

8. Mejora de la gestión académica y pedagógica. Innovación y desarrollo docente en siete universidades peruanas

Improvement of academic and pedagogical management.
Innovation and teaching development in seven peruvian universities

Ivory Mogollón de Lugo ¹ @  Yuma Inzolia ² @ 
Blanca Bernabé García ³ @  Ana María Castro Antonio @ 

¹ Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela.

^{2y3} Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, Madrid, España.

⁴ Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, Vigo, España.

RESUMEN

El Programa para el Mejoramiento de la Gestión Académica y Pedagógica en las Instituciones Públicas Peruanas ha sido implementado por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (UNESCO-IESALC). Responde al objetivo general de fortalecer las capacidades institucionales de las universidades públicas peruanas al elaborar proyectos de planes de mejora (PPM), que permiten desarrollar procesos de perfeccionamiento para la gestión académico-pedagógica. Dentro de este contexto, UNESCO IESALC ha diseñado una estrategia metodológica general con el fin de consolidar un programa de capacitación y asistencia técnica, dirigido especialmente al fortalecimiento de equipos universitarios enfocados a la reformulación de sus proyectos; mediante planes de mejoramiento e itinerarios de gestión académico-pedagógica. Esta estrategia metodológica se desplegó en cuatro fases: análisis, diseño, modelo de implementación y evaluación del PPM reformulado según la universidad en turno, además de formación en metodologías ágiles y gestión del cambio. En cada fase se desarrollaron estrategias específicas para lograr la consolidación de competencias y mejoramiento de los PPM en el ámbito de apoyo a la gestión académico-pedagógica, aderezando una línea de acción: revisión, fortalecimiento e innovación de los procesos de mejoramiento y seguimiento del desarrollo docente, sumando la implementación de modelos de cambio que favorezcan la trans-

formación sistemática e iterativa de los procesos institucionales. Apuntamos a los resultados que demuestran las bonanzas pertinentes de esta certificación, refrendando este logro en la adquisición de competencias deseadas por parte de los equipos participantes. Así mismo, concluimos de modo pormenorizado que se ha logrado fortalecer la gestión académico-pedagógica en las instituciones universitarias descritas, en virtud de, sus grupos de líderes formados en gestión de calidad, diseño e implementación de PPM y gestión del cambio.

Palabras clave: Competencia; calidad; cambio; pedagogía

Improvement of academic and pedagogical management. Innovation and teaching development

ABSTRACT

The Program for the Improvement of Academic and Pedagogical Management in Peruvian public institutions is implemented by the UNESCO International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean (UNESCO-IESALC). It responds to the general objective of strengthening the institutional capacities of Peruvian public universities by developing improvement plans projects (PPM), which allow to develop improvement processes for academic-pedagogical management. Within this context, UNESCO IESALC has developed a general methodological strategy in order to consolidate a technical training and assistance program, especially aimed at strengthening university teams focused on the reformulation of its projects based on improvement plans and academic management itineraries -Pedagogical. This methodological strategy was deployed in four phases: analysis, design, implementation and evaluation model of the PPM reformulated according to the university in turn, in addition to training in agile methodologies and change management. In the phases, specific strategies are developed to achieve the consolidation of competences and improvement of PPM in the field of support for academic-pedagogical management, seasoning a line of action: review, strengthening and innovation of the development and monitoring processes Teacher, to this is added, the implementation of change models that favor the systematic and iterative transformation of institutional processes. We point out that the results demonstrate the relevant bonanzas of this certification, endorsing this achievement in the evidence of acquiring desired competences by the participating teams. Likewise, we conclude in a detailed way that it has been possible to strengthen academic-pedagogical management in the university institutions described, by virtue of, their groups of leaders trained in quality management, design and implementation of PPM and change management.

Keywords: Competition; quality; change; pedagogy

Aperfeiçoamento da gestão acadêmica e pedagógica. Inovação e Desenvolvimento Docente

RESUMO

O Programa para a Melhoria da Gestão Acadêmica e Pedagógica em instituições públicas peruanas é implementada pelo Instituto Internacional de Ensino Superior da UNESCO na América Latina e pelo Caribe (UNESCO-ISALC). Ele responde ao objetivo geral de fortalecer as capacidades institucionais das universidades públicas peruanas, desenvolvendo projetos de planos de melhoria (PPM), que permitem desenvolver processos de melhoria para o gerenciamento acadêmico-pedagógico. Nesse contexto, a UNESCO IESALC desenvolveu uma estratégia metodológica geral, a fim de consolidar um programa de treinamento e assistência técnica, especialmente com o objetivo de fortalecer as equipes universitárias focadas na reformulação de seus projetos, com base em planos de melhoria e itinerários de gerenciamento acadêmicos-pedagógicos. Essa estratégia metodológica foi implantada em quatro fases: análise, projeto, implementação e avaliação do PPM reformulado de acordo com a Universidade, por sua vez, além de treinamento em metodologias ágeis e gerenciamento de mudanças. Em cada fase, foram desenvolvidas estratégias específicas para alcançar a consolidação de competências e a melhoria do PPM, no campo de apoio ao gerenciamento acadêmico-pedagógico, temperando uma linha de ação: revisão, fortalecimento e inovação dos processos de melhoria e monitoramento do O desenvolvimento do ensino, a isso é adicionado, a implementação de modelos de mudança que favorecem a transformação sistemática e iterativa dos processos institucionais. Apontamos que os resultados demonstrem as bonanzas relevantes desta certificação, endossando essa conquista na evidência de adquirir competências desejadas pelas equipes participantes. Da mesma forma, concluímos de uma maneira detalhada que foi possível fortalecer o gerenciamento acadêmico-pedagógico nas instituições universitárias descritas, em virtude de seus grupos de líderes treinados em gerenciamento, design e implementação da qualidade do PPM e gerenciamento de mudanças.

Palavras-chave: Competição; qualidade; mudar; pedagogia

Améliorer la gestion académique et pédagogique. Innovation et développement de l'enseignement

RÉSUMÉ

Le Programme d'amélioration de la Gestion Académique et Pédagogique dans les établissements publics péruviens est mis en œuvre par l'Institut international de l'en-

seignement supérieur de l'UNESCO en Amérique latine et dans les Caraïbes (UNESCO-IESALC). Il répond à l'objectif général de renforcer les capacités institutionnelles des universités publiques péruviennes en développant des projets de plans d'amélioration (PPM), qui permettent d'élaborer des processus d'amélioration de la gestion académique-pédagogique. Dans ce contexte, l'UNESCO IESALC a développé une stratégie méthodologique générale afin de consolider un programme de formation et d'assistance technique, en particulier à renforcer les équipes universitaires axées sur la formulation de ses projets, sur la base des plans d'amélioration et des itinéraires de gestion académique-pédagogique. Cette stratégie méthodologique a été déployée en quatre phases: analyse, conception, mise en œuvre et modèle d'évaluation du PPM reformulé selon l'université, en plus de la formation en méthodologies agiles et en gestion du changement. Dans chaque phase, des stratégies spécifiques ont été développées pour réaliser la consolidation des compétences et l'amélioration du PPM, dans le domaine du soutien à la gestion académique-pédagogique, l'assainissement d'une ligne d'action: revue, renforcement et innovation des processus d'amélioration et de surveillance des processus de la Le développement de l'enseignement, à cela, est ajouté, la mise en œuvre de modèles de changement qui favorisent la transformation systématique et itérative des processus institutionnels. Nous soulignons que les résultats démontrent les bonanzas pertinentes de cette certification, approuvant cette réalisation dans la preuve de l'acquisition des compétences souhaitées par les équipes participantes. De même, nous concluons de manière détaillée qu'il a été possible de renforcer la gestion académique-pédagogique dans les institutions universitaires décrites, en raison de leurs groupes de dirigeants formés à la gestion de la qualité, à la conception et à la mise en œuvre de la gestion du PPM et du changement.

Mots clés: Concours ; qualité ; changement ; pédagogie

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo muestra como el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) implementó un programa de formación en el marco de la convocatoria suscrita por el Gobierno del Perú con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para la implementación del Programa para la mejora de la calidad y pertinencia de los servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica a nivel nacional (PMESUT)⁽¹⁾ del Ministerio de Educación del Perú. En este contexto, UNESCO IESALC desarrolló el Programa de Capacitación y Asistencia Técnica (PCAT)⁽²⁾, para la mejora de la gestión académica y pedagógica en instituciones públicas

peruanas cuyo objetivo general es fortalecer las capacidades institucionales de las universidades para elaborar proyectos de plan de mejora que permitan desarrollar procesos de perfeccionamiento en su gestión académico-pedagógica.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos por PEMESUT, UNESCO IESALC desarrolló un programa de capacitación y asistencia técnica dirigido al fortalecimiento de los equipos de gestores de las universidades para la reformulación de sus proyectos de planes de mejora en gestión académico-pedagógica que le permitió afianzar un modelo de gestión de calidad en cada una de las IES objeto de esa iniciativa. El programa se desplegó en cuatro fases distintas: análisis, diseño, modelo de implementación y, en último lugar, evaluación de los planes de mejora reformulados de las universidades. Para cada una de estas fases se desarrollaron estrategias específicas adaptadas al logro de los resultados definidos por el Programa; esto es, la consolidación de las competencias de los equipos gestores y la calidad de los planes de mejora presentados. Además, una formación en metodologías ágiles y gestión de cambio dirigidas a formar líderes permitió avanzar en la implementación de modelos de cambio que favorecen la transformación sistemática e iterativa de procesos institucionales.

En este Programa, UNESCO IESALC acompañó a 7 universidades públicas que corresponden al ámbito de apoyo a la gestión académico-pedagógica en la línea de acción sobre la revisión, fortalecimiento e innovación de los procesos de mejora y seguimiento al desarrollo docente que incluía: revisión de los procesos de evaluación docente, apoyo para la mejora de las estrategias pedagógicas y, capacitación en áreas específicas de apoyo a la docencia. Para alcanzar el objetivo de este ámbito, en UNESCO IESALC se consideró necesario contar con un modelo integral que permitiera realizar el seguimiento y evaluación del desempeño docente, mediante procesos e indicadores enfocados a la configuración de un área y comisión específica, dirigida a liderar la correcta implementación de un plan integral para el seguimiento y evaluación de la actividad docente.

Inicialmente, el programa de capacitación constituyó un equipo de profesionales provenientes de diferentes países (Argentina, Colombia, Ecuador, España, México, y Venezuela) quienes diagnosticaron el estado del arte de los planes de mejora de las universidades a la luz de un instrumento diseñado

específicamente para identificar las principales necesidades y fortalezas recogidas en sus propuestas, centrando el interés en quienes conforman los equipos de gestores de las diferentes universidades, ya que, resulta crucial fortalecer el diseño de un sistema de gestión de la calidad adaptado a cada realidad, que permita así definir los objetivos, tareas, responsables, periodo de ejecución, y sistema de medición específico, mediante el diseño, evaluación y seguimiento de planes de mejora aplicados al mejoramiento y desarrollo docente de cada una de las 7 instituciones de educación superior (IES) que participaron en el programa.

Las 7 instituciones pertenecen a entornos geográficos diversos del Perú, en su mayoría con dificultades de conexión, singularizadas por número de estudiantes matriculados, personal docente con desemejantes competencias digitales, titulaciones impartidas, así como por su antigüedad de creación, las cuáles, se enlistan a continuación:

- Universidad Nacional Alcides Carrión
- Universidad Nacional de Chota
- Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle
- Universidad Nacional de Frontera
- Universidad Nacional de Jaén
- Universidad Nacional José María Arguedas
- Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Con miras a alcanzar los objetivos la UNESCO IESALC consideró necesario contar con un modelo integral que permitiera realizar el seguimiento y evaluación del desempeño docente, mediante una serie de procesos e indicadores enfocados a la configuración de un área y comisión específica dirigida a liderar la correcta implementación de un plan integral para el seguimiento y evaluación de la actividad docente. De modo convencional, para valorar la garantía de calidad en el profesorado, un elemento que resulta fundamental es el desempeño de su actividad docente. Donde conocer el modo en que el profesor planifica, desarrolla, valora y mejora su enseñanza aporta claves para emitir un juicio sobre su competencia docente.

Desde esta misiva, para mejorar la competencia docente, el programa de apoyo se orientó en evaluar la gestión académico-pedagógica de la actividad docente del profesorado universitario, con el objeto de apoyar a las universi-

dades en el diseño de mecanismos propios para gestionar la calidad de la actividad docente e incrementar su desarrollo y reconocimiento. Comprobando que el programa estuvo alineado con las líneas definidas en el plan estratégico de cada universidad en el ámbito de la docencia, y en el marco del Sistema de Aseguramiento Interno de la Calidad (SAIC) para buscar la mejora continua de la acción docente, garantizando que el profesorado cumpla con las recomendaciones de la *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA, 2015):

- a) Conocimiento y comprensión completos de la materia que enseña.
- b) Conocimiento de los métodos de aprendizaje y de evaluación.
- c) Habilidades y experiencia para transmitir el conocimiento.
- d) Capacidad para atender a la diversidad de estudiantes permitiendo vías de aprendizaje flexibles o usando de manera flexible métodos de aprendizaje variados.
- d) Información que retroalimenta su actuación docente.

El desarrollo del programa que ejecutó UNESCO IESALC se orientó en alcanzar los resultados recogidos en la Convocatoria 6 de fecha 15 de junio de 2022: Programa de apoyo a la implementación de planes de mejora en gestión académica y pedagógica universidades peruanas del Ministerio de Educación del Perú (MINEDU)¹:

Resultado 1: La universidad pública cuenta con un equipo de gestores que han sido capacitados conceptual y metodológicamente en temáticas referidas al ámbito de apoyo seleccionado y las líneas de acción de dicho ámbito, desde un enfoque integral y articulador para fortalecer la calidad de la gestión académico-pedagógica y el desarrollo de los proyectos de planes de mejora.

Resultado 2: La universidad pública cuenta con un equipo de gestores que han fortalecido sus competencias para formular, presupuestar, implementar, monitorear y evaluar proyectos de planes de mejora de la gestión académica y pedagógica. Las capacidades institucionales fortalecidas se evidencian a través de un análisis comparativo entre el proyecto de plan de mejora de postulación y el proyecto reformulado.

Resultado 3: La universidad pública cuenta con un equipo de gestores que han realizado una visita virtual a una universidad o institución equivalente y modelo o referente a la línea de acción en la que se inscribe el proyecto de

plan de mejora, mediante la cual han fortalecido sus competencias en gestión académica y pedagógica y sus capacidades en gestión de proyectos.

Resultado 4: La universidad pública cuenta con un diagnóstico situacional mejorado y reformulado, alineado con la problemática planteada en el proyecto de plan de mejora presentado en la postulación, de acuerdo con lo establecido en las bases de la convocatoria para la mejora de la gestión académica y pedagógica en universidades públicas.

Resultado 5: La universidad pública cuenta con un proyecto de plan de mejora centrado en la gestión académico-pedagógica, cuya reformulación incluye una ruta estratégica de implementación alineada al: a) diagnóstico reformulado, b) modelo educativo, c) plan estratégico institucional, e) plan de implementación del proyecto, f) medición del logro de los resultados esperados en el corto y mediano plazo, y g) ámbito y línea(s) de acción correspondiente(s).

Resultado 6: La universidad pública cuenta con una matriz de indicadores para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la implementación del proyecto de plan de mejora reformulado; así como con una ruta estratégica e instrumentos de recojo de información para la medición ex-post de los efectos de la implementación del/los proyecto(s) en la universidad.

Resultado 7: La universidad pública ha formulado una propuesta de presupuesto detallado para la implementación del proyecto de plan de mejora reformulado a partir de la ejecución del PCAT; que incluye un plan, instrumentos y ruta estratégica para la ejecución presupuestal, en concordancia con el marco establecido en las bases.

Las actividades dirigidas a alcanzar estos resultados corresponden a la estrategia metodológica, herramientas de seguimiento y planificación, y responden a una solución que se desarrolló durante 110 días calendarizados, establecidos para la ejecución del PCAT. Para este fin, se conformaron equipos de tres participantes nombrados por las universidades, con el objetivo de garantizar la obtención de competencias, habilidades y conocimientos necesarios para la reformulación del PPM.

2. ANTECEDENTES

El programa expuesto, en primer lugar, se ciñe contextualmente al programa gubernamental del PMESUT, vinculado a la necesidad de dar continuidad pe-

dagógica al servicio público de la educación superior durante la crisis originada por el COVID-19, en seguimiento al programa implementado durante los años 2020 y 2021 dirigido al apoyo, diseño e implementación de estrategias para la continuidad del servicio educativo superior en las universidades públicas. En segundo lugar, introduce el marco de referencia para el programa y, de modo consecuente, ofrece una perspectiva general de los principios en los que se basa la UNESCO IESALC al contribuir al mejoramiento de la educación superior. Dentro de estos principios, se entreve, el organizar actividades en torno a programas de trabajo que reflejan los temas prioritarios relacionados con la investigación, el desarrollo de capacidades, la cooperación técnica y la promoción concertada; colaborar con garantizar la pertinencia, calidad, eficiencia y equidad, promover la cooperación regional e internacional y la participación de todos los actores involucrados.

Llegado a este punto, el programa se desarrolla a partir de los principios pre-citados y de la experiencia marcada por la pandemia desde la perspectiva del regreso a la presencialidad, preservando la esperanza en un proceso de recuperación social y económica en el escenario postpandémico. Bajo este horizonte hay que destacar que los docentes de educación superior están llamados a tener un papel crítico, a ellos les corresponde redoblar sus esfuerzos en materia pedagógica para garantizar un diagnóstico certero de las pérdidas en el aprendizaje que inevitablemente se están produciendo; y al mismo tiempo generar pautas e itinerarios pedagógicos que permitan recuperar esas pérdidas. Se espera que este esfuerzo proporcione un nuevo ímpetu a la transformación digital y pedagógica de las instituciones de educación superior, particularmente en países cuyos sistemas en cobertura venían creciendo rápidamente, pero estaban necesitados de un impulso homologado en materia de calidad y equidad, como es el caso de América latina y el Caribe. Los gobiernos e instituciones de educación superior deben, en primer lugar, garantizar que la educación superior sea progresivamente resiliente, y solo se conseguirá apoyando a los docentes de modo asiduo. Por esta razón, es importante que los docentes de hoy no cuenten únicamente con apropiadas condiciones de trabajo en un contexto complejo, sino que adapten sus competencias para desarrollar programas que garanticen la calidad en modelos de hibridación, programas semipresenciales y a distancia que atiendan a la flexibilidad, en paralelo con las necesidades reales de las instituciones de educación superior.

En este sentido, UNESCO IESALC diseñó el programa de capacitación en apoyo a la mejora de gestión académica y pedagógica en universidades públicas. La estrategia que presenta se dirige a lograr lo descrito dentro del ámbito, concorde con la línea de acción: revisión, fortalecimiento e innovación de los procesos de mejora y seguimiento al desarrollo docente. Línea de acción que puede incluir procesos detallados: revisión de los procesos de evaluación docente, apoyo para la mejora de las estrategias pedagógicas, y capacitación en áreas específicas de apoyo a la docencia como se ha especificado anteriormente. Es relevante ubicar procesos de reforzamiento de capacidades académicas y pedagógicas en los docentes, para que se conviertan en piezas esenciales de los planes de aseguramiento y mejora de calidad.

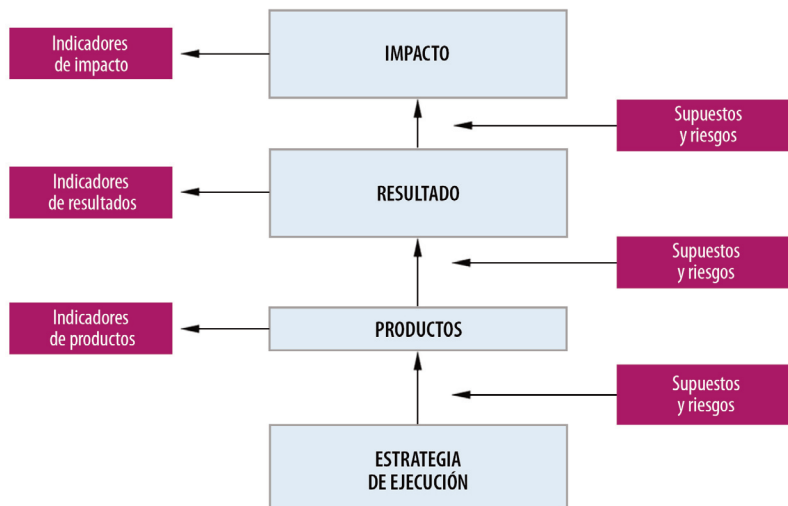
El PCAT se basa en un modelo que parte de una capacitación generalista en contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, básicos para el desarrollo de competencias en creación y desarrollo de planes de mejora, que garanticen la calidad de los procesos de enseñanza/aprendizaje, asegurando mejoras y seguimiento al desarrollo docente. Desarrollo docente para convertirse en líderes promotores del cambio, autores de diseño de metodologías ágiles, y con vasto dominio en modelos de cambio.

Basándonos en este planteamiento, se consolida la propuesta de la UNESCO IESALC, que fundamenta el desarrollo de sus proyectos desde la *teoría del cambio*, justificada en que las actividades produzcan una serie de resultados que contribuyan a lograr los impactos finales previstos. Esta teoría, puede adecuarse para cualquier nivel de intervención, sea un acontecimiento, un proyecto, un programa, una política, una estrategia o una organización. En efecto, es posible desarrollar una teoría del cambio desde dos vías:

- a) Cuando los objetivos y las actividades de una intervención pueden identificarse y planificarse pormenorizadamente de antemano.
- b) Cuando tal intervención se adapta a problemas nuevos y a decisiones de los asociados y otros interesados.

El término *teoría del cambio* denomina de manera genérica a cualquier versión del proceso; por ejemplo, a una cadena de resultados con una serie de cuadros de insumos vinculados a productos, resultados e impactos (figura 1), o a un marco lógico que expone la misma información en una matriz (Rogers, 2014. p 1).

Figura 1. Representación esquemática de una teoría del cambio, sesión del Grupo de Examen entre pares



Fuente: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Supplementary Programme Note on the Theory of Change, UNICEF, 2014 Nueva York, p. 1. www.unicef.org/about/execboard/files/PRG-overview_10Mar2014.p

En este orden de ideas, la teoría del cambio puede emplearse en la planificación estratégica, programática o de diseño de políticas, con el propósito de determinar cuál es la situación actual (en términos de necesidades y oportunidades), la situación que se pretende alcanzar y lo que debe hacerse para efectuar la transición entre situaciones. De este modo, se trazan metas aproximadas a la realidad, clarificando responsabilidades y generando acuerdos sobre una visión común, aderezando estrategias que deben aplicarse para el logro de metas (Rogers, 2014).

Los proyectos UNESCO IESALC conciben el desarrollo de capacidades como un proceso de formación integral y transformadora. Donde instituciones de educación superior consolidan y fortalecen sus procesos al aumentar su capacidad de actuar, resolver problemas, definir objetivos, comprender y atender las necesidades de desarrollo interno y del entorno, para que el logro de sus objetivos sea sostenible.

Por ello, la propuesta en cuestión se dirige al fortalecimiento e innovación de los procesos de mejora y seguimiento al desarrollo docente, evaluación

docente, estrategias pedagógicas, y capacitación en áreas específicas de apoyo a la docencia. De la misma manera, se fundamenta en experiencias internacionales, como el Programa DOCENTIA de la *Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España* (ANECA) y en las recomendaciones de la *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA). Desde la experiencia internacional, la finalidad del programa es obtener una mejora de resultados:

[...] las instituciones de educación superior deben contar con procedimientos para la valoración del desempeño de su profesorado, así como para su formación y estímulo y, de este modo, garantizar su cualificación y competencia docente. La evaluación de la actividad docente resulta especialmente relevante para las universidades en la medida en que la garantía de calidad de sus estudios pasa por asegurar no solo la cualificación de su plantilla de profesorado, sino especialmente la calidad de la docencia que en ellas se imparte. (ANECA, 2021, p.8)

En consecuencia, la propuesta del programa de capacitación en apoyo a la mejora de gestión académica y pedagógica en 7 universidades peruanas para el fortalecimiento e innovación de los procesos de mejora y seguimiento al desarrollo docente se fundamenta en la teoría del cambio mencionada anteriormente, para el cumplir con lo señalado UNESCO IESALC plantea los siguientes objetivos:

1. Favorecer el desarrollo de la cultura de calidad poniendo de manifiesto la importancia que la evaluación de la actividad docente tiene en ese logro, concienciando e involucrando a todos los agentes que contribuyen a ella.
2. Orientar el diseño de las acciones de mejora docente, así como los planes de formación e innovación del profesorado.
3. Aportar información individualizada al profesorado, mediante las evidencias de su actividad docente, de manera que pueda reconocer sus fortalezas como los ámbitos y espacios de mejora, con el fin incrementar la calidad de sus actuaciones futuras, así como orientar sus posteriores procesos de acreditación.

4. Identificar, incentivar y generalizar las mejores prácticas docentes, y reconocerlas mediante acciones de promoción y difusión pública y una política de incentivos.

Resaltamos que el modelo diseñado por UNESCO IESALC dirigido a fortalecer las capacidades de los gestores de las siete universidades participantes, tenía igualmente el objeto de dejar instalado en cada universidad un equipo de líderes con las competencias y conocimientos necesarios para el diseño de planes de mejora y su posterior implementación. Las universidades que fueron atendidas en el programa de apoyo a la mejora de la gestión académica pedagógica se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 1. *IES del programa de apoyo a la mejora de la gestión académica pedagógica*

Siete universidades nacionales publicas

Nº	Región	Código	Universidad
1	Pasco	UNDAC	Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
2	Lima	UNE	Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle
3	Piura	UNF	Universidad Nacional de Frontera
4	Cajamarca	UNACH	Universidad Nacional Autónoma de Chota
5	Cajamarca	UNJ	Universidad Nacional de Jaén
6	Cajamarca	UNSAAC	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco
7	Cajamarca	UNAJMA	Universidad Nacional José María Aguedas

Fuente: Elaboración propia (2022).

2.1 Marco teórico

La educación superior es el nivel académico que con mayor rapidez se ha digitalizado en el mundo durante las últimas décadas. Es preciso redoblar los esfuerzos para conseguir que los beneficios de la digitalización se cristalicen en lugares con carencias económicas y de ubicación remota, donde la pandemia demostró las adversidades que padecen estos escenarios educativos. La situación de emergencia trajo consigo una aceleración exponencial de los procesos de digitalización: el recurso a la educación remota de emergencia ha exigido a las instituciones un esfuerzo ignoto en materia de desarrollo de capacidades tanto tecnológicas como técnicas y pedagógicas. Con todo, se está traduciendo en una verdadera prueba de estrés para el liderazgo institucional y las direcciones tecnológicas en las universidades, desde aquí radica la oportunidad actual en aras de afianzar el desarrollo de modelos calidad y la implementación de planes de mejora para asegurar la maduración digital de

las universidades: la digitalización de los procesos universitarios es necesaria, pero no es suficiente. Sólo se avanzará hacia una verdadera universidad digital si se aprovecha el potencial que tienen las metodologías pedagógicas innovadoras y las tecnologías emergentes, donde cada universidad debe establecer sus propias circunstancias para su transformación digital en función del tipo de universidad que desea ser. Para ello, hace falta definir planes de mejora de calidad y consensuar indicadores para medir la madurez digital y poder establecer acciones para incrementarla.

El funcionamiento correcto y total del sistema de gestión parte de una necesidad por afianzar la transformación digital de la institución en sus escenarios: gestión, académico, pedagógico administrativo y de soporte. Superado el contexto de emergencia, desde ahora se haría necesario el diseño de planes mejora, que garanticen una progresiva adaptación universitaria al contexto virtual o híbrido, contando con la correcta identificación de indicadores que permitan su medición y progreso hacia la innovación de procesos de mejora y seguimiento al desarrollo y evaluación docente, en apoyo a la mejora de estrategias pedagógicas. Así Carpio (2005) dispone:

[...] un plan de mejora como un conjunto amplio de acciones que se están desplegando en el tiempo a diferentes niveles, se sientan las bases conceptuales y metodológicas precisas, se generan los instrumentos necesarios a fin de que los profesores y centros puedan mejorar la calidad del servicio educativo (p. 20).

En cambio, Juste (2001) afirma sobre el plan de mejora: “un instrumento para aprender como organización es una herramienta para mejorar la gestión educativa, un medio para elevar la calidad de los centros docentes, un compromiso entre el centro y la administración”. Por su parte, Bolívar (2002) al referirse sobre la mejora continua:

la mejora continua es entendida como un proceso que se realiza a través del tiempo, en el contexto educativo, permite la obtención de niveles más altos de calidad de los aprendizajes del alumnado y promueve en los centros la capacidad para resolver los problemas en nuestra actual coyuntura social y educativa. (p. 31).

Por lo anterior, los planes de mejora son un conjunto de medidas de cambio que ejercen las instituciones para lograr una mejora de rendimiento en algún

dominio concreto, que sea escalable y sostenible en el tiempo, y tenga una implicación directa en la estrategia de transformación de la propia institución. En toda comunidad educativa resulta crucial revisar sus prácticas pedagógicas y resultados de aprendizaje, para en función de sus propias mediciones establecer metas orientadas y organizadas hacia un plan de mejora coherente, en este caso: renovar su práctica docente adecuándola a las exigencias actuales que exige la virtualización. Los planes mejoran están diseñados en el marco de la gestión académica pedagógica que según propuesta de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se considera como la finalidad el apoyo a los programas de docencia e investigación que se vinculan con las actividades sociales y productivas de relevancia nacional, regional y local (Hernández y Rodríguez, 2008), Lo que indica que son acciones estratégicas que se relacionan con el currículo, la investigación y el desarrollo tecnológico. Un aspecto importante de la gestión académica pedagógica es mantener los principios o marcos orientadores en una constante transformación en la relacionada con el contexto. (Mendoza y Bolívar, 2016). También es relevante reiterar, que en la gestión pedagógica intervienen el conocimiento, la acción, los principios éticos, la política y la administración, orientadas al mejoramiento continuo de las prácticas educativas

Agregado a lo anterior, intervenir pedagógicamente en el tema de la productividad y la calidad requiere de la labor docente referida a la acción curricular, que exige que los estudiantes vinculen los saberes de diferentes disciplinas y logren entender e interpretar hechos o fenómenos, actuando frente a ellos de manera asertiva como futuros profesionales (Rivarosa y Morini, 2004). Lo cual indica que los planes de mejora son instrumentos que contribuyen en el mejoramiento continuo del desempeño docente y por ende en el desarrollo docente.

Con respecto al desarrollo docente consideramos que es un tema postergado en algunas IES latinoamericanas, por lo cual se justifica que este programa responda a ese desafío pendiente y al uso de resultados con fines de desarrollo en práctica docente. Es decir, crear un sistema con diseño de instrumentos de evaluación que detecten las debilidades, dificultades y ámbitos de mejora que permitan al docente cambiar y acrecentar su desempeño. Además, no cabe duda de que la formación que tengan los docentes es determinante.

Por una parte, para utilizar las TIC en la práctica profesional y, por otra, para llevar a cabo usos más innovadores de ellas (Vargas et al., 2014). Hay que recordar que el docente del futuro debe poseer una serie de competencias como: saber colaborar y trabajar en equipo; ser adaptativo y adaptarse con facilidad a los cambios y transformaciones de los nuevos tiempos y escenarios formativos; asumir el principio del aprendizaje a lo largo de la vida; valorar de forma positiva y significa su profesión; y poseer competencias digitales para el manejo de las tecnologías (Cabero- y Palacios- 2020).

Las mencionadas competencias digitales, son consideradas como la capacidad de apropiarse de conocimientos para planificar, evaluar y revisar de manera continua el proceso de aprendizaje apoyado en las tecnologías. basado en la teoría constructivista, aprendizaje activo, la investigación y la experiencia en la práctica docente,

3. METODOLOGÍA

El marco metodológico de la capacitación y acompañamiento se sustenta en el siguiente modelo que establece módulos transversales para profundizar en la reformulación global de los planes de mejora, y módulos específicos en función de las necesidades concretas de cada universidad.

El modelo de intervención incluyó el acompañamiento y asistencia técnica a los equipos de cada universidad mediante una asesoría personalizada, en función del ámbito de trabajo de cada proyecto plan de mejora (PPM). El acompañamiento de este modelo ha permitido un trabajo cercano para conocer y revisar juntamente con los agentes de cada universidad sus necesidades específicas, tanto en la fase de diagnóstico como en la fase de elaboración de una propuesta de plan de mejora con todos sus requerimientos y especificaciones, siguiendo el marco normativo vigente en materia de educación superior universitaria.

La asistencia técnica y capacitación se realizará de forma asíncrona y síncrona, los horarios propuestos para el desarrollo del PCAT fueron coordinados con los equipos dando lugar a una agenda de actividades de capacitación y asistencia técnica personalizada. Toda la propuesta metodológica se sustenta en un modelo integral de capacitación, acompañamiento y asistencia técnica, dirigido a reforzar los PPM presentados por las universidades, con el objeto de afianzar las actividades necesarias previstas para su posterior implementación. Dentro de las actividades se encuentran:

1. Capacitación en competencias de gestión del cambio y metodologías de trabajo ágiles, basada en un eje común y transversal, desde el cual se desarrollarán las competencias necesarias para la debida reformulación del PPM presentado, y una capacitación específica de fortalecimiento de competencias asociadas a las líneas de trabajo vinculadas a cada PPM.
2. Acompañamiento y asistencia técnica para la reformulación de diagnóstico y PPM. Los PPM tendrán una matriz de indicadores que permita realizar el debido seguimiento de la implementación y el presupuesto estimado, responsables, y ejecución temporal y presupuestaria.
3. Asistencia técnica específica, en el ámbito de los PPM, esta asistencia estará dirigida a completar, mejorar y afinar el alcance y especificaciones técnicas del PPM.
4. Visitas virtuales para desarrollar las competencias a partir de una clara identificación de buenas prácticas llevadas a cabo por otras instituciones, en las líneas de actuación recogidas en el plan de mejora presentado, reforzando el aprendizaje desde una perspectiva experiencial.
5. Difusión de resultados para la gestión del conocimiento de forma colaborativa. UNESCO IESALC compartirá los resultados de implementación del programa mediante la presentación de los PPM reformulados. Esta actividad sirve como referente para la implementación de otros programas en diversas áreas del conocimiento.

3.1 Implementación del PCAT

En síntesis, con la estrategia general y la especificidad del programa, los resultados esperados podrían acoplarse en dos grandes grupos:

1. Mejora de los conocimientos y competencias generales de los tres agentes que lideran los proyectos de plan de mejora de cada universidad para la correcta reformulación de su plan de mejora (diseño, implementación, y seguimiento). Mejora de los conocimientos y competencias específicos dirigidos a profundizar en los conceptos y metodologías asociadas a cada una de las líneas estratégicas recogidas en su PPM (fortalecimiento e innovación de los procesos de mejora y seguimiento al desarrollo docente).
2. Disponibilidad de un plan de mejora integral reformulado (diagnóstico, hoja de ruta, matriz de indicadores para el seguimiento y evaluación).

Para alcanzar lo propuesto, se definieron los siguientes objetivos de la capacitación:

3.1.1 Objetivo General. Desarrollar una capacitación y asistencia técnica basada en la asesoría, orientación y soporte técnico dirigida al equipo de gestores para garantizar el desarrollo de planes de mejora que permitan asegurar los procesos de monitoreo y seguimiento al desarrollo docente.

3.1.2 Objetivos específicos. Se mencionan a continuación:

1. Adquirir las competencias necesarias para el diseño de estrategias de mejora que definan la ruta de desarrollo del docente, en correcta ejecución del modelo educativo y pedagógico de la institución.
2. Reconocer el correcto diseño de planes de seguimiento de la actividad docente y estudiantil.
3. Comprender la importancia de los tipos de interacciones que se realizan en un curso virtual y cómo se pueden utilizar para realizar el seguimiento de las actividades docentes y estudiantiles.
4. Conocer los diferentes modelos de desarrollo docente y capacitación en competencias para el desempeño docente en las diferentes modalidades, para identificar los indicadores (KPIs) importantes a nivel de seguimiento monitoreo y seguimiento del desarrollo docente.
5. Afianzar los diferentes canales de comunicación, utilizando herramientas y metodologías de gestión de incidencias.
6. Identificar las distintas áreas de desarrollo docente para la implantación de planes de mejora en modelos pedagógicos de diferentes modalidades.
7. Enfatizar estrategias innovadoras que se apoyen en recursos tecnológicos disponibles para el desarrollo y seguimiento de la actividad docente.
8. Comprender la importancia —para la competencia docente— del uso de recursos y herramientas tecnológicas orientadas al desarrollo de cursos que garanticen una educación inclusiva y de calidad.
9. Identificar buenas prácticas, para crear comunidades de aprendizaje conformadas por docentes y estudiantes que intercambien innovaciones académicas y pedagógicas basadas en el desarrollo de la investigación científica.

3.1.3 Desarrollo. Para el cumplimiento de los objetivos señalados se desarrolló un modelo de aprendizaje conectivista y constructivista, que se apoya en la propuesta de contextos de aprendizaje síncronos (videoconferencias y semi-

narios) y asíncronos (trabajo autónomo y colaborativo con los recursos y herramientas de aprendizaje facilitado). La metodología del programa está basada en los siguientes pilares:

- Transferencia de conocimiento técnico por parte de expertos en la materia.
- Crear procesos de reflexión profunda en las sesiones que acompañen el cambio de *mindset* (no existirá cambio de *mindset* sin generación de cambios a nivel de consciencia, es decir, de cómo interpretamos la realidad propia de nuestro contexto).
- Aprendizaje basado en proyectos, aplicando herramientas nuevas a su propio PPM.
- Mejora paralela al aprendizaje de los diseños propios del programa y de las herramientas revisadas.
- Aprendizaje colaborativo, que es la base de estos enfoques ágiles en los cuales se busca activar la inteligencia colectiva para incorporar el máximo número de perspectivas posibles que nos acerquen a la más completa gestión del cambio e incertidumbre.

Posicionados en coherencia con los pilares, se definieron para su ejecución dos ejes:

a) *Eje de agilidad* del modelo del Programa de Fortalecimiento de Proyectos de Planes de Mejora de la UNESCO IESALC, que pone foco en la evolución del mundo de la gestión de proyectos y la adopción de marcos y enfoques ágiles que beben de disciplinas diversas como LEAN, Kanban, Agilidad y Pensamiento de Diseño, entre otras. Estas disciplinas, aunque parezcan novedosas no dejan de tener una larga historia en el mundo de las organizaciones y es ahora cuando están incorporándose a contextos educativos a través de iniciativas específicas como *EduScrum*. Los contenidos y herramientas objeto de aprendizaje en este eje son aplicados directamente sobre el diseño del PPM de cada universidad. El impacto que se persigue junto con la adquisición del aprendizaje de nuevos enfoques y herramientas es la mejora en el diseño de PPM y en la planificación de su ejecución.

b) *Eje de calidad* sustentado en diferentes herramientas dirigidas a la reformulación de los PPM, al permitir trabajar con detenimiento cada uno de los apartados que lo conforman, centrando las actividades en la re-

formulación del diagnóstico, por ser este fundamental para la determinación de la situación actual de cada una de las instituciones. El diagnóstico tiene por objetivo realizar una descripción y análisis de los principales problemas que conlleva una situación insatisfactoria. Para ello, es necesario coleccionar la información apropiada, derivada de fuentes de origen primario y/o secundario y seleccionada en función de la aplicación de herramientas e instrumentos adecuados, asimismo, incluir el desarrollo de las actividades que impulsen el cambio de *mindset* que se trabaja en el eje de agilidad junto con las acciones de este eje de calidad. Posibilitando un marco lógico que permita determinar cuál es el problema u obstáculo al desarrollo que deseamos atender, precisado a través del *análisis de involucrados* y *análisis de problemas* para obtener como producto un *árbol de problemas*.

Adicionalmente, para fortalecer las competencias en Gestión Académico-Pedagógica (GAP), se establece una ruta inteligente que permite consolidar el PPM presentado, mediante seminarios de profundización asociados a la capacitación general del ámbito, y capacitación específica en la línea de acción.

Dentro del programa, en consonancia con los resultados esperados se indica realizar visitas virtuales, para que el equipo de gestores de cada universidad pública realice una visita virtual a una universidad o institución equivalente (modelo o referente) a la línea de acción en la que se inscribe el PPM, mediante la cual se fortalecerán sus competencias en gestión académica y pedagógica y sus capacidades en gestión de proyectos. El objetivo de la visita es que los gestores adquieran de primera mano conocimientos que les permitan su aplicación en la reformulación de sus PPM. Esta actividad favorece el desarrollo de competencias a partir de una clara identificación de buenas prácticas llevadas a cabo en las universidades visitadas, donde se ha avanzado en proyectos que se relacionan con las líneas de actuación recogidas en el PPM presentado, permitiendo reforzar el aprendizaje y la visión desde una perspectiva experiencial. En este sentido, la propuesta metodológica que sustenta las visitas virtuales se basa en la construcción de conocimiento teniendo contacto directo con la realidad; experiencia que tiene como fin evidenciar la transferencia de lo aprendido a una situación real. Llegados a esta etapa, se dio la oportunidad de aplicar la técnica de entrevista, en búsqueda de respuestas a inquietudes, hechos, conocimientos y experiencias relacionadas con los PPM.

4. PROCEDIMIENTO Y RESULTADOS

4.1 Diagnóstico y evaluación de los equipos gestores universitarios

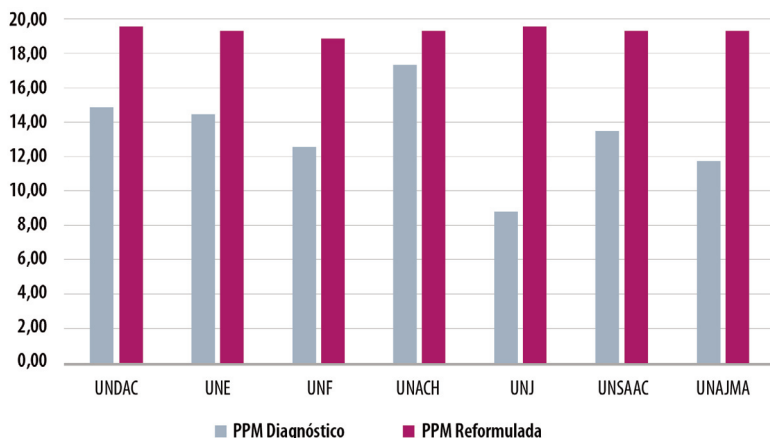
El diagnóstico mostró que, partir de las categorías e ítems diseñados para valorar el PPM inicial de cada una de las universidades, se logró identificar y valorar el grado de cumplimiento, desarrollo y consolidación de cada una de las categorías que forman parte de un PPM (aspectos generales, antecedentes, diagnóstico, formulación y presupuesto). Esta identificación y valoración orientó conclusiones y recomendaciones que sirvieron de referencia para la reformulación de los PPM.

Tras la evaluación se pudo contrastar, que todas las universidades desarrollaron habilidades como equipo, algunas de ellas alcanzaron buenos resultados y convirtieron sus equipos en líderes dentro de su universidad, y otras se encuentran en proceso de fortalecimiento. Se destacan los equipos líderes de las Universidades UNJ, UNDAC, UNE, UNF, y UNSAAC, encontrándose en vías de fortalecimiento la UNACH y UNAJMA.

El programa desarrolló actividades de trabajo colaborativo obligatorio, relacionadas con el desarrollo del PPM. Posterior a una reformulación total del PPM, los resultados evidencian la clara apropiación de conocimientos adquiridos reflejados en la comparativa realizada entre el diagnóstico del PPM y el resultado final. En la Figura 2 se observa los casos la mejora significativa, con más de 4 puntos de diferencia, destacando el salto cualitativo en la UNJ con más de 10 puntos de diferencia. La UNJ refleja 10,77 puntos de mejora entre el diagnóstico y PPM reformulado, seguida por la UNAJMA con 7,65 p^{ntos} la UNF con 6,31, la UNSAAC con 5,87 puntos la UNE con 4,87 y finalmente la UNDAC con 4,66 puntos de mejora.

4.2. Análisis de satisfacción del programa

Al concluir la capacitación de los ejes de calidad y agilidad, las asesorías técnicas y seminarios de ámbito y específicos se realizó una encuesta de satisfacción. La encuesta es un instrumento que permite recolectar información sobre la opinión que tienen las personas respecto a una capacitación recibida y conocer el cumplimiento de los objetivos establecidos, analizando críticamente si las estrategias de enseñanza responden a los objetivos, y justipreciando si los docentes y asesores dieron apoyo a los equipos de forma ajustada al pro-

Figura 2. *Diagnóstico y Reformulación del Proyecto de Plan de Mejora*

Fuente: Elaboración propia (2022).

grama. En el caso de la presente investigación, mide el grado de satisfacción de los participantes en los siguientes rubros:

- a) Calidad de la formación recibida: temas tratados, estructura y utilidad para el ejercicio de la profesión docente.
- b) Valoración de los docentes de la capacitación: en qué medida dieron respuestas a las dudas planteadas, atención recibida, capacidades y conocimientos de los docentes.
- c) Valoración de los asesores técnicos: a nivel coordinación de las actividades semanales, acompañamiento, motivación y apoyo.
- d) Opinión global sobre la capacitación.

La encuesta de satisfacción constó de nueve preguntas bajo una escala de satisfacción en cinco niveles (Tabla 2), y dos preguntas abiertas para que los gestores pudieran expresar sus diferentes opiniones, añadiendo una pregunta dicotómica sobre su posible recomendación de la capacitación.

Al analizar la escala de notas que valoran el programa se observa que las puntuaciones oscilan entre 4 y 5, significativamente no existen puntuaciones menores a 4 puntos. Visibilizando un alto grado de satisfacción de los gestores participantes (Tabla 3). Categóricamente, si se trasladan los datos a porcentajes

Tabla 2. Escala de satisfacción*Cinco niveles*

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral B	Satisfecho	Muy satisfecho
1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia (2022).

de satisfacción, están muy satisfechos o satisfechos con la capacitación. Las notas medias más altas se vinculan positivamente a la valoración global de la capacitación, a la puntualidad y oportunidad en las sesiones de asesoría que apoyaron los avances de cada equipo, y la motivación por parte de los asesores para que todos los gestores de los equipos participaran con asiduidad. Mientras que el porcentaje de satisfacción más bajo demostró que el desempeño temático adoleció, al no cumplir el temario con las expectativas por parte de los gestores, lo cual exige a los capacitadores reestructurar sus líneas formativas para perfeccionar sus cursos.

Adicionalmente, a través de las preguntas abiertas se obtuvo una valoración sobre los equipos de *asesores de calidad*, quienes acompañaron la capacitación.

Tabla 3. Porcentaje de satisfacción*Preguntas de satisfacción*

Preguntas	Nota media	% de satisfacción
¿Cuál es la valoración global de la capacitación?	5	100%
¿Ha cumplido el temario con sus expectativas sobre la formación? (Estructura, temas,)	4,75	95,24%
¿Considera que esta capacitación le será de utilidad en el ámbito profesional y para su universidad?	4,95	99,05%
Valore por favor la atención recibida	4,95	99,05%
Valore por favor a los docentes del curso	4,90	98,10%
Valore la disposición y actitud de los docentes para atender sus dudas y observaciones, así como, el aporte al proceso de evaluación de su plan de mejora.	4,85	96,19%
Valore la capacidad de su asesor para planear, coordinar y verificar las actividades semanales	4,95	99,05%
Opine sobre la puntualidad y oportunidad en las sesiones de asesoría para apoyar los procesos de avance de su equipo	5	100%
¿Su asesor motiva la participación de todos los gestores en los procesos y actividades semanales?	5	100%

Fuente: Elaboración propia (2022).

En la siguiente nube de términos se compila resumidamente una apreciación relativa al trabajo con sus asesores. Destacando palabras como, *eficaz*, al considerar la coherencia expresada entre metas y objetivos deseables, y los resultados alcanzados en virtud de aquellas orientaciones de asesores proporcionadas durante el proceso de capacitación. En tanto, *excelente*, pudiera dar significado al inmejorable proceder de acompañamiento, así pues, *empatía* como la capacidad de comprender y compartir sentimientos y situaciones en el proceso de aprendizaje. Podemos abreviar hasta ahora que al decir de, *profesional* se referían a una persona académica formada y competente. Por último, destacaron palabras positivas como: motivación, compromiso, conocimiento y experiencia.

Figura 3. Nube de términos sobre la valoración del trabajo de los asesores de calidad



Fuente: Elaboración propia (2022).

En correlación armónica, se les pidió a los gestores que definieran la capacitación en tres palabras para conformar una nube de términos, que representará su apreciación sobre la formación recibida. Sus respuestas demuestran que les pareció: *pertinente, innovadora, productiva, interesante, importante, relevante*. Lo cual indica que el programa respondió a sus necesidades, al presentar ideas y formas nuevas del quehacer educativo, de modo provechoso y aplicable, interesante, importante, relevante.

Al finalizar la encuesta de satisfacción, los participantes respondieron la pregunta dicotómica atinente al análisis de satisfacción del programa, donde el

Figura 4. Nube de términos sobre la valoración sobre la capacitación

Fuente: Elaboración propia (2022).

100% de los usuarios están en disposición de recomendar esta formación a otros gestores.

5.DISCUSIONES

El análisis de los resultados generales tras el proceso de capacitación permitió identificar una serie de puntos de mejora que ponen de manifiesto que es necesario elevar las competencias digitales tanto de profesores como de estudiantes, para garantizar el acceso, uso y aprovechamiento de las estrategias de enseñanza aprendizaje que demandan hoy en día el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Por lo anterior, es imprescindible invertir en la cualificación de profesores para:

1. El desarrollo de sus competencias digitales.
2. La promoción y facilitación de creación de comunidades que interactúen sobre redes académicas.
3. El desarrollo de competencias investigativas, capaces de ofrecer soluciones sociales, empresariales y ambientales basadas en la aplicación de la ciencia, la tecnología e innovación, que promuevan el desarrollo de proyectos, ofreciendo a la sociedad productos que favorezcan procesos de transformación institucionalmente internos.

Asimismo, es transcendental fortalecer las competencias relacionadas con habilidades sociales, comunicación, liderazgo y desempeño proactivo. Prepararse para la resolución colaborativa de problemas, trabajo en equipo, motivación al logro e inteligencia emocional, siguiendo la lógica que tales habilidades facilitan y promueven la solidaridad, la empatía, la confianza, etc. En definitiva, desarrollar competencias favorables para brindar soluciones a conflictos, manejo del estrés, productividad, gestión del tiempo y prioridades: competencias tan necesarias para un mejor desempeño laboral de este tiempo.

En este mismo contexto, la calidad de instituciones y sus carreras se ha visto afectada en un entorno post pandemia. El uso de la tecnología constituyó un soporte para el desarrollo de las actividades académicas, sin embargo, los estándares mínimos de calidad para la ejecución de procesos de enseñanza y de aprendizaje son cuestionados por las limitaciones de acceso y conectividad de estudiantes y docentes. Igualmente, se aprecia la falta de estrategias diseñadas específicamente para contextos virtuales, que evidencia una poca atención al desarrollo docente, y al fortalecimiento del sistema de actualización docente, con un reducido progreso en innovaciones académicas y pedagógicas para la modalidad híbrida y virtual, estimulando el desarrollo de buenas prácticas docentes.

De esta forma, se hace necesaria una inversión pública de relevancia para la conectividad, es ineludible puesto que permitirá las condiciones apropiadas para el avance de la modalidad semi presencial y/o a distancia-virtual en el Perú. Al tiempo que continúe el fortalecimiento de proyectos de mejora que permitan la implementación y el fortalecimiento e innovación de los procesos de seguimiento al desarrollo docente, procesos de evaluación docente, estrategias pedagógicas, y capacitación en áreas específicas de apoyo a la docencia. La asistencia técnica, constituye otro elemento que permite sistematizar un ciclo de calidad, junto con la potenciación de programas de formación en competencias pedagógicas, digitales y de investigación para experimentar nuevas realidades formativas.

A través de los proyectos de planes de mejora se potencian una gran diversidad de acciones, tanto de alcance temporal como dimensional, con el propósito de resolver problemas o mejorar la gestión de la institución en aspectos específicos. En especial, se obtiene un beneficio de mediano y largo plazo: contar en las IES con el fortalecimiento de la gestión académico-pedagógica

gracias a líderes formados en gestión de calidad y diseño e implantación de PPM, capaces de formular soluciones desde las necesidades reales institucionales, favoreciendo la organización sistémica y la interacción del resto de integrantes participantes en la gestión educativa, procurando y logrando el progreso de las instituciones.

El objetivo de este programa fue apoyar este desarrollo, esperando haber logrado que las IES que contaron con el apoyo de la UNESCO IESALC consoliden y fortalezcan sus capacidades institucionales. Se trabajó con universidades públicas para elaborar proyectos de plan de mejora que permitan desarrollar procesos de perfeccionamiento en su gestión académico-pedagógica y en innovación académica con modelos semipresenciales y virtuales. Entre las principales conclusiones de todo el proceso con las universidades podemos destacar:

- Excelente receptividad ante los diferentes modelos cambio con metodologías y herramientas que permiten gestionar los proyectos en contextos cambiantes y de incertidumbre a través de un enfoque adaptativo, mediante ciclos cortos, al centrar el foco en la entrega de valor al docente, la efectividad de los procesos, la mejora continua, la adaptación al cambio y la innovación.
- Este programa ha permitido que los gestores de las universidades públicas del ámbito de apoyo a la gestión académico-pedagógica y a la UNESCO IESALC realizar las Visitas virtuales a varias universidades o instituciones equivalentes, que son modelo y referente a la línea de acción en la que se inscribe los PPM de desarrollo docente, forjándose nuevas posibles alianzas y promoviendo con ello un modelo de movilidad virtual.
- Además, el haber tenido oportunidad de compartir las clases magistrales y las sesiones de asistencia técnica, ha fomentado el desarrollo de una inteligencia colectiva a partir de las iniciativas compartidas.
- Para mantener el espacio de cooperación con los equipos líderes de las universidades, UNESCO IESALC ofrece un espacio virtual dentro de su campus virtual para fortalecer los lazos creados entre los equipos y promover alianzas y convenios, así como diálogos y cooperación para fomentar líneas de investigación y transferencia.

6. LIMITACIONES

La presente investigación en cuanto a la temporalidad para lograr los objetivos programados y considerar las modificaciones propuestas fueran oportunas en el tiempo, se procedió a ofrecer un seguimiento más exhaustivo para materializar los planes de mejora en el tiempo establecido.

De acuerdo con los resultados se proponen otras líneas de interés como la de toma de sobre la importancia de la cooperación y el liderazgo compartido para incentivar el trabajo colaborativo en el desarrollo procesos de mejoramiento de la calidad que involucra a toda la comunidad universitaria, asimismo en procesos de innovación institucional y transformación digital.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación de España. (2021). *Programa de apoyo para la evaluación de la calidad de la actividad docente del profesorado universitario*. <https://bit.ly/3Jy8JpW>
- Bolívar, A. (2002). *Cómo mejorar los centros educativos*. Editorial Síntesis, S.A.
- Cabero, J. y Palacios, A. (2020) Formación y competencias del profesorado en la era digital. *Crónica. Revista científico profesional de la pedagogía y psicopedagogía*. N°5, 113-127 <https://goo.su/EfAUHv5>
- Carpio, C. (2005). Planes de mejora concienciación, aproximación funcional, implantación, seguimiento y valoración. En González, F y Pérez J. (Eds.). *Gestión de calidad en la organización y dirección de centros escolares*. pp. 19-43. <https://bit.ly/3ptz41q>
- European Association for Quality Assurance in Higher Education -European Students' Union. (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. ENQA-ESU. <https://bit.ly/3NAN2Xg>
- Hernández Mondragón, A y Rodríguez Cortés, K. (2008). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, y la definición de competencias en Educación Superior. El caso México. *Educare*, 12(43), 751-758. <https://goo.su/DTp1IXS>
- Juste, R. (2001). *Hacia una educación de calidad: gestión, instrumentos y evaluación*. Narcea Ediciones.
- Mendoza Monzant, F. M., y Bolívar Aparicio, M. E. (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en escuelas rurales. *Negotium*, 12(35), 39-55. <https://goo.su/LkhFp>

- Rivarosa, A., García, E. y Moroni, C. (2004). Los proyectos escolares en Educación Ambiental: su potencial educativo y transformador. *Revista de Educación en Biología*, 7(2), 16–22. <https://doi.org/10.59524/2344-9225.v7.n2.36606>
- Rogers, P. (2014). *La teoría del cambio. Síntesis metodológicas: evaluación de impacto* N° 2. Centro de Investigaciones de UNICEF. <https://bit.ly/3CTRcuT>
- Vargas-D'Uniam, J., Chumpitaz-Campos, L., Suárez-Díaz, G., & Badia, A. (2014). Relación entre las competencias digitales de docentes de educación básica y el uso educativo de las tecnologías en las aulas. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 18(3), 362-377. <https://goo.su/PLltrsV>

NOTAS

⁽¹⁾ Programa para la mejora de la calidad y pertinencia de los servicios de Educación Superior Universitaria y Tecnológica <https://www.gob.pe/institucion/ue118/organizacion>

⁽²⁾ Ministerio de Educación del Perú <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias>