



# R E V I S T A M É D I C A PANACEA

UNIVERSIDAD NACIONAL SAN LUIS GONZAGA. ICA, PERÚ

FACULTAD DE MEDICINA HUMANA "DANIEL ALCIDES CARRIÓN"

p-ISSN 2223-2893

e-ISSN 2225-6989

VOLUMEN 13 NÚMERO 1

PUBLICACION CUATRIMESTRAL

ENERO - ABRIL

2024

## ARTÍCULO ESPECIAL:

## Diseño organizacional de un departamento académico de la facultad de medicina con una carrera profesional de 4 áreas distintas

Organizational design of an academic department of the faculty of medicine with a professional career in 4 different areas

## AUTOR:

Jesús Martín Trinidad López

María Elena Muñoz Zambrano

Herminio Teófilo Camacho Conchucos

REVISTAS.UNICA.EDU.PE

INDEXADA EN:



Publicación cuatrimestral destinada a la difusión del conocimiento y producción científica en el campo de la salud por medio de la publicación de artículos de investigación, artículos de revisión, reporte de casos y cartas al editor.



# Diseño organizacional de un departamento académico de la facultad de medicina con una carrera profesional de 4 áreas distintas

Organizational design of an academic department of the faculty of medicine with a professional career in 4 different areas

Trinidad-López Jesús Martín<sup>1</sup>, Muñoz-Zambrano María Elena<sup>2</sup>, Camacho-Conchucos Herminio Teófilo<sup>3</sup>.

1. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina. Dpto. Académico de Tecnología Médica. Magister en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos URP. <https://orcid.org/0000-0001-6047-9090>
2. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina. Dpto. Académico de Tecnología Médica. Dra. en Salud y Desarrollo en los Trópicos. USAL. España. <https://orcid.org/0000-0002-2560-3903>

3. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Medicina. Dpto. Académico de Tecnología Médica. Dr. en Neurociencias. UNMSM. <https://orcid.org/0000-0002-2560-3903>

DOI: <https://doi.org/10.35563/rmp.v13i1.573>

## Correspondencia:

Nombre: Jesús Martín Trinidad López  
Dirección: Jr. Pilcomayo 579 - 409 Breña, Lima, Perú  
Teléfono: (+51) 995862001  
Correo electrónico: [jtrinidadl@unmsm.edu.pe](mailto:jtrinidadl@unmsm.edu.pe)

## Contribuciones de autoría:

JTL: Diseño del estudio, análisis, redacción, revisión crítica del manuscrito y aprobación final del manuscrito.

MMZ: Diseño del estudio, análisis, redacción, revisión crítica del manuscrito y aprobación final del manuscrito.

HCC: Recolección de datos, búsqueda de información bibliográfica, análisis.

Conflicto de intereses: no existen conflictos de intereses del autor o autores.

Financiamiento: Autofinanciado.

Auspicio: Departamento Académico de Tecnología Médica

**Conflicto de intereses:** no existen conflictos de intereses del autor o autores de orden económico, institucional, laboral o personal.

## Financiamiento:

Autofinanciado.

## Cómo citar:

Trinidad-López Jesús Martín,  
Muñoz-Zambrano María Elena,  
Camacho-Conchucos Herminio Teófilo. Diseño organizacional de un departamento académico de la facultad de medicina con una carrera profesional de 4 áreas distintas. Rev méd panacea 2024;13(1):39-46. DOI: <https://doi.org/10.35563/rmp.v13i1.573>

**Recibido:** 24 - 01 - 2024  
**Aceptado:** 08 - 02 - 2024  
**Publicado:** 12 - 04 - 2024

## RESUMEN

El artículo aborda la importancia del diseño organizacional en el Departamento Académico de Tecnología Médica de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos ubicada en la Av. Grau en Lima, Perú. Destaca la relevancia de la gestión eficiente para lograr la acreditación de la Escuela de Tecnología Médica, explorando sus cuatro áreas distintas. La contextualización incluye el análisis de indicadores en la docencia universitaria, principios organizacionales en universidades públicas y criterios para el diseño organizacional. Las experiencias en la gestión administrativa se centran en el liderazgo, la calidad en la docencia universitaria y los niveles de impacto de los departamentos en la mejora de la calidad. Finalmente, se propone un sistema de gestión basado en el ciclo de Deming y el proceso de autoevaluación para alcanzar la acreditación y mejorar continuamente la calidad educativa.

**Palabras clave:** Área universitaria, estructura organizativa, docencia universitaria, acreditación.

## ABSTRACT

The article addresses the importance of organizational design in the Academic Department of Medical Technology of the School of Medicine of the Universidad Nacional Mayor de San Marcos located on Grau Avenue in Lima, Peru. It highlights the relevance of efficient management to achieve accreditation of the School of Medical Technology, exploring its four distinct areas. The contextualization includes the analysis of indicators in university teaching, organizational principles in public universities and criteria for organizational design. Experiences in administrative management focus on leadership, quality in university teaching and the impact levels of departments in quality improvement. Finally, a management system based on the Deming cycle and the self-evaluation process is proposed to achieve accreditation and continuously improve educational quality. **Key words:** University area, organizational structure, university teaching, accreditation.

## INTRODUCCIÓN

El departamento académico (DA) es un área clave en el desarrollo institucional de las universidades ya que tienen a su cargo la dirección y gestión de los procesos de la enseñanza aprendizaje e investigación formativa en el ámbito de la docencia. Está conformado por docentes de una facultad dedicados a campos comunes del conocimiento y realizan actividades de enseñanza, investigación formativa, responsabilidad social, de gestión académico-administrativa, asesoría y tutoría de estudiantes(1).

El diseño organizacional es fundamental para que una institución desde su fundación empiece a crear "cultura universitaria", la misma que se hace necesaria para lograr permanecer en el tiempo. Las organizaciones de hoy deben estar altamente fortalecidas en los diferentes aspectos como: impactos económicos, la globalización, la fuerte competencia, la modernidad e innovación, además hay que tener presente que en la actualidad las organizaciones están estructuradas por áreas y departamentos con diferentes roles, llevan a cabo diferentes tareas y actividades, pero con una meta común(2). Como parte importante de esta

cultura organizacional viene a ser la definición de la visión y misión, los valores y los objetivos estratégicos que se desean lograr en un corto mediano y largo plazo.

El DA universitario está a cargo de un director elegido entre los docentes ordinarios pertenecientes al departamento por un periodo de dos años y tiene la finalidad de elaborar planes y políticas de desarrollo del DA, mejorar estrategias pedagógicas y preparar los sílabos por asignaturas a requerimiento de las escuelas de estudios generales, escuelas profesionales y unidades de posgrado, organizar grupos de trabajo en investigaciones junto con el comité de gestión, así como proponer y organizar capacitaciones y entrenamiento a los docentes en los diferentes rubros para afianzar las competencias que se requiere entre otras funciones.

El DA forma parte del organigrama de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM)(3) y tiene como visión ser líder en la formación profesional de los Tecnólogos Médicos procurándoles una capacitación académica idónea, una educación humanista, como agentes multiplicadores de transformación social para lograr una sociedad más justa, solidaria e incluyente(4). En ese contexto la calidad educativa adquiere mayor importancia cuya sostenibilidad requiere una organización eficiente e indicadores claros de control y crecimiento.

La calidad educativa en el país debe de ser liderada por instituciones líderes de referencia, como es la UNMSM, que cumplan con ciertos requisitos y estándares que evidencian un sistema organizacional coherente a las demandas actuales y a los principios y valores propios de la institución. Estos procesos se articulan mediante el desarrollo de estrategias de gestión conocidos como la autoevaluación que conlleva a ajustar todo el sistema de trabajo para cumplir los estándares solicitados y lograr la tan ansiada acreditación de la calidad educativa.

El presente artículo busca describir, analizar y sistematizar experiencias enfocadas en la gestión administrativa del departamento académico de tecnología médica de una universidad pública con 4 áreas diferentes con el fin de concientizar la importancia que tiene un departamento académico en el sistema universitario y proponer sugerencias organizacionales para mejorar de la calidad educativa.

El diseño organizacional de un DA desempeña un papel crucial en la eficacia y calidad de la educación universitaria. Este artículo busca proponer el proceso de gestión que permita la acreditación futura de la Escuela de Tecnología. Se abordarán experiencias con el objetivo de concientizar sobre la importancia de una gestión eficiente y se propondrán mejoras para elevar la calidad educativa.

### Desarrollo del tema

#### Sección 1: Contextualización del Departamento Académico Estado del arte sobre indicadores en docencia universitaria

La diversificación estudiantil plantea desafíos a las universidades, exigiendo rediseñar procesos. La gestión de la docencia universitaria debe ser eficiente y resolutive. La falta de indicadores confiables y sistematización en las instituciones destaca la necesidad de evaluar la información y a los docentes. La autoevaluación del docente y el modelo holístico de competencia docente son elementos clave(5,6,7).

#### Principios Organizacionales en Universidades Públicas

**Servicio a la comunidad:** Cumplir con las necesidades de la comunidad.

**Eficacia:** Cumplir con objetivos y metas.

**Eficiencia:** Uso razonable de recursos públicos.

**Especialidad:** Evitar duplicidad de esfuerzos.

**Jerarquía:** Unidades organizacionales sujetas a un orden definido.

**Legalidad:** Funciones respaldadas por normativa(8).

#### Sección 2: Modelos de Formación Docente del Siglo XIX:

**Von Humboldt:** Incluye la búsqueda y los objetivos de la universidad como eje principal y constante en el pensamiento alemán y representan el punto inicial en la institución educativa (9).

**Británico:** Énfasis en educación moral y religiosa. se destaca la preeminencia de una educación humanista, frente a una formación meramente “utilitarista” (10).

**Francés:** Centralización estatal, escolarización obligatoria. El Estado es el eje principal de la educación, fundamentado en la escolarización obligatoria y gratuita de los niños de los 6 a los 16 años, y el derecho a escolarización a partir de los 3 años (11).

**Latinoamericano:** Diversidad, influencia de factores económicos y culturales. Se aprecian diferencias notables entre unos países y otros, e incluso, en el interior de cada uno de ellos. (12). “Con el fin de valorar de manera adecuada la respuesta que los sistemas educativos son capaces de ofrecer, es necesario situarlos en sus respectivos contextos” (12).

Uno de los factores más relevantes es la condición de pobreza de las familias. Esto es un factor limitante para que los niños y adolescentes puedan tener oportunidad de asistir a una escuela. Para ello se tienen diferentes indicadores de pobreza y la combinación en que se manifiesten en cada contexto de la vida social hace diferente y particular estas condiciones en los países latinoamericanos (13,14,15).

**Educación en América Latina:** Considera la cultura y las necesidades de la población. La principal necesidad del proceso de formación humana es ordenar la educación de acuerdo al modelo pedagógico requerido y autentico que considere la cultura de la población, la realidad y las condiciones que se tienen en forma real. Sin embargo, los diferentes sistemas educativos en América Latina y el Caribe tienen una problemática común como son: las altas tasas de abandono, número bajo de la finalización de los estudios, y deficiencias en la calidad de la enseñanza (16,17).

**Americano:** Sistema complejo y variado, obligatoriedad escolar. Las diferencias entre la educación de un estado y de otro puede ser abismal o incluso entre la educación de un distrito escolar y de otro de la misma ciudad (18). En líneas generales, la educación estadounidense involucra sucesos, cifras y datos con un plan de estudios socializado y basado en la solución de problemas que incluye la colaboración, ensayos metodológicos y compromiso de asumir riesgos, con lo cual los estudiantes tienen oportunidades ilimitadas, no solo en los EE. UU. sino también a nivel mundial (19).

#### **Liderazgo en los departamentos académicos:**

El DA universitario está a cargo de un director elegido entre los docentes ordinarios pertenecientes al departamento por un periodo de dos años y puede ser reelegido solo por un periodo inmediato adicional (20).

#### **Calidad en la docencia**

El docente, universitario, no necesariamente es un experto en pedagogía y la didáctica. No es un docente de carrera. Sin embargo, en la evaluación, se considera dos grandes dimensiones: dominio temático, que tiene que ver formación y perfil profesional; y el dominio de la enseñanza, es decir, dominio metodológico y pedagógico. Debe ser un profesional conocedor de la didáctica aplicada en las ciencias en las que ejecuta la docencia a fin de poder lograr nuevos aprendizajes en sus estudiantes mediante la motivación y conocimientos (21).

#### **Los niveles de impacto en la calidad de la docencia**

Los Departamentos son los responsables de la docencia universitaria y para ello ejercen las funciones de la planificación, la coordinación y la supervisión de las actividades docentes e investigadoras. También corresponde la actualización de los contenidos, adecuar el programa al plan de estudios, metodología didáctica, sistema de evaluación (22).

#### **Indicadores de una enseñanza de calidad (23)**

Existe 5 criterios:

1. Factores institucionales y de organización
2. Factores del contexto
3. Calidad de los insumos
4. Calidad de los procesos
5. Calidad de los productos

#### **Buenas prácticas de enseñanza universitaria**

El docente es clave en la formación de futuros profesionales en el mundo universitario, en el desarrollo del conocimiento científico y la innovación tecnológica, en la difusión de la cultura y la respuesta a los problemas de la sociedad. El docente asume su rol dirige sus acciones hacia el logro de los aprendizajes basado en competencias y como persona, un profesional preparado en lo académico, humano y ético, definitivamente va contribuir con el desarrollo de la sociedad (24).

### **Sección 3: Propuesta de valor para la calidad educativa**

Un punto clave para lograr la calidad es establecer un sistema de gestión que permita sistematizar los procesos donde se evidencien estándares e indicadores para el seguimiento y control de actividades que permitan la mejora continua. La propuesta se basa en establecer un sistema de autoevaluación con fines de acreditación basado en la guía de acreditación de universidades del SINEASE (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa) (25) y el ciclo de Deming (26,27) donde se garantiza y desarrolle los procesos de la calidad educativa.

**Tabla 1.** Ciclo de Deming y el Proceso de Autoevaluación.

CICLO DE DEMING (PHVA)	PROCESOS DE LA AUTO EVALUACION PROPUESTO
Planificar	Análisis del problema para realizar el proceso de Autoevaluación Planeamiento estratégico basado en la realidad problemática Planteamiento de objetivos y elaboración del plan de Autoevaluación. Capacitación y construcción de herramientas de evaluación.
Hacer	Aplicación y desarrollo de los procesos de evaluación con herramientas técnicas, según los estándares de calidad. Análisis de los resultados de acuerdo con los referentes y toma de decisiones basada en los resultados.
Verificar	Comparar los resultados obtenidos con los esperados de los estándares mediante herramientas de control, como check lists. Elaboración de planes de Mejora.
Actuar	Desarrollo, seguimiento y control permanente de los planes de mejora. Socialización de resultados y toma de decisiones para la sostenibilidad.

Fuente elaboración propia adaptado de Mercado (2022) (28)

**Fase 1. Proceso de capacitación y planificación estratégica**

Esta es la fase preparatoria al proceso de autoevaluación para lo cual considera en primer lugar la capacitación de los interesados internos de la organización según el marco de referencia de los documentos técnicos del SINEASE (25); luego se desarrolla la capacitación sobre la calidad correspondiente; y finalmente la planificación y organización con los responsables del proceso.

**Estadio I: Proceso de vinculación de la calidad y su contexto**

**Referente al contexto educativo:** Familiarización de los propósitos que nacen del proyecto educativo, incluye un análisis del entorno externo e interno.

**Definir el modelo de evaluación:** Según el modelo propuesto por el SINEASE (25).

**Sensibilización de la comunidad educativa:** Convocar a los interesados del proyecto y compartir los avances realizados (beneficios).

**Estadio II: Proceso de elaboración del plan**

Se desarrolla el diseño y la planificación del proceso de autoevaluación (27). Las actividades son:

**Diseño y elaboración del plan de autoevaluación:** Se establecen los objetivos, establecen los instrumentos y se planifica el cronograma.

**Socialización del plan de autoevaluación** Presentar a los interesados claves.

**Estadio III: Construcción de herramientas**

Definir los aspectos a evaluar (estándares) y construir y ajustar el instrumento para asegurar la pertinencia y eficacia al momento de sustentar los procesos en una evaluación externa (28). Las acciones son:

**Construcción y/o adaptación de los instrumentos:** Se sugiere seguir algunos lineamientos para la construcción de estos instrumentos, lo cual se describe el en siguiente cuadro adaptado (29).

**Tabla 2.** Pautas para la construcción de Instrumentos.

Instrumento	Descripción	Estructura
Ficha de observación.	Documentos que evidencian la información de forma sistémica.	Informe que incluya Descripción, Interpretación personal y las recomendaciones claras
Lista de cotejo.	Lista para evaluar criterios que logre verificar la existencia o ausencia de 2 factores como son: logrado, no logrado, conforme, no conforme, etc.	Escala de valoración Observaciones directas Lista de criterios varios
Guía de análisis de documentos	Permite obtener información sistemática de una evidencia, y posibilita entender el tema evaluado.	Contempla ideas para determinar el análisis de las fuentes de información utilizadas.
Cuestionario de entrevista	Describe preguntas predeterminadas por analizar. Estas preguntas están ordenadas lógicamente y permite guiar la entrevista según el objetivo.	Contiene preguntas abiertas y exploratorias, preguntas cerradas con opciones y preguntas generales y específicas sobre el tema de interés.

Guía de grupo focal	Contiene preguntas con criterio lógico que permita moderar la entrevista con un trabajo colaborativo para resolver los problemas y llegar a consensos.	Establece preguntas abiertas y generales con algunas instrucciones de la dinámica grupal, finalmente se pueden considerar algunas preguntas específicas.
Cuestionario de encuestas	Recoge datos con preguntas que requieren información una evaluación. Se incluye por ejemplo opiniones y percepciones personales, así como aspectos de medición del desempeño de algún aspecto que se evalúa.	Utiliza preguntas cerradas. Con una estructura con datos del encuestado, además de instrucciones de llenado, desarrollo de ítems y escala de valoración.

Fuente elaboración propia adaptado de (Hernandez y Baptista, 2014)

**Estadio IV. Proceso de aplicación de herramientas**

**Aplicación de instrumentos:** Fines de aprendizaje más que el control, centrarse en evidencias, no caer en la rigidez normativa, contextualizar.

**Procesamiento de la información:** Depurar evidencias deficientes o redundantes y digitalizar documentos con sus respectivos códigos. En cuanto a la información cualitativa, se propone transcribir las narraciones orales, generar categorías y efectuar la codificación (28).

**Fase 2. Etapa de revisión interna y toma de decisiones**

Se hace un diagnóstico preliminar de la institución; además se establece la conformidad o el cumplimiento con relación al referente establecido para que finalmente se puedan tomar decisiones pertinentes para alinear los procedimientos a lo que realmente se espera del programa. Esta fase se divide en 2 estadios (26):

**Estadio V. Proceso de evaluación de resultados**

Análisis integral de los resultados de forma participativa con fines de identificar fortalezas y debilidades para poder establecer mejoras concretas, es muy importante también poder valorar y socializar estos los resultados. Se sugiere desarrollar las siguientes acciones:

**Valoración de resultados:** contextualizar y redactar sobre la realidad en función de los estándares. Se propone cuadro modelo (tabla 3):

**Tabla 3.** Cuadro de Resumen de los Resultados de la Autoevaluación.

VARIABLE			NIVEL DE LOGRO			EVIDENCIA
Dimensión	Factor	Estándar	No Logrado	Logrado	Logro pleno	
Dimensión 1	Factor 1	Estándar1		x		SI
	Factor 2	Estándar2			x	SI
	Factor 3	Estándar3	x			NO
..	..	..	..	...	...	...

Fuente elaboración propia (Trinidad, 2023)

**Socialización de los resultados de la valoración:** Comunicar a la comunidad universitaria en especial al equipo directivo, analizar el análisis crítico y conformar comisiones para los planes de mejora.

**Estadio VI. Proceso de elaboración de los planes de mejora**

Proponer estrategias concretas que busquen alinear la realidad encontrada con las expectativas de la autoevaluación, estas estrategias se plantean en planes de mejora como instrumento de gestión que busca lograr el íntegro de las condiciones de calidad establecidos en la referencia de calidad (26). Las acciones son:

**Análisis de los resultados y priorización de las soluciones:** Reuniones de trabajo para identificar y seleccionar las oportunidades de mejora, estableciendo prioridades según su importancia.

**Fase 3. Etapa de ejecución, seguimiento y evaluación**

Se evidencian la ejecución de los planes que hayan sido previamente valorados como importantes para la institución en el logro de objetivos. Se realiza el control permanente y finalmente se socializa los resultados para tomar las decisiones pertinentes para seguir la mejora continua. Comprende 4 estadios (26):

**Estadio VII. Proceso de implementación y control de los planes de mejora**

Implementar el plan de mejora que incluye la organización de campo para el desarrollo de acciones, así como también el control aporta en garantizar el cumplimiento de las metas planteadas en busca de la calidad de enseñanza de la organización, considerar:

**La implementación y ejecución de los planes de mejora:** Vincular con los objetivos, estas acciones deben ser lo suficientemente flexibles para sumar modificaciones que ayuden a mejorar los resultados del plan.

**El seguimiento de la ejecución del plan de mejora:** se realiza la revisión del cumplimiento de objetivos de acuerdo a la verificación de la información proporcionada (26).

**Tabla 4.** Formato para el seguimiento del Plan de Mejora.

FORMATO DE SEGUIMIENTO DEL PLAN								
Producto / Resultado						Tiempo estimado: Inicio: Termino:		
Actividades	Metas	Estado de Avance			Fuentes verificables	Fecha	Acciones correctivas	Lecciones aprendidas
		Inicio	Proceso	Concluido				

Fuente: (Sinease, 2020)

**Estadio VIII. Proceso de evaluación de los planes de mejora**

La importancia de este estadio radica en la evaluación periódica de los resultados de los planes de mejora implementados. Esto con el fin de hacer un sistema dinámico que se mejore continuamente, lo cual se alinea al sistema de gestión de la calidad propuesto. Se recalca la importancia de hacer un análisis objetivo en base a los estándares de la calidad educativa, no con fines punitivos sino más bien para cerrar brechas y ayudar a la toma de decisiones eficaces.

**Estadio IX. Proceso de difusión de resultados y toma de decisiones**

Esta etapa es clave para el cierre del sistema de gestión ya que se documenta el análisis de los estándares de calidad en un informe formal. Aquí se incluyen los resultados y los compromisos de mejora asumidos, por lo que se debe difundir a toda la comunidad educativa para adoptar sus valiosas sugerencias y evaluar el impacto final en los resultados.

**Estadio X. Análisis de los mecanismos que generan sostenibilidad**

Al finalizar el proceso se hace un análisis exhaustivo de toda la experiencia para evidenciar las lecciones aprendidas donde se cuantifican los logros y corrigen errores, estos últimos están sustentados y tomados en cuenta en el planteamiento de los nuevos planes de mejora propuestos, los cuales tienen un sistema dinámico de retroalimentación que finalmente hace sostenible todo el sistema de gestión de la calidad propuesto en el presente trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Resolución Rectoral N° 010635-2021-R / UNSM [Internet]. Perú; 2022 [citado 2023 Dic 26]. Disponible en: <https://viceacademico.unmsm.edu.pe/wp-content/uploads/2022/02/Estatuto-UNMSM.pdf>
2. Salamanca Nieto LG. Importancia de la implementación del diseño organizacional para el mejoramiento de las organizaciones. 2 de noviembre de 2018 [citado 1 de abril de 2024]; Disponible en: <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/20451>
3. Universidad Nacional Mayor de San Marcos - UNMSM [Internet]. [citado 1 de abril de 2024]. Disponible en: <https://www.unmsm.edu.pe/la-universidad/historia#linea/>
4. Departamento Académico de Tecnología Médica [Internet]. San Fernando. [citado 1 de abril de 2024]. Disponible en: <https://medicina.unmsm.edu.pe/categoria/departamento-academico-de-tecnologia-medica/>
5. Lemaitre MJ, López T. Calidad de la formación universitaria. Información para la toma de decisiones. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo-CINDA; 2016. Disponible en: <http://www.cinda.cl/download/libros/CINDA-2016-Calidad de la formación Universitaria, Información para la toma de decisiones.pdf>
6. Marchesi Á, Pérez EM. Modelo de evaluación para el desarrollo profesional de los docentes. Madrid, España: Fundación SM; 2018.
7. Esteve F, Castañeda L, Adell J. Un modelo holístico de competencia docente para el mundo digital. *Rev Interuniv Form Prof.* 2018;32(1):105-116. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6441415>
8. Cusi SM. Diseño organizacional en las universidades públicas del Perú. *Llamkasun.* 2022;3(2):76-84.
9. Casanova Cardiel H, Universidad y Estado. Del pensamiento del siglo XIX a las reflexiones de la primera mitad del siglo XX. *Universidades* [Internet]. 2015; (65):49-57. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37341213005>
10. Sianes Bautista A. Estudio comparado sobre el problema de la pedagogía en Alemania e Inglaterra. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada: RELEC.* 2020;11(17):43-57. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7502921>
11. Manzanedo Quevedo K. Conociendo el sistema educativo francés y español. *Knowing the french and spanish educational system* [Internet]. 12 de septiembre de 2018 [citado 2 de abril de 2024]; Disponible en: <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/15945>
12. Hervis EE. La educación en América Latina: desarrollo y perspectivas. *Actualidades Investigativas en Educación.* 2017 May 1;17(2). <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/view/28147>
13. Pérez F. Pobreza y exclusión: Principales actores de la problemática educativa latinoamericana y caribeña. *Cuadernos de Nuestra América.* 2003;16(31):95-125.
14. Rodríguez JFG, Fariñas AG, Bethencourt JB. LA DINÁMICA DE LA POBREZA EN MÉXICO. UNA APROXIMACIÓN MULTIDIMENSIONAL. *Investigación Operacional* [Internet]. 2014 [citado 1 de abril de 2024];35(2). Disponible en: <https://revistas.uh.cu/invoperacional/article/view/4718>
15. Tobón S. Necesidad de un nuevo modelo educativo para Latinoamérica. *Paradigma.* diciembre de 2015;36(2):5-6. Disponible en: [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1011-22512015000200001](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1011-22512015000200001)
16. Escribano Hervis E. La educación en América Latina: desarrollo y perspectivas. *Actualidades Investigativas en Educación.* agosto de 2017;17(2):355-77. Disponible en: [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S140947032017000200355&script=sci\\_abstract&tlng=es](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S140947032017000200355&script=sci_abstract&tlng=es)
17. Ortiz EA, Giambruno C, Morduchowicz A, Pineda B. El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2023. IDB Publicación [Internet]. 23 de enero de 2024 [citado 1 de abril de 2024]; Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/el-estado-de-la-educacion-en-america-latina-y-el-caribe-2023>
18. Fernández DS. El sistema educativo de los Estados Unidos de América. *Avances en Supervisión Educativa* [Internet]. 20 de diciembre de 2017 [citado 1 de abril de 2024];(28). Disponible en: <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/view/600>
19. Lee K. XCL American Academy. 2022 [citado 2 de abril de 2024]. *Guía del sistema educativo estadounidense: por qué es simplemente el mejor. Sección 2: Experiencias en la gestión administrativa.* Disponible en: <https://www.xaa.edu.sg/es/blog/tips-guides/why-american-education-is-simply-the-best/>
20. Departamento Académico – Vicerrectorado Académico de Pregrado [Internet]. [citado 2 de abril de 2024]. Disponible en: [https://viceacademico.unmsm.edu.pe/?page\\_id=5589](https://viceacademico.unmsm.edu.pe/?page_id=5589)
21. Zabalza Beraza MÁ. El papel de los Departamentos universitarios en la mejora de la calidad de la docencia. *RIFOP : Revista interuniversitaria de formación del profesorado: continuación de la antigua Revista de Escuelas Normales.* 2000;(38):47-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=118069>
22. Montero L, Triviño X, Dois A, Sirhan M, Leiva L. Percepción de los académicos del rol docente del médico. *Investigación en Educación Médica.* 1 de julio de 2017;6(23):198-205. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505717300017>
23. Sánchez Gutiérrez J, Vázquez Sandoval M, Gándara Mota R, González Uribe EG. Criterios e indicadores para la evaluación de la calidad en las instituciones de educación superior (IES). *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis.* 2005;(12 (julio-diciembre)): 71 - 104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6150023>
24. Mastro CD. Las “buenas prácticas” del docente universitario en la PUCP. *En Blanco y Negro.* 21 de diciembre de 2012;3(2):8-13. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/enblancoynegro/article/view/3858/pdf>

25. autoevaluación institucional con fines de mejora para instituciones educativas de educación básica [Internet]. Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa - SINEACE.; 2020 [citado 1 de abril de 2024]. Disponible en: <https://repositorio.sineace.gob.pe/repositorio/handle/20.500.12982/6481>

26. Vásquez KS, Ramos JLRZ. El ciclo Deming y la productividad: Una Revisión Bibliográfica y Futuras Líneas de Investigación. Qantu Yachay. 29 de abril de 2022; 2 ( 1 ) : 63 - 79 . <https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.21>

27. Urrelo R, Elías JL, Carrera GA, Dávila G, Orellana V, Castillo J. El ciclo de deming en el proceso enseñanza-aprendizaje de nivel universitario. <https://repositorio.umaza.edu.ar/handle/00261/2239>

28. Mercado W, Valenzuela L. Ciclo de Deming y Balanced Scorecard para el cumplimiento de estándares de acreditación en la universidad pública peruana. SCIÉENDO. 30 de junio de 2022;25(2):145-59. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2022.019>

29. Hernández Sampieri R, Mendoza Torres CP. Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa, cualitativa y mixta [Internet]. Mc Graw Hill educación; 2018 [citado 1 de abril de 2024]. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1292>

