

Gestión Educativa En La Universidad Autónoma De Zacatecas: Avances, Desafíos Y Propuestas Para Su Fortalecimiento Institucional

[Educational Management At The Universidad Autonoma De Zacatecas: Achievements, Challenges, And Proposals For Institutional Strengthening]

Claudia Torres González¹, Flor Nazareth Rodríguez Ávila², Laura Sánchez Solorio³, Arturo Hiram Rosales Torres⁴

¹Docente-Investigadora y creadora en Licenciatura en Artes de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), México

²Docente-Investigadora y creadora en Licenciatura en Artes de la UAZ, México

³Docente-Investigadora y creadora en Licenciatura en Artes de la UAZ, México

⁴Estudiante de Maestría en Administración, UAZ, México

Autor correspondiente: Flor Nazareth Rodríguez Ávila, claudiatorresgless@gmail.com



Resumen: Este artículo analiza de manera crítica la gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), abordando su evolución institucional, logros, desafíos y áreas de oportunidad. A partir de un enfoque integral, se exploran los componentes esenciales de la gestión universitaria —planeación, organización, dirección y control—, así como los modelos que la sustentan en el contexto mexicano. Se describen las estrategias implementadas por la UAZ para mejorar la calidad académica, profesionalizar a su personal y fortalecer su vinculación social. También se identifican retos estructurales como la precarización laboral, la desigualdad entre unidades académicas y la necesidad de transformación digital. Finalmente, se proponen recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional, basadas en principios de equidad, participación y mejora continua. El estudio contribuye a la comprensión de la gestión universitaria como un proceso complejo, estratégico y fundamental para el cumplimiento de la misión educativa en contextos públicos.

Palabras clave: gestión educativa, universidad pública, planeación estratégica, calidad académica, UAZ, educación superior en México.

Abstract: This article critically examines educational management at the Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), addressing its institutional evolution, achievements, challenges, and areas of opportunity. From a comprehensive perspective, it explores the key components of university governance—planning, organization, leadership, and control—as well as the management models that support higher education institutions in the Mexican context. The study describes the strategies implemented by UAZ to enhance academic quality, promote faculty development, and strengthen social engagement. Structural challenges are also identified, such as employment instability,

¹ Docente-Investigadora y creadora en Licenciatura en Artes de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), México

² Docente-Investigadora y creadora en Licenciatura en Artes de la UAZ, México

³ Docente-Investigadora y creadora en Licenciatura en Artes de la UAZ, México

⁴ Estudiante de Maestría en Administración, UAZ, México

inequality between academic units, and the urgent need for digital transformation. Based on this analysis, the article proposes a set of recommendations aimed at institutional strengthening, grounded in principles of equity, participation, and continuous improvement. This work contributes to a deeper understanding of university management as a complex, strategic process essential to the fulfillment of the educational mission in public higher education.

Keywords: educational management, public university, strategic planning, academic quality, UAZ, higher education in Mexico

I. Introducción

La gestión educativa en el ámbito universitario mexicano ha adquirido un papel central en la búsqueda de una educación superior de calidad, equitativa y pertinente. En este contexto, las universidades públicas, como la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ), enfrentan el desafío constante de adaptarse a los cambios sociales, económicos y tecnológicos, al tiempo que mantienen su compromiso con la formación integral y la generación de conocimiento.

De acuerdo con Rodríguez y Tuirán (2011), “la gestión universitaria no solo se limita a la administración de recursos y procesos, sino que implica una función estratégica en la construcción de comunidades académicas capaces de responder a las exigencias del entorno” (p. 17). Esto implica una visión más amplia del rol de las instituciones de educación superior como agentes activos en el desarrollo regional y nacional.

En México, la gestión educativa universitaria se desarrolla en un marco normativo complejo, influido por políticas públicas nacionales, organismos evaluadores y exigencias de transparencia. La Secretaría de Educación Pública (SEP) y organismos como la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) han promovido directrices orientadas a la mejora continua y al fortalecimiento de la planeación estratégica institucional (ANUIES, 2019).

Por su parte, Gairín (2011) señala que la gestión en educación superior debe entenderse como un proceso integral que articula dimensiones pedagógicas, organizativas y sociales. En este sentido, la eficiencia y la eficacia en la gestión se convierten en indicadores clave del desempeño institucional y de su capacidad para cumplir con su misión educativa.

La educación superior en México atraviesa, además, tensiones relacionadas con la cobertura, la equidad, la calidad y la pertinencia de sus programas. Como indica Márquez (2020), “las universidades enfrentan presiones crecientes para ampliar su matrícula, garantizar la inclusión social y responder a un mercado laboral cambiante, sin comprometer la calidad académica” (p. 45). Esto coloca a la gestión universitaria como un factor crítico para equilibrar intereses y recursos en contextos de creciente complejidad.

La gestión educativa universitaria en México se configura como un campo estratégico que articula múltiples dimensiones: institucionales, normativas, políticas y pedagógicas. En este escenario, universidades como la UAZ no solo deben mejorar sus procesos internos, sino también consolidarse como espacios de innovación y liderazgo educativo en sus regiones.

Relevancia de la gestión educativa en la UAZ

La gestión educativa en las universidades públicas mexicanas ha adquirido una importancia creciente frente a los retos que plantea el contexto actual: el aumento en la demanda educativa, la exigencia de una educación pertinente y de calidad, y las limitaciones presupuestales que enfrentan las instituciones. En este escenario, resulta indispensable analizar cómo se organizan y ejecutan los procesos de gestión en universidades con fuerte presencia regional, como es el caso de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ).

La UAZ, como institución de educación superior, cumple funciones esenciales en la formación de capital humano, la producción de conocimiento y la promoción del desarrollo social en el estado de Zacatecas. Estas funciones requieren de una gestión eficiente, planificada y articulada con los objetivos institucionales. Como afirman Pérez y López (2019), “la gestión educativa

universitaria debe ser entendida como una práctica transformadora que trasciende lo meramente administrativo para incidir directamente en la calidad académica y en el impacto social de la universidad” (p. 67).

Asimismo, la UAZ ha experimentado un proceso continuo de transformación organizacional, con la implementación de sistemas de planeación estratégica, programas de evaluación y acreditación, y estructuras colegiadas para la toma de decisiones. No obstante, estos avances también se ven desafiados por factores como la escasez de recursos, la burocratización de procesos, la resistencia al cambio organizacional y la necesidad de mayor vinculación con el entorno (Márquez, 2020).

El análisis de la gestión educativa en la UAZ es relevante, entonces, por tres razones fundamentales: primero, porque permite identificar fortalezas y debilidades institucionales que inciden directamente en el desempeño académico; segundo, porque aporta elementos empíricos para el diseño de estrategias de mejora continua; y tercero, porque contribuye al conocimiento académico sobre modelos de gestión en universidades públicas con características similares en México. En palabras de Gairín (2011), “gestionar no es solamente administrar recursos, sino tomar decisiones pedagógicas, organizativas y políticas que impacten en los aprendizajes y en la vida institucional” (p. 34). Esta afirmación reafirma la necesidad de abordar la gestión educativa desde una visión integral, crítica y propositiva.

El presente artículo tiene como propósito central analizar de manera crítica la gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas, entendida como el conjunto de procesos administrativos, académicos y organizativos que permiten el cumplimiento de su función educativa en el marco de su autonomía, misión social y contexto regional.

En particular, el estudio busca responder a la necesidad de documentar y evaluar cómo se estructura y opera la gestión educativa en la UAZ, en un entorno caracterizado por la creciente demanda de transparencia, eficiencia y calidad. Como lo señala Brunner (2014), “las instituciones de educación superior enfrentan una triple exigencia: responder a una mayor complejidad interna, adaptarse a un entorno cambiante y rendir cuentas de sus resultados” (p. 12). A partir de esta premisa, se han formulado los siguientes objetivos específicos:

1. Describir el modelo organizacional y normativo que sustenta la gestión educativa en la UAZ, considerando sus órganos de gobierno, planes institucionales, reglamentos y políticas académicas.
2. Identificar las estrategias institucionales orientadas al aseguramiento de la calidad educativa, tales como procesos de evaluación, acreditación, formación docente, e innovación curricular.
3. Analizar los principales desafíos que enfrenta la UAZ en su gestión educativa, así como los logros alcanzados y las áreas susceptibles de mejora.
4. Proponer lineamientos estratégicos para fortalecer la gestión educativa universitaria, con base en experiencias exitosas y buenas prácticas documentadas.

II. Definición de “gestión educativa” y sus componentes (planeación, organización, dirección, control)

La gestión educativa es un campo multidisciplinario que ha cobrado relevancia en las últimas décadas debido a su papel central en la mejora del funcionamiento de las instituciones educativas. En el ámbito universitario, esta gestión adquiere un carácter estratégico, pues articula procesos administrativos, pedagógicos y políticos en la búsqueda de objetivos institucionales.

De forma general, la gestión educativa puede definirse como el conjunto de procesos planificados que permiten organizar, dirigir y evaluar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de una institución con el fin de alcanzar sus metas educativas. Según Bolívar (2012), “la gestión educativa es una acción organizada que tiene como finalidad posibilitar condiciones óptimas para el desarrollo de la enseñanza, el aprendizaje y la vida escolar” (p. 91). Esta definición resalta que no se trata solo de administrar recursos, sino de crear condiciones institucionales que potencien la calidad educativa.

Una de las conceptualizaciones más influyentes proviene de la teoría general de la administración, la cual estructura la gestión en cuatro funciones básicas: planeación, organización, dirección y control (Fayol, 1949; Chiavenato, 2006). Estas funciones,

adaptadas al contexto educativo, permiten comprender la dinámica interna de las instituciones y proponer estrategias de mejora continua.

Planeación

La planeación educativa implica prever los objetivos que se quieren alcanzar, los medios para lograrlos y las acciones necesarias para su implementación. Es el punto de partida de toda gestión, ya que define la visión, misión y metas institucionales. Para Robbins y Coulter (2018), “la planeación establece las bases para las demás funciones gerenciales, al definir el rumbo que tomará la organización y cómo se distribuirán sus recursos” (p. 98). En el contexto universitario, esta función se traduce en planes de desarrollo institucional, programas operativos anuales, presupuestos y políticas académicas.

Organización

La organización se refiere a la estructuración racional de los recursos y actividades para ejecutar lo planeado. Esto incluye el diseño de estructuras jerárquicas, la distribución de funciones, la asignación de responsabilidades y la articulación de los distintos órganos de gobierno institucional. Según Chiavenato (2006), organizar “es estructurar el trabajo, definir los roles de las personas, y coordinar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos institucionales” (p. 121). En las universidades, esto implica establecer unidades académicas, comisiones, direcciones, reglamentos y flujos de comunicación eficaces.

Dirección

La función de dirección consiste en influir en las personas para que cumplan los objetivos institucionales. Esto implica liderazgo, motivación, toma de decisiones, manejo de conflictos y desarrollo del talento humano. Como lo plantea Gairín (2011), “la dirección en el ámbito educativo debe fomentar el compromiso colectivo, el trabajo colaborativo y la innovación, más allá del cumplimiento de tareas burocráticas” (p. 105). En las universidades, dirigir implica orientar tanto al personal docente como al administrativo en torno a una cultura organizacional basada en principios de participación, transparencia y calidad.

Control

El control es el proceso mediante el cual se monitorean y evalúan los resultados institucionales en función de los objetivos propuestos. Incluye la revisión de indicadores, la detección de desviaciones y la implementación de medidas correctivas. Robbins y Coulter (2018) señalan que “el control permite asegurar que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado, y es fundamental para la mejora continua de cualquier organización” (p. 147). En el entorno universitario, el control se refleja en sistemas de evaluación institucional, auditorías académicas, mecanismos de rendición de cuentas y procesos de acreditación.

La gestión educativa se concibe como un proceso cíclico y sistémico, en el que cada una de sus funciones (planeación, organización, dirección y control) se articula para garantizar el cumplimiento de la misión institucional. Esta perspectiva permite a las universidades no solo administrar sus recursos, sino también desarrollar procesos de transformación orientados a la calidad, la equidad y la pertinencia educativa.

Enfoques o modelos relevantes aplicables al nivel universitario

La gestión educativa en el ámbito universitario no puede entenderse únicamente desde un enfoque técnico-administrativo. Las universidades son organizaciones complejas, con estructuras colegiadas, autonomía normativa y una diversidad de actores que participan en la toma de decisiones. En este sentido, se han propuesto distintos enfoques y modelos de gestión que permiten analizar y fortalecer la operación de las instituciones de educación superior. Entre los más relevantes se encuentran: el modelo burocrático, el modelo colegiado, el modelo gerencialista, el modelo por competencias y el modelo basado en la mejora continua.

Modelo burocrático

Este enfoque, de corte tradicional, se fundamenta en los principios de la teoría de la administración clásica de Max Weber y Henri Fayol. Considera que las organizaciones educativas deben estructurarse con base en normas formales, jerarquías definidas y procedimientos estandarizados. En este modelo, la autoridad se legitima a través de la posición ocupada dentro del organigrama,

y la eficiencia se mide por el cumplimiento de normas y regulaciones (Weber, 1978). Aunque este modelo aporta orden y estabilidad organizacional, en contextos universitarios puede generar rigidez y lentitud en la toma de decisiones.

De acuerdo con García (2015), “el modelo burocrático ha predominado históricamente en las universidades públicas mexicanas, donde la normatividad, los procedimientos y los cargos directivos siguen una lógica más administrativa que académica” (p. 44). En instituciones como la UAZ, este enfoque aún persiste en muchas áreas, especialmente en la gestión de recursos humanos, financieros y procesos de control.

Modelo colegiado

El modelo colegiado surge como una respuesta crítica al modelo burocrático. Promueve la participación democrática y horizontal en la toma de decisiones, especialmente entre cuerpos académicos, consejos universitarios y comités. Este modelo reconoce que los académicos son actores clave en la conducción institucional, por lo que se privilegia la deliberación, el consenso y la corresponsabilidad.

Clark (1983), al estudiar las formas de gobierno universitario, señala que el modelo colegiado “fomenta una estructura en la que los profesores se autoorganizan y asumen un rol activo en la toma de decisiones estratégicas” (p. 92). Este enfoque es visible en muchas universidades autónomas de América Latina, donde los órganos de gobierno son integrados por representantes de los sectores académico, estudiantil y administrativo.

En la Universidad Autónoma de Zacatecas, la tradición colegiada se expresa en la existencia del Consejo Universitario y en la elección democrática de algunas autoridades. No obstante, como señala Márquez (2020), “aunque el modelo colegiado fortalece la participación, también puede derivar en procesos lentos, fragmentación de intereses y dificultades para lograr consensos” (p. 61).

Modelo gerencialista

En las últimas décadas, influido por las reformas neoliberales en educación, ha ganado terreno el enfoque gerencialista o de “nueva gestión pública” (New Public Management). Este modelo incorpora principios del sector privado, como la eficiencia, la productividad, la rendición de cuentas y la orientación a resultados. Bajo esta perspectiva, las universidades se conciben como organizaciones que deben gestionar sus recursos de forma eficiente, competir por financiamiento y rendir cuentas a través de indicadores de desempeño.

Según Torres y Schugurensky (2002), el modelo gerencialista “promueve un enfoque tecnocrático de la gestión, en el que los rectores y directores actúan como ejecutivos, los académicos como empleados y los estudiantes como clientes” (p. 136). Si bien este enfoque ha permitido avances en planeación estratégica y evaluación del desempeño, también ha sido criticado por reducir el sentido social y crítico de la universidad pública.

En la UAZ, elementos del modelo gerencialista se reflejan en los sistemas de evaluación institucional promovidos por organismos como CIEES o COPAES, en los planes de mejora para la acreditación de programas y en el uso de indicadores de calidad para acceder a financiamiento extraordinario (ANUIES, 2019).

Modelo por competencias

El enfoque por competencias tiene un impacto tanto en el diseño curricular como en la gestión educativa. Supone una reorganización del quehacer institucional orientada al logro de aprendizajes significativos, transferibles y contextualizados. En términos de gestión, implica que los procesos administrativos y académicos deben alinearse con la formación integral del estudiante.

Zabala y Arnau (2007) afirman que “el modelo por competencias exige una gestión centrada en el acompañamiento del proceso formativo, la flexibilización curricular y la evaluación continua” (p. 27). Esto implica cambios en la planeación académica, en la formación docente y en la manera en que se evalúan los resultados educativos.

En muchas universidades mexicanas, incluido el caso de la UAZ, la adopción del modelo por competencias ha estado acompañada de procesos de actualización curricular y del fortalecimiento de los cuerpos académicos, aunque su implementación efectiva aún presenta desafíos, como la capacitación docente y la integración de metodologías activas en la enseñanza.

Modelo de mejora continua

Finalmente, el modelo de mejora continua —inspirado en los principios de calidad total (Total Quality Management, TQM)— plantea que la gestión debe ser concebida como un proceso dinámico de evaluación y ajuste. Se trata de generar una cultura organizacional que valore el diagnóstico constante, la participación colectiva y la innovación.

De acuerdo con Deming (1986), pionero de este enfoque, “la mejora continua requiere compromiso de la alta dirección, participación de todos los miembros de la organización y el uso sistemático de datos para tomar decisiones” (p. 53). En el contexto universitario, esto se traduce en sistemas institucionales de evaluación, políticas de mejora académica y participación de los actores en procesos de retroalimentación.

Este modelo ha sido promovido en México por programas como el PIFI y el Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa (PFCE), que han incentivado a las universidades a planificar con base en evidencias y resultados. En la UAZ, estas iniciativas han contribuido a desarrollar planes de mejora vinculados con la acreditación de programas, el desarrollo de cuerpos académicos y la mejora de la infraestructura educativa.

Los modelos de gestión educativa no son excluyentes ni se aplican de forma pura. En la práctica, las universidades suelen operar bajo un esquema mixto, en el que conviven elementos burocráticos, colegiados y gerenciales. En el caso de la UAZ, es posible observar una tensión permanente entre la tradición colegiada, la necesidad de eficiencia administrativa y la presión por alcanzar estándares de calidad impuestos por agencias externas. Reconocer y analizar estos modelos permite no solo comprender cómo se toman las decisiones institucionales, sino también proponer rutas más equilibradas, participativas y orientadas al cumplimiento de la función social de la universidad pública.

III. Panorama institucional de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ)

La Universidad Autónoma de Zacatecas “Francisco García Salinas” (UAZ) es una institución pública de educación superior que representa un pilar fundamental para el desarrollo educativo, científico, cultural y social del estado de Zacatecas. Fundada en 1959 como Universidad de Zacatecas y reconocida como autónoma en 1968, la UAZ ha consolidado su presencia regional como una universidad que busca atender las necesidades de formación profesional e investigación en un contexto marcado por múltiples desafíos estructurales.

Misión, visión y principios institucionales

La UAZ declara en sus documentos oficiales que su misión es “formar integralmente profesionales con compromiso social, desarrollar y aplicar conocimiento científico, tecnológico y humanístico, contribuir al desarrollo sustentable de la sociedad, mediante procesos educativos de calidad, equidad, pertinencia y responsabilidad social” (UAZ, 2022). Esta misión evidencia su vocación como una universidad pública y socialmente comprometida, con una orientación clara hacia la inclusión y la formación crítica de ciudadanos.

Su visión institucional se proyecta hacia el fortalecimiento de su autonomía y su consolidación como una universidad de excelencia académica, capaz de incidir tanto en el ámbito local como nacional e internacional. Como lo establece el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2023–2030, la UAZ aspira a “ser una universidad socialmente responsable, con liderazgo académico en el ámbito nacional, reconocida por la calidad de sus programas, la productividad científica y su contribución al bienestar colectivo” (UAZ, 2023, p. 6).

Estos principios se articulan con valores como la equidad, la democracia, la transparencia, el respeto a la diversidad y el compromiso ético, los cuales se reflejan en sus órganos de gobierno, políticas académicas y actividades sustantivas (docencia, investigación y extensión).

Estructura organizacional y modelo de gobierno

La UAZ cuenta con un modelo organizativo complejo, compuesto por unidades académicas, direcciones, coordinaciones y consejos universitarios. La máxima autoridad es el Consejo Universitario, órgano colegiado que representa los intereses de la comunidad universitaria y en el que participan docentes, estudiantes y personal administrativo. Este órgano es responsable de aprobar el presupuesto, el plan de desarrollo institucional, reglamentos y reformas académicas.

La administración central está encabezada por el rector, quien es elegido mediante voto universal por la comunidad universitaria y tiene bajo su responsabilidad la conducción ejecutiva de la institución. A nivel operativo, la universidad se divide en unidades académicas multidisciplinarias, centros de investigación, programas transversales y áreas de apoyo, lo que permite una descentralización parcial de la gestión.

De acuerdo con Márquez (2020), “la UAZ representa un ejemplo de universidad pública mexicana con una estructura de gobierno basada en la autonomía, pero que enfrenta serias dificultades para coordinar eficazmente sus múltiples subsistemas” (p. 88). Esta complejidad organizacional, aunque garantiza la participación democrática, también puede derivar en procesos de toma de decisiones fragmentados y poco eficientes.

Normatividad y regulación institucional

El marco jurídico que regula a la UAZ se fundamenta en la Ley Orgánica de la propia universidad, sus estatutos generales y reglamentos internos. La autonomía universitaria, reconocida en la Constitución Mexicana, le otorga la facultad de autogobernarse, definir sus planes y programas, y administrar su patrimonio.

Sin embargo, como señala López Roldán (2017), “la autonomía no exime a las universidades de la rendición de cuentas ni de la necesidad de adaptar su normatividad a los desafíos actuales en términos de transparencia, eficiencia y calidad educativa” (p. 53). En este sentido, la UAZ ha desarrollado marcos normativos para reglamentar aspectos como la carrera académica, la evaluación docente, la transparencia presupuestal, la equidad de género y el trabajo colegiado.

Es importante señalar que la universidad, en su búsqueda por garantizar procesos más transparentes, ha incorporado prácticas de gobierno abierto, mecanismos de contraloría interna y políticas de datos abiertos, aunque su consolidación institucional aún enfrenta obstáculos estructurales y culturales.

Oferta académica y cobertura

La UAZ ofrece programas de bachillerato, licenciatura, maestría y doctorado en diversas áreas del conocimiento: ciencias de la salud, ingeniería, ciencias sociales, humanidades, ciencias agropecuarias, artes y ciencias básicas. Su matrícula total supera los 40,000 estudiantes, convirtiéndose en la principal institución de educación superior del estado.

Además, cuenta con programas reconocidos por su calidad ante los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), así como con cuerpos académicos consolidados y participación en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) del CONACYT.

Según datos del PDI 2023–2030, “el 83 % de los programas evaluables de licenciatura de la UAZ están acreditados como programas de calidad, y más del 60 % de los posgrados pertenecen al Sistema Nacional de Posgrados” (UAZ, 2023, p. 42). Estos datos evidencian un compromiso institucional con la mejora continua, aunque también se identifican desigualdades internas entre unidades académicas en términos de desarrollo, infraestructura y capital académico.

Retos institucionales

A pesar de sus logros, la UAZ enfrenta una serie de **retos estructurales** que impactan directamente en su gestión educativa. Entre ellos se encuentran: la precarización laboral de su personal académico, los pasivos financieros acumulados, la necesidad de consolidar una cultura de evaluación y la digitalización de sus procesos administrativos y académicos.

Como advierte Rivera (2021), “la universidad se encuentra en una encrucijada: o refuerza su institucionalidad con base en una gestión académica y administrativa eficiente, o corre el riesgo de colapsar frente a sus problemas financieros y organizativos” (p. 77). A esto se suman los efectos de la pandemia por COVID-19, que revelaron deficiencias en infraestructura tecnológica, habilidades digitales y adaptación curricular.

El panorama institucional de la Universidad Autónoma de Zacatecas muestra a una universidad con una misión clara, una estructura democrática y una importante trayectoria académica. No obstante, también se enfrenta a retos administrativos, financieros y de gestión que ponen a prueba su capacidad de adaptarse y transformarse. El análisis de su gestión educativa requiere, por tanto, una comprensión profunda de este contexto, sus logros y limitaciones, así como de las tensiones propias de las universidades públicas en México.

IV. Diagnóstico de la gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ)

El diagnóstico de la gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) implica analizar de forma crítica y sistemática los procesos, estructuras, mecanismos y resultados que conforman su quehacer institucional. Dada su naturaleza pública, su autonomía universitaria y su función social, la UAZ enfrenta exigencias cada vez más complejas que requieren una gestión integral, transparente y orientada a resultados. Para este análisis se abordan cuatro dimensiones clave: planeación institucional, gestión académica, gestión administrativa y evaluación interna.

Planeación institucional

La planeación estratégica en la UAZ se articula en torno al *Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2023–2030*, que establece los objetivos, líneas estratégicas y metas que guían las acciones universitarias a mediano y largo plazo. Este documento constituye un esfuerzo por alinear las funciones sustantivas con las demandas del entorno regional y nacional.

Sin embargo, estudios previos han identificado limitaciones en la apropiación y seguimiento del PDI por parte de las unidades académicas. Según Rivera (2021), “si bien la universidad ha avanzado en la formulación de planes institucionales, aún persiste una débil cultura de planeación entre sus diferentes dependencias, lo cual limita la efectividad de las estrategias planteadas” (p. 74). A ello se suma la falta de mecanismos institucionalizados para el monitoreo de metas y la retroalimentación continua de los procesos.

Además, la planeación universitaria enfrenta restricciones externas, como la incertidumbre presupuestal, los cambios en las políticas federales y los rezagos administrativos, lo que dificulta la implementación eficaz de proyectos a largo plazo (Márquez, 2020).

Gestión académica

La gestión académica de la UAZ comprende aspectos como la oferta educativa, la formación docente, la organización curricular, la investigación y la vinculación social. En los últimos años, la institución ha incrementado el número de programas evaluados y acreditados, y ha fortalecido la formación de cuerpos académicos consolidados.

De acuerdo con el *PDI 2023–2030*, más del 80 % de los programas de licenciatura evaluables cuentan con reconocimiento de calidad, y la universidad tiene presencia en el Sistema Nacional de Posgrados y el Sistema Nacional de Investigadores (UAZ, 2023, p. 42). Estos logros son indicativos de una gestión académica orientada a estándares de calidad.

No obstante, persisten desafíos importantes. En primer lugar, la desigualdad académica entre unidades es notable: algunas cuentan con cuerpos académicos consolidados y redes de investigación activas, mientras que otras enfrentan limitaciones estructurales y de personal (López Roldán, 2017). En segundo lugar, la precarización laboral del profesorado es un obstáculo estructural. Como advierte Padilla (2019), “la contratación por horas, sin estabilidad laboral ni incentivos adecuados, impacta negativamente en la calidad de la docencia y en el compromiso institucional” (p. 60).

Asimismo, la innovación pedagógica y el uso de tecnologías emergentes todavía son incipientes. Durante la pandemia por COVID-19 se evidenció una falta de infraestructura tecnológica y una limitada capacitación docente en entornos virtuales, situación que reveló la urgencia de transitar hacia modelos de enseñanza híbridos y más flexibles (González & Pérez, 2021).

Gestión administrativa

La gestión administrativa en la UAZ está centrada en el manejo de recursos financieros, humanos y materiales, así como en la implementación de sistemas de control interno. Aunque existen procedimientos normativos claros y estructuras funcionales establecidas, la gestión administrativa ha sido señalada por su lentitud, burocratización y escasa innovación tecnológica.

Uno de los problemas más relevantes es el déficit financiero estructural, derivado de pasivos laborales históricos, prestaciones no financiadas y dependencia del subsidio federal. Según Rivera (2021), “la situación financiera de la UAZ representa una amenaza permanente a su estabilidad operativa y a la viabilidad de su modelo académico” (p. 76). Esta condición limita la inversión en infraestructura, equipamiento y programas estratégicos.

En cuanto a la gestión del capital humano, existen limitaciones en los sistemas de evaluación y desarrollo del personal administrativo y académico. La falta de incentivos, de evaluación del desempeño y de esquemas de profesionalización constituye un obstáculo para el fortalecimiento institucional (Márquez, 2020).

En términos tecnológicos, si bien la UAZ ha implementado sistemas digitales como la plataforma *SIUUAZ* (Sistema Integral de Información), aún enfrenta desafíos en la integración de procesos y la interoperabilidad entre áreas. Esto ha generado duplicidades, errores administrativos y limitaciones en el acceso a información estratégica.

Evaluación interna y cultura organizacional

La evaluación institucional constituye un eje central de toda gestión educativa moderna. En la UAZ, la creación de la Coordinación de Evaluación y Acreditación ha permitido avances en la sistematización de procesos y en la rendición de cuentas hacia organismos externos. No obstante, la evaluación **interna** aún presenta debilidades considerables.

La principal limitación radica en que los procesos de evaluación no siempre derivan en acciones concretas de mejora. Como señala Gairín (2011), “una evaluación es útil cuando está acompañada de planes de mejora, seguimiento y retroalimentación efectiva” (p. 111). En la práctica, muchas unidades académicas de la UAZ no cuentan con mecanismos formales para dar seguimiento a los hallazgos evaluativos.

Asimismo, la cultura organizacional universitaria se caracteriza por una fuerte tradición colegiada, pero también por tensiones entre grupos académicos, centralización excesiva de decisiones y resistencia al cambio. Esto ha generado dificultades para la implementación de políticas institucionales y para establecer una visión compartida de largo plazo (López Roldán, 2017).

El diagnóstico de la gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas revela un panorama mixto: por un lado, existen avances significativos en la planeación institucional, acreditación académica y consolidación de programas de calidad; por otro, persisten desafíos relacionados con la precariedad financiera, la profesionalización del personal, la cultura evaluativa y la innovación tecnológica.

Superar estas limitaciones implica adoptar un enfoque de gestión educativa más integral, participativo y basado en evidencias. De igual forma, se requiere fortalecer las capacidades institucionales para la planeación estratégica, el liderazgo académico y la gobernanza democrática, todo ello con el objetivo de consolidar una universidad pública pertinente, equitativa y de calidad.

V. Estrategias y prácticas implementadas por la UAZ para mejorar su gestión educativa

En las últimas dos décadas, la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) ha impulsado diversas estrategias para fortalecer su gestión educativa, en respuesta tanto a exigencias internas de mejora institucional como a los lineamientos marcados por políticas públicas nacionales orientadas a la calidad, eficiencia y pertinencia de la educación superior. Estas estrategias abarcan

principalmente las áreas de planeación estratégica, aseguramiento de la calidad, formación docente, digitalización de procesos y vinculación social.

Planeación estratégica participativa

Uno de los pilares de la transformación institucional en la UAZ ha sido la adopción de esquemas de planeación estratégica con base en diagnósticos participativos y metas medibles. El *Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2023–2030* se construyó mediante consultas a las unidades académicas, foros sectoriales y análisis FODA institucionales. Este ejercicio permitió identificar prioridades comunes y diseñar líneas estratégicas orientadas al fortalecimiento académico, la sostenibilidad financiera y la innovación organizacional.

De acuerdo con el propio documento rector, “la planeación estratégica participativa es una herramienta para articular la acción institucional, fomentar la corresponsabilidad entre los actores universitarios y garantizar la coherencia entre los objetivos institucionales y las necesidades sociales” (UAZ, 2023, p. 15). Esta práctica responde a las recomendaciones de la ANUIES (2019), que promueve la planificación como mecanismo de gobernabilidad y eficiencia universitaria.

Sin embargo, la eficacia de esta estrategia depende de su seguimiento sistemático y de la alineación operativa entre las distintas áreas, lo cual sigue siendo un reto, como advierten Rivera (2021) y López Roldán (2017).

Aseguramiento de la calidad académica

La UAZ ha desplegado una serie de acciones encaminadas a elevar la calidad académica de sus programas. Entre estas destacan: el fortalecimiento de los procesos de evaluación externa, la acreditación de programas de licenciatura y posgrado, y la consolidación de cuerpos académicos dentro del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP).

Actualmente, más del 80 % de los programas evaluables de licenciatura cuentan con reconocimiento de calidad por parte de los CIEES o COPAES (UAZ, 2023, p. 42). Asimismo, la universidad participa activamente en el Sistema Nacional de Posgrados del CONACYT, con varios programas clasificados como de competencia internacional.

Estas acciones reflejan el enfoque adoptado por las instituciones públicas para responder a las demandas de una “nueva cultura de evaluación”, la cual, según Estévez (2016), “supone el tránsito de una gestión basada en procesos burocráticos hacia una gestión por resultados y evidencias” (p. 103). En este sentido, la UAZ ha impulsado instrumentos institucionales como el “Sistema de Evaluación Integral” para monitorear el desempeño de sus programas académicos.

Formación y profesionalización docente

Conscientes del papel estratégico del profesorado en la mejora educativa, las autoridades universitarias han implementado estrategias de capacitación, actualización pedagógica y desarrollo profesional. La Coordinación de Formación Docente organiza talleres, diplomados y cursos dirigidos al fortalecimiento de competencias didácticas, uso de TIC, evaluación por competencias y gestión del aula.

Durante el periodo 2020–2022, y en respuesta a la contingencia sanitaria, se impulsó el programa “UAZ en línea”, mediante el cual más de 1,200 docentes fueron capacitados en diseño instruccional, herramientas digitales y evaluación en entornos virtuales (UAZ, 2022). Esta práctica permitió amortiguar los efectos negativos del confinamiento y sentó las bases para avanzar hacia modelos híbridos.

De acuerdo con Díaz Barriga (2014), “la formación docente no puede ser vista como una actividad aislada, sino como parte de un proceso de transformación institucional que vincule innovación pedagógica, reflexión crítica y mejora continua” (p. 67). La UAZ ha dado pasos importantes en esta dirección, aunque la cobertura y sostenibilidad de estos programas siguen siendo un desafío.

Digitalización de procesos administrativos y académicos

La modernización tecnológica ha sido otra línea estratégica en la gestión institucional. La implementación del *Sistema Integral de Información de la UAZ (SIIUAZ)* ha permitido automatizar trámites escolares, administrativos y financieros, facilitando la trazabilidad de datos y mejorando la eficiencia operativa.

Asimismo, se han desarrollado plataformas internas como el *Sistema de Evaluación Docente*, el *Sistema de Control Escolar* y el *Sistema de Seguimiento de Egresados*, que permiten contar con indicadores para la toma de decisiones basada en evidencia. Según Gairín (2011), “la incorporación de tecnologías en la gestión educativa debe ir acompañada de procesos de capacitación, rediseño organizacional y cambio cultural” (p. 99), algo que la UAZ ha comenzado a implementar, aunque aún enfrenta resistencias internas y problemas de interoperabilidad.

Por otra parte, en el plano académico, se ha promovido el uso de plataformas como Moodle, Google Classroom y Microsoft Teams, con acompañamiento técnico a docentes y estudiantes, en especial durante la pandemia.

Vinculación social e interculturalidad

En coherencia con su compromiso social, la UAZ ha fortalecido sus programas de vinculación comunitaria, extensión universitaria y atención a grupos vulnerables. A través del Área de Vinculación y el Programa Universitario de Interculturalidad, la universidad ha desarrollado convenios con municipios, organizaciones sociales y comunidades indígenas para el diseño de proyectos educativos y de desarrollo local.

La vinculación también se manifiesta en programas de servicio social, prácticas profesionales y movilidad estudiantil. Como señala Morán (2020), “una universidad socialmente responsable no puede concebir la gestión educativa como un asunto meramente interno, sino como una práctica comprometida con el entorno y las necesidades de la sociedad” (p. 41).

Este enfoque ha dado origen a proyectos como las “Brigadas Multidisciplinarias”, en las que estudiantes y docentes ofrecen servicios en salud, asesoría jurídica y educación en zonas marginadas del estado. Estas prácticas contribuyen a consolidar una gestión centrada en la equidad, la pertinencia y la inclusión.

Las estrategias implementadas por la Universidad Autónoma de Zacatecas reflejan un esfuerzo institucional sostenido por mejorar su gestión educativa a través de una planeación participativa, el aseguramiento de la calidad, la formación docente, la digitalización de procesos y la vinculación social. Si bien estos avances son significativos, su consolidación dependerá de la capacidad de la institución para superar obstáculos estructurales como la fragmentación organizativa, la resistencia al cambio y la precarización laboral.

El fortalecimiento de estas estrategias requiere una visión integral, que articule las dimensiones académica, administrativa y social de la gestión, con liderazgo institucional claro, participación de la comunidad universitaria y un compromiso auténtico con la mejora continua.

VI. Impacto y resultados de la gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ)

La implementación de estrategias de gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) ha tenido efectos significativos en distintos ámbitos institucionales, especialmente en lo que respecta al fortalecimiento académico, el aseguramiento de la calidad, la profesionalización del personal, la expansión de la oferta educativa y la visibilidad nacional e internacional de la institución. Este apartado analiza los resultados más relevantes de estos procesos, a partir de indicadores institucionales, evaluaciones externas y análisis de fuentes especializadas.

Mejora de indicadores de calidad académica

Uno de los impactos más evidentes de la gestión educativa en la UAZ ha sido el incremento sostenido en el número de programas académicos evaluados positivamente por instancias externas. Según el *Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2023–2030*, el 83 % de los programas de licenciatura evaluables se encuentran acreditados como programas de buena calidad por los

Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y por organismos pertenecientes al Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) (UAZ, 2023, p. 42).

Asimismo, la universidad ha logrado posicionar varios de sus programas de posgrado en el Sistema Nacional de Posgrados (SNP) del CONAHCYT, algunos incluso con reconocimiento de competencia internacional. Este logro no solo refleja un avance en términos de productividad académica, sino también una consolidación de procesos de evaluación, seguimiento curricular y gestión del talento académico.

De acuerdo con Estévez (2016), “las acreditaciones externas no son un fin en sí mismo, sino un medio para garantizar la calidad de los procesos educativos y fortalecer la cultura de la mejora continua” (p. 105). En este sentido, la UAZ ha logrado consolidar una base organizativa para el aseguramiento de la calidad, aunque aún enfrenta el reto de homogeneizar estos logros entre todas sus unidades académicas.

Desarrollo de cuerpos académicos y productividad científica

Otro resultado significativo ha sido el fortalecimiento de los cuerpos académicos (CA). La institución ha promovido activamente la integración de grupos de investigación registrados en el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), lo que ha contribuido al crecimiento de la producción científica y a la conformación de redes colaborativas con otras instituciones nacionales e internacionales.

Según datos institucionales, al cierre de 2022, la UAZ contaba con más de 80 cuerpos académicos registrados, de los cuales una parte considerable se encuentra en proceso de consolidación (UAZ, 2022). Este desarrollo ha impactado positivamente en la obtención de financiamiento externo, en la incorporación de profesores al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y en la generación de productos científicos, como artículos en revistas indexadas, libros y patentes.

López Roldán (2017) destaca que “la consolidación de los cuerpos académicos es una de las estrategias más efectivas para elevar la calidad institucional, en tanto permite integrar funciones sustantivas como la docencia, la investigación y la vinculación” (p. 50). No obstante, la disparidad entre áreas del conocimiento y entre unidades académicas sigue siendo una barrera para lograr una equidad real en términos de desarrollo académico.

Profesionalización docente y transformación pedagógica

La gestión educativa también ha impactado en la formación y actualización del profesorado. A través de programas institucionales y recursos federales, la UAZ ha fortalecido las capacidades pedagógicas y tecnológicas de su planta docente. El programa “UAZ en línea”, surgido durante la pandemia de COVID-19, permitió capacitar a más de 1,200 docentes en entornos virtuales, diseño instruccional y metodologías activas (UAZ, 2022).

Esta transformación ha influido directamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Como señalan Díaz Barriga y Hernández (2020), “la gestión universitaria debe orientarse no solo a la administración de recursos, sino a la generación de condiciones para la innovación educativa y la formación docente permanente” (p. 83). La UAZ ha dado pasos firmes en esta dirección, aunque aún requiere establecer sistemas de evaluación del desempeño docente más robustos y mecanismos que aseguren la aplicación de nuevas metodologías en el aula.

Expansión de la cobertura educativa y equidad

La expansión de la matrícula es otro resultado importante. Con más de 40,000 estudiantes en niveles medio superior, superior y posgrado, la UAZ se posiciona como la principal institución de educación superior del estado de Zacatecas. La apertura de extensiones universitarias en municipios como Fresnillo, Jalpa, Jerez y Río Grande ha contribuido a mejorar el acceso a la educación en zonas marginadas o con baja presencia de instituciones de nivel superior (Rivera, 2021).

Esta política responde al principio de equidad establecido en la misión institucional y a las recomendaciones internacionales sobre el derecho a la educación superior. Como advierte Tünnermann (2013), “la expansión del acceso debe ir acompañada de políticas que aseguren la permanencia y el éxito académico de los estudiantes, especialmente de aquellos en

condiciones de vulnerabilidad” (p. 21). En este sentido, la UAZ ha implementado programas de becas, tutorías académicas, acompañamiento psicológico y apoyos alimentarios, aunque estos no siempre alcanzan cobertura suficiente para atender la demanda creciente.

Vinculación social y responsabilidad institucional

La gestión educativa en la UAZ ha fortalecido también los vínculos con la sociedad a través de programas de extensión, servicio social, prácticas profesionales y proyectos de desarrollo comunitario. Las “Brigadas Multidisciplinarias”, por ejemplo, integran a estudiantes y docentes de diversas áreas en la atención de comunidades rurales mediante servicios médicos, jurídicos, educativos y sociales.

Morán (2020) afirma que “el impacto de una universidad no debe medirse únicamente por su producción académica, sino por su capacidad de incidir positivamente en su entorno social” (p. 46). En este rubro, la UAZ ha logrado consolidar una imagen institucional cercana a la ciudadanía, aunque enfrenta el reto de sistematizar la evaluación del impacto de sus programas sociales y generar evidencia sobre sus resultados a largo plazo.

Los resultados derivados de las estrategias de gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas son consistentes con un proceso institucional orientado a la calidad, la inclusión y la innovación. La acreditación de programas, la consolidación de cuerpos académicos, la profesionalización docente, la expansión de la cobertura y la vinculación social son indicadores claros de una transformación institucional significativa.

Sin embargo, persisten desafíos estructurales que limitan el alcance de estos logros: la desigualdad interna entre unidades académicas, la precariedad financiera, la necesidad de fortalecer los sistemas de evaluación y la consolidación de una cultura organizacional más colaborativa. Superar estos retos requiere avanzar hacia una gestión más integral, basada en evidencias, con liderazgo compartido y un compromiso real con la transformación educativa.

VII. Retos y áreas de oportunidad en la gestión educativa de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ)

A pesar de los avances institucionales en planeación estratégica, aseguramiento de la calidad y profesionalización docente, la gestión educativa de la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) enfrenta diversos retos estructurales, organizacionales y culturales que condicionan su capacidad para consolidar un modelo de educación superior pertinente, equitativo y sostenible. Estos desafíos también revelan áreas de oportunidad que, si son atendidas adecuadamente, podrían contribuir a una transformación profunda del quehacer universitario.

1. Sostenibilidad financiera y gobernabilidad institucional

Uno de los desafíos más persistentes en la UAZ es su crisis financiera crónica, la cual ha sido documentada en informes institucionales y medios especializados. Los pasivos acumulados, particularmente en materia de seguridad social, prestaciones y nómina, limitan la operatividad de la universidad y generan una dependencia creciente del subsidio federal. Esta situación impide planificar con una visión de largo plazo y afecta directamente la calidad de los servicios educativos.

Rivera (2021) advierte que “la debilidad financiera no es solo un problema contable, sino un síntoma de una gestión institucional que ha sido incapaz de contener el déficit estructural y generar fuentes alternativas de financiamiento” (p. 68). En este sentido, la universidad enfrenta el reto de reformar su estructura presupuestal, fortalecer la transparencia en el uso de recursos y diversificar sus fuentes de ingreso mediante proyectos productivos, vinculación estratégica e innovación tecnológica.

La gobernabilidad también se ve afectada por tensiones internas entre sectores universitarios, lo que dificulta la toma de decisiones. López Roldán (2017) sostiene que “una gobernanza universitaria eficaz requiere no solo de autonomía normativa, sino también de consensos duraderos, claridad organizativa y legitimidad de las autoridades” (p. 56). La UAZ ha promovido procesos democráticos en la elección de autoridades, pero aún enfrenta desafíos para lograr una articulación efectiva entre sus órganos de gobierno y las estructuras ejecutivas.

2. Fragmentación académica y desigualdad entre unidades

A nivel académico, la universidad muestra desequilibrios estructurales entre las distintas unidades académicas en cuanto a recursos humanos, infraestructura, desarrollo curricular, y capacidades de investigación. Mientras algunas entidades cuentan con cuerpos académicos consolidados, oferta de posgrado y participación en redes de investigación, otras operan con personal eventual, recursos limitados y poca vinculación externa.

Este fenómeno, conocido como “fragmentación académica”, ha sido identificado como un problema común en universidades públicas multicampus o multiestructura. De acuerdo con García (2015), “la heterogeneidad institucional refleja no solo una diversidad legítima, sino también la existencia de inequidades profundas que afectan la calidad educativa y las oportunidades de desarrollo profesional del personal académico” (p. 49). En este contexto, uno de los retos es generar mecanismos de equidad interinstitucional que permitan distribuir los recursos y el acompañamiento académico con criterios de desarrollo y pertinencia.

Asimismo, la actualización curricular en varias licenciaturas aún se encuentra rezagada, dificultando la incorporación de competencias transversales, metodologías activas y enfoques interdisciplinarios. Esto representa un obstáculo para la pertinencia de la formación profesional en contextos cambiantes y altamente demandantes.

3. Profesionalización del personal académico y administrativo

Aunque la UAZ ha promovido la formación continua del profesorado, existe una alta proporción de docentes contratados por asignatura, con escasa estabilidad laboral y limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Esta situación incide negativamente en la calidad de la docencia, la investigación y el sentido de pertenencia institucional.

Padilla (2019) subraya que “la precarización laboral del profesorado universitario impide la consolidación de comunidades académicas, debilita los cuerpos colegiados y desalienta el compromiso con los proyectos institucionales” (p. 62). En consecuencia, uno de los desafíos centrales es avanzar hacia un modelo de carrera académica integral que combine estabilidad laboral, evaluación por desempeño y desarrollo profesional.

Del mismo modo, el personal administrativo enfrenta restricciones para su profesionalización, debido a estructuras rígidas, falta de movilidad interna y escasos programas de capacitación. La gestión moderna de las universidades exige contar con equipos administrativos preparados, con competencias digitales, capacidad de análisis de datos y formación en procesos de innovación institucional (Gairín, 2011).

4. Cultura organizacional y resistencia al cambio

Otro desafío crucial es la resistencia institucional al cambio, alimentada por prácticas tradicionales, culturas de dependencia política y una visión parcial de la autonomía. Aunque la UAZ ha implementado reformas significativas, en muchos casos estas no han sido interiorizadas por la comunidad universitaria, lo que limita su impacto transformador.

Como señala Brunner (2014), “la reforma de la educación superior no solo requiere cambios normativos o estructurales, sino transformaciones culturales que cuestionen las prácticas heredadas y promuevan una nueva racionalidad institucional” (p. 16). En este sentido, la construcción de una cultura organizacional basada en la responsabilidad, la participación crítica y la mejora continua sigue siendo un reto pendiente.

La UAZ cuenta con capital humano valioso, pero necesita fomentar condiciones para que el liderazgo académico emerja desde abajo, con respaldo institucional, reconocimiento y autonomía operativa. Asimismo, se requiere fortalecer la comunicación interna, la rendición de cuentas y la colaboración horizontal entre dependencias, lo que implica una redefinición profunda de los estilos de gestión.

5. Innovación tecnológica e infraestructura

Finalmente, uno de los retos más visibles se relaciona con la infraestructura educativa y la transformación digital. A pesar de los esfuerzos durante la pandemia para digitalizar procesos y migrar a entornos virtuales, existen limitaciones importantes en conectividad, equipamiento, plataformas integradas y soporte técnico.

Estévez (2016) destaca que “la innovación tecnológica en la universidad debe ir acompañada de una estrategia institucional clara, inversión sostenida y formación del personal, para evitar brechas internas entre unidades o sectores” (p. 109). En la UAZ, estas brechas son palpables entre programas urbanos y rurales, así como entre áreas disciplinares con distinto nivel de desarrollo tecnológico.

La incorporación efectiva de tecnologías digitales no solo exige recursos, sino una visión institucional que vincule pedagogía, gestión y tecnología. De lo contrario, las inversiones pueden volverse ineficaces o marginales.

La gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas enfrenta desafíos complejos que requieren respuestas estructurales, culturales y organizacionales. La sostenibilidad financiera, la profesionalización del personal, la equidad interinstitucional, la transformación curricular y la innovación tecnológica son frentes prioritarios para avanzar hacia una universidad más sólida, inclusiva y pertinente.

Cada uno de estos retos representa también una oportunidad estratégica para repensar los modelos de gestión, revitalizar la misión universitaria y recuperar la confianza social en la universidad pública. Superarlos implicará decisiones institucionales valientes, liderazgo académico compartido y una comunidad universitaria dispuesta a construir un nuevo pacto organizativo centrado en la calidad, la equidad y la responsabilidad social.

VIII. Propuestas o recomendaciones para el fortalecimiento de la gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ)

El fortalecimiento de la gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) exige la implementación de estrategias integrales que articulen la planeación, la innovación, la gobernanza participativa y el compromiso institucional con la calidad y la equidad. En este apartado se proponen recomendaciones concretas orientadas a superar los retos identificados, optimizar los procesos actuales y avanzar hacia una gestión más eficaz, transparente y centrada en el desarrollo académico sostenible.

1. Institucionalizar una cultura de planeación estratégica con enfoque en resultados

Una de las principales recomendaciones es profundizar la institucionalización de una cultura de planeación participativa y basada en evidencia. Si bien la UAZ cuenta con instrumentos como el *Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2023–2030*, es necesario traducir estos lineamientos en políticas operativas claras, con objetivos verificables, indicadores de desempeño y esquemas de seguimiento y evaluación permanentes.

Según Estévez (2016), “la planeación en las universidades debe trascender el ejercicio administrativo para convertirse en una herramienta de gestión del conocimiento organizacional, capaz de orientar decisiones, evaluar impactos y generar procesos de mejora continua” (p. 105). En este sentido, se recomienda:

- Establecer un sistema integral de seguimiento y evaluación del PDI.
- Fortalecer las capacidades de las unidades académicas para desarrollar sus propios planes operativos alineados con el PDI.
- Crear mecanismos de retroalimentación y rendición de cuentas a nivel institucional y por unidad académica.

2. Diseñar una política de profesionalización del personal académico y administrativo

Para lograr una gestión educativa sólida, se requiere atender de manera urgente la precarización laboral y la falta de trayectorias formativas del personal. La consolidación de una carrera académica basada en el mérito, la evaluación y la actualización constante es clave para garantizar la calidad educativa.

Díaz Barriga y Hernández (2020) sostienen que “la gestión universitaria debe garantizar condiciones laborales y pedagógicas que permitan al profesorado desarrollarse plenamente en sus funciones sustantivas” (p. 84). Las siguientes acciones son recomendables:

- Elaborar e implementar un estatuto de carrera académica que integre criterios de evaluación, promoción, formación y estabilidad laboral.
- Desarrollar programas institucionales de formación continua, tanto en competencias pedagógicas como en investigación y gestión.
- Establecer una política de profesionalización para el personal administrativo con base en competencias, movilidad interna y capacitación constante.

3. Impulsar la equidad institucional y la reducción de brechas internas

Dada la heterogeneidad académica y estructural de la UAZ, se propone avanzar hacia un modelo de gestión con enfoque de equidad interinstitucional, que permita reducir las disparidades entre unidades académicas. Para ello es necesario:

- Implementar un sistema de asignación presupuestal equitativo, basado en indicadores de desempeño, desarrollo académico y necesidades específicas.
- Priorizar inversiones en infraestructura y tecnologías para unidades con menor grado de desarrollo.
- Establecer políticas diferenciadas de acompañamiento académico y formación docente en unidades rezagadas.

Como afirma García (2015), “el fortalecimiento institucional no puede lograrse si se reproducen lógicas de exclusión o desigualdad interna; se requiere un enfoque de desarrollo integral que considere la diversidad como un valor estratégico” (p. 51).

4. Consolidar una cultura organizacional orientada a la innovación y al cambio institucional

La transformación de la gestión educativa en la UAZ no será posible sin una profunda renovación cultural. La resistencia al cambio, la desconfianza institucional y los conflictos internos dificultan la implementación de políticas efectivas. Es fundamental fomentar una cultura organizacional basada en la participación, el liderazgo académico y la innovación continua.

Brunner (2014) señala que “la universidad moderna debe construir una nueva racionalidad institucional, que concilie autonomía con responsabilidad, deliberación con eficacia y tradición con cambio” (p. 17). Algunas recomendaciones específicas son:

- Promover procesos de liderazgo académico distribuido, con base en el reconocimiento de méritos, capacidades y compromiso institucional.
- Establecer espacios permanentes de diálogo y colaboración entre autoridades, docentes, estudiantes y personal administrativo.
- Fortalecer los canales de comunicación interna para transparentar decisiones y reducir conflictos.

5. Avanzar en la transformación digital con visión estratégica

La transformación digital no debe verse como una respuesta temporal ante la pandemia, sino como una estrategia estructural para modernizar los procesos administrativos y académicos de la universidad. En este rubro, la UAZ debe:

- Integrar todos los sistemas informáticos (control escolar, recursos humanos, evaluación, biblioteca, finanzas) en una sola plataforma interoperable.
- Crear una unidad de innovación digital con capacidad técnica y estratégica para coordinar los procesos de digitalización.

- Diseñar una política institucional de competencias digitales para docentes, estudiantes y administrativos, con formación y certificación permanente.

Como advierte Gairín (2011), “la tecnología por sí sola no transforma la gestión educativa; es el uso inteligente y pedagógicamente orientado lo que permite generar verdaderos cambios” (p. 100). Por ello, la transformación digital debe estar articulada con una visión pedagógica y organizacional.

6. Fortalecer la vinculación social y la evaluación del impacto universitario

La UAZ tiene una importante presencia territorial y social en el estado de Zacatecas, pero necesita fortalecer los mecanismos para evaluar y sistematizar su impacto. Esto implica avanzar hacia una gestión orientada al desarrollo regional, la inclusión social y la responsabilidad pública. Se recomienda:

- Establecer indicadores de impacto social y comunitario en los programas de extensión, servicio social y vinculación.
- Sistematizar las experiencias de interacción universidad-sociedad para generar conocimiento útil y replicable.
- Desarrollar un sistema de evaluación de egresados y empleadores que permita retroalimentar la pertinencia de los programas académicos.

Morán (2020) plantea que “la gestión universitaria socialmente responsable debe responder a los retos del entorno, pero también contribuir activamente a la transformación de ese entorno” (p. 47). La universidad debe, por tanto, asumir una función proactiva en el desarrollo de su región.

El fortalecimiento de la gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas pasa por decisiones estructurales, transformaciones culturales y estrategias organizacionales de largo aliento. Las propuestas aquí expuestas constituyen una hoja de ruta para avanzar hacia una universidad más integrada, equitativa y eficaz, con una visión clara de su función social y su compromiso con la calidad educativa.

Implementar estas recomendaciones requiere voluntad política, liderazgo académico, compromiso colectivo y una sólida base técnica. Solo así será posible consolidar un modelo de gestión educativa que no solo administre procesos, sino que impulse el desarrollo humano, la innovación institucional y la justicia educativa.

IX. Conclusiones

La gestión educativa en la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) constituye un eje central para comprender su desarrollo institucional, su desempeño académico y su papel como agente de transformación social en la región. A lo largo del presente artículo, se ha documentado que la UAZ ha logrado avances importantes en la consolidación de procesos de planeación estratégica, aseguramiento de la calidad, profesionalización docente y vinculación social. Estos logros han permitido mejorar la oferta académica, fortalecer los cuerpos académicos, ampliar la cobertura educativa y proyectar una imagen institucional con compromiso social.

No obstante, los hallazgos también evidencian que la gestión educativa en la UAZ enfrenta retos estructurales y organizacionales que limitan su potencial transformador. Entre ellos destacan la fragilidad financiera, la desigualdad entre unidades académicas, la precarización del profesorado, la fragmentación organizativa y la resistencia institucional al cambio. Estas condiciones exigen una revisión crítica y profunda del modelo de gestión actual y una apuesta por una reforma integral que articule la calidad académica con la equidad, la eficiencia con la participación, y la innovación con la tradición universitaria.

Desde un enfoque analítico, es posible afirmar que la gestión educativa en la UAZ no puede reducirse a una dimensión técnico-administrativa. Debe concebirse como un proceso dinámico y político, donde intervienen múltiples actores, intereses y tensiones. Como señalan Estévez (2016) y Brunner (2014), una gestión educativa efectiva es aquella que construye consensos, genera confianza institucional, utiliza la evaluación como herramienta de mejora, y promueve liderazgos académicos capaces de articular la misión institucional con las demandas sociales emergentes.

En este sentido, el estudio de caso de la UAZ aporta al campo de la educación superior mexicana una mirada contextualizada sobre los desafíos de gobernar una universidad pública en tiempos de incertidumbre presupuestal, transformaciones tecnológicas y exigencias sociales de inclusión, equidad y pertinencia. La experiencia de la UAZ refleja, como muchas otras instituciones similares, los dilemas entre autonomía y rendición de cuentas, participación y eficacia, innovación y resistencia.

Finalmente, las propuestas presentadas —que incluyen la profesionalización docente, la planeación con enfoque en resultados, la equidad interinstitucional, la transformación digital y la evaluación del impacto social— constituyen líneas de acción que pueden orientar a la UAZ hacia un modelo de gestión más integral, participativo y centrado en la mejora continua. El éxito de estas transformaciones dependerá de la voluntad institucional, del compromiso colectivo de su comunidad universitaria y del reconocimiento de que la gestión educativa es, ante todo, una herramienta para construir una universidad más justa, democrática y al servicio del bien común.

Referencias

- [1]. ANUIES. (2019). *Propuesta para el fortalecimiento de la educación superior en México*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- [2]. Bolívar, A. (2012). *La dirección escolar como liderazgo pedagógico*. Narcea.
- [3]. Brunner, J. J. (2014). *Gobernanza universitaria: Tipologías, dinámicas y desafíos*. Fondo de Cultura Económica.
- [4]. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- [5]. Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. University of California Press.
- [6]. Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- [7]. Díaz Barriga, F. (2014). *Docencia, currículum y didáctica: un enfoque crítico para la innovación educativa*. Trillas.
- [8]. Díaz Barriga, F., & Hernández, R. (2020). Innovación educativa y docencia universitaria en México: tendencias y tensiones. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22(2), 78–95.
- [9]. Estévez, M. E. (2016). La evaluación institucional como herramienta de transformación universitaria. *Perfiles Educativos*, 38(151), 101–118.
- [10]. Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.
- [11]. Gairín, J. (2011). *Gestión educativa y desarrollo organizativo: análisis y propuestas*. Graó.
- [12]. García, A. L. (2015). Gobernanza universitaria en México: entre la burocracia y la autonomía. *Revista de la Educación Superior*, 44(173), 35–56.
- [13]. González, L. M., & Pérez, R. H. (2021). Retos de la educación superior ante la pandemia: gestión académica y tecnologías digitales. *Revista de Educación y Tecnología en México*, 14(2), 23–38.
- [14]. López Roldán, M. (2017). Autonomía universitaria y rendición de cuentas en México: tensiones y desafíos. *Revista de la Educación Superior*, 46(183), 43–60.
- [15]. Márquez, J. A. (2020). *Políticas de educación superior en México: retos y perspectivas*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- [16]. Morán, M. I. (2020). Educación superior y responsabilidad social universitaria: principios y prácticas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 11(31), 35–51.
- [17]. Padilla, J. R. (2019). Condiciones laborales del profesorado universitario en México. *Educación y Sociedad*, 40(2), 57–70.



-
- [18]. Pérez, L., & López, R. (2019). Modelos de gestión en universidades públicas mexicanas: reflexiones para la transformación institucional. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 10(28), 61–78.
- [19]. Rivera, E. A. (2021). Gobernanza universitaria y crisis institucional: el caso de la Universidad Autónoma de Zacatecas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(34), 65–82.
- [20]. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (14ª ed.). Pearson Educación.
- [21]. Rodríguez, R., & Tuirán, R. (2011). *La gestión de la educación superior en México: entre la autonomía y la regulación*. Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE), UNAM.
- [22]. Torres, C. A., & Schugurensky, D. (2002). The political economy of higher education in the era of neoliberal globalization. *Latin American Perspectives*, 29(6), 121–138.
- [23]. Tünnermann, C. (2013). *La universidad en la sociedad del conocimiento*. Ediciones UNESCO.
- [24]. Universidad Autónoma de Zacatecas [UAZ]. (2022). *Informe de actividades rectoría 2020–2022*. <https://www.uaz.edu.mx>
- [25]. Universidad Autónoma de Zacatecas [UAZ]. (2023). *Plan de Desarrollo Institucional 2023–2030*. Secretaría General de Planeación. <https://www.uaz.edu.mx>
- [26]. Weber, M. (1978). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- [27]. Zabala, A., & Arnau, L. (2007). *11 ideas clave: cómo aprender y enseñar competencias*. Graó.