



**Transparencia y participación para fortalecer la gobernanza universitaria hacia los  
objetivos sostenibles**

**Transparency and participation to strengthen university governance towards  
sustainable goals**

Arturo Sánchez Sánchez<sup>1</sup>

arturo.sanchez@uatx.mx

<https://orcid.org/0000-0002-4946-1559>

**Resumen**

El estudio analizó la relación entre la transparencia, la participación comunitaria, la gobernanza universitaria y la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en una universidad pública del municipio de Navojoa, Sonora. Se empleó un enfoque mixto con análisis estadístico y triangulación de datos cuantitativos y cualitativos para identificar patrones y relaciones significativas entre las variables. Los resultados mostraron que la transparencia y la participación ejercen un impacto positivo y relevante en el fortalecimiento de la gobernanza y en los avances hacia la Agenda 2030, evidenciando que los mecanismos de apertura informativa y la inclusión activa de la comunidad universitaria son determinantes para consolidar procesos de gestión más efectivos. El estudio aporta un marco de comprensión sobre los factores internos que impulsan la sostenibilidad institucional y plantea recomendaciones para mejorar la accesibilidad de la información, ampliar la participación y fortalecer la rendición de cuentas como ejes estratégicos de la gobernanza.

**Palabras clave:** Transparencia, gobernanza, participación, sostenibilidad, universidad

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.



## Abstract

This study analyzed the relationship between transparency, community participation, university governance, and the implementation of the Sustainable Development Goals at a public university in the municipality of Navojoa, Sonora. A mixed-methods approach was used, employing statistical analysis and triangulation of quantitative and qualitative data to identify significant patterns and relationships among the variables. The results showed that transparency and participation have a positive and relevant impact on strengthening governance and progress toward the 2030 Agenda, demonstrating that mechanisms for open information and the active inclusion of the university community are crucial for consolidating more effective management processes. The study provides a framework for understanding the internal factors that drive institutional sustainability and offers recommendations to improve information accessibility, broaden participation, and strengthen accountability as strategic pillars of governance.

**Keywords:** Transparency, governance, participation, sustainability, university

Fecha de envío: 20/05/2025

Fecha de aprobación: 18/07/2025

Fecha de publicación: 01/01/2026

## Introducción

El presente estudio tiene como objetivo analizar los mecanismos de transparencia presentes en la gobernanza universitaria para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en una universidad pública ubicada en el municipio de Navojoa, Sonora, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad que fortalezcan su compromiso institucional con la sostenibilidad. La genealogía del problema se vincula con el surgimiento de la agenda 2030 de las Naciones Unidas, que ha impulsado a las instituciones de educación superior a integrar principios de sostenibilidad y rendición de cuentas en sus planes de desarrollo, considerando que la educación es un eje estratégico para alcanzar los ODS (ONU, 2015). En México, la reforma universitaria y las políticas de transparencia han generado marcos normativos que exigen procesos más claros y participativos, sin embargo, la implementación



real de estos marcos enfrenta tensiones derivadas de la centralización administrativa y la cultura organizacional (Cejudo & Michel, 2017). La epistemología adoptada se orienta hacia un enfoque constructivista-interpretativo que permite comprender las prácticas y percepciones sobre transparencia no solo como procedimientos normativos, sino como fenómenos sociales mediados por relaciones de poder, legitimidad institucional y participación comunitaria (Habermas, 1999).

El contexto de la investigación está determinado por el entorno socioeconómico y cultural de Navojoa, un municipio con retos en materia de desarrollo social, gestión ambiental y equidad, lo que coloca a la universidad como un actor clave para la formación de capital humano y la transferencia de conocimiento hacia la solución de problemáticas locales. La institución estudiada se encuentra en un proceso de adaptación de sus planes estratégicos para alinearlos a los ODS, especialmente en áreas como educación de calidad, igualdad de género, acción por el clima y alianzas para lograr los objetivos, lo cual demanda prácticas sólidas de gobernanza y transparencia (PNUD, 2020). Los antecedentes indican que la transparencia en la educación superior mexicana ha sido impulsada por leyes de acceso a la información y sistemas de evaluación externa, pero su efectividad depende en gran medida de la voluntad institucional y de la participación de los actores universitarios en la toma de decisiones (Arellano & Lepore, 2011).

La problematización radica en que, si bien existen normativas y lineamientos para transparentar la gestión universitaria, persisten brechas entre la información reportada y la que realmente permite a la comunidad universitaria y la sociedad evaluar el grado de cumplimiento de los ODS. Esto se agrava por limitaciones en la sistematización de datos, la ausencia de indicadores específicos y la escasa participación de los grupos interesados en la toma de decisiones. El estado del arte revela investigaciones que han documentado avances en la incorporación de los ODS en universidades latinoamericanas, pero también una falta de estudios empíricos que analicen cómo la transparencia se traduce en prácticas concretas de gobernanza (Lozano et al., 2015; Benneworth & Jongbloed, 2010).

El planteamiento central se dirige a indagar en qué medida los mecanismos actuales de transparencia universitaria permiten evaluar y fortalecer la gobernanza orientada a los ODS, considerando tanto los procesos formales como las percepciones de los actores implicados. La pregunta de investigación que guía el estudio es: ¿Cómo contribuyen los mecanismos de transparencia a la gobernanza universitaria para la implementación de los ODS en una



universidad pública del municipio de Navojoa, Sonora? La hipótesis propone que una mayor transparencia en los procesos de planeación, ejecución y evaluación institucional incide positivamente en la calidad de la gobernanza universitaria para cumplir con los ODS, al favorecer la rendición de cuentas, la participación y la legitimidad institucional. La intervención se propone a través de un diagnóstico participativo de transparencia que incluya el diseño de indicadores alineados a los ODS, la capacitación de funcionarios y actores universitarios en prácticas de gobernanza abierta y la implementación de una plataforma de acceso público a la información relevante, con el propósito de consolidar una cultura de rendición de cuentas que fortalezca la sostenibilidad institucional y el compromiso social de la universidad.

## Método

El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, transversal y de tipo mixto, orientado al análisis de los mecanismos de transparencia en la gobernanza universitaria vinculada a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en una universidad pública del municipio de Navojoa, Sonora. El enfoque cuantitativo permitió obtener datos objetivos y comparables, mientras que el cualitativo posibilitó la comprensión de percepciones y significados asociados a la transparencia institucional, siguiendo la perspectiva metodológica de Creswell y Plano Clark (2018). La dimensión ética se garantizó mediante el consentimiento informado, la confidencialidad de los datos y el respeto a la autonomía de los participantes, en concordancia con la Declaración de Helsinki (Asociación Médica Mundial, 2013) y las disposiciones nacionales en materia de investigación con seres humanos, evitando cualquier riesgo físico, psicológico o social.

La ruta crítica inició con la delimitación del problema y el diseño del marco teórico, seguida por la definición operativa de las variables y la elaboración de los instrumentos. Posteriormente, se ejecutó la recolección de datos, su depuración y análisis estadístico, finalizando con la interpretación triangulada de los resultados y la elaboración del informe final. El muestreo fue intencional y estratificado, abarcando a autoridades, docentes y estudiantes involucrados en procesos de planeación y seguimiento de los ODS. La selección se basó en criterios de participación activa en comisiones universitarias y disponibilidad para colaborar, lo que garantizó la pertinencia y relevancia de las respuestas (Patton, 2015).



Se utilizaron instrumentos de búsqueda y sistematización de información secundaria siguiendo el diagrama PRISMA para garantizar la exhaustividad en la revisión de la literatura científica (Page et al., 2021) y las guías metodológicas COCHRANE y CAMPBELL para evaluar la calidad y pertinencia de estudios previos relacionados con gobernanza universitaria, transparencia y ODS (Higgins et al., 2022; Campbell Collaboration, 2020). En la parte cuantitativa se aplicó un cuestionario estructurado con escalas tipo Likert para medir las variables transparencia, gobernanza y grado de implementación de los ODS, mientras que en la parte cualitativa se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas que permitieron profundizar en percepciones, barreras y buenas prácticas.

El modelo estadístico se fundamentó en un análisis de regresión múltiple para estimar el impacto de la transparencia ( $X_1$ ) y la participación comunitaria ( $X_2$ ) sobre la calidad de la gobernanza universitaria ( $Y$ ), expresado como  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon$ , donde  $\beta_0$  representó la constante,  $\beta_1$  y  $\beta_2$  los coeficientes de regresión que cuantificaron la magnitud y dirección de la relación entre las variables independientes y la dependiente, y  $\epsilon$  el término de error aleatorio (Gujarati & Porter, 2009). Las variables independientes fueron definidas operacionalmente en función de indicadores de acceso a la información, claridad normativa y participación en la toma de decisiones, mientras que la variable dependiente se midió a través de indicadores de legitimidad institucional, eficacia en la gestión y alineación con los ODS.

La triangulación de datos se efectuó mediante la integración de hallazgos provenientes de los cuestionarios, las entrevistas y el análisis documental, permitiendo contrastar y validar la información desde distintas perspectivas y aumentar la credibilidad de los resultados (Denzin, 2012). Este proceso fortaleció la coherencia entre la evidencia empírica y el marco teórico, asegurando que las conclusiones estuvieran respaldadas por un cuerpo robusto y diversificado de datos.

## Resultados

La Tabla 1 muestra los resultados descriptivos de las variables principales. El promedio de transparencia fue de 3.84 en una escala de 1 a 5, lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva por parte de los encuestados. La gobernanza obtuvo un promedio de 3.67, mientras que el grado de implementación de los ODS alcanzó 3.45, evidenciando que, aunque se han establecido mecanismos, su consolidación aún presenta desafíos. En una entrevista, un docente



señaló “hay avances claros en la publicación de informes, pero la información no siempre es fácil de interpretar para la comunidad universitaria”, lo que coincide con la tendencia observada en los datos numéricos.

**Tabla 1.** Estadísticos descriptivos de las variables analizadas

Variable	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Transparencia	3.84	0.62	2.10	4.95
Gobernanza	3.67	0.58	2.20	4.85
Implementación de los ODS	3.45	0.71	1.95	4.80

En la Tabla 2 se presentan los resultados del análisis de regresión múltiple. La transparencia tuvo un coeficiente de 0.42 con un nivel de significancia  $p < 0.01$ , lo que indica un efecto positivo y estadísticamente significativo sobre la gobernanza universitaria. La participación comunitaria mostró un coeficiente de 0.35 con  $p < 0.05$ , también significativo. Esto sugiere que ambas variables contribuyen de forma relevante al fortalecimiento de la gobernanza. Un estudiante expresó “cuando se nos invita a los procesos de planeación y se nos muestran los documentos antes de aprobarlos, sentimos que la universidad confía en nosotros”, lo que refuerza el vínculo entre participación y gobernanza observado en los datos.

**Tabla 2.** Resultados del análisis de regresión múltiple

Variable independiente	Coefficiente $\beta$	Error estándar	t	p
Transparencia (X1)	0.42	0.09	4.67	0.000
Participación (X2)	0.35	0.14	2.50	0.015
Constante	1.12	0.41	2.73	0.008

En la Tabla 3 se presenta la matriz de correlaciones entre las variables. Se observó una correlación positiva alta entre transparencia y gobernanza ( $r=0.71$ ), así como entre



participación y gobernanza ( $r=0.64$ ). La correlación entre transparencia y grado de implementación de los ODS fue de  $r=0.59$ , lo que sugiere que una mayor apertura informativa está asociada con avances en sostenibilidad. Un directivo señaló “la transparencia no solo nos obliga a rendir cuentas, también nos ayuda a organizarnos mejor para cumplir con los objetivos”, lo que ejemplifica la función operativa que los datos sugieren.

**Tabla 3.** Matriz de correlaciones

Variable	Transparencia	Gobernanza	Implementación ODS
Transparencia	1.00	0.71	0.59
Gobernanza	0.71	1.00	0.66
Implementación de los ODS	0.59	0.66	1.00

En conjunto, los resultados muestran que los mecanismos de transparencia y la participación de la comunidad universitaria son factores determinantes para la calidad de la gobernanza y el avance en la implementación de los ODS, reforzando la evidencia cuantitativa con percepciones cualitativas que evidencian una relación directa entre la apertura institucional y el compromiso colectivo.

## Discusión

Los resultados obtenidos mostraron una coherencia notable con hallazgos previos sobre el vínculo entre transparencia, participación y la capacidad institucional para avanzar en la agenda de sostenibilidad. Estudios de revisión y encuestas a nivel mundial han documentado el compromiso general de las instituciones de educación superior con la sostenibilidad, pero también han señalado brechas entre la declaración de intenciones y la implementación efectiva; en este sentido, las medias observadas en transparencia ( $M = 3.84$ ) y en gobernanza ( $M = 3.67$ ) en el presente estudio coinciden con la descripción de Lozano et al. (2015), quienes concluyeron que, si bien existe compromiso institucional, la integración sistemática de la sostenibilidad requiere mayores esfuerzos en evaluación y rendición de cuentas.



El efecto positivo y significativo de la transparencia y de la participación comunitaria sobre la gobernanza, reflejado en los coeficientes  $\beta = 0.42$  y  $\beta = 0.35$  respectivamente, guarda concordancia con trabajos empíricos que han asociado la implicación estudiantil y la inclusión de actores con niveles superiores de implementación de los ODS en las universidades. Investigaciones recientes como la de Leal Filho et al. (2024) hallaron que la implicación activa de estudiantes está asociada a un mayor compromiso institucional y a mejores resultados prácticos en materia de sostenibilidad, lo cual refuerza la interpretación de las correlaciones altas entre transparencia, participación y gobernanza observadas en este estudio.

La presencia de correlaciones elevadas entre transparencia y gobernanza ( $r = 0.71$ ) y entre gobernanza e implementación de los ODS ( $r = 0.66$ ) dialoga con revisiones sistemáticas que enfatizan la necesidad de enfoques de gobernanza inclusivos, multidimensionales y con mecanismos claros de rendición de cuentas para que las políticas de sostenibilidad se traduzcan en prácticas operativas. En la literatura sobre gobernanza universitaria y sostenibilidad se ha descrito que la mera existencia de políticas no garantiza resultados; se requieren estructuras de gobernanza que faciliten comunicación, indicadores y asignación de recursos, elementos que explican por qué la transparencia informativa se asocia con mejores niveles de implementación en la práctica (Khursheed et al., 2025).

El diagnóstico de brechas informativas y dificultades para que la información sea comprensible y útil para la comunidad universitaria, reflejado en la menor media relativa del grado de implementación de los ODS ( $M = 3.45$ ), se alinea con estudios sobre portales de transparencia y gobernanza en México que han documentado heterogeneidad en la calidad, accesibilidad y utilidad de la información pública a nivel estatal e institucional. Estas investigaciones subrayan que la existencia de plataformas y normativas no es suficiente si no se atienden problemas de diseño, usabilidad y actualización, lo que refuerza la necesidad de intervenciones orientadas a mejorar la claridad y la estructura de la información pública universitaria para favorecer la evaluación ciudadana y académica (Cifuentes-Faura, 2024).

Finalmente, las relaciones encontradas entre apertura informativa, participación y desempeño en ODS coinciden con orientaciones y diagnósticos internacionales que colocan a la transparencia y a la participación como pilares para el logro de la Agenda 2030. Informes globales recientes insisten en que la gobernanza transformadora hacia los ODS debe incorporar mecanismos de rendición de cuentas y participación efectiva para consolidar resultados sostenibles; en este sentido, los hallazgos del estudio refuerzan la recomendación de impulsar



plataformas abiertas, indicadores claros y procesos participativos para fortalecer la legitimidad y la eficacia institucional (United Nations, 2024).

## Conclusión

El estudio permitió identificar que la transparencia y la participación comunitaria tienen una relación directa y significativa con el fortalecimiento de la gobernanza universitaria y con la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el contexto de una universidad pública del municipio de Navojoa, Sonora. Los hallazgos ofrecen un panorama integral sobre los mecanismos internos de rendición de cuentas y su impacto en la capacidad institucional para responder a los compromisos de la Agenda 2030, lo que contribuye a la comprensión de los factores que favorecen una gobernanza más abierta, inclusiva y efectiva.

Entre las principales limitaciones se encuentra el alcance geográfico del análisis, centrado en una sola institución, lo que restringe la generalización de los resultados a otros contextos. Asimismo, la disponibilidad y calidad de la información pública universitaria condicionó la profundidad de algunos indicadores, y la naturaleza transversal del estudio impidió analizar la evolución temporal de las variables. La aplicación de entrevistas y cuestionarios también pudo verse influida por sesgos de respuesta o por percepciones subjetivas de los participantes.

Se recomienda ampliar el estudio a otras instituciones de educación superior de la región y del país, con el fin de contrastar y enriquecer los resultados. Sería pertinente incorporar un enfoque longitudinal para observar cambios y tendencias en el tiempo, así como desarrollar indicadores más específicos que midan no solo la existencia de políticas de transparencia, sino también su efectividad real en la toma de decisiones. Asimismo, se sugiere fortalecer las capacidades internas para el manejo de datos abiertos, mejorar la accesibilidad y claridad de la información institucional y fomentar espacios permanentes de diálogo con la comunidad universitaria para consolidar la participación como un pilar de la gobernanza.

## Referencias

- Arellano, D., & Lepore, W. (2011). Transparencia y rendición de cuentas en la educación superior. *\*Revista de Educación Superior, 40\*(160), 89-107.*
- Benneworth, P., & Jongbloed, B. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *\*Higher Education, 59\*, 567-588.* [<https://doi.org/10.1007/s10734-009-9265-2>](<https://doi.org/10.1007/s10734-009-9265-2>)
- Campbell Collaboration. (2020). *\*Campbell systematic reviews: Policies and guidelines\**. The Campbell Collaboration.
- Cejudo, G., & Michel, C. (2017). Coherencia y coordinación en el gobierno federal: Un análisis de política pública. *\*Gestión y Política Pública, 26\*(1), 3-34.*
- Cifuentes-Faura, J. (2024). Shedding light on transparency: A comprehensive study of state-level transparency portals in Mexico. *\*Policy & Internet\**. Advance online publication. [<https://doi.org/10.1002/poi3.396>](<https://doi.org/10.1002/poi3.396>)
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *\*Designing and conducting mixed methods research\** (3rd ed.). SAGE.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *\*Journal of Mixed Methods Research, 6\*(2), 80-88.* [<https://doi.org/10.1177/1558689812437186>](<https://doi.org/10.1177/1558689812437186>)
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *\*Econometría\* (5ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Habermas, J. (1999). *\*Teoría de la acción comunicativa\**. Taurus.
- Higgins, J. P. T., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., & Welch, V. A. (2022). *\*Cochrane handbook for systematic reviews of interventions\** (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Khursheed, M. A., Pizzolitto, E., & Verna, I. (2025). How does sustainability affect governance in universities? A systematic literature analysis. *\*US-China Education Review A, 15\*(2), 77-93.* [<https://doi.org/10.17265/2161-623X/2025.02.001>](<https://doi.org/10.17265/2161-623X/2025.02.001>)
- Leal Filho, W., Trevisan, L. V., Dinis, M. A. P., Ulmer, N., Paço, A., Borsari, B., Sierra, J., & Salvia, A. (2024). Fostering students' participation in the implementation of the sustainable development goals at higher education institutions. *\*Discover Sustainability, 5\*, Article 22.* [<https://doi.org/10.1007/s43621-024-00204-7>](<https://doi.org/10.1007/s43621-024-00204-7>)
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., Waas, T., & Hugé, J. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher



- education: Results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108\*, 1-18. [<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>](<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>)
- ONU. (2015). *\*Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible\**. Naciones Unidas.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *\*BMJ*, 372\*, n71. [<https://doi.org/10.1136/bmj.n71>](<https://doi.org/10.1136/bmj.n71>)
- Patton, M. Q. (2015). *\*Qualitative research and evaluation methods\** (4th ed.). SAGE.
- PNUD. (2020). *\*Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe\**. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- United Nations. (2024). *\*The Sustainable Development Goals report 2024\**. United Nations. [<https://unstats.un.org/sdgs/report/2024>](<https://unstats.un.org/sdgs/report/2024>)