



Los consejos de departamento universitarios de educación en España: entrevistas con directores/as¹

Department Meetings at Spanish Faculties of Education: Interviews with Departmental Heads

CARMEN ÁLVAREZ-ÁLVAREZ

Universidad de Cantabria, España.

carmen.alvarez@unican.es

<http://orcid.org/0000-0002-8160-2286>

Resumen:

Las reuniones de consejo de departamento constituyen un momento clave de gran relevancia en los departamentos universitarios porque en ellas se toman la mayor parte de las decisiones sobre todos los temas administrativos, organizacionales y curriculares que afectan al conjunto del departamento. Ni la planificación ni el desarrollo de estas reuniones han sido objeto de estudio previo, por lo que esta investigación pretende hacer una aportación al respecto. Se ha diseñado un estudio cualitativo mediante una entrevista estructurada de preguntas abiertas dirigida a conocer cómo son las reuniones de consejo de departamento y han colaborado 17 directores/as de departamentos de educación en España. Se les ha preguntado por: (1) periodicidad y duración; (2) convocatoria y formato; (3) orden del día y actas; (4) asistencia y *quorum* y (5) desarrollo de las reuniones. Es posible concluir que los consejos de departamento responden a concepciones heterogéneas, apreciándose diversidad de enfoques y prácticas en

Abstract:

Departmental meetings hold significant importance in university settings, as they serve as the primary forum for making decisions on a wide range of administrative, organizational, and curricular matters affecting the department as a whole. Despite their relevance, the planning and articulation of these meetings have not been the subject of prior research. This study aims to address this gap through a qualitative design based on structured interviews with open-ended questions, conducted with 17 heads of education departments across Spain. The interview sought to explore several aspects of departmental council meetings, including: (1) frequency and duration; (2) convocation and format; (3) agenda and minute-taking; (4) attendance and quorum; and (5) the overall development of the meetings. The findings indicate that departmental councils are shaped by diverse conceptions, reflecting a wide range of approaches and practices in how meetings are planned and conducted—variations that appear closely tied to

1 Cómo referenciar este artículo (How to reference this article):

Álvarez-Álvarez, C. (2025). Los consejos de departamento universitarios de educación en España. *Educatio Siglo XXI*, 43(2), 35-54. <https://doi.org/10.6018/educatio.621951>

la planificación y desarrollo de las reuniones que guardan relación con las culturas universitarias. La discusión revela que el formato *online* todavía no es aceptado por todas las personas, que es muy importante preparar bien las reuniones y hacer correctamente las actas y que las reuniones que tratan temas arduos pueden llegar a ser complejas de gestionar y provocar conflictos.

Palabras clave:

Personal directivo; liderazgo; universidad; gestión educacional; gestión de personal.

broader institutional cultures. The discussion highlights several key insights: the online meeting format has not yet been fully accepted; thorough preparation and accurate minute-taking are essential; and meetings that address sensitive or contentious issues can be particularly challenging to manage, sometimes leading to conflict.

Key words:

Personnel; leadership; university; educational management; personnel management.

Résumé:

Les réunions du conseil de département sont un moment clé pour un département universitaire, car c'est lors de ces réunions que sont prises la plupart des décisions sur toutes les questions administratives, organisationnelles et curriculaires qui affectent le département dans son ensemble sont prises. Aucune étude antérieure n'a été menée sur la planification ou le développement de ces réunions, c'est pourquoi cette recherche vise à apporter une contribution à cet égard. Une étude qualitative a été conçue à partir d'entretiens structurés avec des questions ouvertes visant à déterminer comment se déroulent les réunions des conseils départementaux. Pour cela, 17 chefs de départements d'éducation en Espagne ont participé à cette étude. Ils ont été interrogés sur les points suivants: (1) la fréquence et la durée; (2) la convocation et le format; (3) l'ordre du jour et les procès-verbaux; (4) la présence et le quorum; et (5) la conduite des réunions. Il est possible de conclure que les conseils départementaux répondent à des conceptions hétérogènes, avec une diversité d'approches et de pratiques dans la planification et le déroulement des réunions, qui sont liées aux cultures universitaires. Les discussions ont révélé que le format en ligne n'était pas encore accepté par tous, qu'il était très important de bien préparer les réunions et de rédiger correctement les procès-verbaux, et que les réunions traitant de sujets difficiles pouvaient être complexes à gérer et conduire à des conflits.

Mots-clés:

Personnel; leadership; université; gestion de l'éducation; gestion du personnel.

Fecha de recepción: 10-07-2024

Fecha de aceptación: 04-10-2024

Introducción

El estudio de los procesos organizativos, de coordinación y gestión en el ámbito universitario despiertan el interés de las comunidades de investigación, por sus efectos en los procesos y resultados institucionales (Álvarez-Álvarez, 2023; Akbulut et al., 2015; Alfageme y Caballero, 2010; Horne et al., 2016; Hundessa, 2021). La autonomía universitaria

recogida en la Constitución Española permite a las universidades definir su organización, siempre que se cumpla con la Ley de Universidades vigente. En las sucesivas leyes se ha priorizado un modelo colegiado de toma de decisiones: consejos de gobierno, juntas de facultad y consejos de departamento. En este artículo nos detendremos en los consejos de departamento, la reunión vinculante de los departamentos donde se toman las decisiones que afectan a los mismos.

Los departamentos universitarios

Los departamentos universitarios se regulan a través de los estatutos universitarios y, en base a ellos, se aprueban reglamentos de organización y funcionamiento (también denominados reglamentos de régimen interno) específicos para cada departamento, señalando aspectos tales como: las áreas que lo forman, sus funciones, sus órganos colegiados (el consejo de departamento es el más destacado) y unipersonales (director/a, subdirector/a y/o secretario/a) y sus funciones, la existencia de comisiones delegadas, el procedimiento para elegir un/a director/a, etc. Un departamento universitario está constituido por todo el personal docente e investigador adscrito al mismo.

Es escasa la investigación sobre departamentos universitarios en la actualidad, a pesar de su capacidad para tomar decisiones y marcar el rumbo de las universidades (Álvarez-Álvarez, 2023; Castro y Tomás, 2019; Hundessa, 2021). Los/as directores/as de departamento desarrollan funciones de representación, mediación en conflictos, organización de reuniones y gestión de personal investigador, docente y no docente del departamento. Investigaciones previas han subrayado que en los sucesivos procesos de reforma universitaria no se les han otorgado numerosas competencias ni capacidad de decisión a los/as directores/as, recayendo estos procesos sobre los departamentos en su conjunto reunidos a tal efecto bajo la presidencia del/a director/a en consejos de departamento (Castro e Ion, 2011; Creaton y Heard-Lauréote, 2021; Hundessa, 2021; Mentado, 2008; Nguyen, 2013). Por otro lado, los/as directores/as de departamento en España a la par que asumen las complejas tareas de gestión no abandonan las también complejas tareas docentes e investigadoras (Castro, 2006; Castro y Tomás, 2019; Sancho Gil, 2001), y cabe destacar que no reciben una formación específica al respecto (Bystydzienski et al., 2017; Degn, 2015; Pellow y Wilson, 1993; Tietjen-

Smith et al., 2020; White et al., 2016). Puede ser complicado que haya candidatos/as si en las evaluaciones del profesorado la gestión no está contemplada (Alfageme y Caballero, 2010).

Los consejos de departamento

En este artículo nos detendremos en la gestión los consejos de departamento, un tipo de reunión académica numerosa apenas investigada previamente (Mentado, 2008), pese a que hay investigación y análisis sobre reuniones en otros ámbitos, sobre todo el empresarial (Baran et al., 2012; Clifton, 2014; Gerpott y Kerschreiter, 2022; Midha, 2021, 2022; Mroz et al., 2018; Odermatt et al., 2017).

Los consejos de departamento están formados por todo el personal docente doctor, por el personal docente estable, representantes del personal docente temporal, representantes del personal de administración y servicios y representantes de los estudiantes y representan oportunidades para lograr objetivos (Gerpott y Kerschreiter, 2022). Las planifica y convoca el equipo de dirección del departamento, que modula el debate, pero el equipo no tiene capacidad decisoria, ya que esta reside en el conjunto del colectivo reunido. Las decisiones que se toman afectan al personal docente, que tienden a valorarlas como tediosas, ineficientes o pérdida de tiempo (Midha, 2021). Los estudiantes tienden a no asistir, sentirse desplazados, desinformados y poco activos (Ridao García y Flores, 1996).

Los consejos de departamento son las reuniones formales y más numerosas convocadas por el equipo de dirección de un departamento para tomar las decisiones que afectan al colectivo reunido. Hasta la pandemia se han realizado mayoritariamente presenciales, pero en algunos contextos se han ido aceptando en formato *online* (Rong y Zhonggen, 2020).

Es fundamental asegurar que se cumplan los aspectos formales en su diseño y convocatoria (Cohen et al., 2011; Midha, 2021). Estas reuniones se planifican y se convocan mediante un orden del día, fijando un día y hora de reunión y los temas a tratar. Requieren una asistencia mínima para que puedan tomarse acuerdos (*quorum*) y están dirigidas a lograr consensos y aprobaciones. Tras las correspondientes interacciones y deliberaciones, los acuerdos han de quedar recogidos en un acta oficial que custodia el/a secretario/a del equipo de dirección del departamento, que es la materialización profesional última del encuentro (Midha, 2021).

Algo que preocupa a los líderes de reuniones es tratar de lograr acuerdos en un ambiente de diálogo, respeto y buen ambiente (Cohen et al., 2011; Odermatt et al., 2017; Watson y Drew, 2016). Los temas a tratar son variados y guardan relación con la docencia, investigación y transferencia que desarrolla el conjunto de los miembros del departamento, sobre todo con la docencia, al tener la responsabilidad última de elaborar Plan de Ordenación Docente anual y llevarlo a término distribuyendo la docencia asignada entre el equipo de profesores/as activo. En estos contextos es fácil que pueda haber conflictos y se activen emociones fuertes (Midha, 2021).

La gestión de reuniones numerosas siempre es compleja (Benavides et al., 2017; Gerpott y Kerschreiter, 2022; Midha, 2022; Mroz et al., 2018; Odermatt et al., 2017) y surgen inquietudes en los/as directores/as tanto en los aspectos relacionados con su convocatoria y diseño como en su desarrollo (Cohen et al., 2011; Midha, 2021). En este artículo se quiere conocer qué aspectos preocupan a los/as directores/as de departamento cuando convocan estas reuniones. Se necesita una investigación útil para aquellos docentes e investigadores que dirigen departamentos, planteando objetivamente la gestión de reuniones del grupo, en tanto que constituyen un momento de máximo interés y tirantez porque se desarrollan procesos conjuntos de toma de decisiones.

Marco empírico

Objetivo

El objetivo de este estudio es conocer la percepción de los/as directores/as de departamentos universitarios en España sobre la realidad de la gestión de reuniones de consejo de departamento y sobre los diferentes aspectos en los que han de tomar decisiones.

Diseño de la investigación

Esta investigación se diseña como un estudio cualitativo mediante entrevistas, siguiendo el marco metodológico de otros estudios previos en el campo (Bellibaş et al., 2016; Bystydzienski et al., 2017; Castro y Tomás, 2010; Castro y Tomás, 2019; Creaton y Heard-Lauréote, 2021; Gonaim,

2019; Huen et al., 2021; Hundessa, 2021; Kruse et al., 2020; Loughridge, 1999; Møthe et al., 2015; Nguyen, 2013; Pellow y Wilson, 1993). Para ello se ha diseñado un guión de entrevista estructurada, dirigida a recabar testimonios de directores/as sobre estas reuniones.

Instrumento

La entrevista consta de cinco bloques de preguntas. Los cuatro primeros bloques aúnan dos variables (y, por tanto, dos preguntas que están muy relacionadas). Se trata de preguntas abiertas en las que el/la entrevistado/a expresa libremente su percepción.

1. Periodicidad y duración: ¿Con cuánta periodicidad se reúne el consejo en su departamento? ¿Cuánto duran las reuniones?
2. Convocatoria y formato: ¿En qué casos se convocan reuniones ordinarias y extraordinarias? ¿La reunión es presencial o es *online*?
3. Orden del día y actas: ¿Cómo se elabora el orden del día? ¿Cómo se elaboran las actas?
4. Asistencia y *quorum*: ¿Cómo es la asistencia en los consejos de departamento? ¿Se logra el *quorum*?
5. Desarrollo de las reuniones: ¿Cómo es el desarrollo de las reuniones de consejo en su departamento?

La entrevista se diseñó a partir de las ideas recogidas en la introducción, pero para hacer la versión final se contó con la colaboración con dos directores en ejercicio (un hombre y una mujer de diferentes comunidades autónomas), que ayudaron a definir las nueve variables a considerar (que para ellos tenían interés) y su agrupamiento en torno a cinco bloques.

Procedimiento

Dada la imposibilidad de entrevistar a directores/as de departamentos de todos los ámbitos de conocimiento a nivel nacional, se decidió delimitar el estudio en un grupo concreto de directores departamentales: aquellos que ejercen funciones en departamentos de educación. Esta selección se basa en tres razones: (1) son departamentos grandes y complejos, que suelen aglutinar a personas de diversas áreas de conocimiento, en ocasiones muy diferentes; (2) son departamentos mixtos, habiendo presencia de

hombres y mujeres; (3) son departamentos donde hay un alto porcentaje de variación del personal docente temporal (profesorado asociado).

Para contactar con los/as directores/as se siguió un proceso: (1) identificar todas las universidades españolas existentes; (2) identificar sus departamentos; (3) identificar los departamentos ligados a educación; (3) identificar a sus directores/as; (4) contactarlos por email para invitarlos a colaborar; (5) insistirles, en caso de no haber recibido respuesta. Así, tras este proceso, se logró escribir a 47 personas.

Participantes en el estudio

Aceptaron ser entrevistados/as 17 directores/as departamentales procedentes de universidades públicas y privadas de diferentes comunidades autónomas. Se les preguntó por su experiencia frente a un departamento para conocer sus contextos (ver Tabla 1).

Tabla 1
Participantes en el estudio

Entrevistado/a	Experiencia previa en otro cargo del departamento	Años en la dirección del departamento	Profesorado del departamento
Directora 1	Sí	Segundo mandato	+80
Directora 2	No	Primer año	61-80
Directora 3	Sí	Segundo mandato	41-60
Directora 4	Sí	Primer año	21-40
Directora 5	Sí	Segundo año	21-40
Directora 6	Sí	Segundo año	61-80
Directora 7	Sí	Segundo año	61-80
Directora 8	No	Segundo año	+80
Directora 9	Sí	Segundo año	+80
Directora 10	No	Segundo mandato	+80
Director 1	No	Segundo año	61-80
Director 2	Sí	Segundo mandato	41-60
Director 3	No	Segundo año	+80
Director 4	Sí	Primer año	+80
Director 5	Sí	Tercer mandato	41-60
Director 6	Sí	Primer año	41-60
Director 7	No	Primer año	+80

Los participantes en el estudio fueron informados de los objetivos del estudio y se les remitió un consentimiento informado y el guión de la entrevista estructurada a realizar. Las entrevistas se realizaron a través de videollamada. Todas fueron grabadas y posteriormente transcritas.

Análisis de datos

Para analizar los testimonios recogidos se creó una gran matriz de Excel de doble entrada: variables y sujetos. Las transcripciones de todas las respuestas abiertas de los/as entrevistados/as se categorizaron en torno a las nueve variables consideradas en el estudio. Para que se entiendan mejor las percepciones de los/as entrevistados/as respecto a las cinco dimensiones de análisis se recogen algunas muestras de sus testimonios en los resultados.

Ética

Se cumplieron todos los requisitos exigidos por el comité de ética de nuestra universidad (solicitud de un consentimiento informado a los/as participantes, preservación del anonimato, tratamiento objetivo de datos, etc.). Se enviaron las transcripciones a los/as interesados/as para que tuvieran la oportunidad de revisarlas por si alguna idea mostrada no hubiera quedado correctamente recogida.

Resultados

Los testimonios recogidos en las entrevistas se organizan en torno a cinco categorías: (1) periodicidad y duración; (2) convocatoria y formato; (3) orden del día y actas; (4) asistencia y *quorum* y (5) desarrollo de las reuniones.

Periodicidad y duración

Los resultados revelan formas de trabajo diferentes respecto a la **periodicidad** de las reuniones y su duración. En cuanto al número de consejos de departamento por celebrar cada año algunos/as entrevistados/as señalan que hacen uno al mes, y en determinadas épocas son necesarios

dos para poder aprobar todos los cambios y otros/as señalan que hacen tres consejos al año, porque han delegado sus funciones en las áreas o comisiones permanentes. “Nosotros hacemos tres consejos al año. No hacemos más a no ser que haya algún extraordinario” (Directora 3).

También hay prácticas variadas respecto a la **duración** de estas reuniones. Todos/as coinciden en que hay temas de aprobación ágil, pero hay otros que generan debate y enfrentan puntos de vista, generándose dos modelos: (1) modelo de consejo basado en el debate: los consejos suelen ser largos (de una a dos horas), al llevarse todos los temas a discusión por parte del grupo, y (2) modelo de consejo basado en los acuerdos previos entre los/as implicados/as: los consejos suelen ser muy rápidos (de menos de quince minutos), al llevarse ya todos los temas a consensuados previamente con los/as implicados/as, para lograr celeridad en la aprobación. “El POD, cuarenta y dos personas, lo aprobamos en cinco minutos, esas son nuestras reuniones” (Director 5). Sin embargo, en otros departamentos hay constantes intervenciones, preguntas, dudas y observaciones y las reuniones se alargan. “Me preocupan esos consejos que se pueden hacer eternos. Una reunión pesada lo que hace es crear mal ambiente con las personas que intervienen mucho, que hacen perder el tiempo a los demás” (Directora 8).

Una preocupación de algunos/as directores/as sobre esta dimensión es si delegar algunas decisiones del consejo de departamento a comisiones específicas (comisión permanente, comisión de docencia, etc.), para llevar los temas consensuados entre todas las personas a su aprobación formal. Así se harían menos reuniones de consejo de departamento y las que se hiciesen serían más ágiles. De este modo actúan en algunos departamentos: “Todas las competencias que tiene el consejo están delegadas en comisiones. Una vez se planteó el no ratificar un acuerdo de una comisión y yo entonces no estaba director, pero dije: “si el consejo de departamento no ratifica el acuerdo de la comisión, hay que suprimir la comisión”, ¿vale? Son comisiones delegadas, por lo tanto, tiene la autoridad del consejo de departamento por delegación de este” (Director 7).

Convocatoria y formato

Otro aspecto que debe concretar el equipo de dirección es cómo plantear la **convocatoria** (reunión ordinaria o extraordinaria) y su formato (presencial u *online*). Si bien los estatutos de la universidad o el reglamento

de organización y funcionamiento del departamento suelen identificar las razones por las que convocar unos u otros, los/as directores/as suelen identificar los ordinarios con temas de calado y los extraordinarios para las aprobaciones que requieren rapidez. “Los extraordinarios suelen ser cuestiones de trámite, que pueden durar diez minutos, porque a veces tenemos que tramitar cosas urgentes. Esos son a través de Teams, pero el resto son todos presenciales. Hay dos consejos de departamento que son presenciales sí o sí al año: (1) cuando se aprueba el POD, precisamente porque es donde pueden surgir conflictos, y no es lo mismo mirar a los ojos a la gente y que te digan lo que quieran decir y (2) el otro es en diciembre, que es el de finalización de año, y tratamos las cuestiones de orden económico, eso interesa mucho a la gente: “cuánto dinero hay”, “en qué lo podemos emplear”, etc. Entonces, esos dos siempre son presenciales y son ordinarios” (Directora 3).

Respecto al **formato**, conviven dos modelos: presencial y *online*. Hasta la pandemia los consejos de departamento parece que han sido mayoritariamente realizados con carácter presencial. Sin embargo, a partir del confinamiento, los equipos de dirección se vieron obligados a realizarlos *online*, generando después debates y dilemas sobre si continuar realizándolos *online* o volver a la presencialidad. Al respecto, la mayor parte de los entrevistados/as han asegurado volver a la presencialidad, sobre todo cuando los temas son delicados, pero se han visto las potencialidades de las reuniones *online* y en algunos departamentos se siguen haciendo los consejos de departamento mayoritariamente *online*. “Nosotros lo hicimos *online* durante la pandemia y hemos empezado a hacer alguno presencial, porque había compañeros que ya en su momento plantearon que era conveniente volver a la situación inicial. Lo que percibimos es que los consejos de manera virtual aumentan la participación, no al 100%, pero sí considerablemente. Ahora, por una serie de puntos que se han ido abordando, hemos preferido hacerlo de manera presencial, pero la idea es combinar unos con otros y a ser posible que sean mayoritarios los virtuales, porque hay un mayor grado de participación” (Director 1).

Una preocupación sobre esta dimensión de algunos/as directores/as se da cuando las universidades tienen campus descentralizados y puede haber miembros del departamento en diversos campus o en otras provincias. Cuando se da esta circunstancia optan por reuniones *online* e, incluso, llegan a acuerdos por correo electrónico. “Normalmente las

hacemos en videollamada, una vez al año intentamos que sean presenciales y tratar temas que igual pueden ser más complejos, o que requieren de un mayor debate, esas las hacemos presenciales, pero el resto las hacemos *online* y hay veces que si son cosas muy de trámite es correo electrónico, si la gente contesta que hay algún problema, pues se habla más en profundidad” (Directora 7).

Orden del día y actas

El **orden del día**, señalan, es un aspecto necesario y esencial para convocar a las personas porque contiene información sobre el día, hora y lugar de la reunión. Se remite por correo electrónico y ha de ser claro, para que se entiendan los temas a abordar. El equipo de dirección también prepara los documentos a compartir sobre los puntos del orden del día, para su estudio por parte de los/as participantes en la reunión. Cuando no hay temas urgentes, los equipos de dirección acumulan los temas a tratar, de tal manera que hasta que no haya un asunto que aprobar con urgencia, no convocan. Asimismo, todos/as los/as entrevistados/as coinciden en que las reuniones deben estar lo mejor preparadas posible para tener respuesta a las posibles preguntas, conociendo la normativa que regula la aprobación de los puntos del orden del día, las votaciones, etc. “No voy sin saber a un Consejo de aquello que se va a tratar. Me empapé mucho de procedimiento para hacer las reuniones, me leí mucho reglamento y mucha normativa interna de la Universidad para convocar correctamente las reuniones y tratar del mejor modo cada tema” (Directora 6).

El **acta** se redacta tras la celebración de la reunión para recoger todos los acuerdos, divulgarlos a todos/as los/as miembros del consejo y aprobarlo. “Cuando hay Consejo, al día siguiente o a los dos días se manda el acta provisional y que nos hagan llegar las observaciones que estimen. Se revisa y en la siguiente reunión se aprueba” (Directora 1). La aprobación de actas no lo consideran algo problemático. En ocasiones los equipos de dirección reciben matizaciones, pero comentan que suele ser en contadas ocasiones y sobre aspectos no relevantes.

Asistencia y *quorum*

Los consejos de departamento se emplazan en una primera y una segunda convocatoria, exigiéndose un porcentaje menor de asistentes en la

segunda. Todos/as los/as entrevistados/as manifiestan que en los consejos presenciales puede ser complicado lograr el número mínimo de participantes para poder celebrar la reunión (asistencia mínima o *quorum*).

El equipo de dirección ha de calcular las cifras necesarias para lograr el **quorum** en base a las normas aprobadas en el reglamento de organización y funcionamiento del departamento, tanto para la primera como para la segunda convocatoria. Los/as entrevistados/as alegan que hay consejos de departamento en los que siempre se logra el *quorum* en primera convocatoria y otros en los que es más costoso. “Los temas de plazas y elegir docencia para el curso que viene siempre generan *quorum*. En todo caso, iba a decir que cuando eran *online* teníamos un *quorum* que éramos cincuenta personas en los Consejos, ahora nosotros ya hemos vuelto a la presencialidad, y solemos ser veinticinco o treinta personas. Solemos tener *quorum*, pero *online* es más fácil” (Directora 6).

Hay dos preocupaciones recurrentes sobre esta dimensión de algunos/as directores/as: (1) La penalización a los/as no asistentes. Las personas que no acuden deben manifestarlo previamente al secretario del equipo de dirección, pero no todas las personas lo hacen. Los reglamentos de régimen interno explicitan si la inasistencia debe ser justificada o no y si se sanciona (ejemplo: expulsión del consejo tras tres faltas no justificadas, lo que permite recalcular el *quorum*). (2) Asimismo, los/as entrevistados/as alegan que sus plantillas cuentan con un elevado porcentaje de profesorado temporal, que sería conveniente disminuir, apostando por figuras de contratación estables. “Previendo situaciones de la LOSU queremos prevenir dificultades a la hora de cubrir la docencia que tenemos en nuestro departamento, y hemos informado a todo el Consejo. Pero las decisiones que se tomen nos llegarán y tendremos que asumir lo que llegue” (Directora 7).

Desarrollo de las reuniones

Respecto al desarrollo de las reuniones, los/as directores/as han señalado que por lo general son pacíficas y reina la concordia, pero también señalan seis aspectos relevantes que han de gestionar: (1) está instalada una cultura de la influencia previa a las reuniones, (2) puede haber debates moderados y acalorados, (3) conflictos, (4) enfrentamientos, (5) votaciones y (6) hasta tratos inadecuados, en situaciones extremas.

Una primera observación es la relativa a las relaciones micropolíticas

en los centros: hay personas que visitan al/la directora/a o a compañeros/as afines para lograr aliados/as en una causa, cultivando una **cultura de la influencia** previa a las reuniones. *“Hay mucha gente que tiene todavía la cultura de contarte algo para condicionar el voto antes de que haya un Consejo o una reunión, y te comentan, te envían un correo, “mañana te buscaré”, y se te sienta y te cuenta el rollo una y otra vez”* (Director 4).

Si bien el objeto es llegar a consensos y articular un Plan Docente Anual, también es cierto que un consejo de departamento es un momento adecuado para **debatir**, plantear aspectos abiertamente y conocer el sentir de las personas reunidas. Sobre este particular, varios/as directores/as señalan que tratan de llevar los temas más complicados lo más consensuados posible para que el debate sea moderado y no sea acalorado: *“los temas que salen se llevan primero a la Comisión Permanente, de tal modo que, salvo raras excepciones, son muy llevaderos, porque los temas que ya pueden dar más lugar a conflictos ya previamente se han ido un poco limando”* (Directora 1). Una directora lo tiene claro: *“tú no puedes llevar a un Consejo noventa personas a ponerse de acuerdo en un tema, porque no se ponen de acuerdo”* (Directora 4). Parece una buena práctica llevar a cabo este trabajo con las áreas y comisiones con carácter previo a las reuniones de todo el consejo de departamento para facilitar el consenso y ganar agilidad en la aprobación. Si esto no se lograra parece necesario exponerlo en el consejo para debatirlo y tratar de lograr consensos, y si no fuese posible, habría que votarlo. *“Yo he procurado, y esto es deliberado desde el minuto uno, no tener que hacer votaciones y que las decisiones se adopten por consenso. Creo que lo que tiene que prevalecer en un tipo de organización como la nuestra es el consenso y he procurado al cien por cien que no se haya dado ninguna votación. Una vez estuve a punto de tener que hacer una votación por el Plan de Ordenación Docente y bueno, tuve la fortuna de que alguien me echó un capote y pospusimos el consejo de departamento y no hubo que hacer votación. Me alegro de aquello”* (Director 1).

No obstante, todos/as han vivido puntualmente el surgimiento de **conflictos** y malentendidos, roces y tensiones, que pueden darse tanto entre miembros del departamento como entre miembros del equipo de dirección y el grueso de las personas reunidas. *“Los consejos de departamento eran muchas veces complicados, y para mí eso era un problema, y voy a tocar madera porque esto que estoy diciendo se puede desbaratar ahora mismo, pero sí que en estos siete años no hemos tenido ya*

conflictos. El primer consejo quizás fue un poco más complicado porque yo tuve que trabajar mucho para que todos nos entendiéramos un poco. Porque la verdad que casi todos los conflictos eran por malentendidos y por falta de comunicación, pero esto se puede trabajar y superar” (Directora 2). Lógicamente, los conflictos y malentendidos generan malestar al equipo de dirección, pero también la falta de conflictos les genera algo de inquietud. *“Salvo el primer año que sí que hubo ahí algunas reuniones de departamento complicadas, ahora, a veces, hasta tengo el complejo de que son demasiado llevaderos. Me planteo si esto es lo que está en la superficie y por debajo hay cosas de las que no me estoy enterando y ahí hay una guerra porque se plantean las cuestiones, y todo se aprueba sin votar, por consenso”* (Directora 3).

Asimismo, todos/as han vivido puntualmente el surgimiento de **enfrentamientos** y los/as directores/as han tenido dificultades para resolver posturas contrapuestas entre personas o grupos del departamento, sobre todo si hay malas relaciones entre algunos miembros. En muchos de estos casos recomiendan llevar a cabo una votación. *“Se planteó dividir el departamento (psicología y pedagogía) y hubo lío. Se llevó al Consejo. Antes hubo previamente una serie de conversaciones, de café y no café, y se daba prácticamente por hecho que salía adelante la división. Se tenía que llevar a consejo, iba a salir que sí, de acuerdo a lo que se había hablado. Fue votación secreta, claro, y salió que no. Bueno, conclusión, que creo que fue un éxito votar y que se viese qué postura tenía más adeptos”* (Directora 1).

Respecto a **votar**, hay posturas diversas entre los/as entrevistados/as. Para unos es algo democrático y recomendable en todos los casos. *“El anterior director ya era muy democrático y todo era por votación. Teníamos Consejo prácticamente mensualmente y la gente en general, como hay mucho diálogo y debate, da opciones para que todo el mundo pueda comentar y yo creo que he continuado eso de celebrar los Consejos de departamento democráticos, de debate, de hacer las votaciones para todo, etc.”* (Directora 2). Para otros votar es una práctica a evitar, tratando de que prime siempre el consenso. *“En mi departamento todavía no recuerdo nada que se haya tenido que votar, salvo en los primeros meses. Eso me ha llevado mucho trabajo ¡eh!, muchas horas de hablar con la gente, de que la gente entendiese. Todo el mundo quiere algo mejor, pero la gente tiene que entender que no siempre se puede lograr eso o lograrlo ya”* (Directora 3).

Por último, cabe destacar, que en alguna ocasión alguna persona ha sido hiriente y ha **tratado de forma inadecuada** a uno o varios miembros del consejo de departamento, lo cual no debería suceder en ningún caso. *“Soy una persona bastante sensible y había muchísima tensión en los Consejos antes. Yo era la secretaria y cuando veía lo que le hacían a mi director yo pensaba: “yo no podría aguantar esto, saldría llorando de los Consejos”. Me dije: “Pasaré un bache, solo una vez consentiré que a mí alguien me haga llegar a mi casa angustiada porque me traten mal”* (Directora 6).

Conclusiones

Se pueden establecer conclusiones sobre las cinco dimensiones de análisis.

Respecto a la periodicidad se pueden plantear dos modelos: (1) el modelo convencional, según el cual se celebran y asisten a los consejos de departamento los miembros invitados, celebrando reuniones periódicas (alrededor de una al mes) y (2) el modelo delegado, según el cual los temas se abordan en comisiones creadas para tal fin, realizando únicamente unos pocos consejos al año (alrededor de tres).

Respecto a la duración también se pueden observar dos modelos: (1) modelo de consejo basado en el debate: los consejos suelen ser largos (de una a dos horas), al llevarse todos los temas a discusión por parte del grupo, y (2) modelo de consejo basado en los acuerdos previos entre los/as implicados/as: los consejos suelen ser muy rápidos (de menos de quince minutos), al llevarse ya todos los temas consensuados previamente, para lograr una mayor agilidad y celeridad en la aprobación.

Respecto a la convocatoria de la reunión hay dos alternativas: (1) reunión ordinaria y (2) reunión extraordinaria. Los equipos de dirección tienden a optar por la primera en todos los casos, salvo que un tema urgente, que haya que evaluar y aprobar con rapidez, los lleve a recurrir a la reunión extraordinaria.

Respecto al formato conviven dos modelos, que, en algunos casos, se complementan: (1) presencial y (2) *online*. Antes del confinamiento la mayoría de departamentos los realizaban presenciales, con la excepción de los departamentos diseminados en diferentes campus o provincias. Durante el confinamiento por COVID-19 se realizaron *online*. Tras el

confinamiento cada departamento ha ido definiendo el formato a seguir, conviviendo ahora tres modelos: (1) reunión siempre presencial, (2) reunión siempre *online* y (3) unas son presenciales y otras *online*.

La necesidad de convocar formalmente mediante un orden del día y elaborar unas actas que resumen los acuerdos suponen un trabajo al equipo de dirección que suele recaer en el/la secretario/a del equipo. Su elaboración no tiene particular dificultad, pero sí la puede tener elaborar la documentación que informa de los puntos del orden del día.

Por otro lado, los/as entrevistados/as manifiestan que en los consejos presenciales puede ser complicado lograr *quorum*. También refieren que hay consejos en los que siempre se logra *quorum* en primera convocatoria y otros en los que cuesta mucho más y se celebran en segunda. En los consejos *online* afirman no tener problemas de *quorum* en primera convocatoria. Los equipos de dirección demandan que las personas que no pueden acudir a la reunión lo informen con anterioridad.

Respecto al desarrollo de las reuniones, los/as directores/as han señalado que su gestión suele ser fácil. Reconocen que por lo general son pacíficas y reina la concordia, pero también reconocen la existencia de una cultura de la influencia previa a las reuniones y que pueden darse debates, conflictos y enfrentamientos.

Discusión

Los departamentos se reúnen a través de consejos de departamento para tomar decisiones que les afectan, pero los mismos, lejos de responder a una realidad unívoca, responden a prácticas dispares, apreciándose una gran diversidad de visiones y prácticas. Estas formas de trabajo diferentes no obedecen a patrones de género (ser director o ser directora), sino culturales (tradiciones y formas habituales de proceder por parte de cada departamento).

En síntesis, se podría decir que un equipo de dirección de departamento universitario tendría que tomar decisiones como las siguientes (ver Tabla 2):

Tabla 2

Posibilidades para decidir sobre los diferentes aspectos

Aspectos		Posibilidades
Periodicidad	Periodicidad frecuente: alrededor de una reunión al mes	Escaso número de reuniones anuales: alrededor de tres reuniones anuales
Duración	Breve	Amplia: más de una hora
Convocatoria	Ordinaria	Extraordinaria
Formato	Presencial	<i>Online</i>
Asistencia	Se justifica la inasistencia	No se justifica la inasistencia: se penaliza o no
<i>Quorum</i>	Se logra en primera convocatoria	Se logra en segunda convocatoria o no puede celebrarse la reunión
Comisiones	No se cuenta con comisiones	Se cuenta con comisiones y hay reuniones previas de las mismas. Pueden ser: estables y consultivas (dan su punto de vista); estables y delegadas (tienen poder decisorio); o creadas puntualmente para un tema

Es posible realizar una discusión sobre aquellos resultados en los que hay investigación previa, como la importancia de la preparación de reuniones: diseñarlas, preparar la documentación y elaborar correctamente las actas (Cohen et al., 2011; Midha, 2021). Los/as entrevistados/as corroboran esta idea.

Por otro lado, el formato *online* todavía no es aceptado por todos los miembros de los consejos de departamento como un medio válido. Para que sea efectivo los/as usuarios/as deben aceptarlo como tal (Rong y Zhonggen, 2020). Mientras esto suceda se priorizarán los formatos presenciales.

La investigación previa también coincide con las ideas aportadas con los/as entrevistados/as sobre el desarrollo de las reuniones: en aquellos departamentos que se sigue un modelo basado en el debate pueden darse disputas, tanto moderadas como acaloradas, conflictos, enfrentamientos y hasta tratos inadecuados, en situaciones extremas, pudiendo constituir reuniones tensas y complejas de gestionar (Cohen et al., 2011; Midha, 2021; Odermatt et al., 2017; Watson y Drew, 2016).

Limitaciones del estudio y prospectiva

La principal limitación de este estudio es el número de entrevistados/as, debido al hecho de centrarlo en departamentos de educación. Por ello, sería relevante en futuros estudios ampliar el número de participantes (directores/as y asistentes sin competencias gestoras específicas), diversificar los departamentos, e incluso, plantear una recogida de información mediante otras técnicas.

No obstante, este artículo puede estimular la reflexión sobre estas reuniones desde el punto de vista de las direcciones departamentales, abrir el debate sobre el cambio en la gestión de las mismas e iniciar una nueva línea de investigación.

Referencias

- Akbulut, M., Nevra Seggie, F., y Börkan, B. (2015). Faculty member perceptions of department head leadership effectiveness at a state university in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 18(4), 440–463. <https://doi.org/10.1080/13603124.2014.997799>
- Alfageme, M. B., y Caballero, K. (2010). Evaluación y profesorado en la universidad española. *Educatio Siglo XXI*, 28, 271–294.
- Álvarez-Álvarez, C. (2023). Pros y contras de dirigir un departamento universitario : análisis sistemático de literatura. *Educar*, 8801, 1–16.
- Baran, B. E., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G., y Scott, C. W. (2012). Leading Group Meetings: Supervisors' Actions, Employee Behaviors, and Upward Perceptions. *Small Group Research*, 43(3), 330–355. <https://doi.org/10.1177/1046496411418252>
- Bellibaş, M. Ş., Özaslan, G., Gümüş, E., y Gümüş, S. (2016). Examining department chairs' needs in performing academic leadership in Turkish universities. *Eğitim ve Bilim*, 41(184), 91–103. <https://doi.org/10.15390/EB.2016.6114>
- Benavides, R. M. A., Moya, R. O. O., y Cabanillas, F. J. W. (2017). Análisis y diseño de un sistema de información para la gestión de reuniones de docentes universitarios. *Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 1(2).
- Bolarín, M. J. (2016). La coordinación docente en la universidad: análisis de la situación actual. *Educatio Siglo XXI*, 34(2), 167–184.
- Bystydziński, J., Thomas, N., Howe, S., y Desai, A. (2017). The leadership role of college deans and department chairs in academic culture change. *Studies in Higher Education*, 42(12), 2301–2315. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1152464>
- Castro, D. (2006). *Los órganos unipersonales territoriales de gestión académica en la universidad: contexto, problemáticas y propuestas de mejora*. Universitat Autònoma de Barcelona.

- Castro, D., y Tomas, M. (2010). Management Performance at Universities the Case of Deans and Department Heads. *Educacion XX1*, 13(2), 217-239.
- Castro, D., y Tomás, M. (2019). El gobierno y la gestión de la universidad: Estudio de los órganos unipersonales. *Estudios Sobre Educacion*, 19(19), 165-184.
- Clifton, J. (2014). Small stories, positioning, and the discursive construction of leader identity in business meetings. *Leadership*, 10(1), 99-117. <https://doi.org/10.1177/1742715013504428>
- Cohen, M. A., Rogelberg, S. G., Allen, J. A., y Luong, A. (2011). Meeting design characteristics and attendee perceptions of staff/team meeting quality. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/a0021549>
- Creaton, J., y Heard-Lauréote, K. (2021). Rhetoric and Reality in Middle Management: The Role of Heads of Academic Departments in UK Universities. *Higher Education Policy*, 34(1), 195-217. <https://doi.org/10.1057/s41307-018-00128-8>
- Degn, L. (2015). Identity constructions and sensemaking in higher education – a case study of Danish higher education department heads. *Studies in Higher Education*, 40(7), 1179-1193. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.881345>
- Gerpott, F. H., y Kerschreiter, R. (2022). A Conceptual Framework of How Meeting Mindsets Shape and Are Shaped by Leader-Follower Interactions in Meetings. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 107-134. <https://doi.org/10.1177/20413866211061362>
- Gonaim, F. A. (2019). Leadership in higher education in Saudi Arabia: Benefits, constraints and challenges of adopting servant leadership model by department chairs. *International Journal of Education and Practice*, 7(2), 101-111. <https://doi.org/10.18488/journal.61.2019.72.101.111>
- Horne, A. L., du Plessis, Y., y Nkomo, S. (2016). Role of Department Heads in Academic Development: A Leader-Member Exchange and Organizational Resource Perspective. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(6), 1021-1041. <https://doi.org/10.1177/1741143215587305>
- Huen, K. H., Lee, C. T., Skinner, E. C., Terris, M. K., Kobashi, K. C., Bennett, C. J., y Bergman, J. (2021). Women Leaders in Academic Urology: The Views of Department Chairs. *Urology*, 150, 81-85. <https://doi.org/10.1016/j.urology.2020.08.081>
- Hundessa, F. D. (2021). Academic leadership: exploring the experiences of department heads in a first generation university in Ethiopia. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 183-205. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1545922>
- Kruse, S. D., Hackmann, D. G., y Lindle, J. C. (2020). Academic Leadership During a Pandemic: Department Heads Leading With a Focus on Equity. *Frontiers in Education*, 5(December), 1-14. <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.614641>
- Loughridge, B. (1999). The management information needs of academic Heads Of Department in universities in the United Kingdom. *Information Research*, 2(2), 99-118. https://www.cambridge.org/core/product/identifier/CBO9781846313240A015/type/book_part
- Mentado, T. (2008). Tesis doctoral: La dirección de los departamentos universitarios: el caso de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Tesis doctoral dirigida por Josefa Rodríguez Pulido (codir. tes.). Universitat de Barcelona.
- Midha, G. (2021). School leadership writ small: Meetings and school principal

- practice. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432211058939>
- Midha, G. (2022). Meetings : school leadership infrastructure that creates sense. *International Journal of Leadership in Education*, 00(00), 1–26. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2076287>
- Møthe, S., Ballangrud, B. O. B., y Stensaker, B. (2015). The values and visions of the professional department head: Not so different from the past? *International Journal of Educational Management*, 29(3), 298–308. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2014-0061>
- Mroz, J. E., Yoerger, M., y Allen, J. A. (2018). Leadership in Workplace Meetings: The Intersection of Leadership Styles and Follower Gender. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(3), 309–322. <https://doi.org/10.1177/1548051817750542>
- Nguyen, T. L. H. (2013). Middle-level Academic Management: A case study on the roles of the Heads of Department at a Vietnamese university. *Tertiary Education and Management*, 19(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/13583883.2012.724704>
- Odermatt, I., König, C. J., Kleinmann, M., Nussbaumer, R., Rosenbaum, A., Olien, J. L., y Rogelberg, S. G. (2017). On Leading Meetings: Linking Meeting Outcomes to Leadership Styles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(2), 189–200. <https://doi.org/10.1177/1548051816655992>
- Pellow, A., y Wilson, T. D. (1993a). The management information requirements of heads of departments - a critical success factors approach. *Journal of Information Science*, 19, 425–437.
- Pellow, A., y Wilson, T. D. (1993b). The management information requirements of heads of university departments: A critical success factors approach. *Journal of Information Science*, 19(6), 425–437. <https://doi.org/10.1177/016555159301900602>
- Ridao García, I., y Flores, J. G. (1996). La participación de los alumnos universitarios en los consejos de departamento. *Bordón*, 1, 115–130.
- Rong, W., y Zhonggen, Y. (2020). The Influence of Social Isolation, Technostress, and Personality on the Acceptance of Online Meeting Platforms during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39(17). <https://doi.org/https://doi-org.unican.idm.oclc.org/10.1080/10447318.2022.2097779>
- Sancho Gil, J. M. (2001). Docencia e investigación en la universidad: una profesión, dos mundos. *Educar*, 41–60. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=276693>
- Tietjen-Smith, T., Hersman, B., y Block, B. A. (2020). Planning for Succession: Preparing Faculty for the Kinesiology Department Head Role. *Quest*, 72(4), 383–394. <https://doi.org/10.1080/00336297.2020.1761842>
- Watson, C., y Drew, V. (2016). Humour and laughter in meetings: influence, decision-making and the emergende of leadership. *Discourse and Communication*, October, 1–23.
- White, D., Krueger, P., Meaney, C., Antao, V., Kim, F., y Kwong, J. C. (2016). Identifying potential academic leaders Recherche Comment détecter les leaders académiques potentiels. *Canadian Family Physician*, 62, 102–110.