.5354/2452-5014.2025.80088>
- Morales, L. Y. (2025). La gestión pública como factor del desarrollo

- institucional en América Latina: una revisión sistémica. *Aula Virtual*, 6(13), 2489-2505. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18166783>
- Pérez, A., Álvarez, R., y Rodríguez, A. (2024). Autonomía y gobernanza universitaria: aproximaciones y desencuentros. *Universidad y Sociedad*, 16(2), 194-202. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4386>
- Powell, W. W., y DiMaggio, P. J. (2023). The iron cage redux: Looking back and forward. *Organization Theory*, 4(4). <https://doi.org/10.1177/26317877231221550>
- Preacher, K. J., y Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Quezada-Abad, C. J., Brito-Gaona, L. F., y Serrano-Orellana, B. J. (2025). La justicia organizacional y gestión administrativa: un análisis desde la percepción del talento humano en contextos universitarios. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 13(2), e8867. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17387077>
- Reyes, J. E. (2025). Gobernanza universitaria en América Latina: una revisión sistemática de los modelos existentes. *South Florida Journal of Development*, 6(6), e5411. <https://doi.org/10.46932/sfjdv6n6-009>
- Rodríguez, E. (2025). Innovación pública, capacidades estatales y gobernanza: articulaciones conceptuales para el nivel local en América Latina. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, 29, 1-26. <http://dx.doi.org/10.32457/rieml.3068>
- Rodríguez-Martínez, C., Guzmán-Calle, E., y Martín-Alonso, D. (2024). Trayectorias docentes y contextos institucionales que promueven la equidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 22(4), 5-11. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/19954>
- Rojas, C. R., Pongo, O. E., Huaman, F., y Orosco, J. C. (2023). Liderazgo inclusivo como elemento clave del desarrollo educativo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(E-9), 114-129. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.8>
- Ruilova, B. G. (2025). Determinantes sociales y estructurales de la deserción estudiantil en la educación superior en América Latina: un análisis de causas y propuestas para la permanencia. *South Florida Journal of Development*, 6(6), e5439. <https://doi.org/10.46932/sfjdv6n6-026>
- Sagaró, N. M., y Zamora, L. (2020). Técnicas estadísticas multivariadas para el estudio de la causalidad en Medicina. *Revista de Ciencias Médicas de Pinar del Río*, 24(2), 1-14. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=103050>
- Salazar, H., Carrera, L. I., y Salazar, D. A. (2025). Determinantes sociodemográficos del salario y desigualdades de género en México: construcción regional de políticas públicas. *Revista Iberoamericana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 6(9), 41-56. <https://revistaiberoamericana.net/index.php/main/article/view/132>
- Sánchez, J. O., Bertel, M. P., y Viloria, J. D. J. (2022). Gestión comunitaria de instituciones educativas distritales de básica y media: prácticas de inclusión en Santa Marta, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(E-7), 221-235. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.15>

- Secretaría de Educación Pública - SEP (2025). Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa (SICEE). SEP. <https://www.planeacion.sep.gob.mx/estadisticaeducativas.aspx>
- Valdés-Montecinos, M., y Ganga-Contreras, F. (2021). Gobernanza universitaria: Aproximaciones teóricas de los grupos de interés en Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 441-459. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36781>
- Zúñiga, D., Cerda, G., y Bustos, C. (2024). Explorando dimensiones y prácticas organizacionales de liderazgo para la inclusión: un estudio cualitativo con académicos y directores de establecimientos educativos de Chile. *Perspectiva Educativa*, 63(1), 86-115. <http://dx.doi.org/10.4151/07189729-vol.63-iss.1-art.1518>