

# 36

## ESTRATEGIAS DE MEJORA CONTINUA EN LA FORMACIÓN DOCENTE COMO VÍA PARA PERFECCIONAR EL TRABAJO ACADÉMICO

### CONTINUOUS IMPROVEMENT STRATEGIES IN TEACHER TRAINING AS A WAY TO IMPROVE ACADEMIC WORK

Dionisio Vitalio Ponce Ruiz<sup>1</sup>

E-mail: [uq.dionisioponce@uniandes.edu.ec](mailto:uq.dionisioponce@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5712-4376>

Adriana Estefanía Macías Bustamente<sup>1</sup>

E-mail: [adrianamacias89@gmail.com](mailto:adrianamacias89@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8212-3973>

Taimy Maribel Vera Zambrano<sup>1</sup>

E-mail: [alejandrinavera39@hotmail.com](mailto:alejandrinavera39@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0981-4070>

Bárbara Antonieta Ramos Colmenarez<sup>1</sup>

E-mail: [uq.barbaraarc.bu@uniandes.edu.ec](mailto:uq.barbaraarc.bu@uniandes.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6913-2189>

<sup>1</sup> Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ponce Ruiz, D. V., Macías Bustamente, A. E., Vera Zambrano, T. M., & Ramos Colmenarez, B. A. (2022). Estrategias de mejora continua en la formación docente como vía para perfeccionar el trabajo académico. *Revista Conrado*, 18(85), 309-315.

#### RESUMEN

El tratamiento que los programas de formación docente generados desde los departamentos de talento humano han constituido una gran preocupación para las gerencias educativas universitarias y de otras escuelas. En el interés de observar esta problemática se ha desarrollado la presente investigación en la Universidad UNIANDÉS Quevedo, colocando el focus en ¿cómo se propicia la mejora continua y el empoderamiento de los docentes para ejercer su rol transformador en la preparación de los profesionales como gestores axiológicos culturales? Se procedió en un contexto de Investigación - Acción bajo el enfoque cuali-cuantitativo estableciendo un alcance propositivo, empleándose métodos como: analítico-sintético, inductivo-deductivo, la modelación, el sistémico y las metodologías ágiles. Los resultados son diversos, desde la perspectiva teórica, se logran revelar los paradigmas y tendencias que rigen la formación continua de los docentes y en el orden empírico-propositivo se presenta la Estrategia sistémica proyectiva para asegurar la formación continua del docente.

#### Palabras clave:

Programas de formación, formación continua, talento humano, estrategia.

#### ABSTRACT

The treatment of teacher training programs generated by human talent departments has been a great concern for university and other schools' educational managers. In the interest of observing this problem, the present research has been developed at UNIANDÉS Quevedo University, focusing on how to promote continuous improvement and empowerment of teachers to exercise their transforming role in the preparation of professionals as cultural axiological managers? We proceeded in an Action-Research context under the quali-quantitative approach establishing a propositive scope, using methods such as: analytical-synthetic, inductive-deductive, modeling, systemic and agile methodologies. The results are diverse, from the theoretical perspective, it is possible to reveal the paradigms and tendencies that govern the continuous training of teachers and in the empirical-propositive order, the projective systemic strategy to ensure the continuous training of teachers is presented.

#### Keywords:

Training programs, continuing education, human talent, strategy.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo sostenido de la formación requerida por los docentes, para lograr un desempeño efectivo en sus labores académicas, condiciona el estudio de diversos conceptos, nociones, principios y sistemas categoriales, destacando el relacionado con la mejora continua. En principio, entender el valor de una permanente preocupación por la generación de procesos académicos de calidad, pareciera ser solo resultado de una voluntad directiva, cuando en realidad fruto de complejas formaciones colectivas en torno a términos como Calidad, Innovación, control y mejora. Dedicarle una reflexión a la práctica cotidiana de la mejora institucional, ha sido la razón que sostiene este estudio. Se parte de una aproximación a la conceptualización y contextualización de la mejora en el desempeño docente.

*“La mejora continua de los procesos consiste en aplicar metodologías que permitan optimizar, de manera cuántica y sistemática, el comportamiento y resultados de los procesos, incrementando su eficiencia, eficacia y efectividad. Toda organización que aspire a ser competitiva deberá buscar mecanismos que permitan elevar el desempeño de sus procesos, ya que son estos los que le agregan valor para la satisfacción de los clientes y otras personas interesadas: accionistas, empleados y provee dores, así como para la comunidad”.* (Bonilla Pastor de Céspedes, et al., 2010)

Para lograr supervivencia en entornos caóticos y complejos, en los cuales, se presentan permanentes desafíos de adaptabilidad, expansión y crecimiento exponencial, condiciona una mirada gerencial muy abierta al cambio, el desarrollo y la innovación. La principal herramienta que se emplea con los fines de potenciar el desempeño en las organizaciones es la definición de procesos de mejora continua, los cuales, si bien en principio tienen un carácter institucional, en la práctica son concretados en los sujetos que pertenecen a la organización, por ello en las instituciones educativas, los docentes son objeto de estos procesos.

*“El plan de mejora continua es una herramienta muy útil para las empresas que desean mejorar sus servicios, productos o procesos lo que les va a permitir permanecer en el mercado, crecer y ser competitivos. Su aplicación es muy útil y fácil e involucra a todos los niveles de la organización dependiendo del área o proceso a mejorar, lo importante para lograr los éxitos esperados en la aplicación de esta técnica*

*es definir de manera exacta el área a mejorar, definiendo claramente los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar el plan de acción a seguir definiendo objetivos claros, actividades, responsables e indicadores que permita evaluar el proceso de mejora todo esto dentro de un periodo determinado y bien definido”.* (Proaño, et al., 2017)

El comprender la necesidad del perfeccionamiento de la labor docente se sitúa en el sentido de lo considerado sobre que *“la teoría que se aporte al proceso de mejora en las instituciones docentes es un imperativo para la nueva y futura universidad”* (López, et al., 2015) lo anterior está indisolublemente ligado a la concepción de universidad que se privilegia desde la alta gerencia educativa.

*“El modelo de universidad que durante las últimas décadas se ha venido construyendo reconoce entre sus misiones contribuir de manera trascendente con los requerimientos del desarrollo económico y social que demanda el país, sobre la base de universalizar la educación superior con criterio de calidad”.* (Esquivel Valverde, et al., 2017)

Es en estos complejos contextos en los cuales se deben direccionar los esfuerzos para rediseñar los procesos de formación y mejora continua de la formación tanto de los docentes como líderes educativos, como de los otros actores que aseguran el proceso académico. Es muy importante entender que no es solo un asunto de los docentes la calidad educativa, es muy valioso el trabajo que para lograr esta desarrollan otros miembros de la comunidad educativa.

*“Lo que también parece indiscutible es que la institución universitaria demanda un cambio de enfoque en un mundo marcado por el cambio permanente. Entendemos que, por muy acomodados que nos encontremos en la situación presente, a todas luces se hace precisa una crítica interna que nos indique que las cosas no pueden permanecer inamovibles. Una vez más, este proceso puede ser la coyuntura para volver a intentar reinventar la Universidad”.* (Rodríguez Izquierdo, 2007)

En el contexto de tales preocupaciones, los centros universitarios, los ministerios de educación y educación superior han ido proyectando sistemas de gestión de la calidad que mejoren los procesos de formación y formación profesional.

*“Desde el inicio de la década del 90, se observa una mayor preocupación de en una gran parte de*

*los países de la región por el aseguramiento de la calidad, donde se han priorizado los procesos de acreditación a través de diferentes mecanismos. Sin embargo, muchas IES no les han prestado la misma atención a los procesos de autoevaluación con fines de mejora continua o evaluación institucional con vistas a crear condiciones más favorables para el ascenso en su certificación”.* (Peña Chamorro, et al., 2018)

El tema de la formación del docente y su impacto en la realidad educativa pasa por la capacidad de este para entender la realidad y transformarla, siendo vital su comprensión de los problemas de diseño, en este sentido *“la innovación educativa, en particular la curricular, juegan un papel importante en las concepciones y creencias de los docentes, ya que supone modificar la práctica en las aulas escolares”* (Iglesias Martínez, et al., 2018)

La innovación es un asunto, que requiere repensar el mundo del docente y considerar pasar de la condición de docente tradicional, a la de líder educativo, en una postura de profesor postmoderno, capaz de comprender la complejidad de los desafíos formativos actuales. En este camino de apropiación de las contradicciones docentes actuales se inscribe la valoración siguiente: *“A pesar de que desde hace años la función del profesor tutor y orientador se ha venido produciendo en las aulas universitarias, es a partir del tratado de Bolonia cuando esta función orientadora cobra más fuerza en el ejercicio de la docencia universitaria. El docente transmisor del conocimiento, gestor de información y modelo educativo, ha de compartir con el estudiante los conocimientos, vivencias, experiencias y reflexiones respecto a los contenidos de enseñanza en un ambiente de diálogo, tolerancia, intercambio y respeto que propicie la participación y el compromiso del estudiante en el proceso de aprendizaje y que se expresa en su condición de tutor”.* (González & González, 2007)

A las problemáticas consideradas en esta reflexión, se suma el fenómeno de la Gestión Académica, pues en ella radica la concepción de la actuación de los docentes, siendo un ámbito de necesaria discusión, observando su carácter sistémico y complejo. En otro orden de elementos o aspectos a considerar en relación con la gestión de los docentes como líderes culturales en sus instituciones, el desafío que constituye la gestión académica con sus diversas áreas de intervención va a demandar a los sistemas gerenciales y de talento humano, considerar sus particularidades y concebir estrategias o programas

para preparar a los profesores en una actividad que es intrínseca en la formación de los sujetos.

*“Desde la perspectiva de análisis de la gestión académica, se considera que la educación que se desarrolla en el mundo tiene un ideal de hombre a formar acorde con el momento actual en donde se vive. Para lograrlo se han trazado políticas, decretos y resoluciones que enmarcan en modelos pedagógicos las tendencias y corrientes a desarrollar dentro de la institución educativa en los distintos niveles de educación”.* (Viveros Andrade & Sánchez Arce, 2018)

Al considerar que *“la formación de los profesionales propicia el aprendizaje socioprofesional contextual el cual ha sido esencial en el desarrollo de la sociedad”* (Ponce Ruiz, et al., 2017) se deja por sentado que una correcta gestión académica va a asegurar los espacios de diálogo cultural que se requieren en las instituciones educativas

Los estudios de aproximación a la realidad educativa revelaron algunos aspectos a considerar, los cuales expresan condiciones y prácticas que conducen a plantear los siguientes elementos:

- La concepción universitaria y de los centros de educación en torno a la mejora continua del ejercicio docente debe ser intrínseca, pero no siempre se encuentra respaldada en un Sistema o programas reales de intervención a favor del talento humano que conforma los claustros docentes.
- En los centros educativos, donde la dirección de talento humano y la gerencia han establecido programas de formación continua y de innovación educativa a cargo de docentes líderes, se observan resultados en el empoderamiento docente mucho más efectivos que en aquellas instituciones donde la capacitación es poco direccionada y programada.
- En la Universidad UNIANDES, sede Quevedo, se han desarrollado un grupo de acciones orientadas a la mejora continua de la formación del claustro docente, aún existen áreas de desarrollo por intervenir, ejemplo Las llamadas Habilidades Blandas, asociadas a la gestión de grupos, logros y escenarios educativos.

Los análisis realizados conducen a plantear el problema de investigación: *¿Cómo contribuir a la gestión del empoderamiento docente desde una concepción de mejora continua e innovación educativa en la Universidad UNIANDES Quevedo?* El planteo de esta interrogante conforma una síntesis esencial

para proyectar aspectos esenciales de la gestión universitarias, a saber: la formación docente, las dinámicas innovadoras en los procesos de formación profesional y el pensamiento estratégico como soporte al desarrollo humano.

## METODOLOGÍA

El desarrollo del proceso investigativo responde a la naturaleza compleja del objeto de estudio, lo cual condiciona el empleo de los enfoques cuantitativo y cualitativo, se direcciona en un alcance descriptivo-propositivo, pues al tiempo que se caracterizan las variables se va modelando una respuesta innovadora en cuanto a entregar a la institución un resultado que permite transformar la realidad.

Por los requerimientos propios de la formación continua de los docentes, se asume considerar prácticas de Investigación acción, al participar los investigadores en la realidad como agentes de cambio. En función de contar con información relevante sobre como la Dirección de Talento Humano trabaja la formación y la mejora continua de los docentes miembros del claustro académico, se realizó un estudio documental enfocado al análisis de los últimos cursos de capacitación impartidos, la participación en eventos científicos, proyectos de vinculación y la producción científica de estos.

El empleo de los métodos analítico sintético, inductivo deductivo y el sistémico, junto a las encuestas, entrevistas y observaciones realizadas, posibilitaron al equipo de investigación, establecer las características que definen la realidad institucional en relación con la formación docente, las políticas, directrices y prácticas más empleadas en los últimos años.

## DESARROLLO

El desarrollo de la investigación generó diversos resultados, los cuales dan cuenta de tres aspectos esenciales, a saber:

- Las complejas construcciones teóricas que existen y se construyen permanentemente en el imaginario tanto de los docentes como de los directivos institucionales en relación con la necesidad de una formación y mejora continua en la labor de profesores y maestros
- La existencia de condiciones institucionales y tecnológicas que permiten desarrollar iniciativas de empoderamiento docente.
- El diseño de una estrategia de intervención ajustada a las necesidades de formación y mejora continua de los docentes

Entender las formas en que el saber académico, se ha ido configurando para sustentar una universidad y procesos educativos en correspondencia a los complejos escenarios postmodernos, presupone una profunda inmersión en diversas teorías pedagógicas, sociológicas, psicológicas y de tratamiento de la información. En esta investigación se revelaron como posibles soportes sistémicos a los procesos de empoderamiento profesional docente, la teoría sistémica, vista desde la proyección dialógica que promulga Freire (1993), en sus concepciones sobre la pedagogía de los oprimidos; así como: la dialéctica, la hermenéutica y el pensamiento complejo.

En el análisis de las condiciones institucionales, destacan dos elementos a considerar:

- En 1er lugar, el desarrollo tecnológico implementado permite la innovación educativa
- Los soportes tecnológicos, para una educación innovadora, son objeto de permanente renovación.

**ESTRATEGIA SISTÉMICA PROYECTIVA PARA ASEGURAR LA FORMACIÓN CONTINUA DEL DOCENTE**

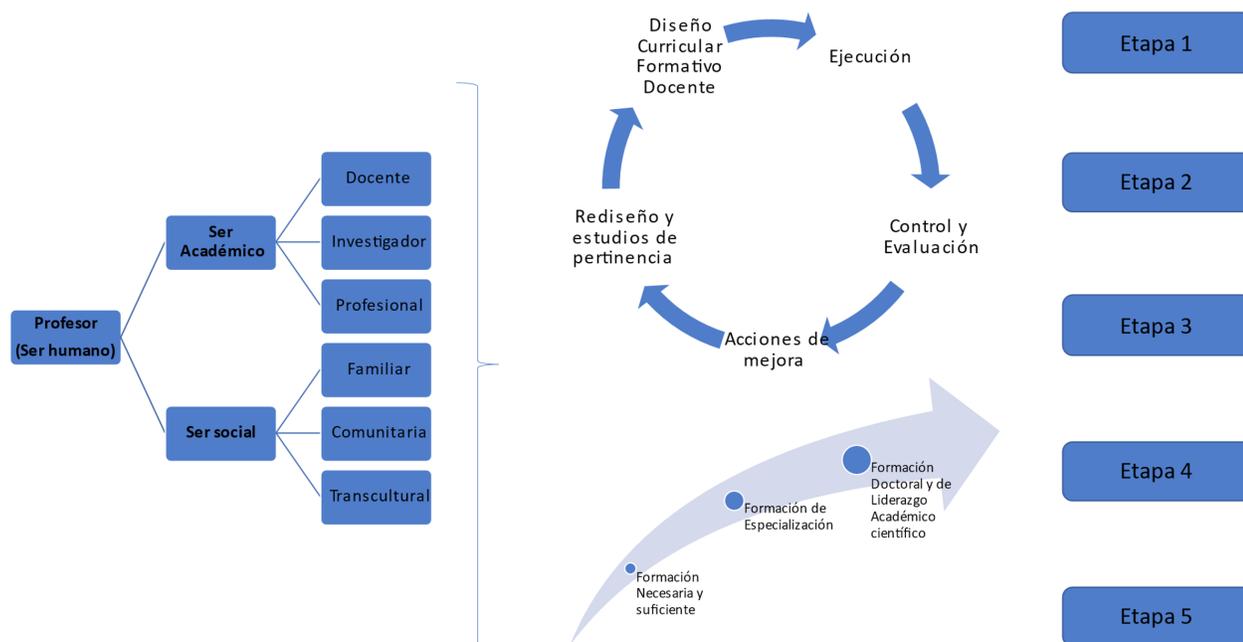


Figura 1 Estrategia sistémica proyectiva para la formación continua del docente.

En esta concepción estratégica sistémica (Figura 1) de la formación docente desde tres grandes entornos sistémicos, se realiza en primer lugar una valoración sobre el Rol del Profesor Postmoderno, revelando sus dimensiones académicas y sociales, configurando sus ámbitos de actuación. A continuación, se valora la dinámica de su desarrollo profesional desde la formación continua, en una proyección circular y cronológica, donde se aseguran las principales estaciones formativas.

Concluye el planteo de la estrategia con las etapas es fundamental entender el enfoque de cada una de ellas y como la gerencia institucional en trabajo conjunto con la dirección de talento humano, va configurando los cursos, acciones y resultados a alcanzar tanto a nivel de colectivo como de individuos. Siendo coherentes los propósitos de la gestión institucional, con los planes de desarrollo institucional, se conciben las etapas desde unas acciones trascendentes, las cuales se muestran a modo de ilustración.

*Estructuración de las acciones por etapas*

*Etapas 1 Diseño curricular formativo docente*

- Acción 1 Estudio integral de los procesos de Gestión académica, investigativa y de vinculación desde el rol docente
- Acción 2 Estructuración sistémica de rutas formativas Individuales y colectivas
- Acción 3 Diseño curricular de contenidos formativos de los Docentes.

*Etapas 2 Ejecución Formativa*

- Acción 1 Asignación de responsabilidades de capacitación
- Acción 2 Organización de los entornos formativos
- Acción 3 Desarrollo de los cursos

### Etapa 3 Control y evaluación de la formación docente

Acción 1 Revisión programada y periódica de los indicadores de logros formativos de los docentes

Acción 2 Revisión de las rutas formativas y sus posibles desviaciones

Acción 3 Evaluación anual de los procesos formativos, el escenario formativo y las relaciones institucionales para la superación docente.

### Etapa 4 Acciones de Mejora

Acción 1 Introducir metodologías ágiles asociadas al aprendizaje por experiencia, desde los resultados evaluados

Acción 2 Control de los servicios formativos suministrados externamente bajo lógicas ISO 21001

Acción 3 Generalización de Buenas prácticas alcanzadas durante el proceso de formación continua

### Etapa 5 Rediseño y nuevo estudio de Pertinencia

Acción 1 Establecer Comité de Pertinencia

Acción 2 Planteo de Nuevos rediseños generales e Individuales

Acción 3 Redacción de Proyección Institucional de la Formación Continua

La estrategia ha sido implementada durante los tres últimos años, como parte de un proceso más amplio que comprende la certificación institucional de un Sistema de Gestión de la Calidad, bajo la normativa ISO 9001: 2015, la cual fuera alcanzada en el año 2021. Los resultados alcanzados se evidencian en varios índices controlados en la certificación y en los controles institucionales, destacando el indicador de claustro docente, en el que se logran resultados superiores al 90 % en **diseño, cumplimiento de clases y en evaluación docente**, lo anterior confirma la valía de los procesos implementados desde la estrategia.

Los principales resultados que fueron alcanzados durante la investigación se singularizan en las valoraciones teóricas realizadas para comprender la complejidad del posicionamiento de las diversas escuelas de pensamiento en cómo son esquematizados, proyectados y evaluados los procesos de mejora continua en la actividad de los docentes. En el pensamiento directivo, se evidencia la tendencia a concebir el proceso de gestión del talento humano, en torno a la formación permanente como un proceso de capacitaciones sucesivas, que muchas veces

lo que realiza son “remiendos” y no cuenta con la sistematicidad requerida.

El balance de las metodologías, métodos y técnicas investigativas empleadas, dan cuenta de cómo en la práctica del trabajo intencionado de desarrollo del talento humano, si bien los cursos impartidos, son pertinentes, la eficiencia de los mismos permite desarrollar lógicas de mejoras, las cuales se enfocan al diseño, la dinámica y la evaluación de estos, con énfasis en observar los “Gad” que aún existen, para establecer nuevas formaciones, enfatizando en el desarrollo de habilidades de gestión de grupos, conflictos y tecnologías.

La estrategia se erige en una solución interesante y factible, la cual presenta aspectos singulares, en ellos son destacables los siguientes: el carácter innovador en el tratamiento de la relación viejos sabios, jóvenes talentosos; el carácter sistémico enfocado a establecer un punto de equilibrio entre las capacitaciones institucionales, los procesos de autoformación y los procesos de certificaciones, considerando la escalabilidad de la formación hasta los estudios post doctorales.

## CONCLUSIONES

El proceso investigativo permite concluir que es una necesidad imperiosa de los docentes universitario el mantener dinámicas de formación y mejora continua, lo cual condiciona la proyección de sus estudios de especialización, postgrado y las inmersiones en proyectos investigativos o de impacto social.

La aproximación a la realidad educativa permitió reconocer las carencias de tipo estructural, de diseño y de dinámica que aún persisten en los procesos de formación de los profesores para el ejercicio docente en el marco de una sociedad cada vez más compleja y con niveles de saturación informativa desproporcionados.

La estrategia que se elaboró y aplicó de manera parcial se ajusta a las necesidades de los docentes y ha permitido revelar nuevos escenarios de intervención en función del crecimiento intelectual de los docentes.

El hecho de contar con la estrategia se erige en una fortaleza institucional con vistas a direccionar los crecimientos en la oferta académica y en las relaciones que por medio de la investigación y la vinculación la universidad puede desarrollar con sus contextos, permitiendo un liderazgo institucional muy legítimo a la Universidad UNIANDES Quevedo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla Pastor de Céspedes, E., Díaz Garay, B., Kleeberg Hidalgo, F., & Noriega Aranubar, M. T. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Universidad de Lima. Fondo Editorial.
- Esquivel Valverde, A. F., León Robaina, R., & Castellanos Pallerois, G. M. (2017). Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. *Retos de la Dirección*, 11(2), 56-72.
- Freire, P. (1993). *Pedagogía de la esperanza: un reencuentro con la pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.
- González Tirados, R. M., & González Maura, V. (2007). Diagnóstico de necesidades y estrategias de formación docente en las universidades. *Revista iberoamericana de educación*, 43(6), 1-6.
- Iglesias Martínez, M. J., Lozano Cabezas, I., & Roldan Soler, I. (2018). La calidad e innovación educativa en la formación continua docente: un estudio cualitativo en dos centros educativos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 77(1), 13-34.
- López Abreu, O. L., García Muñoz, J. J., Batte Monter, I., & Cobas Vilches, M. E. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Revista Educación Médica del Centro*, 7(4), 196-215.
- Peña Chamorro, L. R., Almuiñas Rivero, J. L., & Galarza López, J. (2018). La autoevaluación institucional con fines de mejora continua en las instituciones de educación superior. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(4), 18-24.
- Ponce Ruiz, D. V., Pupo Kairuz, A. R., & González Rodríguez, S. S. (2017). El coaching y la transposición sociocultural como herramientas de acción pedagógica para la formación profesional. *Ciencia Sociales y Económicas*, 1(1), 23-41.
- Proaño Villavicencio, D. X., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). Metodología para elaborar un plan de mejora continua. *3C Empresa: investigación y Pensamiento Crítico*, (1), 50-56.
- Rodríguez Izquierdo, R. (2007). Mejora continua de la práctica docente universitaria: una experiencia desde el proceso de convergencia del Espacio Europeo de Educación Superior. REIFOP. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 10(1), 1-8.
- Viveros Andrade, S. M., & Sánchez Arce, L. (2018). La gestión académica del modelo pedagógico sociocrítico en la institución educativa: rol del docente. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 424-433.