

La dirección pedagógica en la universidad: Su papel fundamental en la gestión y supervisión de los aspectos académicos y pedagógicos de la institución

Pedagogical management at the university: Its fundamental role in management and supervision of the academic and pedagogical aspects of the institution

Gestão pedagógica na universidade: Seu papel fundamental na gestão e supervisão dos aspectos acadêmicos e pedagógicos da instituição

Ñembo'ereko ñemoakã mbo'ehaovusúpe: Hembiaporã tee ñeporombo'e ñembohape ha ñemboguata ha hese jesarekópe umi temimoĩmbýpe

Julio César Cardozo Rolón
Universidad Tecnológica Intercontinental

Notas del autor

julioocr25@gmail.com
Facultad de Ciencias Empresariales-UTIC

Resumen

El presente artículo aborda el asunto sobre la dirección pedagógica en la universidad. El papel fundamental que desempeña en la gestión y supervisión de los aspectos académicos y pedagógicos de la institución. Así como su colaboración en el fomento de la excelencia de la enseñanza, el liderazgo y supervisión de los aspectos académicos y pedagógicos de las carreras y programas, en los cuales se promueven la calidad de la enseñanza, la innovación educativa y el desarrollo profesional de los docentes, con el objetivo de brindar una formación de excelencia a los estudiantes. El artículo

es el resultado de una revisión bibliográfica de carácter comparativo. En tal sentido, se contrasta lo que fundamentan los diversos autores sobre la función de la dirección pedagógica y lo que efectivamente se está cumpliendo en la actualidad en la Universidad. A partir del hallazgo se ha podido agrupar las funciones en seis dimensiones, a saber: a) Diseño y supervisión curricular, b) Evaluación y mejora continua, c) Coordinación de facultades y departamentos, d) Desarrollo profesional docente, e) Innovación educativa, f) Calidad y acreditación.

Palabras clave: Diseño curricular, Evaluación, Mejora continua, Innovación, Calidad y Acreditación.

Abstract

This article addresses the issue of pedagogical direction at the university, the fundamental role that it plays in management and supervision of academic and pedagogical aspects of the institution. It also shall consider how it helps to promote excellence in teaching, leadership and supervision of academic and pedagogical aspects of the courses and programs, and how the quality of teaching, educational innovation and professional development of lecturers are promoted. All of this, with an aim to provide excellence in education to students. The article is the result of a comparative bibliographic review. In this sense, the grounds stated by various authors base on the function of pedagogical management are contrasted against what is actually being currently executed at the University. Based on the findings, it has been possible to group functions into six dimensions, namely: a) Curriculum design and supervision, b) Evaluation and continuous improvement, c) Coordination of schools and departments, d) Faculty professional development, e) Educational innovation, f) Quality and accreditation.

Keywords: Curricular design, Evaluation, Continuous improvement, Innovation, Quality and Accreditation.

Resumo

Este artigo aborda a questão da direção pedagógica na universidade. O papel fundamental que desempenha na gestão e

supervisão dos aspectos acadêmicos e pedagógicos da instituição. Assim como a sua colaboração no fomento a excelência do ensino, da liderança e da supervisão dos aspectos acadêmicos e pedagógicos dos cursos e programas nos quais se promove a qualidade do ensino, a inovação educativa e o desenvolvimento profissional dos alunos, com o objetivo de ofertar uma formação de excelência aos estudantes. O artigo é resultado de uma revisão bibliográfica de caráter comparativo. Neste sentido, contrastando-se ao que os diversos autores fundamentam sobre a função da gestão pedagógica e o que efetivamente se cumpre na Universidade na atualidade. A partir dos resultados foi possível agrupar as funções em seis dimensões, a saber: a) Desenho e supervisão curricular, b) Avaliação e melhoria contínua, c) Coordenação de faculdades e departamentos, d) Desenvolvimento profissional docente, e) Inovação Educativa, f) Qualidade e credenciamento.

Palavras-chave: Desenho curricular, Avaliação, Melhoria contínua, Inovação, Qualidade e Credenciamento.

Oñemombykypyre

Ko jehaipýpe oñeñe'e ñembo'ereko ñemoakã mbo'ehaovusuhápe. Tuicha mba'ekohína ñeporombo'e ñembohape ha hese jesareko peteĩ mbo'ehao ñemboguatápe; upéichante avei iñepytyvõ jahechápa oñembo'e porãve ko'ëreire, toñemboguata ha toñeñangarekove ñeporombo'e rehe umi carrera ha programa ojeguerékóvape, oñeñangarekohápe opáichavo ñeporombo'e porã, mba'e pyahu jeroike tekombo'épe rehe, tove mbo'eharakuéra tokakuaa opa hendáicha, ojegueropojái rekávo ñehekombo'e neporáva temimbo'e maymávape. Ojepyaha haña ojejesareko jehaipyre ko ñe'ërã reheguáre ha oñembohovake oñondive. Oñemba'apokuévo hese, oñembohovake he'íva umi tapicha ohapojó'óva marandu ñeporombo'e ñemoakã rehe ha tembiapo oñemboguatavahína mbo'ehaovusuhápe. Opa mba'e ojejuhuva'ekue ári, oñembyaty irundy atýpe upe moakãha rembiaporã, ha umivahína: a) Curriculum ñembosako'i ha hese ñeñangareko, ã) Jekuaara'ã ha

iñemyatyrõ katuĩ, ch) Facultad ha departamento-kuéra rembiapo ñembojoaju, e) Mbo'ehára jerokakuaa tapicha háicha, ã) Ñehekombo'e ñembopyahu, g) Tembiapo hekópe ha acreditación.

Mba'e mba'e rehepa oñeñe'ẽ: Curriculum apo, Jekuaara'ã, Ñemyatyrõ katuĩ, Ñembopyahu, Tembiapo hekópe ha Acreditación.

La dirección pedagógica en la universidad: Su papel fundamental en la gestión y supervisión de los aspectos académicos y pedagógicos de la institución

La dirección pedagógica en una universidad desempeña un papel fundamental en la gestión y supervisión de los aspectos académicos y pedagógicos de la institución. Su función principal es garantizar la calidad y el desarrollo de los programas educativos y la excelencia en la enseñanza, liderar y supervisar los aspectos académicos y pedagógicos de las carreras y programas, promoviendo la calidad de la enseñanza, la innovación educativa y el desarrollo profesional de los docentes, todo ello con el objetivo de brindar una formación de excelencia a los estudiantes.

Para los efectos de evitar confusiones, durante el desarrollo argumentativo del trabajo serán utilizados en forma indistinta las figuras de dirección pedagógica y director pedagógico. Entendemos que son connotaciones distintas, sin embargo, entiéndase que el sujeto que operacionaliza la dirección es el elemento humano, o sea, el director pedagógico.

La Universidad Tecnológica Intercontinental, a través del Manual de funciones, generado por la dirección de Organización y Método y, validado por la Vicerrectoría de Gestión de Calidad, (N° 13/2022) ha definido las funciones de la dirección pedagógica en los siguientes términos:

- Orientar a los directores de carreras y programas con relación a la aplicación de normativas externas (leyes, resoluciones) así como normativas, disposiciones y mecanismos internos (PEI, políticas, mecanismo, reglamentos, guías) en los proyectos educativos.
- Orientar técnicamente y acompañar los procesos de elaboración de transformación de proyectos educativos, conforme a estándares de calidad internacional y las exigencias legales, nacionales e institucionales.

- Proponer orientaciones pedagógicas a los decanatos para la mejora de la implementación del plan pedagógico de sus carreras y programas.
- Emitir opinión técnica en aspectos de su competencia.
- Asesorar a los decanatos en la resolución de los casos especiales y excepcionales relacionados a la gestión académica.
- Asesorar pedagógicamente y participar en el diseño de programas de formación, capacitación y actualización de docentes, funcionarios y egresados.
- Proponer mecanismos y normativas relacionadas con la optimización de la planificación académica, los mecanismos y registros de seguimiento y evaluación, así como las acciones de mejora, a nivel de grado y postgrado.
- Orientar y colaborar con el decanato en la revisión y desarrollo de mecanismos e instrumentos de gestión académica, en sus diferentes etapas, en coordinación con la dirección de gestión académica y la dirección de organización de métodos.
- Aplicar estrategias alternativas orientadas a mejorar la calidad de los servicios educativos de los diferentes niveles y modalidades.
- Acompañar y asesorar a docentes en la elaboración de materiales de contenidos para la plataforma a distancia.
- Colaborar en la elaboración y seguimiento del plan de desarrollo de las carreras y programas conjuntamente con el equipo del decanato.
- Colaborar en la elaboración y seguimiento del plan operativo anual de las carreras y programas.

- Participar en la elaboración y seguimiento del plan de mejoras de la carrera, resultado de procesos evaluación externa.
- Participar en reuniones y capacitaciones en el ámbito de su competencia.
- Presentar informes sobre las actividades y gestiones realizadas y supervisadas.
- Cumplir con otras funciones que correspondan a la naturaleza del cargo.

A partir de lo expuesto, las funciones de la dirección pedagógica en la UTIC se pueden clasificar en las siguientes dimensiones: a) Diseño y supervisión curricular, b) Evaluación y mejora continua, c) Coordinación de facultades y departamentos, d) Desarrollo profesional docente, e) Innovación educativa, f) Calidad y acreditación.

A modo de una presentación panorámica breve, a continuación, se presentan las dimensiones que serán desarrolladas en el artículo.

En cuanto a la primera dimensión, el diseño y supervisión curricular, el director pedagógico colabora en el diseño de los planes de estudio y programas académicos, asegurándose de que se cumplan con los estándares educativos y las necesidades del mercado laboral. También supervisa su implementación y evaluación periódica.

Con relación a la segunda dimensión, la de la evaluación y mejora continua, el director pedagógico cumple la responsabilidad de llevar a cabo evaluaciones de los programas académicos y de los docentes, tanto internos como externos. A partir de los resultados obtenidos, se encarga de identificar áreas de mejora y proponer estrategias para optimizar la calidad de la enseñanza.

En la tercera dimensión, sobre la coordinación de facultades y departamentos, el director pedagógico trabaja en estrecha colaboración con los decanos, directores de

departamento y coordinadores de programas para asegurar la coherencia académica y la colaboración entre las diferentes áreas de conocimiento. Facilita la comunicación y el intercambio de buenas prácticas entre los docentes.

Otro aspecto muy importante que forma parte de la función del director pedagógico, es el desarrollo profesional docente. Aquí el director pedagógico promueve el desarrollo profesional de los docentes, fomentando la participación en programas de formación continua, talleres y conferencias. Además, proporciona orientación pedagógica y apoyo a los profesores en la mejora de sus metodologías de enseñanza.

En la siguiente dimensión, encontramos la función de la innovación educativa, en ella el director pedagógico cumple tarea de identificar y promover prácticas educativas innovadoras, así como el uso de tecnologías de la información y la comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Busca incorporar métodos educativos actualizados y herramientas tecnológicas para enriquecer la experiencia de los estudiantes.

Por último, el director pedagógico debe cuidar la calidad y acreditación. En coordinación con la dirección de calidad, vela por el cumplimiento de los estándares universitarios de calidad establecidos por la agencia de acreditación (ANEAES) y asegurarse de que la carrera o programa cumplan con los requisitos y criterios exigidos para mantener su acreditación.

Sobre estos temas expuestos, versa el presente artículo. Los cuales son desarrollados en forma específica y más profunda en la sección de desarrollo.

La gestión eficaz del diseño y supervisión curricular

La gestión eficaz del diseño y supervisión curricular implica tener en cuenta diversos aspectos clave. Algunas de las pautas que sirven para alcanzar este cometido son proporcionadas a continuación:

En primer término, es importante definir los objetivos educativos. Al iniciar el diseño curricular, es fundamental

establecer claramente los objetivos educativos de los programas académicos, los cuales deben ser claros, alcanzables y alineados con la visión y misión de la institución. Además, es importante considerar las necesidades del mercado laboral y las tendencias educativas nacionales (Brown, 2017). En esta fase el director pedagógico interactúa con el responsable del estudio de mercado de la Universidad, denominado Centro de Estudios de Análisis de Mercado (CEAM).

Para abordar el diseño curricular de manera eficaz, es recomendable formar un equipo multidisciplinario compuesto por actores expertos en los diferentes campos del conocimiento involucrados en los programas académicos (Gutiérrez Porlán, 2019). Esto permite obtener una perspectiva amplia y diversa, y asegura que el diseño sea integral y equilibrado. En la UTIC se lo denomina, comité de Transformación Curricular (CTC), y en las facultades, como las de Ciencias Empresariales, vienen funcionando con cierta regularidad.

Todo diseño curricular se fundamenta sobre un análisis exhaustivo de las necesidades y expectativas de los estudiantes. El análisis de necesidades ayuda a identificar las competencias clave que deben desarrollarse en el currículo. El análisis es prioritario para conocer los requerimientos del mercado laboral. Esto se puede lograr a través de encuestas, entrevistas, grupos de enfoque y consulta con empresarios y profesionales del sector (Morales Valencia, 2020). Algunas de estas actividades son llevadas a cabo con cierta frecuencia ya en la Universidad, sobre todo en las carreras de las Ciencias Empresariales.

El director pedagógico es un referente y responsable principal de establecer un marco curricular claro. Para el efecto, una vez recopilada la información relevante, se debe establecer un marco curricular claro que defina los componentes esenciales de los programas académicos. Esto incluye la estructura del plan de estudios, los cursos obligatorios y electivos, las actividades prácticas, los proyectos de investigación y extensión, entre otros elementos. El marco curricular debe ser flexible y permitir adaptaciones futuras (McKeown, 2018).

Como una de las actividades centrales de la dirección pedagógica se halla el proceso de diseño de los planes de estudio y los cursos. Con base en el marco curricular, se diseñan los planes de estudio y los cursos individuales. Para cada curso se establecen claramente los objetivos de aprendizaje, así como los contenidos relevantes y actualizados, las estrategias más apropiadas para la enseñanza y los métodos de evaluación pertinentes. Además, se establecen los pre requisitos necesarios para garantizar una progresión lógica y coherente del aprendizaje. Para que sea legítimo este paso, la participación de los docentes es ineludible (Gutiérrez Porlán, 2019).

La gestión del diseño curricular implementa mecanismos de retroalimentación. Es importante contar con estos mecanismos que permitan recopilar opiniones y comentarios de los estudiantes, profesores y empleadores. Esto se realiza a través de encuestas, evaluaciones formativas, grupos de discusión, entre otros. La retroalimentación recibida es analizada y utilizada para mejorar continuamente el currículo (Morales Valencia, 2020).

Por último, en la gestión curricular es muy importante realizar evaluaciones periódicas. La supervisión curricular implica llevar a cabo evaluaciones periódicas de los proyectos académicos para asegurar su calidad y pertinencia. Estas evaluaciones incluyen revisiones de currículos, análisis de resultados de aprendizaje, evaluaciones de cursos y la participación de comités externos de revisión. Los resultados de las evaluaciones se utilizan para identificar áreas de mejora y realizar ajustes cuando sea necesario (McKeown, 2018). Estas actividades aún son incipientes en la Universidad, sin embargo, hay conciencia de la importancia de la misma. Se considera que es la única forma de forjar una dinámica de mejora continua. Para el efecto, existen propuestas concretas de incorporar en cada decanato una persona que gestiona exclusivamente el proceso de calidad de las carreras y programas. Hasta el momento de este escrito, aún no se cuenta con personas dedicadas con exclusividad a este menester en los decanatos, aunque sí existe

una dirección general de Calidad, perteneciente a la Vicerrectoría de Calidad.

Se concluye en esta primera dimensión afirmando que, al seguir estos pasos y mantener un enfoque de mejora continua, se puede gestionar de manera eficaz el diseño y supervisión curricular en la Universidad. La colaboración y comunicación constante con los miembros del equipo académico y otros actores relevantes también son elementos clave para lograr una gestión exitosa.

La evaluación y mejora continua en la Universidad

La evaluación y mejora continua en una universidad es un proceso sistemático que implica la recopilación de información, análisis de resultados y toma de medidas para mejorar la calidad de los programas y servicios educativos. Enseguida, presentamos algunos puntos clave para llevar a cabo este proceso:

Es importante establecer y definir objetivos claros de la evaluación y mejora continua. Estos pueden incluir la mejora de la calidad de la enseñanza, el fortalecimiento de los programas académicos, la satisfacción de los estudiantes, entre otros aspectos relevantes. Para el efecto se seleccionan indicadores y fuentes de información que permitirán evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos. Estos indicadores pueden incluir tasas de graduación, rendimiento académico de los estudiantes, opiniones de los estudiantes y empleadores, entre otros. Determina también las fuentes de información, como encuestas, evaluaciones de cursos, informes institucionales, entre otros (Colom Cañellas, 2019). Si bien el cometido es bastante complejo, en la Universidad se viene tomando muy en serio esta cuestión. Sin embargo, falta mejorar mucho aún la dinámica de la gestión de la evaluación continua en consonancia con el Plan Estratégico Institucional. Al parecer existe una suerte de óbice para instaurar la práctica de la mejora continua, a la luz del plan estratégico institucional.

El proceso de evaluación y mejora continua debe tener como fuente de información los datos institucionales, que sean precisos y representativos. Estos datos se pueden recolectar a través de diferentes métodos, válidos y confiables, como encuestas, entrevistas, análisis de registros académicos, evaluaciones de cursos, entre otros. Luego se procede al análisis de los datos recopilados para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora (Santos Guerra, 2021). En la Universidad se cuenta con una dirección de estadísticas. La misma utiliza herramientas estadísticas y métodos de análisis cuali-cuantitativos. Quizás, aún falta un esfuerzo para interpretar los resultados de manera efectiva y volcarlos a un proyecto de mejora continua.

Una correcta interpretación de los resultados del análisis realizado puede permitir identificar áreas en las que se requiere mejorar. Estas áreas pueden incluir planes de estudio, métodos de enseñanza, recursos educativos, infraestructura, servicios estudiantiles, entre otros. Un paso posterior será el de priorizar las áreas de mejora en función de su impacto potencial y su viabilidad de implementación. A partir de esas áreas identificadas, se elaborará planes de mejora claros y realistas. Lo cual implica que, para implementarlos de manera efectiva, se debe considerar, incluir objetivos específicos, acciones concretas, responsables y plazos definidos, con asignación de los recursos necesarios, como personal, presupuesto y tecnología (Fernández Ballesteros, 2021). Al respecto, cabe acotar, que es imprescindible una cooperación muy cercana entre las instancias académicas y financieras de la Universidad, este aspecto es un proceso a mejorar.

La implementación de mejora continua se lleva a cabo a través de acciones planificadas. Esto puede implicar iniciativas como cambios en los planes de estudio, capacitación docente, actualización de recursos educativos y mejoras en la infraestructura. Para el aseguramiento de la misma es importante contar con un seguimiento y una supervisión adecuada, a fin de garantizar la implementación exitosa de las acciones de mejora (Martínez Cebrián, 2020). Para estos aspectos en particular,

desde la Vicerrectoría Académica, en cooperación con los decanatos, se diseñan mecanismos específicos para las carreras y programas.

Finalmente, en esta segunda dimensión, la evaluación y mejora continua requiere evaluar el impacto. Dicho de otra manera, se debe realizar un seguimiento y una evaluación periódica para medir el impacto de las acciones de mejora implementadas. De este modo, se examina si se han logrado los objetivos establecidos y si se han producido mejoras en las áreas identificadas. Además, si es necesario, se debe realizar ajustes y modificaciones. Así mismo, se debe compartir los resultados de la evaluación y las acciones de mejora con los miembros de la comunidad universitaria, como docentes, estudiantes, personal administrativo y directores. En consecuencia, se fomenta un diálogo abierto y se promueve la participación de todos los involucrados en el proceso de evaluación y mejora continua (Colom Cañellas, 2019). Cabe recordar que la evaluación y mejora continua es un ciclo iterativo. Una vez que completa un ciclo, vuelve al principio y comienza nuevamente para continuar mejorando de manera constante la calidad educativa en la Universidad.

La gestión efectiva de la coordinación de facultades y departamentos en la Universidad

En el tercer apartado o dimensión, abordamos la gestión efectiva de la coordinación de facultades y departamentos en la universidad. Esta es una gestión crucial para fomentar la colaboración, la comunicación y el logro de objetivos comunes. En este marco, se presentan algunas prácticas para gestionar esta coordinación de manera eficaz:

Es importante señalar que todos los actores deben poseer conocimiento suficiente sobre la filosofía institucional. Con ello se logra establecer una visión compartida. Por lo tanto, es fundamental que todas las facultades y departamentos compartan una visión común y estén alineados con la misión y los valores de la universidad. Esto crea un sentido de pertenencia y

promueve la colaboración en la búsqueda de objetivos institucionales (Rojas Dávila, 2016). Así pues, en teoría, todos los actores que forman parte de la Institución, con mayor razón los académicos, deberían conocer la misión de la Universidad, la cual declara:

La UTIC como comunidad educativa tiene como misión desarrollar su actividad educativa mediante la búsqueda, creación, transmisión y aplicación de conocimientos con Responsabilidad Social Territorial, enmarcada en valores éticos, propiciando la formación integral de profesionales innovadores capaces de generar procesos de transformación intelectual, socio-económica, cultural y política en la sociedad, con apoyo de las nuevas tecnologías de la comunicación. (UTIC, 2022, p.28)

En segundo término, para gestionar efectivamente la coordinación de facultades y departamentos es necesario fomentar la comunicación abierta. Desde la dirección pedagógica se establece canales de comunicación claros y efectivos entre las facultades y departamentos. Esto incluye reuniones regulares, grupos de trabajo, correo electrónico, plataformas de colaboración en línea, entre otros. La comunicación abierta y transparente facilita el intercambio de información, la resolución de problemas y la toma de decisiones conjuntas (Núñez Sánchez, 2019). Desde el 2020, la Universidad ha incorporado en cada decanato un actor que funge de director pedagógico. Con ello se ha logrado una comunicación directa con los responsables de cada carrera y programa.

Otro aspecto de singular importancia para favorecer la efectiva coordinación de las facultades es la asignación de líderes de coordinación en cada facultad y departamento. Naturalmente, el liderazgo principal cabe al Decano de la facultad, a su vez, los directores de carreras y coordinadores lideran actividades puntuales. Actualmente se cuenta con al menos un coordinador para cada carrera y programa. Su rol es la de facilitar la comunicación y la colaboración entre las unidades, promover la implementación de políticas institucionales y coordinar la

ejecución de proyectos interdisciplinarios (Colazo de Copis, 2017).

Se puede apoyar este aspecto creando comités de coordinación que involucren a representantes de cada facultad y departamento. De hecho, existen definidos mecanismos que incorporan la necesidad de crear comités para tareas específicas, como por ejemplo los comités de transformación curricular. Estos comités abordan temas específicos, como el diseño curricular, la investigación, la planificación estratégica o la calidad educativa. Los comités de coordinación permiten la participación de diferentes actores y la toma de decisiones conjuntas (Bidegain, 2018). Al mismo tiempo se deberá estimular la colaboración entre facultades y departamentos para fomentar el enfoque interdisciplinario en la enseñanza, la investigación y los proyectos. Esto incluye la creación de programas conjuntos, la organización de conferencias interdisciplinarias, la promoción de proyectos de investigación colaborativa.

Otra iniciativa interesante es la de facilitar el intercambio de buenas prácticas. Se establecen mecanismos para que las facultades y departamentos compartan buenas prácticas y experiencias exitosas. Esto realiza a través de talleres, seminarios, publicaciones internas, plataformas en línea, entre otros. El intercambio de buenas prácticas fomenta la mejora continua y la adopción de enfoques exitosos en toda la universidad. Quizás falta adquirir el hábito de la constancia en esta iniciativa, porque a menudo se inician con entusiasmo y luego va menguando con el tiempo (Rojas Dávila, 2016).

Desde los decanatos se viene promoviendo espacios de interacción para la resolución de conflictos. Siempre es importante abordar este asunto de manera constructiva y oportuna, pues, fomenta la comunicación abierta y la búsqueda de soluciones consensuadas. En ocasiones, se puede involucrar a mediadores o facilitadores externos para ayudar a resolver los conflictos de manera imparcial. Además, es recomendable proporcionar recursos y apoyo institucional para la coordinación

de facultades y departamentos. Esto incluye al personal administrativo, presupuesto para proyectos conjuntos, apoyo tecnológico, desarrollo profesional para los líderes de coordinación, entre otros (Núñez Sánchez, 2019).

Finalmente, una buena práctica en la coordinación de facultades y departamentos incluye la realización de evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios; revisar y actualizar las estructuras de coordinación según las necesidades y los cambios institucionales. Implementar estas prácticas promoverá una gestión efectiva de la coordinación de facultades y departamentos en la Universidad, fortaleciendo la colaboración, la sinergia y la consecución de metas compartidas.

Promoción del desarrollo profesional docente

Quizás la gestión de la promoción del desarrollo profesional docente sea la tarea más esperada del Director pedagógico, pues se trata de un cometido fundamental para mejorar la calidad de la enseñanza y garantizar el crecimiento continuo de los educadores. Aquí hay algunas estrategias efectivas para fomentar el desarrollo profesional docente:

Si bien, el Director pedagógico no maneja los contenidos técnicos específicos de los proyectos académicos, sin embargo, puede coadyuvar para ofrecer oportunidades de formación continua. Junto con los actores clave de las facultades puede proporcionar programas de desarrollo profesional que aborden temas relevantes para la práctica docente, como estrategias pedagógicas, uso de tecnología en el aula, evaluación educativa, inclusión y diversidad, entre otros. Estos programas pueden incluir talleres, conferencias, cursos en línea, sesiones de capacitación, grupos de estudio o comunidades de práctica (Darling-Hammond, Chung Wei, & Lieberman, 2019).

El desarrollo profesional docente, en ocasiones requiere del establecimiento de programas de mentoría. Es decir, implementar programas en los cuales los docentes experimentados brinden apoyo y orientación a docentes

principiantes o en etapas intermedias de sus carreras. La mentoría ayuda a los docentes a adquirir nuevas habilidades, recibir retroalimentación constructiva y compartir prácticas efectivas. Una buena práctica que se viene delineando en la Facultad de Ciencias Empresariales es el proyecto de apoyo profesional a profesores de hasta cinco años de antigüedad en la docencia (Day, 2018).

Junto a las iniciativas anteriores se podrá propiciar la participación de los docentes en conferencias y eventos educativos. Es que los docentes precisan de una suerte de insuflado para motivarlos a asistir a conferencias, congresos y eventos relacionados con la educación. Porque estas oportunidades les permiten ampliar su red profesional, mantenerse actualizados sobre las últimas tendencias educativas y compartir conocimientos con colegas de otras instituciones. En estos espacios se puede generar oportunidades para fomentar la colaboración entre docentes. La cual puede consistir fundamentalmente en el intercambio de ideas entre los mismos. Por tanto, es necesario que se establezca espacios para que los educadores se reúnan y compartan experiencias, recursos y estrategias efectivas, ya sea en reuniones de equipo, grupos de discusión, sesiones de lluvia de ideas o proyectos colaborativos (Fuentes Sánchez, 2019).

Cabe recordar que la universidad apoya su misión en tres pilares fundamentales: la docencia, la investigación y la extensión. Por tanto, además de la dimensión pedagógica, es necesario apoyar a los docentes para que incursionen en actividades de investigación y publicación de sus trabajos en el campo de la educación. Sin embargo, no es una tarea fácil, se requiere de estímulo permanente para que aquellos se animen a participar en actividades de investigación y publicación. Desde una dirección pedagógica se puede ofrecer recursos y tiempo dedicado para llevar a cabo investigaciones, colaborar los docentes en proyectos de investigación y brindar orientación para la presentación de trabajos en revistas académicas o conferencias vigentes en la institución (Camilloni, 2017).

Por otro lado, la promoción del desarrollo profesional docente necesita de una dinámica de retroalimentación y evaluación formativa. Esto se puede llevar a cabo, con planes de observaciones de aula, revisiones de planes de clases, análisis de portafolios de trabajo y comentarios constructivos para ayudar a los docentes a identificar áreas de mejora y fortalezas. Así mismo, los docentes necesitan más que nunca el acompañamiento y apoyo para el aprendizaje en línea y para el uso eficiente de recursos educativos digitales. Esto puede incluir plataformas de aprendizaje en línea, herramientas de evaluación en línea, recursos multimedia y contenido educativo interactivo (Day, 2018).

Finalmente, una buena práctica de profesionalización docente se puede lograr estableciendo comunidades de práctica. Hoy en día la tecnología permite crear comunidades o grupos de práctica en las cuales los docentes pueden colaborar, compartir experiencias y reflexionar sobre su práctica. Estas comunidades pueden requerir en temas específicos o en enfoques pedagógicos y proporcionar un espacio para el aprendizaje mutuo y el intercambio de recursos. Pero no se ha de olvidar que, los docentes que demuestran esfuerzo y sacrificio para profesionalizarse, deben ser reconocidos y recompensados. Deben ser valorados y reconocidos por sus esfuerzos y logros en su desarrollo profesional. Es ideal que esta motivación incluya incentivos económicos, ascensos, premios o reconocimientos públicos. Por de pronto, en la Universidad el resultado es exiguo en este aspecto, sin embargo, se es consciente de la necesidad (Fuentes Sánchez, 2019).

Con la puesta en implementación de estas estrategias, la institución educativa puede fomentar un entorno de desarrollo profesional docente, donde los educadores se sientan motivados y apoyados para mejorar continuamente su práctica y su impacto en los estudiantes.

La gestión del fomento de la innovación educativa

La gestión de la transformación educativa en los tiempos actuales es un desafío para toda oferta educativa. Desde la dirección pedagógica se fomenta la innovación educativa lo cual implica crear un entorno propicio para la creatividad, la experimentación y la adopción de enfoques pedagógicos innovadores. A continuación, algunas de las estrategias que favorecen este cometido:

El primer aspecto pasa por la cultura o el paradigma innovador de los actores educativos. Esto implica cultivar una mentalidad de innovación, de hecho, no se da en forma automática, sino que, hay que emprender todo un plan de trabajo mancomunado. Se requiere fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y el cambio. Para ello desde las instancias más importantes como las vicerrectorías y decanatos se debe animar a los educadores a tener una mentalidad abierta, a cuestionar las prácticas tradicionales y a buscar constantemente nuevas formas de mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. La misión, pues, debe tender a reconocer y valorar los esfuerzos y logros de los educadores en la implementación de enfoques innovadores, acompañar los esfuerzos con reconocimiento de méritos, incluir premios académicos, reconocimientos públicos, oportunidades de liderazgo, incentivos económicos, etc. (Marina, 2018).

Una vez generada la cultura de la invocación, se requiere otro elemento no menos importante que consiste en proporcionar recursos y apoyo a los actores educativos. Brindar a los educadores los recursos y el apoyo necesario para explorar enfoques pedagógicos innovadores. La Universidad viene delineando sus ofertas educativas con decisiones acertadas sobre el acceso y uso eficiente de la tecnología. El uso de la misma incluye la gestión pedagógica en plataforma, el auxilio de materiales de enseñanza actualizados, formación en nuevas metodologías y oportunidades de desarrollo profesional relacionadas con la innovación educativa, a través de cursos de especialización en entornos virtuales (Martínez Munné, 2019).

Se ha visto también la necesidad de establecer espacios de colaboración entre los actores educativos incluyendo los altos directivos. Se ha creado espacios físicos y virtuales donde los educadores pueden colaborar, intercambiar ideas y compartir buenas prácticas. Estos espacios incluyen grupos de discusión, comunidades en línea, redes profesionales o equipos de trabajo centrados en proyectos innovadores. Algunos de los resultados más apreciables son las revistas físicas y digitales, los materiales pedagógicos maquetados y puestos en plataforma a favor de los docentes y estudiantes (Alonso, 2017).

Así mismo, se viene discutiendo sobre las estrategias didácticas más favorables para el aprendizaje significativo de los estudiantes. En ese sentido, se promueve el aprendizaje activo y basado en proyectos, esto se da fundamentalmente en las carreras de Ciencias Empresariales. Con ello se fomenta enfoques pedagógicos que involucran a los estudiantes de manera activa y les brindan oportunidades para aplicar su conocimiento en proyectos prácticos, como lo son los proyectos de inversión. Con seguridad, el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje colaborativo y el uso de tecnología interactiva son enfoques que estimulan la innovación educativa. Sin embargo, aún falta integrar la tecnología de manera más sistemática y efectiva a los procesos de aprendizaje. Existe la necesidad de aprovechar mejor las herramientas y recursos tecnológicos para impulsar la innovación educativa. A modo de ejemplo, esto puede incluir el uso de aplicaciones, plataformas de aprendizaje en línea, recursos digitales interactivos y herramientas móviles de colaboración en línea; fomentar el uso creativo de la tecnología para enriquecer la experiencia educativa y promover el aprendizaje significativo (Martínez Munné, 2019).

La innovación exige una apertura de las carreras hacia el mundo externo, es decir, requiere establecer asociaciones externas con entidades interesadas, como las organizaciones públicas, empresas, ONG, instituciones de investigación o comunidades locales, etc. Estas asociaciones pueden brindar oportunidades para el intercambio de conocimientos, el acceso a

expertos en diferentes campos y la posibilidad de implementar proyectos conjuntos (Marina, 2018).

Por último, en esta sección de la innovación educativa, se hace especial mención a la gestión de investigación. Es necesario apoyar la investigación educativa y asociarla con las prácticas innovadoras. El apoyo debe consistir en proporcionar recursos a los educadores para que realicen investigaciones, pruebas piloto y evaluaciones de proyectos innovadores. Además, instalar espacios para promover la difusión de los resultados y las mejores prácticas a través de conferencias, publicaciones o presentaciones internas. Desde la Universidad se torna muy imperioso dar espacio a la experimentación, animar a los educadores a experimentar con nuevas ideas y enfoques en sus aulas; esto implica evidentemente asegurar y fomentar un entorno en el que se sientan seguros para probar cosas nuevas, aprender de los errores y compartir sus experiencias con otros. Esta idea requiere ser trabajada con mayor profundidad con los docentes de tiempo completo (Imbernon, 2019).

En la dirección pedagógica, al fomentar la innovación educativa, se crea un entorno dinámico y en constante evolución que beneficia a los estudiantes, los educadores y la comunidad educativa en general.

La gestión de la calidad y la acreditación en la universidad

Por último, se destaca la gestión de la calidad y la acreditación en la universidad. En el presente esta dimensión juega un papel crucial en el aseguramiento y mejora de la calidad educativa. Indefectiblemente se asocia con la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (ANEAES). Agencia encargada de establecer criterios o estándares de calidad en cinco dimensiones en carreras de grado y seis en programas de postgrados. Estos estándares definen las expectativas y requisitos para la calidad educativa, incluyendo la estructura curricular, el cuerpo docente, los recursos, la infraestructura, los resultados de aprendizaje, la investigación y la proyección social. La Universidad ha acogido plenamente

estas normas, es decir, ha adherido estos estándares a su gestión académica, los cuales le ayudan a garantizar una educación de calidad y coherencia. Así pues, hay varios aspectos a considerar para llegar a una gestión eficiente y eficaz del proceso de acreditación de las carreras en la Universidad (Álvarez Terán, 2017).

La filosofía misional de la Universidad debe estar permeada por la cultura de la mejora continua. Porque la gestión de la calidad y la acreditación promueven un enfoque de mejora continua en todas las áreas de la Universidad. Estos procesos han permitido identificar fortalezas y áreas de mejora, establecer metas de calidad y desarrollar estrategias para alcanzarlas. La evaluación y el seguimiento periódico ayudaron a la institución a mantener altos estándares de calidad, para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno educativo. La Universidad ha ganado un estatus social considerable a partir de la acreditación de varias de sus carreras. Se puede sostener que ha ganado credibilidad y reputación (Brunner Ried, 2019).

Como se ha señalado, la acreditación es un proceso de evaluación externa realizado por la ANEAES, agente especializado que certifica la calidad de las carreras, programas y la institución en su conjunto. Para la Universidad, las obtenciones de varias acreditaciones demuestran el compromiso con la excelencia académica y la calidad educativa. Esto ayuda a construir una reputación sólida, genera, a su vez, confianza entre los estudiantes, los empleadores y la comunidad en general.

La Universidad acreditada en varias de sus carreras, ha traído en consecuencia, la necesidad de realizar una gestión de calidad efectiva, para tornarse más competitiva en el complicado mercado educativo. Sobre todo, se ha intentado incluir a los estudiantes, familias, empleadores, egresados, etc., como factores clave para posicionar a la Institución. Así pues, la acreditación y la gestión de la calidad son elementos contribuyentes para el atractivo de la Universidad, lo que puede resultar en un aumento en la demanda de matriculación y en la retención de estudiantes (Durán Martínez, 2019).

La gestión de la calidad y la acreditación implican procesos de evaluación y seguimiento rigurosos y sistemáticos. Por ello, la Universidad implementa prácticas saludables de rendición de cuentas y transparencia en sus consejos específicos, brindando información objetiva sobre el desempeño y los logros de la Institución.

Los informes de acreditación y las revisiones externas permiten a la institución demostrar su compromiso con la calidad y ofrecen a los interesados una visión clara de los resultados y el impacto educativo. Sobre ello, se cimienta el desarrollo institucional. Así pues, la gestión de la calidad y la acreditación impulsan el desarrollo institucional al establecer metas claras, implementar sistemas de seguimiento y evaluación, y facilitar la toma de decisiones basadas en evidencias. Estos procesos también fomentan la colaboración y el trabajo en equipo en toda la Universidad, involucrando a diferentes actores en la búsqueda de la calidad educativa (Escotet, 2018).

En síntesis, la gestión de la calidad y la acreditación en la Universidad son fundamentales para garantizar la excelencia educativa, fortalecer la reputación institucional, mejorar la competitividad, cumplir con los estándares de calidad y promover una cultura de mejora continua. Estos procesos contribuyen a brindar una educación de calidad y a satisfacer las expectativas de los estudiantes y la sociedad en general.

Consideraciones finales

Los puntos esenciales que se desarrollaron en este artículo son presentados a continuación de una manera breve, pero exhaustiva.

La dirección pedagógica en una universidad abarca diversas áreas clave para garantizar la calidad educativa y el desarrollo profesional de los docentes. Algunas de estas áreas incluyen el diseño y supervisión curricular, la evaluación y mejora continua, la coordinación de facultades y departamentos, el desarrollo profesional docente, la innovación educativa y la gestión de la calidad y la acreditación.

En cuanto al diseño y supervisión curricular, la dirección pedagógica se encarga de desarrollar planes de estudio que cumplan con los estándares académicos, fomenten el aprendizaje activo y respondan a las necesidades del mercado laboral. También supervisa la implementación de estos currículos, asegurando su coherencia y actualización.

La evaluación y mejora continua son fundamentales para garantizar la calidad educativa. La dirección pedagógica se encarga de establecer sistemas de evaluación, tanto de los estudiantes como de los programas académicos, con el objetivo de identificar áreas de mejora y tomar acciones para fortalecer el aprendizaje y los resultados.

La coordinación de facultades y departamentos es esencial para asegurar la colaboración y la cohesión dentro de la universidad. La dirección pedagógica facilita la comunicación y la coordinación entre las distintas áreas académicas, promoviendo la integración de esfuerzos y la sinergia en la búsqueda de los objetivos institucionales.

El desarrollo profesional docente es una prioridad en la dirección pedagógica. Se fomenta el crecimiento continuo de los educadores a través de programas de formación, mentoría, participación en conferencias y eventos educativos, investigación y colaboración entre pares. Esto contribuye a mejorar la calidad de la enseñanza y promover la innovación educativa.

La dirección pedagógica también tiene un papel importante en fomentar la innovación educativa. Se busca crear un entorno propicio para la creatividad, la experimentación y la adopción de enfoques pedagógicos innovadores. Esto implica promover el uso efectivo de la tecnología, el aprendizaje activo y basado en proyectos, la colaboración entre docentes y la vinculación con socios externos.

Finalmente, la dirección pedagógica se preocupa por la gestión de la calidad y la acreditación. Se establecen sistemas de aseguramiento de la calidad, se definen estándares y se

implementan procesos de evaluación y seguimiento para garantizar altos niveles de calidad educativa. La acreditación es un reconocimiento externo que valida el compromiso de la institución con la excelencia académica y la mejora continua.

En conjunto, todas estas áreas de la dirección pedagógica trabajan de manera integrada para asegurar una educación de calidad, impulsar la innovación educativa y promover el desarrollo profesional de los docentes, contribuyendo así al éxito y prestigio de la Universidad.

Referencia Bibliográfica

- Alonso, R. (2017). La innovación educativa: Un enfoque integral. *Revista de Educación*, 375, 7-31.
- Álvarez Terán, J. (2017). *Gestión de la calidad y acreditación universitaria*. Madrid: Dykinson. ISBN: 978-849-148-153-7
- Bidegain, A. (2018). *La Coordinación de Facultades: Desafíos y Estrategias*. Buenos Aires: Dunken. ISBN:978-987-763-177-9
- Brown, J. (2017). *Diseño Curricular: Planificación, Implementación y Evaluación*. México: Pearson Educación. ISBN: 978-707-32-4136-4.
- Brunner Ried, J. (2019). *Acreditación y Evaluación de la calidad educativa*. Santiago: Universitaria. ISBN: 978-956-112-893-1
- Camilloni, A. (2017). *Desarrollo profesional del docente: Dimensiones y perspectivas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica. ISBN: 978-950-557-988-6
- Colazo de Copis, M. E. (2017). Modelos de Coordinación de Departamentos y Facultades en la Educación Superior. *Revista de Docencia Universitaria*, 85-102. ISSN: 1887-4592
- Colom Cañellas, A. (2019). *Evaluación Educativa: Fundamentos, Procesos y Aplicaciones*. Málaga: Ediciones Aljibe. ISBN 9788497008609
- Darling-Hammond, L., Chung Wei, R., & Lieberman, A. (2019). *Desarrollo profesional docente: Investigación, reflexión y práctica*. México: Fondo de cultura económica. ISBN: 978-607-164-799-4

- Day, C. (2018). El desarrollo profesional docente: Hacia una mejor enseñanza. Madrid: Nacea Ediciones. ISBN: 978-842-772-263-2
- Durán Martínez. (2019). Calidad y Acreditación en la Educación Superior: Un Análisis de las Experiencias Internacionales. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 10(29), 43.62. ISSN:2007-2872
- Escotet, M. (2018). La calidad en la Educación Superior: Evaluación, Acreditación y Certificación de programas y sistemas. México: Siglo XXI Editores. doi:ISBN: 978-607-03-0524-5
- Fernández Ballesteros, L. (2021). Evaluación y Mejora continua en la Educación: Un enfoque basado en la retroalimentación formativa. Revista Iberoamericana de Educación, 121-136. ISSN 1681-5653
- Fuentes Sánchez, M. (2019). Desarrollo profesional docente: Revisión teórica y conceptual. Revista de Educación, 379, 33-53. ISSN: 0034-8082
- Gutiérrez Porlán, I. (2019). Supervisión Educativa y Diseño Curricular. Madrid: Nacea Ediciones. ISBN: 978-842-772-376-9.
- Imbernon, F. (2019). La innovación educativa en el siglo XXI: Retos, tendencia y oportunidades. Barcelona: Octaedro. ISBN:978-84-172-5076-3
- Marina, J. (2018). Innovación Educativa: Una aproximación práctica. Barcelona: Ariel. ISBN: 978-84-344-2717-1
- Martínez Cebrián, M. (2020). La mejora continua en Educación: Reflexiones, propuestas y experiencias. Barcelona: Octaedro. ISBN 978-841-886-301-3
- Martínez Munné, J. (2019). Innovación Educativa: Reflexiones y experiencias de docentes innovadores. Barcelona: Octaedro. ISBN: 978-84-172-7347-1
- McKeown, M. (2018). Supervisión del Currículo: Un enfoque de Desarrollo y Cambio. Buenos Aires: Médica Panamericana. ISBN: 978-950-06-2951-9.
- Morales Valencia, P. (2020). El Diseño Curricular como Herramienta para la Mejora Educativa. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 22(3.). 109-121. ISSN:1607-4041.

- Núñez Sánchez, J. (2019). La Coordinación de Departamentos en Instituciones Educativas. Barcelona: Octaedro. ISBN: 978-84-17659-67-4
- Rojas Dávila, R. (2016). Coordinación y Gestión de Departamentos y Facultades en Instituciones de Educación Superior. Lima: Universidad de Lima. ISBN: 978.612-4251-17-6
- Santos Guerra, M. (2021). Evaluación Formativa y Compartida para la Mejora Continua de la Educación. Madrid: Ediciones Morata. ISBN 978-8471129236
- UTIC. (30 de junio de 2022). Universidad Tecnológica Intercontinental. <https://www.utic.edu.py/v7/archivos/PEI.pdf>