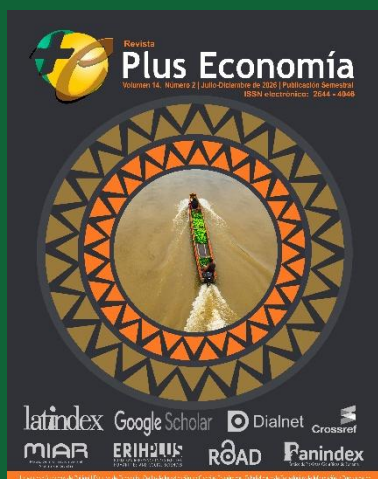




Revista **PLUS ECONOMÍA**

República de Panamá
Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI)
Facultad de Economía
Centro de Investigación en Ciencias Económicas, Estadísticas y de Tecnologías de
Información y Comunicación (CICEETIC)
pluseconomia@unachi.ac.pa



ISSN electrónico: 2644-4046

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA: ANÁLISIS DE CASO EN PANAMÁ

*Strategic Management of Teacher Professional
Development in the Contemporary University:
Case Analysis in Panama*

Vol. 14, Núm. 2 | Julio-Diciembre de 2026 |

pp. 5-15

Yenis Samudio Aguirre

Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI)



GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA: ANÁLISIS DE CASO EN PANAMÁ

DOI: <https://doi.org/10.59722/pluseconomia.v14i2.1287>

Fecha de recepción: 14/05/2025

Fecha de aprobación: 13/03/2026

Autor

**YENIS SAMUDIO
AGUIRRE**

 <https://orcid.org/0009-0004-0384-8039>
yenis.samudio@
unachi.ac.pa

Afiliación

Universidad Autónoma de
Chiriquí (UNACHI),
Panamá

Resumen

La educación superior enfrenta transformaciones constantes que exigen docentes universitarios altamente capacitados y adaptables. Este artículo analiza la gestión estratégica del desarrollo profesional docente en la Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI), Panamá. Bajo un enfoque cualitativo hermenéutico y un diseño de estudio de caso, utilizando entrevistas, grupos focales y análisis documental. Los resultados revelan que, aunque existen normativas y programas de formación, persisten debilidades en su articulación estratégica, en los sistemas de incentivos y en la cultura organizacional de evaluación continua. Se concluye que es necesario consolidar un modelo integral de gestión estratégica del desarrollo docente para fortalecer la calidad educativa.

Palabras clave

Gestión educativa, formación de docentes, educación superior, política educacional, cultura organizacional.



Strategic Management of Teacher Professional Development in the Contemporary University: Case Analysis in Panama

Abstract: Higher education is undergoing constant transformations that demand highly qualified and adaptable university faculty. This article analyzes the strategic management of teacher professional development at the Autonomous University of Chiriquí (UNACHI), Panama. A hermeneutic qualitative approach and a case study design were employed, using interviews, focus groups, and documentary analysis. The results reveal that, although regulations and training programs exist, weaknesses persist in their strategic articulation, in incentive systems, and in the organizational culture of continuous evaluation. It is concluded that it is necessary to consolidate a comprehensive model of strategic management for teacher professional development in order to strengthen educational quality.

Keywords: Educational management; teacher training; higher education; educational policy; organizational culture.

INTRODUCCIÓN

La educación superior enfrenta transformaciones constantes que exigen docentes universitarios altamente capacitados y adaptables. En este contexto, el desarrollo profesional docente se constituye en un factor clave para garantizar la calidad educativa y la pertinencia de los procesos formativos (Darling-Hammond, 2017; UNESCO, 2021; Cuenca Zambrano et al., 2024). En América Latina, este proceso se ve condicionado por factores estructurales como la limitada inversión en educación superior, la escasa articulación de

políticas institucionales y la necesidad de responder a entornos educativos complejos y cambiantes (SENACYT, 2016; Reimers, 2020).

El desarrollo profesional docente implica un proceso continuo de actualización de competencias pedagógicas, disciplinares, tecnológicas y socioemocionales (Marcelo, 1999). Modelos contemporáneos destacan la necesidad de integrar dimensiones como liderazgo educativo, evaluación formativa, incentivos académicos y cultura organizacional (Fullan, 2014; OECD, 2021). Asimismo, la formación



permanente y la reflexión crítica son elementos esenciales para fortalecer la práctica docente y responder a los desafíos del entorno educativo (Imbernón, Silva & Guzmán, 2011).

En el contexto actual, la integración de tecnologías educativas constituye un componente fundamental del desarrollo profesional docente, requiriendo la articulación entre conocimiento pedagógico, disciplinar y tecnológico (Mishra & Koehler, 2020). Estas transformaciones demandan enfoques estratégicos que superen acciones aisladas y promuevan una gestión integral del desarrollo docente (Vaillant, 2018).

Este artículo tiene como objetivo analizar la gestión estratégica del desarrollo profesional docente en la Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI), identificando logros, desafíos y oportunidades de mejora en relación con las tendencias globales.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se desarrolló bajo el paradigma interpretativo, el cual permite comprender la realidad social a partir de los significados construidos por los

actores (Guba & Lincoln, 1994). Se adoptó un enfoque cualitativo hermenéutico, que posibilita interpretar las experiencias y discursos de los participantes en su contexto (Catalán, 2021), mediante un diseño de estudio de caso único (Yin, 2018).

La selección de los participantes se realizó mediante muestreo intencionado, considerando criterios como antigüedad, disciplina y participación en funciones sustantivas. La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis documental, como presenta la tabla 1.

Las entrevistas permitieron explorar en profundidad las percepciones de los participantes (Kvale & Brinkmann, 2009), mientras que los grupos focales facilitaron la interacción y construcción colectiva de significados (Krueger & Casey, 2014). El análisis documental aportó contexto y permitió la triangulación de la información (Bowen, 2009). Los datos fueron analizados mediante codificación temática utilizando el software MAXQDA 2024. Para garantizar la rigurosidad del estudio, se aplicaron



criterios de credibilidad mediante triangulación de fuentes y técnicas, transferibilidad a través de la descripción detallada del contexto, y dependabilidad mediante la trazabilidad del proceso metodológico.

Tabla 1

Recolección de Datos según Técnica y Cantidad de Participantes

Tipo de recolección de información	Participantes
Entrevista a Gestores	2
Grupo Focal con Gestores	6
Grupo Focal con Docentes	9
Documentos analizados (normativas)	10

Nota: *Elaboración propia*

Los datos fueron analizados mediante codificación temática utilizando MAXQDA 2024.

RESULTADOS

El estudio de caso en la UNACHI permitió comprender la situación actual de la gestión del desarrollo profesional docente e identificar sus fortalezas, debilidades, desafíos y oportunidades en un contexto regional y global caracterizado por ser dinámico. Los

hallazgos se presentan organizados por dimensiones clave.

La UNACHI cuenta con normativas de desarrollo profesional, programas de diplomados y actualización docente. Sin embargo, estas acciones carecen de integración en una estrategia institucional amplia, y enfrentan desafíos comunes en América Latina como la falta de programas específicos, desigual en el acceso a formación continua y retos en competencias digitales (Guevara & de Gracia, 2019; Ruiz, 2019).

El análisis permitió identificar fortalezas fundamentales en la gestión del desarrollo profesional docente en la UNACHI. Entre ellas destaca la existencia de normativas formales que establecen las bases para la formación continua y el perfeccionamiento del cuerpo docente. Asimismo, se evidenció una oferta activa de programas de formación continua que busca atender las necesidades de actualización pedagógica y disciplinar de los profesores universitarios, mostrando un compromiso institucional con la mejora de la calidad educativa. El plan estratégico institucional 2023-2028 contempla la revisión y actualización de



las normativas actuales, el diseño de un modelo de evaluación del desempeño, implementación de un sistema de auditoria docente para evidenciar el cumplimiento de labores y establecimiento de incentivos al desempeño docente, proyectado a realizarse en un período de cinco años.

La investigación reveló diversas debilidades que limitan la efectividad de la gestión del desarrollo profesional docente en la UNACHI. Entre las más significativas se encuentra la desconexión entre los procesos de evaluación del desempeño y los planes de capacitación, lo cual dificulta la vinculación de la formación continua con las necesidades reales de los docentes. Asimismo, los incentivos para los académicos actualmente se basan predominantemente en criterios de antigüedad y un sistema de puntos obtenidos por títulos, capacitaciones y algunas ejecutorias como requisitos en los concursos formales, con poco reconocimiento a la productividad académica y el mérito profesional. Un participante del grupo focal comentó: "En cuanto al desarrollo profesional docente... en UNACHI se trata de ir ganando títulos, muchas veces debido

al sistema meritocrático que impera en las universidades y en todo el sistema educativo en términos generales" (Grupo focal 1, comunicación personal, 14 de noviembre de 2024).

Existen normativas que regulan los procedimientos que orientan el desarrollo profesional del docente en esta institución, pero se evidenció un bajo nivel de apropiación de las políticas institucionales, como señaló otro participante: "La UNACHI tiene políticas que desconozco... pero las he visto en acción cuando obligan a la institución a acreditarse" (Grupo focal 1, comunicación personal, 14 de noviembre de 2024).

Finalmente, la mayor debilidad se manifiesta en la falta de un modelo integral para el desarrollo profesional del docente, a pesar de contar con un plan estratégico para el desarrollo institucional, el eje de docencia muestra una orientación hacia el cumplimiento formal de procedimientos, reflejando escasa integración entre los componentes del desarrollo profesional docente que permitan la proyección de una visión estratégica de mejora y desarrollo continuo del personal docente.



La información recolectada, permitió identificar diversos desafíos estratégicos que deben ser atendidos para fortalecer la gestión del desarrollo profesional docente en la UNACHI. Estos desafíos reflejan la necesidad de actualizar las políticas institucionales y fortalecer la divulgación de las normativas, optimizar los sistemas de incentivos, promover la movilidad académica internacional y consolidar una cultura organizacional enfocada en la evaluación formativa y la mejora continua.

Estos resultados coinciden con estudios que señalan que la falta de incentivos, recursos y tiempo disponible constituye una barrera significativa para la formación continua del profesorado (Méndez Tenorio et al., 2024; Vaillant, 2018; Loaiza-Aguirre & Andrade-Abarca, 2021).

Asimismo, la incorporación de tecnologías educativas y metodologías innovadoras representa un desafío clave, que exige el desarrollo de competencias digitales integradas (Mishra & Koehler, 2020).

En términos generales, los resultados evidencian una brecha entre

la formalización normativa del desarrollo profesional docente y su implementación efectiva en la práctica institucional. Esta situación refleja una problemática recurrente en contextos latinoamericanos, donde las políticas educativas no siempre se traducen en estrategias integradas de gestión. En este sentido, avanzar hacia un modelo sistémico que articule evaluación, formación, incentivos y cultura organizacional representa un desafío clave para las universidades que buscan consolidar procesos de mejora continua y calidad educativa.

El estudio puso de manifiesto diversas oportunidades que pueden ser estratégicamente aprovechadas para fortalecer el desarrollo profesional docente en la UNACHI. En primer lugar, existe acceso a programas de becas nacionales e internacionales que permiten la actualización y formación avanzada del profesorado. Asimismo, el uso de plataformas digitales de formación abierta amplía las posibilidades de capacitación continua, facilitando el acceso a recursos educativos de calidad sin las limitaciones geográficas o de tiempo.



Otra oportunidad relevante es el potencial de ampliación de redes de cooperación académica, que permitiría fortalecer los procesos de movilidad docente y el intercambio de experiencias pedagógicas e investigativas. Estas redes, tanto a nivel regional como global, son fundamentales para promover la innovación educativa y el aprendizaje colaborativo.

Las tendencias globales actuales impulsan la incorporación de competencias digitales y metodologías activas en la formación docente para responder a las demandas sociales y económicas contemporáneas (Fernández-Cruz & Fernández-Díaz, 2016; OECD, 2021; UNESCO, 2021). Paralelamente, se enfatiza la importancia del bienestar y desarrollo socioemocional del profesorado como parte de una gestión estratégica integral.

DISCUSIÓN

Los hallazgos evidencian que el desarrollo profesional docente no puede limitarse a la acumulación de credenciales académicas, sino que

debe concebirse como un proceso integral que articule dimensiones pedagógicas, institucionales y personales (Marcelo, 1999; Imbernón et al., 2011).

De igual manera se debe considerar la complejidad y múltiples dimensiones de la gestión estratégica en el desarrollo profesional del docente, como destacan Suárez-Monzón, Pérez y García (2019). La falta de articulación entre evaluación, formación e incentivos, observada en la UNACHI, es también reportada en estudios regionales (Del Mastro, 2018).

Para comprender mejor los hallazgos empíricos en la UNACHI, es necesario considerar el contexto regional y nacional en el que se inscribe la gestión del desarrollo profesional docente. En América Latina, persisten disparidades en el acceso a programas de formación continua según el país y las políticas educativas (Reimers, 2020).

En el caso de Panamá, el enfoque se ha dirigido hacia la implementación de políticas que promuevan el desarrollo profesional docente, pero enfrenta retos importantes como la escasez de



recursos, las dificultades en la capacitación en competencias digitales, la falta de programas específicos para el ámbito universitario y la necesidad de fortalecer la evaluación docente como instrumento para la calidad educativa (Ministerio de Educación de Panamá, 2020; Ruiz, 2019).

La gestión del desarrollo profesional en la UNACHI refleja tendencias comunes en América Latina, donde predominan acciones fragmentadas y políticas desarticuladas (Vaillant, 2018). Además, las limitaciones identificadas en Panamá en términos de formación continua, competencias digitales y programas universitarios específicos inciden directamente en los resultados observados.

El éxito de una gestión estratégica radica en articular liderazgo, políticas claras, cultura organizacional de mejora y sistemas de incentivos basados en el desempeño (Zabalza, 2011; Fullan, 2014). Asimismo, la integración de competencias digitales, metodologías activas y programas de bienestar docente deben ser componentes esenciales en cualquier plan estratégico de desarrollo docente

(Darling-Hammond et al., 2017; OECD, 2021).

Puche-Villalobos (2024) sostiene que un enfoque transformador del desarrollo profesional del docente debe integrar el desarrollo humano y la equidad educativa. En la UNACHI, los avances en normativas contrastan con desafíos en la cultura institucional y en el aprovechamiento de las oportunidades digitales y de movilidad.

En síntesis, la gestión del desarrollo profesional docente en la UNACHI presenta avances importantes en términos normativos y de oferta de formación continua; sin embargo, persisten debilidades que limitan su impacto estratégico. Es necesario transformar la evaluación docente en un instrumento efectivo de retroalimentación y mejora continua, fortalecer los incentivos basados en méritos académicos y científicos, e integrar competencias digitales, metodologías activas y el bienestar socioemocional en los programas de formación. La experiencia de la UNACHI resulta representativa de los desafíos que enfrenta Panamá en materia de formación y desarrollo del docente universitario.



Ante este panorama, se recomienda diseñar e implementar un modelo institucional de gestión estratégica del desarrollo profesional docente que articule políticas de evaluación, formación y acompañamiento. Además, es crucial promover la movilidad internacional, fortalecer redes de colaboración académica, integrar la capacitación en competencias digitales y asignar recursos adecuados para la sostenibilidad de los programas de formación. Estas acciones contribuirían a consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y la excelencia educativa.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad de Alcalá de Henares y a la Cátedra Iberoamericana de Educación de la OEI por su acompañamiento en el Programa Posdoctoral, así como a la UNACHI y a los docentes participantes por su valiosa colaboración, que fortaleció el análisis del desarrollo profesional docente en contexto, de igual manera al Doctor Jorge Catalán Ahumada, quien fue mi tutor, guía, acompañante y

maestro en el desarrollo de esta investigación

REFERENCIAS

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9, 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Catalán Ahumada, J. R. (2021). Análisis de investigación educativa cualitativa: Aprendiendo a usar y generar conocimiento. Editorial Universidad de La Serena.
- Cuenca Zambrano, M., Pin López, F., Velasco Moyano, C., Casamín Yopez, C., & Bustamante Cedillo, J. (2024). Análisis de la importancia de la formación continua para los docentes y su impacto en la calidad de la educación. *Polo del Conocimiento*, 9(2), 2545–2566. <https://doi.org/10.23857/pc>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Learning Policy Institute.
- Del Mastro, C. (2018). Gestión de la carrera docente en la universidad: desempeño, incentivos y reconocimiento para la excelencia académica. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6124>



- Fernández-Cruz, F., & Fernández-Díaz, M. (2016). Generation Z's teachers and their digital skills. [Los docentes de la generación Z y sus competencias digitales]. *Comunicar*, 46, 97-105. <https://doi.org/10.3916/C46-2016-10>
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En N.
- Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage.
- Imbernón, F., Silva, P., & Guzmán, C. (2011). Competencias en los procesos de enseñanza-aprendizaje virtual y semipresencial. *Comunicar*, 18(36), 107–114. <https://doi.org/10.3916/c36-2011-03-01>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). Sage.
- Loaiza-Aguirre, M. I., & Andrade-Abarca, P. S. (2021). Análisis de programas de desarrollo profesional del profesorado universitario. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (63), 161–195. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n63a7>
- Marcelo, C. (1999). *Formación del profesorado para el cambio educativo*. Ediciones Universidad de Sevilla.
- Méndez Tenorio, F., Martínez Preciado, P., Reyes González, M., & Ortiz Mina, E. (2024). Impacto de la educación continua en el desarrollo profesional: Análisis de los profesores de la ciudad de Esmeraldas. *Polo del Conocimiento*, 9(10), 706–717. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i10.8141>
- Mishra, P., & Koehler, M. J. (2020). Technological pedagogical content knowledge: A framework for teacher knowledge. *Teachers College Record*, 122(2), 1–34.
- Ministerio de Educación de Panamá. (2020). *Plan Estratégico de Educación 2019–2024: De políticas educativas a la acción*.
- OECD. (2021). *Teachers and leaders in vocational education and training*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/59d4fbb1-en>
- Puche-Villalobos, M. (2024). Desarrollo profesional docente con enfoque transformador humanístico. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*.



- Reimers, F. M. (2020). Learning to improve the quality of education in Latin America. Harvard University.
- Ruiz, M. L. (2019). Evaluación del desarrollo profesional docente en la Universidad de Panamá. Educación Superior y Sociedad.
- SENACYT. (2016). El futuro de la universidad panameña frente a las transformaciones globales.
- Suárez-Monzón, N., Pérez, A., & García, E. (2019). El desarrollo profesional complejo del profesorado universitario. Revista de Docencia Universitaria.
- UNESCO. (2021). Transformar la educación desde dentro: Tendencias actuales en el desarrollo del personal docente. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383002_spa
- Vaillant, D. (2018). El desarrollo profesional docente en la educación superior en América Latina. Revista Iberoamericana de Educación Superior, 9(25), 65–83.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage.
- Zabalza, M. A. (2011). Evaluación de los planes de formación docente de las universidades. Educar, 47(1), 181–197.