

Gestión estratégica universitaria: perspectiva de jefes de departamentos académicos

University Strategic Management: Perspective of Academic Department Heads

Roxanna Daniela Méndez Rodríguez*

Estudiante de Posgrado del Instituto Tecnológico de Sonora (México)

Alejandro Arellano González**

Profesor investigador del Instituto Tecnológico de Sonora (México)

Blanca Carballo Mendivil***

Profesora investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora (México)

Resumen

El entorno dinámico en el que se desenvuelven las universidades les exige incorporar conceptos y esquemas empresariales para sobrevivir. El objetivo de este trabajo es comprender la realidad en torno a las prácticas de gestión estratégica desarrolladas por jefes de departamentos académicos mediante una investigación cualitativa. La información se recolectó a través de doce entrevistas semiestructuradas a jefes de departamentos académicos de una de las instituciones de educación superior más prestigiosas del noroeste mexicano y se realizaron dos tipos de análisis: a) estadístico y b) de contenido, siguiendo un sistema de categorías. Los resultados evidencian el alto compromiso de las autoridades y el cuerpo académico con el progreso institucional; sin embargo, se revela también la falta de recursos, planeación y monitoreo de actividades interdepartamentales. Finalmente, se presenta una propuesta para el desarrollo de un marco de acción considerando las necesidades detectadas.

Palabras clave

Gestión estratégica, jefe de departamento académico, universidad.

* roxanna.mendez147823@potros.itson.edu.mx | <https://orcid.org/0000-0003-1697-6246>

** aarellanog@gmail.com | <https://orcid.org/0000-0002-6594-8391>

*** blanca.carballo@itson.edu.mx | Autora para correspondencia | <https://orcid.org/0000-0003-0966-7146>

Abstract

To survive in the dynamic environment, universities need to incorporate business concepts. The objective of this paper is to understand the strategic management practices developed by academic department heads through qualitative research. Data were collected through twelve semi-structured interviews with heads of academic departments of one of the most prestigious higher education institutions in northwestern Mexico and two types of analysis were conducted: statistical and content analysis following a category system. The evidence shows the great commitment of the authorities and professors with institutional progress, however, it also reveals the lack of resources, planning and monitoring of interdepartmental activities. Finally, actions are proposed for the needs detected.

Keywords

Strategic management, academic department head, university.

INTRODUCCIÓN

La educación superior atraviesa una de las más grandes crisis en la historia, especialmente en países en vías de desarrollo, como es el caso de México. Los últimos veinte años la matrícula universitaria mexicana ha pasado de 2,047,895 a 4,004,062 registrados (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2022a), lo que representa un incremento de más del 95%. Sin embargo, el recurso financiero para satisfacer las necesidades educativas tiene nulo crecimiento. De acuerdo con Martínez (2020) el Presupuesto de Egresos de la Federación destinado a la educación en el año 2020 tuvo una caída del 1.3%.

Orozco et al. (2019) sugieren que las universidades mexicanas “se volvieron funcionales del sistema” (p. 83), pues para recibir una mayor cantidad de recursos tuvieron que implantar controles de calidad que se han convertido en lentos procesos burocráticos que provocan que se desperdicie tiempo, dinero y esfuerzo en actividades que no generan valor. En línea con lo anterior, Arechavala y Sánchez (2017) sostienen que existe una carencia de visión y liderazgo en los directivos, pues la mayoría enfoca sus esfuerzos en el desarrollo de una carrera política más que en el desarrollo institucional o científico de la universidad.

Según Garza et al. (2021) las universidades son organizaciones complejas, pues están integradas por personas altamente calificadas y competitivas con objetivos usualmente heterogéneos; por lo tanto, direccionarlas y organizarlas es un reto. De ahí la importancia de contar con gestores eficientes que establezcan directrices compartidas para la actuación (De la Garza, 2017).

La estructura funcional universitaria varía en función de la institución, sin embargo, la máxima autoridad suele ser el equipo de rectoría responsable de dirigir a la institu-

ción a partir de los lineamientos establecidos por el consejo. De ellos se desprenden las direcciones administrativas y académicas; las primeras dan soporte administrativo y financiero, mientras que las segundas son unidades de apoyo que buscan la optimización de los procesos ejecutados en los departamentos académicos a fin de articular las actividades sustantivas con las tendencias externas y políticas y normativas internas.

Los departamentos académicos son entidades institucionales intermedias que albergan a un grupo de académicos especializados en un campo del conocimiento para que desarrollen funciones de docencia, investigación y extensión de manera conjunta (Zabalza, 2000; Zamanillo, 2003a). Dichos cuerpos cuentan con un jefe de departamento académico (JDA) responsable de gestionar recursos económicos, dirigir al personal académico, otorgar permisos, promover la participación, representar a la unidad ante la institución, programar clases y resolver cualquier problemática entre los integrantes.

Sin embargo, en ocasiones el JDA es seleccionado por su trayectoria académica y no cuenta con la experiencia administrativa suficiente para realizar las actividades del puesto, poniendo así en riesgo la eficacia administrativa del sistema (Planes, 2017).

De acuerdo con Martínez et al. (2019), y con Hladchenko y Benninghoff (2020), resulta de vital importancia conocer el perfil de los mandos intermedios y las actividades que realizan, pues son ellos quienes motivan, asesoran, coordinan y promueven un buen clima laboral para el óptimo desempeño de la unidad.

Los cambios disruptivos en el mercado de servicios educativos exigen a los administradores universitarios nuevos enfoques y conceptos para formular y desplegar estrategias que consideren externalidades de la institución y su potencial organizativo interno (Kuchta et al., 2019). Sin embargo, pese a su importancia, como menciona Rybnicek et al. (2019), la investigación sobre las experiencias profesionales de los JDA aún está en una etapa incipiente.

Bajo este contexto, la presente investigación tiene como propósito comprender la realidad en torno a las prácticas de gestión desarrolladas por las autoridades de cada departamento educativo mediante una investigación cualitativa con el objetivo de que, mediante el acercamiento a los actores principales, se pueda conocer y comprender los significados que se le otorgan a la gestión estratégica y su accionar en el entorno educativo con la finalidad de obtener un marco de referencia que contribuya al desarrollo de propuestas de mejora para los departamentos académicos.

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

La *gestión* es definida por Sanabria (2007) como una actividad que comprende e interviene en los distintos niveles, funciones y procesos para lograr objetivos organizacionales, mientras que Bryson y George (2020) consideran que la *estrategia* es un conjunto de decisiones y actividades que alinean aspiraciones y capacidades para crear valor.

El término *gestión estratégica* se introdujo a inicios de la década de 1960 y consiste en una forma dinámica de operar las organizaciones (Kulkarni et al., 2020). Por su parte, Hoskisson et al. (1999) y Brui (2018) la definen como un proceso continuo y flexible que emplea recursos y dirige actividades para el desarrollo de ventajas competitivas y logro de objetivos establecidos; se conforma de las etapas de análisis, formulación, determinación, desarrollo, implementación, evaluación y control de estrategias.

A juicio de Akparobore y Omoisejimi (2020) si bien las organizaciones académicas, a semejanza de una empresa, requieren gerentes, necesitan mucho más que una gestión eficiente para progresar: un liderazgo eficaz que permita la máxima productividad y eficacia laboral, a través de una promoción de compromiso, excelentes habilidades de comunicación, habilidad para tomar decisiones, delegación de autoridad y empoderamiento de subordinados.

La gestión educativa estratégica acopla procesos teórico-prácticos para satisfacer las necesidades sociales, siendo una de sus principales características el enfoque sistémico, profesionalización del personal, trabajo colaborativo, capacidad de innovación, asesoramiento y orientación (Pozner, 2003).

Dicho acoplamiento no es sencillo; Parakhina et al. (2017) señalan que la gestión universitaria se enfrenta a grandes dificultades por la gran cantidad de partes interesadas e involucradas en sus procedimientos. Desde la perspectiva del jefe, Rodríguez et al. (2015) encontraron que, pese a su entusiasmo en el puesto, los funcionarios de alto nivel carecen de una visión de grupo. Además, los procedimientos de actuación son poco claros, lo que hace su labor más difícil. Por su parte, Tamay (2017) encontró que los jefes no se encuentran motivados para realizar sus funciones, y su perfil no es el adecuado para las tareas a realizar, evidenciando así la ausencia de programas de selección y evaluación para su contratación.

Para que las universidades alcancen el óptimo desarrollo es necesario gestionar estratégicamente sus procesos. Dandagi et al. (2016) señalan que la falta de alineación de esfuerzos, estructuras rígidas y burocráticas, ausencia de delegación de poder y responsabilidades, así como la falta de transparencia en el manejo de los recursos financieros han provocado una menor competitividad.

Con esta idea coincide Tárraga (2019), quien encontró que la previsión de recursos, control normativo y tareas institucionales tienen un efecto positivo de 0.963 en la asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, productividad, respeto y responsabilidad, calidad en el trabajo, trabajo bajo presión y desempeño laboral.

Hasta el momento, los enfoques de gestión universitaria han estado caracterizados por un alto grado de centralismo burocrático y elitismo. La información es un aspecto clave de acuerdo con Véliz et al. (2016), para quienes la infraestructura universitaria, la calidad en comunicación y el manejo de información son vitales para el logro de objetivos propuestos.

Los autores proponen el uso del enfoque de gestión por proyecto y proceso, dado que contribuye a la optimización de recursos y desarrollo de capacidades que permiten el óptimo desempeño de la unidad.

La ejecución de la estrategia es una parte crucial, pues no solo basta con planear. Dicha problemática ha sido expuesta por Curvelo et al. (2019), quienes luego de estudiar a catorce universidades encontraron que la gestión estratégica de los campus académicos se caracteriza por estrategias bien definidas que persiguen la obtención de ventajas competitivas, productividad y sostenibilidad financiera; sin embargo, dichas líneas de acción no se implementan, y no existen mecanismos como cuadros de mando integral que permitan monitorear la efectividad de sus actividades.

Shujahat et al. (2017) y Leyva (2018) desarrollaron un modelo conformado por tres dimensiones: planeación estratégica (establecer visión y misión, evaluar entorno organizacional, fijar objetivos y generar estrategias), implementación de estrategia (asignar recursos, modificar estructuras, promover cultura de apoyo), y evaluación de estrategia (establecer mecanismos de monitoreo continuo, emprender acciones correctivas, identificar oportunidades de mejora).

En un sentido más amplio, la Secretaría de Educación Pública (Vázquez, E., 2010) propone un modelo que considera la planeación, ejecución, trabajo colaborativo, liderazgo, participación social responsable, y monitoreo y control.

Durante el proceso de planeación se analizan situaciones y establecen objetivos, en la implementación se efectúan las acciones planteadas, en el trabajo colaborativo se impulsa la colaboración y desarrollo entre el personal, en el liderazgo se ordena y apoya al profesorado, en la participación social se consideran las necesidades y expectativas de las partes interesadas y finalmente durante el monitoreo y control se toman decisiones con base en la información recolectada.

METODOLOGÍA

Dada la complejidad del análisis de las prácticas de gestión se eligió el paradigma interpretativo con metodología cualitativa por la naturaleza de los datos recogidos. Además, partiendo de la idea de que cada individuo piensa y actúa a partir del significado que le otorgue a las cosas, se siguió el método de interaccionismo simbólico.

El análisis de caso se realizó en una de las instituciones de educación superior públicas más prestigiosas del noroeste mexicano, distintivo que ha logrado debido al número de programas educativos acreditados, al alto porcentaje de alumnos que están matriculados en un programa acreditado, al número de profesores con posgrado (casi 100%), así como los premios obtenidos por alumnos y docentes, al número de artículos publicados en revistas especializadas, a los índices de calidad de programas educativos así como su moderna infraestructura, entre otros aspectos académicos y administrativos.

El vicerrector académico institucional fungió como impulsor del proyecto y otorgó las facilidades para contactar y agendar una cita con los participantes. Las entrevistas se realizaron de manera sincrónica remota a través de la plataforma *Google Meet* y tuvieron una duración promedio de 80 minutos.

En concreto, se dispuso de una muestra final conformada por doce jefes de departamento o unidades académicas ubicadas en tres ciudades. Los participantes (una mujer y once hombres) fueron seleccionados intencionalmente por sus características: antigüedad laboral, experiencia en puestos directivos y adscripción a distintos campos del conocimiento. Esta razón justifica el tamaño de muestra, naturaleza del estudio, metodología y riqueza teórica alcanzada gracias a los participantes.

Se empleó la técnica de entrevista semiestructurada por su alto grado de flexibilidad y gran posibilidad de adaptarse al informante. La guía empleada se basa en los aportes de Vázquez, E. (2010), Márquez (2014), Parakhina et al. (2017) y Martínez et al. (2019), misma que se orienta a conocer el perfil del JDA indagando en aspectos personales, profesionales y laborales, comprender cómo opera el departamento en los distintos procesos operativos, estratégicos y de soporte, definir el nivel de integración entre los principales actores y las experiencias y reflexiones contenidas en la vida de los jefes, así como los significados otorgados a su forma de gestionar. Las categorías son las siguientes:

- a) Perfil laboral: Perfil que describe aspectos sociodemográficos, personales, profesionales y laborales del participante.
- b) Procesos operativos: Actividades y decisiones realizadas en el departamento con el objetivo de desarrollar eficientemente las actividades de docencia, investigación y extensión.

- c) Procesos estratégicos: Actividades y decisiones relacionadas con la determinación de políticas internas, estrategias, objetivos y metas del departamento.
- d) Nivel de integración: Vínculo laboral existente entre los integrantes de la institución.
- e) Conceptualización: Representaciones e imaginarios que el participante le otorga a las funciones del puesto y los términos de gestión estratégica.
- f) Gestión estratégica: Prácticas de planeación, monitoreo y control ejecutadas en el departamento para el logro de objetivos departamentales e institucionales.

La información recolectada en formato .mp4 se transcribió a texto para realizar un análisis estadístico mediante el estudio de frecuencias empleado por Martínez et al. (2019), lo cual se enriqueció a través de un análisis de contenido empleando el proceso de categorización, análisis e interpretación propuesto por Martínez (1998) en el *software* ATLAS.ti v9.1.2.

El estudio se apegó a consideraciones éticas que garantizan la justicia, equidad y confidencialidad promovida por Moscoso y Díaz (2018), el trato hacia todos los participantes fue digno y sin distinción por su condición profesional, física, económica y/o cultural.

Además, la información recolectada fue manejada y almacenada con discreción, garantizando en todo momento el anonimato de los voluntarios. Para respetar la autonomía del participante se le otorgó un consentimiento informado donde se expusieron los propósitos, riesgos, beneficios y el derecho de retirarse en caso de ser pertinente, sin recibir ninguna clase de penalización.

Para asegurar la credibilidad de los resultados se resguardaron todos los videos de las entrevistas realizadas, se hicieron transcripciones textuales de las mismas y se discutieron las interpretaciones con investigadores expertos en el tema. Por último, para permitir la auditabilidad y transferibilidad sin comprometer la identidad se describe un perfil promedio de los informantes

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Resultados

Los resultados de la investigación se presentan en seis apartados: caracterización del JDA, procesos operativos y de soporte, procesos estratégicos, nivel de integración, conceptualización y prácticas de gestión. A continuación, se describen los hallazgos:

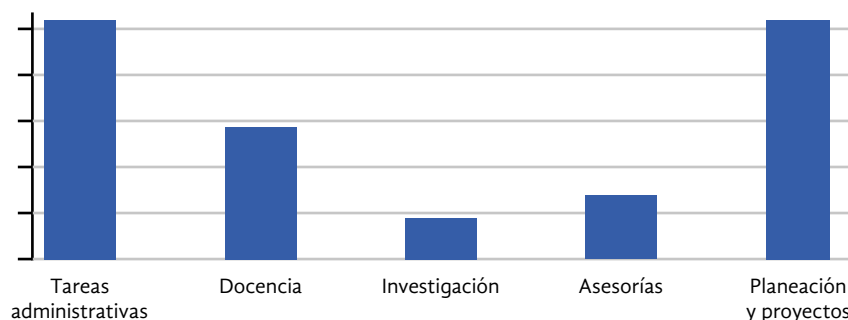
Perfil laboral del JDA

La edad promedio de los JDA es de 49 años, 92% son del sexo masculino y el 100% cuenta con algún posgrado. Antes de ingresar al puesto el 83.3% tenía experiencia en áreas administrativas y el 50% trabajó como responsable de programa educativo. La antigüedad laboral promedio en la institución es de 20 años, mientras que la experiencia promedio en el puesto directivo actual es de tres años. Cabe señalar que el 72% fue designado al puesto y el 92% no recibió capacitación para tomar el cargo.

Procesos operativos

Como se observa en la figura 1, el 100% de los participantes coinciden en que la mayoría de las actividades que realizan diariamente están asociadas a tareas administrativas como contestar correos, asistir a reuniones, cumplir solicitudes, programar actividades calendarizadas y atender necesidades de alumnos, maestros y/o programas educativos. Adicional a ello, el 54.5% dedica tiempo a impartir clases, 18.2% realiza actividades de investigación y 27.3% da asesorías o capacitaciones. Únicamente el 9.1% dedica tiempo a actividades de planeación o proyectos del departamento, dirección e institución.

Figura 1. Actividades diarias del JDA



El factor humano es el que más se asocia a la satisfacción de los JDA dado que el 37% declara que lo que más disfruta de su labor es el trabajo en equipo pues, además de contar con personal muy valioso, existe una relación estrecha entre los integrantes de las unidades académicas. Le sigue la posibilidad de apoyar a personas (25%) y el obtener buenos resultados (25%) que coadyuven al avance institucional. La figura 2 muestra dichos resultados.

La colaboración que tenemos en el departamento, el equipo de trabajo de los profesores es un grupo altamente calificado y son personas muy interesadas en su trabajo y la buena marcha de la institución. Hay relaciones muy estrechas y camaradería, se trabaja muy a gusto (JDA2). (Comunicación personal, 8 de noviembre del 2021)

Figura 2. Factores que el JDA disfruta de su trabajo



En la figura 3 se observa que la pandemia ha sido un precursor importante de la insatisfacción de los JDA, pues el 29% declara no disfrutar el trabajo remoto y las altas cargas laborales (15%) que van acompañadas de solicitudes de última hora ocasionando que usualmente se trabaje bajo presión (14%).

Quizás cuando te solicitan muchas cosas de última hora, y vas a necesitar el insumo de los profesores para integrar, información que se reúne en 7-15 días y lo piden de un día para otro, puede provocar que los profesores se estresen, incomoden y molesten (JDA10). (Comunicación personal, 1 de noviembre del 2021)

Otro factor asociado a la insatisfacción son los conflictos generados dentro de las unidades académicas por diferencias de opinión entre los integrantes (14%), ocasionando que algunos difamen y menosprecien el trabajo del jefe (7%).

Me disgusta conocer la psiquis humana, qué tan lejos puede llegar una persona para desechar el trabajo que tú estás haciendo, menospreciarlo y difamar. Hay quienes tratan de proyectar una imagen negativa con otros miembros y alumnos. (JDA12). (Comunicación personal, 22 de octubre del 2021)

En el aspecto emocional se encuentra la carga mental a la que se enfrenta el jefe al emprender medidas desagradables para los miembros (14%) y conocer problemas personales de los integrantes.

Figura 3. Factores que el JDA no disfruta de su trabajo



En la figura 4 se observa la homogeneidad de problemáticas dentro de los departamentos, siendo el más recurrente la falta de recursos (35%) que se ve reflejada en infraestructura, poco personal que provoca sobrecarga de trabajo e insatisfacción laboral de profesores auxiliares y de asignatura ante la inestabilidad laboral.

El presupuesto es limitante si uno quiere comprar algo se dificulta. (JDA8). (Comunicación personal, 4 de noviembre del 2021)

El departamento está creciendo en funciones, lo nuevo tengo que andarlo capoteando. (JDA5). (Comunicación personal, 21 de octubre del 2021)

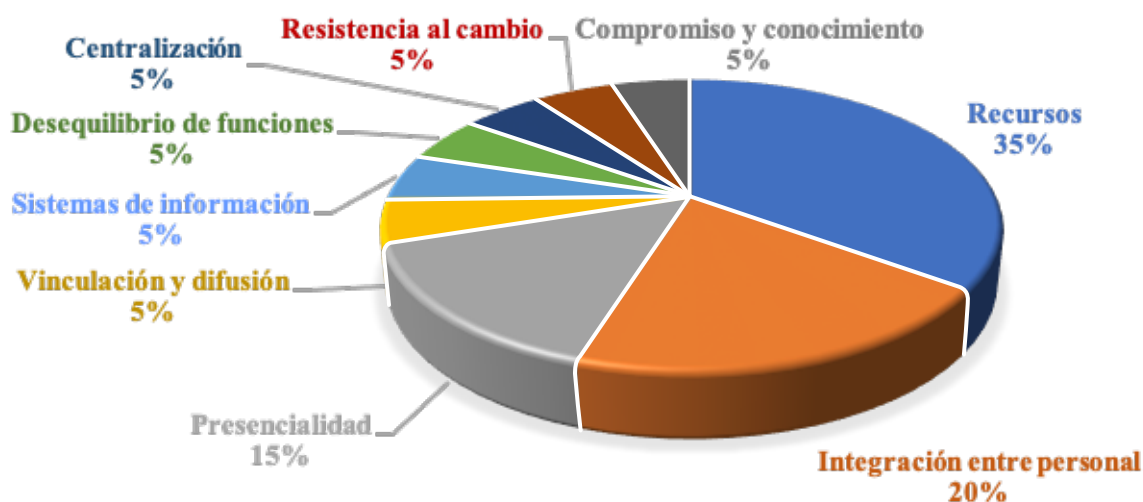
El presupuesto ha disminuido mucho, a muchas necesidades de los investigadores he tenido que decirles que no se puede y está restringido en qué se puede utilizar el presupuesto. (JDA2). (Comunicación personal, 8 de noviembre del 2021)

En el 25% de los departamentos existe una falta de integración entre el personal que dificulta el trabajo colaborativo.

Han existido diferentes situaciones entre profesores, hay quienes no coinciden en el modo de pensar lo que afecta el cumplimiento de algunas de las metas (JDA11). (Comunicación personal, 20 de octubre del 2021)

La falta de presencialidad dificulta la operatividad (15%), especialmente en aquellas disciplinas de naturaleza práctica. En menor medida se encuentra la falta de vinculación y difusión de proyectos de investigación (5%), bajo soporte de sistemas de información, centralización por esquema organizacional, resistencia al cambio de profesores y falta de compromiso y conocimiento disciplinar de profesores por asignatura (5%).

Figura 4. Principal problemática del departamento académico



Procesos estratégicos

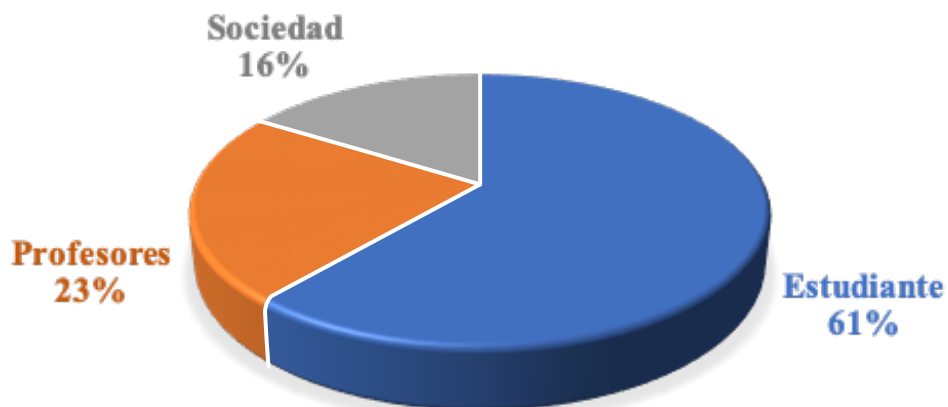
Pese a las dificultades, los JDA han conseguido grandes logros que giran en torno a tres tipos de usuarios: estudiantes, profesores y sociedad. Las proporciones se muestran en la figura 5.

Dentro de la categoría de estudiantes se pueden mencionar logros como la transición de cursos a modalidad remota durante la pandemia, acreditación de programas educativos por organismos externos, internacionalización de un programa educativo para lograr doble titulación, construir laboratorio e incrementar oferta educativa y matrícula. Por otro lado, en la categoría del profesorado hay quienes lograron consolidar cuerpos académicos y conformar equipos de trabajo eficientes con profesores SNI, PRODEP y miembros de redes nacionales.

Mientras otros consideran que mejoraron la arquitectura organizacional al promover la comunicación efectiva, trabajar para beneficio común y no pequeños grupos, mantener unido al equipo de trabajo, considerar las opiniones y necesidades de los colaboradores.

Finalmente, en la esfera social, hay jefes que opinan que su principal logro es el reconocimiento del sector empresarial a sus egresados, la vinculación realizada con zonas rurales, el mantener distintivos de RSE y promover la extensión de cultura y deporte en la localidad.

Figura 5. Tipo de usuario del principal logro del JDA



Si bien los JDA impulsan los proyectos que cada cuerpo académico y profesor trae, los proyectos departamentales son variados, pues en el ámbito académico hay quienes trabajan en la apertura de nuevas ofertas educativas, internacionalización y reacreditación de los programas educativos, ingreso de programas de posgrado al padrón del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, reestructuración de planes de estudio, mejora de programa de seguimiento a egresados, caracterización de estudiantes de preparatoria a través de jornadas, evaluación de impactos de asesorías y tutorías, programas para atender altos índices de reprobación y pausas de actividad física.

En cuanto al nivel organizacional hay departamentos que trabajan en reingeniería de asistentes a través del trabajo por procesos, mejora de esquemas de formación y capacitación y esquemas de colaboración con otras áreas. Finalmente, otros trabajan en vinculación con colegios profesionales, organismos del sector público y trabajo social y comunitario.

Como se muestra en la figura 6, el 100% reconoce al recurso humano como la principal fortaleza de los departamentos dado que la mayoría de su personal es resiliente, competitivo y comprometido, con una alta capacidad técnica y científica, con disposición para trabajar en equipo y comunicarse.

Los maestros comprometidos y profesionales que se preparan constantemente (JDA11). (Comunicación personal, 20 de octubre del 2021)

Nivel de habilitación de los profesores, mínimo con maestría, la mayoría son muy trabajadores (JDA7). (Comunicación personal, 21 de octubre del 2021)

Tengo una base de maestros con madurez y juventud muy comprometidos, están bien formados, con grado doctoral que se preocupan por la docencia, y eso ya no se da tanto (JDA4). (Comunicación personal, 04 de noviembre del 2021)

Figura 6. Principales fortalezas de los departamentos académicos



Por otro lado, la figura 7 muestra que la principal debilidad dentro de los departamentos gira en torno a la falta de recursos (13%), faltan plazas (16%), se jubilan especialistas que no son cubiertos por otros, existe incertidumbre laboral (3%), se carece de cierta infraestructura y de materiales (7%).

La cantidad de PTC que no tenemos en función al número de alumnos (JDA12). (Comunicación personal, 22 de octubre del 2021)

Se requiere habilitación de más PTC, se jubila personal, se pierde especialista en un área y no se repone (JDA3). (Comunicación personal, 20 de octubre del 2021)

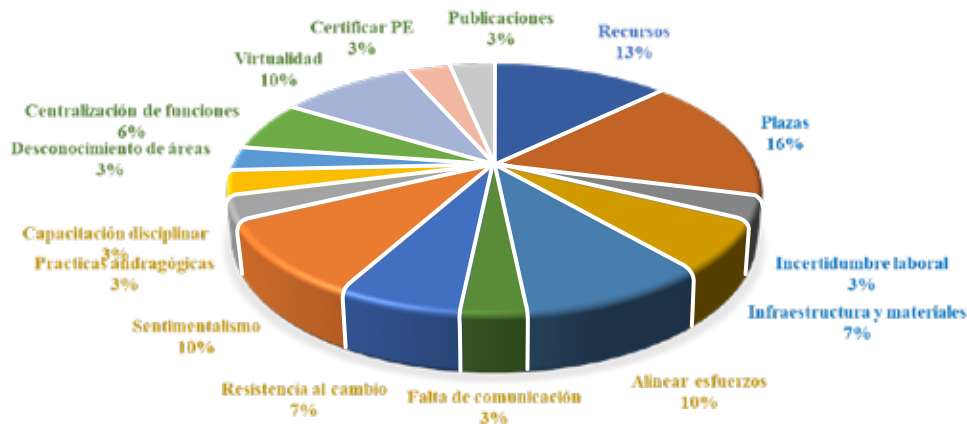
Falta de personal... no me puedo comprometer con muchas cosas porque están muy saturados en sus cargas, prácticamente me he dedicado a apagar fuegos (JDA8). (Comunicación personal, 4 de noviembre del 2021)

Desde el punto de vista del "clima" en ocasiones hace falta una alineación de esfuerzos (10%), se llegan a tener problemas de comunicación (3%), existe resistencia al cambio (7%) y sentimentalismo (10%) en ciertos miembros.

No hay alineación, se hace mucho trabajo, pero no necesariamente alineado y tal vez trabajo que hace otra área me puede ser útil... nos acaban de entregar el PDI eso es excelente... pero se requiere trabajo para ir bajando dicha información (JDA4). (Comunicación personal, 04 de noviembre del 2021)

Algunos profesores carecen de prácticas andragógicas (3%) y capacitación en la disciplina (3%), especialmente aquellos que son profesores por asignatura. Además, hay quienes desconocen otras áreas de la institución afectando la eficiencia de las actividades (3%) y existe una centralización de funciones que hace más lentos los procesos simples en los campus más pequeños (6%). Finalmente, en menor medida existen algunos programas educativos que aún no están certificados (3%) y faltan publicaciones científicas (3%).

Figura 7. Principales debilidades de los departamentos académicos

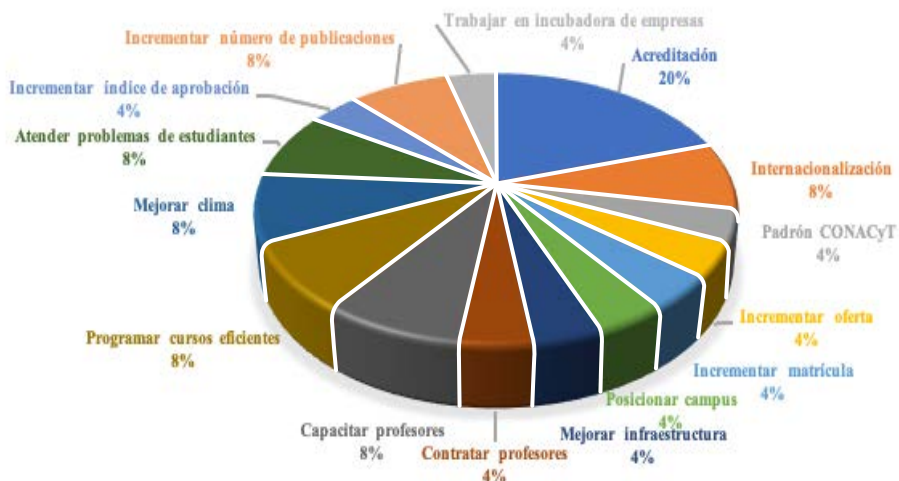


A raíz de lo anterior, los departamentos se han planteado diferentes objetivos, entre los que se encuentran la acreditación (20%) e internacionalización de los programas educativos (8%), entrar al padrón CONACyT (4%), incrementar la oferta educativa (4%) y matrícula (4%) posicionando al campus como primera opción (4%).

Para lograrlo no solo se ha propuesto mejorar la infraestructura (4%) y contratar nuevos profesores (4%) sino también capacitar continuamente a los ya existentes (8%), programando cursos eficientes (8%) mientras se trabaja para incrementar los índices de clima organizacional (8%). Desde el plano estudiantil se ha planteado atender las problemáticas de los estudiantes (8%), incrementar el índice de aprobación (4%), incrementar el número de publicaciones (8%) y trabajar en nuevos contextos como la incubadora de empresas (4%).

En la figura 8 se presentan los objetivos categorizados.

Figura 8. Principales objetivos de los departamentos académicos



Nivel de integración

El 100% de los JDA consideran que tienen una relación muy buena con su jefe inmediato, siempre están dispuestos a escucharlos y apoyarlos en lo que requieran, mientras la necesidad no sea recurso económico pues este es problema institucional y no departamental. Además, el 66.7% y 33.3% considera que tiene una relación buena y muy buena respectivamente con el personal adscrito a su departamento.

El 50% de los JDA confirman la existencia de luchas de poder o intereses entre los integrantes del departamento, pero consideran que esto ha ido cambiando gracias a los ejercicios de integración y planeación.

En todas las empresas existe, hay personas que por su propia naturaleza se resisten a los cambios a estilos de trabajo y liderazgo, y están viendo que ellos pueden hacer las cosas mejor que quienes están en el puesto (JDA6). (Comunicación personal, 29 de octubre del 2021)

Si, como en todos lados, cada quien tiene sus propios intereses y trabaja en función a ellos y en ocasiones por el recurso limitado surgen luchas de poder entre grupos, buscan desarrollar su trabajo de la mejor manera y con las mejores condiciones (JDA7). (Comunicación personal, 21 de octubre del 2021)

Anteriormente de cuestiones ideológicas, una lucha muy fuerte en cuanto a consenso, eso ha cambiado gracias al área de planeación pues está marcando la pauta de acción (JDA3). (Comunicación personal, 20 de octubre del 2021)

En cuanto a la relación con otros departamentos, el 100% considera que existe una buena relación y coordinación con otras áreas de la institución, sin embargo, manifiestan la oportunidad de mejora en áreas como servicio social y adquisiciones.

Conceptualización

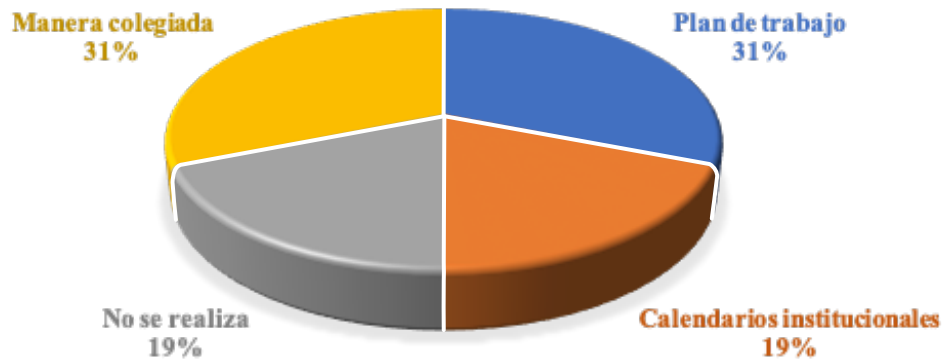
Al comparar el significado que le dan los profesores al término de “gestión” con la literatura especializada, se encontró que el 36% tienen una idea muy clara, mientras que el 64% tiene nociones diferentes de su significado. En cuanto a las actividades de un JDA, la mayoría coincide en que se basa en gestionar al personal, presupuesto y tiempos. Hay quienes lo ven como una figura que representa al patrón, que hace cumplir normativas a través de una planeación, asignación, seguimiento y control de actividades.

Actuando además como facilitadores que atienden y resuelven problemáticas, ayudan en trámites y consiguen los recursos materiales, humanos y económicos que se requieran para la consolidación y mejora de los programas educativos, siendo una de sus principales responsabilidades mantener la armonía entre los miembros y cumplir en tiempo y forma con los procesos institucionales.

Gestión estratégica

La figura 9 ilustra la forma en que se planea dentro de los departamentos. Es igual el porcentaje de docentes que realiza la planeación de sus actividades (31%), que el de los que lo efectúan de manera colegiada en función a las necesidades detectadas (31%). Algunos lo llevan a cabo de acuerdo a calendarios institucionales (19%) o simplemente no lo realizan (19%).

Figura 9. Planeación de actividades en los departamentos académicos



La delegación de actividades en su mayoría se lleva a cabo considerando la afinidad del profesor a la tarea, sin embargo, la figura 10 muestra como solo el 33.5% piensa que realiza un reparto equitativo de tareas, el resto trata (33.5), no lo logra (22%) o no sabe (11%).

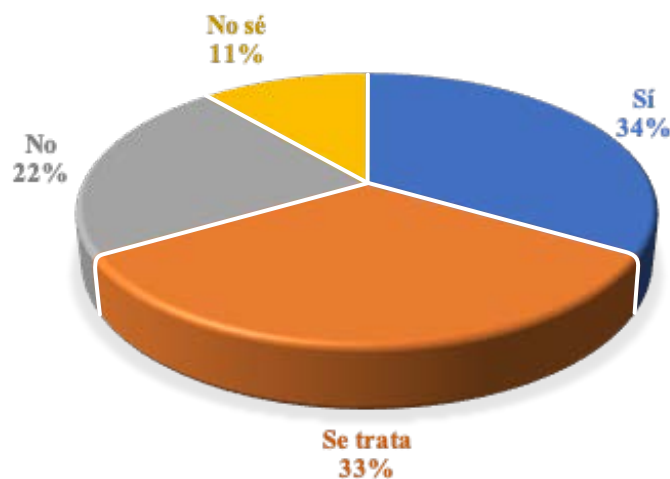
Sí, al inicio de semestre, hicimos el ejercicio de hacer una revisión a nivel programa educativo para ver todas las responsabilidades delegadas a los distintos profesores para intentar tener un balance (JDA7). (Comunicación personal, 21 de octubre del 2021)

En un 70% no están equitativamente, hay puestos que tienen muchas responsabilidades y otros que no (JDA5). (Comunicación personal, 21 de octubre del 2021)

No he hecho mi lista, necesitaría hacer lista para ver que le he dado a cada uno, me hace falta esa parte (JDA1). (Comunicación personal, 03 de noviembre del 2021)

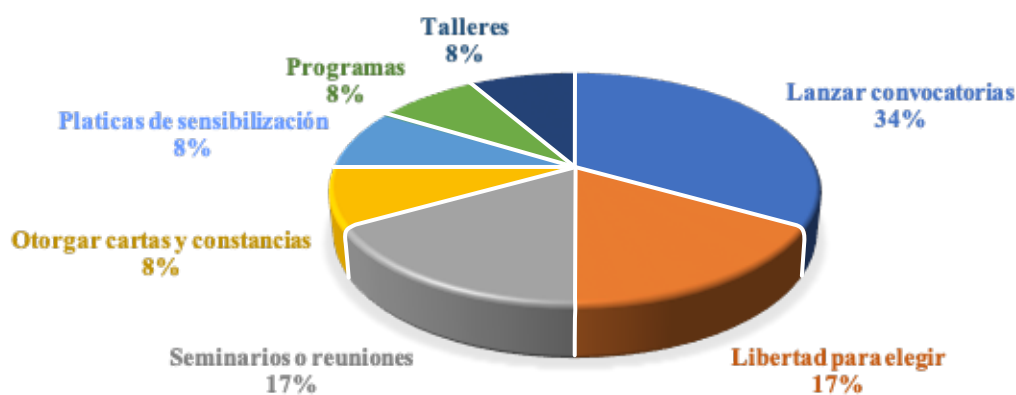
La figura 11 muestra los diferentes mecanismos para promover la participación, siendo la más popular el lanzar convocatorias (34%) y permitir que cada quien trabaje en lo que disfruta (17%). Otros tienen pláticas de sensibilización con sus colaboradores (8%) y otorgan cartas de comisión y constancias para incentivar la participación (8%). Por otro lado, existen departamentos con eventos más formales donde se realizan seminarios para socializar proyectos y facilitar la colaboración (17%), talleres de micro compromisos (8%) o programas como jefe en tu área (8%) donde el JDA conoce de primera mano las necesidades del trabajador y es sometido a una evaluación por sus subordinados.

Figura 10. Distribución equitativa de actividades en los departamentos académicos



Hace dos años empecé una iniciativa llamada el jefe en tu área, donde me llevaba mi laptop y me ponía en un lugar 1-3 horas, para observar su área, como era un día normal para ellos. No les avisaba, llegaba y me sentaba; tampoco sentían un hostigamiento, yo les decía que solo quería tener sensibilización, no iba a juzgar su trabajo sino detectar necesidades... a algunos se les puso un esquema de ayudantía, fue bien visto... hicimos un instrumento, totalmente anónimo, donde ellos me evalúan como jefe y yo se los comparto (JDA5). (Comunicación personal, 21 de octubre del 2021)

Figura 11. Mecanismos de JDA para promover participación en los departamentos académicos

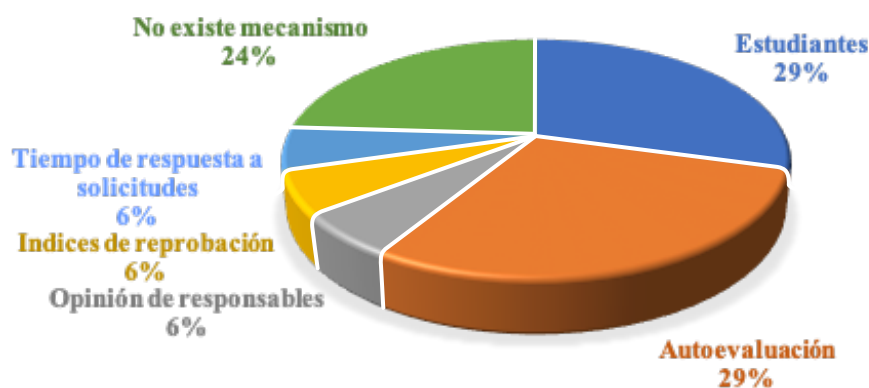


La institución tiene sólidos mecanismos de evaluación de desempeño, como el programa de estímulos al desempeño de personal docente que evalúa a través de evidencia física actividades de docencia, generación y aplicación de conocimiento, tutoría y gestión académica.

Sin embargo, los departamentos carecen de procesos de evaluación formales y objetivos, pues es el docente el que usualmente evalúa su desempeño (29%) o son alumnos (29%), responsables del programa educativo o academias (6%) quienes dan su opinión del rendimiento de los colaboradores. Son pocos los departamentos que han intentado considerar otros factores como índices de reprobación (6%) o tiempo de respuesta a solicitudes (6%). La figura 12 muestra un resumen de lo anterior.

A través de lo que dice el estudiante y en las reuniones de academia vemos los avances, pláticas con RP, no se pone en ningún lado eso queda para el departamento (JDA1). (Comunicación personal, 03 de noviembre del 2021)

Figura 12. Mecanismos de JDA para evaluar desempeño de profesores



Otro aspecto importante es la ausencia de sanciones para aquellos profesores con bajo desempeño. Como se observa en la figura 13, el 29% de los participantes reporta la inexistencia de mecanismos que repriman a aquellos profesores con baja productividad, solo el 36% realiza un exhorto verbal o por correo electrónico, 14% recomienda cursos de capacitación, 7% los mueve de área y solo el 14% deja de contratar a los profesores con contrato de asignatura.

No hay práctica para reprimir o castigar (JDA6). (Comunicación personal, 29 de octubre del 2021)

Hemos hecho exhortos de manera verbal o por correo electrónico, invitándolos a no atrasarse en función a las áreas de oportunidad detectadas (JDA5). (Comunicación personal, 21 de octubre del 2021)

Para llegar a una sanción que marque la ley orgánica debe ser una situación muy compleja... a los maestros por asignatura ya no se les contrata, a los PTC es por comunicación el RP platica o me involucro yo (JDA9). (Comunicación personal, 15 de octubre del 2021)

Figura 13. Sanciones para profesores con bajo desempeño



En concordancia con lo anterior, como se observa en la figura 14 tampoco existe un programa de recompensas más allá del estímulo económico dado por la institución. Sin embargo, el 38% realiza una felicitación pública ante compañeros, el 8% los prioriza ante algunas convocatorias y 8% les da un reconocimiento para que puedan poner en su sitio de trabajo.

La institución da incentivos académicos y otorga reconocimientos a profesores distinguidos. Nosotros como departamento no damos, solo palmadas de que estamos bien, sin embargo, sigue gente que no es productiva por ello es necesario tomar decisiones (JDA12). (Comunicación personal, 22 de octubre del 2021)

Figura 14. Recompensas para profesores con alto desempeño



DISCUSIÓN DE HALLAZGOS

Como hace notar Sułkowski et al. (2019), las instituciones de educación superior se enfrentan a una realidad crítica, pues el recurso financiero destinado para su operación cada vez es más limitado. En el presente estudio los participantes expresaron que la falta de recursos es una de las principales problemáticas de los departamentos académicos dado que se carece de la infraestructura e insumos suficientes para investigación.

La matrícula aumenta, pero el personal docente disminuye provocando una reducción en la calidad del servicio educativo. El escaso recurso es destinado a actividades académicas calendarizadas (congresos, jornadas y semanas académicas), adquisición de materiales y equipo básico de oficina y laboratorio, viáticos y otros gastos ceremoniales; mientras que las altas cargas laborales se distribuyen entre los profesores activos.

De acuerdo con la opinión de los JDA, su responsabilidad es planear, monitorear y controlar actividades mientras gestionen recursos materiales, humanos y económicos para lograr los objetivos institucionales en un clima organizacional positivo.

No obstante, al igual que Martínez et al. (2019) y Hladchenko y Benninghoff (2020), los hallazgos demuestran que en la práctica el rol del JDA se centra más en actividades burocráticas, pues consumen la mayor parte de su día atendiendo solicitudes, contestando correos y asistiendo a reuniones.

A pesar de que la estructura departamental fue creada con el objetivo de incentivar el trabajo colaborativo, son muy pocos los JDA que realizan el proceso de planeación de manera colegiada, puesto que la mayoría tiende a delegar u omitir, dificultando así el establecimiento de una visión compartida.

Además, al momento de asignar actividades, estas pocas veces están equitativamente distribuidas, lo que provoca que pequeños grupos se enfrenten a altas cargas de trabajo; esto coincide con Hernández (2013) quien evidenció que en las organizaciones públicas no existe un reparto equitativo de responsabilidades y cargas de trabajo.

De ahí la importancia de realizar una revisión de perfiles para equilibrar cargas, pues como mencionan Sucapuca et al. (2022) esto puede desencadenar altos niveles de estrés e insatisfacción que se reflejan en el desempeño del personal.

Por otro lado, los departamentos carecen de procesos de evaluación formales y es el docente quien usualmente califica su desempeño, lo cual según de Campos y Marin (2017) puede restarle objetividad por el sesgo de deseabilidad social, y si bien la institución tiene mecanismos de evaluación de desempeño basados en evidencia física,

el hecho de que sean anuales imposibilita el monitoreo continuo y dificulta la toma de decisiones oportunas que garanticen el logro de objetivos.

Otro aspecto importante es el hecho de que los únicos profesores que reciben sanciones por su bajo desempeño son aquellos que tienen contrato de profesor auxiliar o por asignatura; para el resto, usualmente solo se realizan exhortos verbales o por correo electrónico. En línea con lo anterior, no existe una recompensa para aquellos profesores que se distinguen por su alto desempeño.

Este hecho ha resultado un poco desmotivante para los profesores ya que, si bien se reconoce por su productividad a un par de profesores auxiliares y por asignatura de cada departamento académico en la ceremonia del 15 de mayo, el sentimiento generalizado es que la institución, lejos de premiar el esfuerzo y desempeño, les otorga una mayor carga de trabajo que incide negativamente en su salud física y emocional.

La inequidad laboral e insuficiente reconocimiento a su desempeño académico para este grupo de profesores no es exclusiva de la institución. Cladellas et al. (2018) encontraron que los docentes con contratos temporales tienen peor salud física y mental, mayor estrés y menor satisfacción laboral que aquellos con contrato estable.

Por ello, se recomienda establecer un programa de sanciones a profesores con baja productividad, el cual, en función a resultados puede ir desde amonestación verbal y/o escrita hasta inhabilitaciones para participar en ciertas convocatorias.

Asimismo, establecer un programa de recompensas para profesores productivos donde no solo se les entregue un reconocimiento físico que pueden colocar en su lugar de trabajo, sino que se les priorice en ciertas convocatorias y asignación de plazas, se les den cursos o talleres de temas de su interés y se les dé flexibilidad para trabajar en horario corrido o remoto si así lo desean y no afecta la calidad y productividad del departamento.

Sin embargo, un aspecto positivo que destaca es que todos los JDA declararon tener una muy buena relación con su jefe inmediato y buena relación con el personal adscrito a su departamento lo cual favorece un buen clima laboral.

Y si bien las circunstancias han ocasionado cierta lucha de poder o intereses entre los integrantes que generan sistemas yuxtapuestos y desperdicio de recursos, esto ha disminuido gracias a las directrices del plan de desarrollo institucional que proporcionó una guía de actuación que facilita la alineación de esfuerzos hacia objetivos concretos.

En ese sentido Zabalza (2000) sostiene que la única posibilidad de incrementar el desempeño de los centros educativos es a través de la posición intermedia de los de-

partamentos, pues son quienes traducen los planteamientos y decisiones de la alta dirección en actuaciones concretas.

A raíz de lo anterior, los departamentos se han planteado diferentes objetivos en el rubro de docencia, investigación y vinculación para beneficio de alumnos, empleados y sociedad en general. Para alcanzarlos, se pueden crear redes interdepartamentales que faciliten el intercambio de conocimiento y experiencia pues al contrastar la respuesta de los JDA, es posible percatarse que muchos de los objetivos planteados por algunos departamentos ya han sido alcanzados por otros.

La plantilla docente ha sido reconocida en esta investigación como la principal fortaleza de los departamentos académicos, pues su alto compromiso y gran capacidad técnica y científica, los convierte en el recurso más valioso de la institución.

Otro aspecto por resaltar es el nivel de compromiso de los JDA con el progreso institucional, pues a pesar de verse sometidos a fuertes cargas laborales y emocionales, hacen su mayor esfuerzo para obtener buenos resultados que contribuyan al avance institucional.

Teniendo en cuenta las necesidades identificadas, las implicaciones prácticas a implementar serían: establecer perfil de puesto que considere habilidades gerenciales, capacitar a JDA en temas de gestión estratégica y liderazgo, revisar perfiles para equilibrar cargas, reducir tareas burocráticas, proveer mayores recursos humanos, materiales y financieros, establecer redes de colaboración interdepartamentales, emplear herramientas tecnológicas para monitorear actividades y replantear esquemas de sanciones y recompensas.

Finalmente, a pesar de que los resultados no son extrapolables por ser un análisis de caso, se espera que los hallazgos sean tomados como referencia para investigar y seguir documentando las buenas prácticas de gestión estratégica en otras universidades y países.

REFERENCIAS

- Akparobore, D. y Omoisejimi, A. F. (2020). Leadership qualities and style: a panacea for job productivity and effective service delivery among library staff in academic libraries in South, Nigeria. *Library Management*, 41(8), 677-687. <https://doi.org/10.1108/LM-02-2020-0025>
- Arechavala, R. y Sánchez, C. F. (2017). Las universidades públicas mexicanas: los retos de las transformaciones institucionales hacia la investigación y la transferencia de conocimiento. *Revista de la educación superior*, 46(84), 21-37. <https://doi.org/10.1016/j.resu.2017.09.001>

- Brui, O. (2018). Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library. *Library Management*, 39(8), 530-540. <https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0086>
- Bryson, J. M., & George, B. (2020). *Strategic management in public administration*. Oxford Research Encyclopedia of Politics. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1396>.
- Cladellas, R., Castelló, A. y Parrado, E. (2018). Satisfacción, salud y estrés laboral del profesorado universitario según su situación contractual. *Revista salud pública*, 20(1), 53-59. <http://www.scielo.org.co/pdf/rsap/v20n1/0124-0064-rsap-20-01-00053.pdf>
- Curvelo, C., Den, A. y Arkesteijn, M. (2019). Information to support strategic campus management in universities. *Journal of Corporate Real Estate*, 21(3), 212-233. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2018-0038>
- Dandagi, S., Bhushi, U., Bagodi, V. y Sinha, D. (2016). Strategic management of technical university: structural equation modelling approach. *Journal of Modelling in Management*, 11(1), 75-90. <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2014-0034>
- De Campos, M. I. y Marin, F. J. (2017). Sesgo de deseabilidad social en medidas de valores organizacionales. *Universitas Psychologica*, 16(2), 206-216. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy16-2.sdsm>
- De la Garza, M. T., Cervantes, A. y Guzmán, E. (2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. *Actualidades investigativas en educación*, 17(3), 1-26. <https://doi.org/10.15517/aie.v17i3.29871>
- Garza, A., López, E., Alférez, D. y Badillo R. (2021, marzo). *Liderazgo transformacional enfrentando el covid-19: un análisis del estilo de liderazgo de rectores en universidades mexicanas*. [Memoria de ponencia] 1ra cumbre de educación, investigación y tecnología digital, Ciudad de Corrientes, República de Argentina.
- Hernández, A. (2013, octubre). *Motivación, satisfacción y desempeño laboral en organizaciones públicas y privadas*. [Memoria de ponencia] XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad Universitaria, Ciudad de México. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/3.23.pdf>
- Hladchenko, M. y Benninghoff, M. (2020). Implementing the global model of the research university in a national context: perspectives of deans and departments

heads. *International Journal of Educational Management*, 34(10), 1493-1507. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2020-0026>

Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W. y Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2022, 21 de julio). *Matrícula escolar por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados de 2000/2001 a 2021/2022*. <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=ac13059d-e874-4962-93bb-74f2c58a3cb9>

Kuchta, D., Rynca, R., Skorupka, D. y Duchaczek, A. (2019). The use of the multiple knapsack problem in strategic management of a private Polish university: Case study. *International Journal of Educational Management*, 33(2), 335-358. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2017-0068>

Kulkarni, P., Mutkekar, R. y Ingalagi, S. (2020). Role of strategic management for employee engagement and skill development for start-ups. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 17(1), 79-95. <https://doi.org/10.1108/XJM-07-2020-0036>

Leyva, B. (2018). *La implementación de la gestión estratégica y su impacto en el desempeño organizacional de las pymes del sector comercial de ciudad obregón, sonora* [tesis doctoral inédita Universidad Autónoma de Nuevo León]. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/16810>

Márquez, L. (2014). *La participación social en la escuela secundaria pública. Los padres y madres de familia como actores sociales: un estudio de caso* [tesis doctoral inédita, Universidad Iberoamericana Puebla]. https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/1221/III_Lorena_M%C3%A1rquez.pdf?sequence=2

Martínez, I., Padilla, M. T., & Alastor, E. (2019). Understanding governance at university: from management to leadership. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(3), 466-480. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2018-0068>

Martínez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Trillas.

Martínez, T. (2020). *Gasto público en educación PPEF 2021*. Centro de Investigación Económica y Presupuestaria. <https://ciep.mx/gasto-publico-en-educacion-ppef-2021/>

Moscoso, L. F. y Díaz, L. P. (2018). Aspectos éticos en la investigación cualitativa con niños. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 18(1), 51-68. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1270/127054340004/127054340004.pdf>

- Orozco, J., Nuñez, P. y Orozco, M. (2019). Los retos de la educación superior de México en el siglo XXI. *InterSedes*, 20(41), 76-86. <https://dx.doi.org/10.15517/isucr.v20i41.38807>
- Parakhina, V., Godina, O., Boris, O. y Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 62-75. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2016-0053>
- Planes, P. (2017). Propuesta metodológica para mejorar el desempeño del jefe de departamento docente universitario. *EduSol*, 17(60), 70-82. <https://www.redalyc.org/journal/4757/475753184017/html/>
- Pozner, P. (2003). *La gestión escolar*. Secretaría de Educación Pública [SEP].
- Rodríguez, J., Artiles, J. y Aguiar, M. V. (2015). La gestión universitaria: dificultades en el desempeño del cargo y necesidades de formación. *Revista de Docencia Universitaria*, 13(3), 213-231. <https://polipapers.upv.es/index.php/REDU/article/view/5427/5407>
- Rybnicek, R., Leitner, K. H., Baumgartner, L. y Plakolm, J. (2019). Industry and leadership experiences of the heads of departments and their impact on the performance of public universities. *Management Decision*, 57(12), 3321-3345. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1173>
- Sanabria, M. (2007). De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. *Universidad & Empresa*, 6(13), 155-194. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217485009.pdf>
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M.I., Thurasamy, R. y Ali, J. (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence: A review approach. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 47(1), 55-93. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2016-0035>
- Sucapuca, E. J., Yapu, L., Mamani, O. J. y Turpo, J. E. (2022). Efecto de la carga de trabajo y estrés sobre la percepción del teletrabajo en docentes peruanos: rol mediador de la satisfacción laboral. *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 31(1), 70-78. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-62552022000100008&lng=es&tlng=es

- Sułkowski, Ł., Fijałkowska, J. y Dżimińska, M. (2019). Mergers in higher education institutions: a proposal of a novel conceptual model. *Managerial Finance*, 45(10), 1469-1487. <https://doi.org/10.1108/MF-01-2018-0048>
- Tamay, J. R. (2017). *La gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo en la universidad católica "Los Ángeles de Chimbo-te"*. [Tesis de licenciatura inédita, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uess.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4141/Tamay%20Ravillet.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tárraga, H. (2019). *La responsabilidad social universitaria, la gestión administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2017* [tesis doctoral inédita, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/2714/TD%20CE%202015%20T1%20-%20Tarraga%20LLActa%20Horacio%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vázquez, E. Coord. (2010). *Modelo de gestión educativa estratégica*. Secretaría de Educación Pública.
- Véliz, V. F., Alonso, A., Fleitas, M. S. y Alfonso, D. (2016). Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso. *Revista electrónica educare*, 20(3), 1-17. <https://doi.org/10.15359/ree.20-3.23>
- Zabalza, M. A. (2000). El papel de los departamentos universitarios en la mejora de la calidad de docencia. *Revista interuniversitaria de formación del profesorado*, 38, 47-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=118069>
- Zamanillo, E. (2003). *La organización departamental en las instituciones de educación superior*. http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista35_S1A2ES.pdf