

Línea 7

Procesos y actividades en el ámbito de la gestión educativa

Comprende investigaciones relacionadas con procesos afines a la gestión de los diferentes niveles y áreas del sistema educativo.

Articulación de la gestión institucional y académica para la virtualización de la docencia universitaria

Cristina Rivas Sosa¹
María Montás García²

Resumen

El objetivo de esta buena práctica es presentar la importancia de la articulación entre la gestión institucional y académica en el cambio de la docencia presencial a la modalidad virtual de la carrera de Educación Física. De igual manera, busca compartir las experiencias, estructura de trabajo y recursos tecnológicos utilizados en el recinto de ISFODOSU, para la migración de la docencia presencial a la modalidad virtual durante el confinamiento obligatorio ante la declaración del estado de emergencia sanitaria por el Covid-19.

El salto de la modalidad presencial a la educación virtual parte desde la perspectiva de responsabilidad social. Esta involucró: un (1) comité de virtualización a nivel de Rectoría y uno en el recinto Eugenio María de Hostos, siete (7) diseñadores E-learning, nueve (9) tutores virtuales para docentes, 10 monitores virtuales para estudiantes, un (1) administrador de plataforma y 60 docentes asignados en 115 aulas virtuales con 487 estudiantes matriculados que lograron continuar sus estudios a pesar del aislamiento social y la crisis generada por la pandemia.

Los resultados obtenidos evidencian que es posible desarrollar la virtualidad de la docencia universitaria bajo el principio de concentración sistemática y desconcentración operativa, instrumentada por estrategias propias de la gestión institucional articulada con la gestión académica para el desarrollo de la enseñanza-aprendizaje en tiempos de pandemia.

Palabras clave: Educación virtual, docencia universitaria, gestión institucional, gestión pedagógica.

¹ Correo electrónico: cristina.rivas@isfodosu.edu.do

² ISFODOSU. Recinto Eugenio María de Hostos. Correo electrónico: maria.montas@isfodosu.edu.do.

1. Introducción

La crisis originada por la pandemia Covid-19 doblegó al mundo, forzando de manera inesperada a los gobiernos a cerrar las puertas de las instituciones educativas para aminorar la propagación del virus. Esta medida afectó la población mundial de estudiantes en un 94 % (UNESCO, 2020). A pesar de ello, la educación como derecho humano fundamental tiene que ser garantizada y los procesos educativos deben continuar.

Es entonces donde se sitúa la virtualidad como aliada idónea para impartir la docencia en tiempos de pandemia. Sin embargo, «Hasta ahora, en términos generales, la educación virtual estaba más bien reservada a experiencias aisladas que aportaban estrategias innovadoras de enseñanza y aprendizaje de manera complementaria a la educación presencial» (Expósito y Marsollier, 2020, p. 2). Hasta que la perspectiva de la virtualidad tuvo que cambiar, posicionándose como el único medio para continuar con los procesos de enseñanza-aprendizaje y retó a estudiantes, docentes, y con ellos la gobernanza universitaria en todos sus niveles, a reinventarse de manera sistémica, planificada y creativa.

Marciniak y Gairín-Sallán (2018) sostienen que para lograr la educación virtual de calidad se debe contar con la configuración adecuada de los espacios virtuales. Esta aseveración pone de relieve la necesidad de recursos tecnológicos, servicios de conectividad, virtualización de los programas, creación de ambientes de aprendizajes en plataformas virtuales, capacitación docente, definición de nuevas estructuras de trabajo, integración de nuevos personajes en los procesos de apoyo a la docencia, redefinir canales de comunicación y demás.

De todos los puntos expuestos surge esta experiencia como una práctica innovadora en el REMH-ISFODOSU, que puso a prueba la articulación entre la gestión institucional y la gestión pedagógica, para lograr la virtualización de la docencia asumiendo los lineamientos establecidos por el MESCyT y la unión de esfuerzos de toda la comunidad educativa para dar respuesta a la población estudiantil y continuar enseñando en tiempos de pandemia.

2. Diagnóstico

Con la presencia de la pandemia derivada del Covid-19 el mundo se paraliza y con él la República Dominicana. Por ello, el Poder Ejecutivo declaró estado de emergencia en todo el territorio nacional, según autorización otorgada por el Congreso Nacional mediante la Resolución N.º 62-20 del 19 de marzo de 2020. Dentro de las medidas adoptadas se encuentra el distanciamiento social quedando prohibidas todas las actividades que propicien la aglomeración de personas, como es el caso de la docencia en las aulas tradicionales de las instalaciones universitarias. Dichas medidas obligaron a la

población a quedarse en sus hogares, incluidos los estudiantes, y así mitigar la propagación de virus.

El escenario obligó a la comunidad educativa del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU) y sus seis (6) recintos, a conformar equipos de trabajo disciplinarios, multidisciplinarios, de virtualización, integrar nuevos actores, diseñar aulas virtuales, definir procedimientos que no existían y adoptar una serie de estrategias para dar respuesta oportuna a la demanda de continuidad educativa de los estudiantes confinados en sus casas, capacitación del profesorado, entre otros.

De manera obligatoria, pero planificada, el recinto Eugenio María de Hostos dedicado a la formación de profesores de Educación Física, inicia el trabajo bajo la premisa de que «La educación virtual aún enfrenta retos y desafíos en la Sociedad del Conocimiento, ya que se cuestiona su calidad por la falta de interacción física, que, por naturaleza, la educación presencial posee» (Rodríguez y Niculcar, 2016, p. 160). Otra inquietud adicional fue el desarrollo de las asignaturas especializadas del área de educación física de manera virtual, por el alto porcentaje de actividades prácticas que tributan al desarrollo de las competencias referidas al *hacer*.

Los puntos expresados en los párrafos anteriores desafiaron la articulación de la gestión institucional y académica, con el reto de transformar la oferta formativa de la modalidad presencial a la virtual y concebir el recinto más allá de las estructuras físicas del edificio. Esta situación origina el planteamiento de la pregunta: ¿cómo migrar la docencia presencial a la modalidad virtual en la carrera de Educación Física?

3. Objetivos

Objetivo general

Presentar la importancia de la articulación entre la gestión institucional y académica en el cambio de la docencia presencial a la modalidad virtual de la carrera de Educación Física.

Objetivos específicos

1. Compartir las experiencias, estructura de trabajo y recursos utilizados para la migración de la docencia presencial a la modalidad virtual.
2. Visibilizar la buena práctica de la articulación institucional y académica como punto de partida para la transformación de la docencia universitaria presencial a la modalidad virtual.

4. Antecedentes y fundamentación teórica

Las buenas prácticas en el contexto de la educación superior pueden definirse como experiencias significativas y oportunas que favorecen el colectivo social universitario, las cuales propician la construcción de una sociedad más justa (Red Telescopi, 2015; Rodríguez y Niculcar, 2016).

De igual manera, otros autores afirman que las buenas prácticas docentes son intervenciones educativas de un alto valor por el impacto en el logro de los aprendizajes y objetivos previstos, que generan un proceso de cambio en la construcción de conocimiento y creación de nuevos ecosistemas de aprendizaje que transforman la cultura universitaria (Marqués, 2002; De Pablos y Jiménez, 2007).

Por otro lado, la virtualidad de la educación universitaria también puede considerarse como una buena práctica y debe estar instrumentada por estrategias propias de la gestión institucional, articulada con la gestión académica de los procesos de enseñanza aprendizaje. En palabras de Parrón, Pardo, Gómez y Lao (2019) la virtualización de la docencia universitaria está unida a la gestión, integra los individuos de la comunidad académica, la tecnología educativa, la carrera y sus respectivas áreas. En sí misma, requiere diseño de procedimientos, planificación, organización, ejecución, control y evaluación. En ese sentido, Habib y Johannesen (2020), sostienen que las tecnologías permiten nuevas formas de aprendizaje para los docentes y alumnos. Desde nuestra experiencia y sistematización de la práctica vivida es más trascendente, porque abarca todo lo anteriormente planteado por los autores citados y, a la vez, gestión global de la gobernanza universitaria, gestión del talento humano y optimización de las instalaciones físicas.

La gestión institucional en la virtualización de la educación es fundamental por la reingeniería en las estructuras organizacionales que se deben impulsar para diversificar la oferta o aumentar la cobertura ya que a escala mundial esta tendencia va en aumento (Rama, 2008). Adicionalmente, Piñero, Carrillo y García (2007) sostienen que las formas organizativas y de gestión pensadas para las prácticas pedagógicas en la virtualidad

(...) ofrece la oportunidad de modificar las estrategias de transparencia, desempeño y rendición de cuentas al interior de las administraciones, para que estas actúen con mayor eficiencia en la prestación de servicios y en la administración de la información, reforzando su liderazgo ante la sociedad, (p. 11).

Procedente de este planteamiento y de los esfuerzos realizados por el colectivo universitario que apunta a la acreditación, se documenta esta práctica como el proceso del salto de la modalidad presencial a la virtual. De esta metamorfosis planificada, novedosa y estructural surge esta buena práctica como una experiencia real ocurrida en el recinto Eugenio María de Hostos en la carrera de Educación Física, de la cual fueron beneficiados 487 estudiantes.

5. Planificación

La iniciativa parte la Rectoría del Instituto amparados en los lineamientos establecidos por el MESCyT de no conglomerar personas y adoptar la modalidad virtual como andamiaje para continuar la formación de los estudiantes universitarios en el país. Posterior a ello, se conforma el Comité Académico de Virtualización en Rectoría y uno en el recinto, quienes trabajaron de manera conjunta con la Vicerrectoría Ejecutiva, la Dirección Académica, la División de Registro, así como con la capacitación del profesorado en el uso de la plataforma Moodle. La oferta académica se realizó excluyendo las asignaturas que por naturaleza implican altos porcentajes prácticos partiendo de lo establecido en la Normativa 09-15.

Punto de partida y puesta en marcha

La puesta en marcha de esta buena práctica inició con la decisión institucional del ISFODOSU a través de la Resolución CA-01-2020-02, mediante la cual el Consejo Académico aprobó la oferta académica bajo la modalidad virtual. En consecuencia, se redujo la oferta académica a nueve (9) créditos para la carrera de Educación Física durante el cuatrimestre 2020-2.

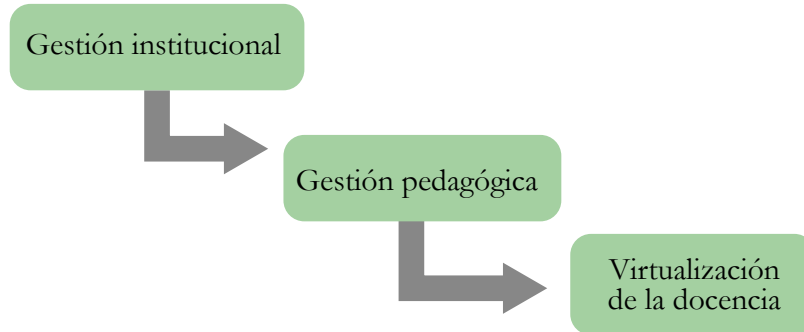
El equipo de tecnología educativa perteneciente a la Vicerrectoría de Desarrollo e Innovación, los profesores de todos los recintos y el administrador del sistema del REMH, aunaron esfuerzos para diseñar las aulas virtuales en la plataforma Moodle, matricularon a los estudiantes y asignaron los docentes responsables de las secciones. La implicación operativa de esta estructura demandó de sesiones de trabajos recurrentes usando Google Meet como aplicación de videoconferencia.

Dichas sesiones se lideraron por la Vicerrectoría Ejecutiva y la Dirección Académica del recinto. En ese sentido, se generaban informes de uso, tiempo dedicado al trabajo en plataforma por estudiantes, docentes y coordinadores según su carga académica y los informes de usuarios en plataforma. Además, los coordinadores de las áreas académicas sistematizaban las incidencias, así como los problemas frecuentes. Durante las reuniones se buscaban soluciones viables en el consenso de la comunidad educativa.

Producto de este trabajo, se matriculan 487 estudiantes, distribuidos según oferta académica en 115 aulas virtuales en la plataforma Moodle. Para ello se requirió de 60 docentes, 7 diseñadores E-learning, 10 monitores para estudiantes y 6 tutores para docentes. Los esfuerzos realizados por el colectivo universitario se sistematizaron como una experiencia: el proceso impulsado por la gestión universitaria de cambio de la modalidad presencial a la virtual. De esta metamorfosis planificada, novedosa y estructural surge un aprendizaje ocurrido en el recinto Eugenio María de Hostos.

El carácter innovador de esta práctica fue vencer las barreras físicas de las aulas tradicionales para trasladarlas a entornos virtuales y continuar con el proceso formativo de los estudiantes tomando en cuenta la «virtualización educativa universitaria, como el proceso mediante el cual la Universidad congrega sus fortalezas tecnológicas, pedagógicas e institucionales» (Acosta, Leyva y Licea, 2018, p. 161).

Gráfico 1. Virtualización de la docencia universitaria



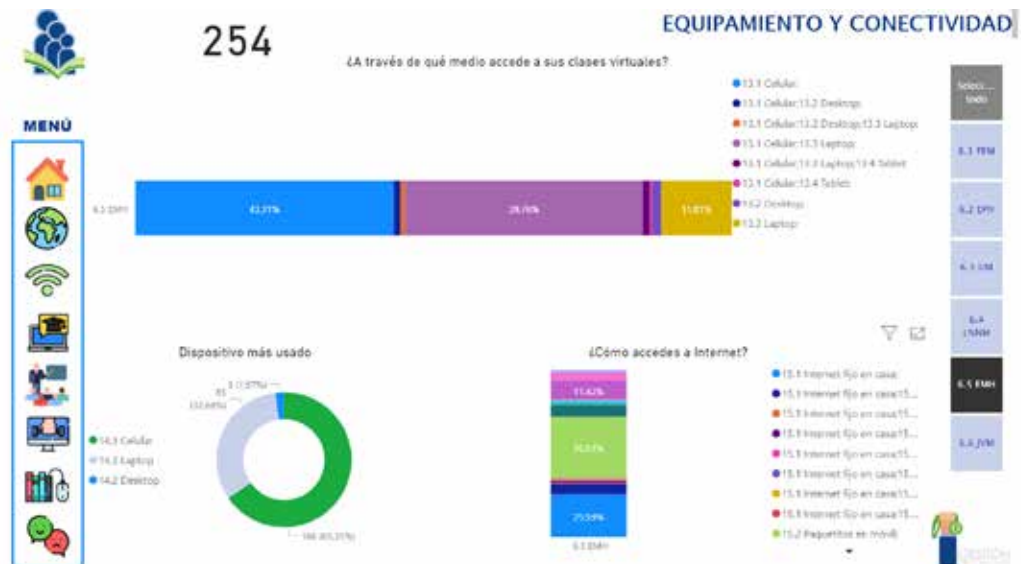
Fuente: creación de las autoras

Los tópicos planteados en el Gráfico 1 se complementan y cohabitan de manera sistemática para dar vida a la enseñanza virtual, fundamentada en la configuración estructural liderada por los coordinadores de áreas académicas y el trabajo operativo del *staff* docente, quienes contaron con la asistencia de los tutores virtuales, y los estudiantes, con los monitores. Finalmente, desde la División de Desarrollo Organizacional se diseñó una encuesta para medir el nivel de satisfacción de los estudiantes. El muestreo fue intencional de sujetos voluntarios. El formulario de Google fue remitido al estudiantado matriculado vía correo electrónico para completar dicha encuesta. Los resultados fueron los siguientes:



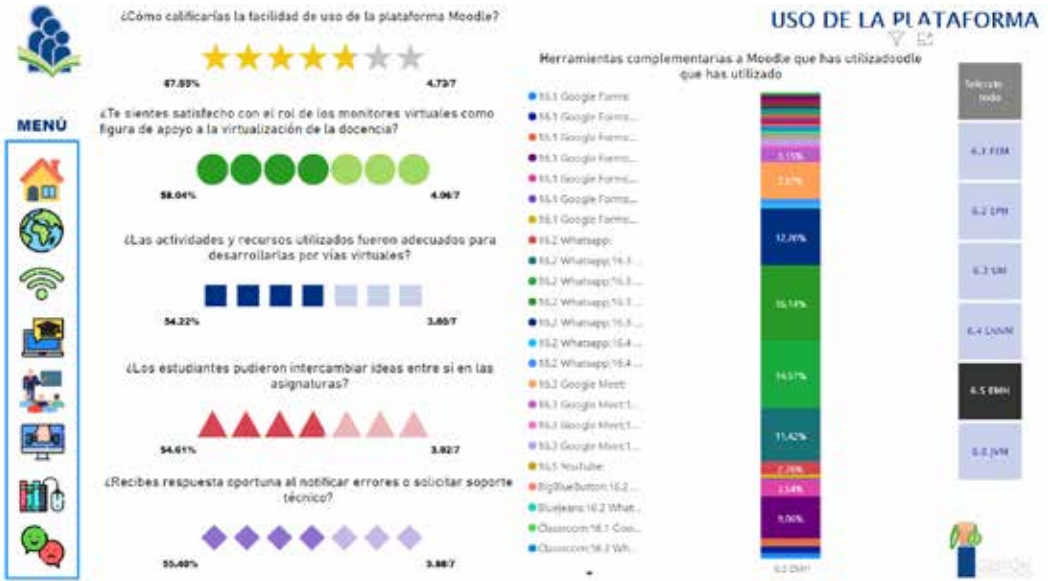
Captura de pantalla en aula

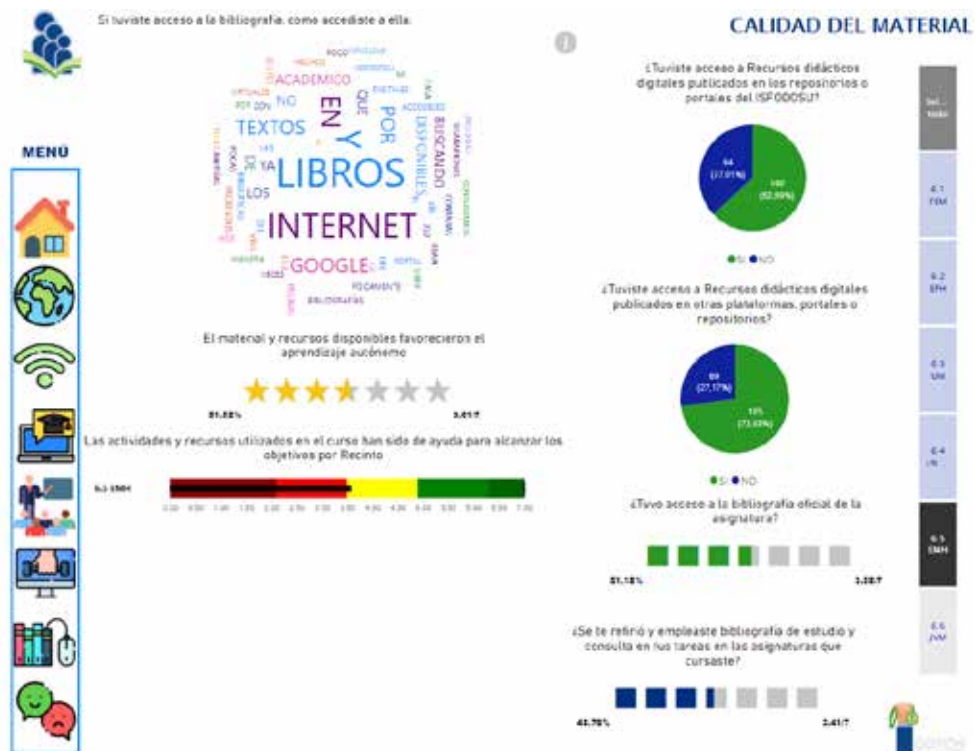
Lugar de residencia (Provincia)	6.5 EMH	Total
Santo Domingo	118	118
Distrito Nacional	65	65
San Cristóbal	45	45
Azua	6	6
Monte Plata	5	5
Peravia	3	3
Bahoruco	2	2
La Romana	2	2
El Seibo	1	1
Elías Piña	1	1
Independencia	1	1
La Altagracia	1	1
Monseñor Nouel	1	1
Puerto Plata	1	1
Samaná	1	1
San Pedro de Macorís	1	1
Total	254	254



Los resultados obtenidos relativos a equipamiento y conectividad muestran que el 65 % del estudiantado accede a la plataforma a través de los celulares, y la conectividad del 36.6 % depende de las compras de «paqueticos».

Uso de la plataforma





6. Principales logros y aportes

La sistematización de esta buena práctica tiene un logro singular que posibilitó la transformación de la docencia presencial a la modalidad virtual. Se puede decir, que en esta experiencia se comprobó que «La virtualidad debe sustentarse en cuatro pilares fundamentales: a) el compromiso institucional psicopedagógico y tecnológico, b) comprensión y apoyo de los organismos regulatorios, c) la integración de profesores y estudiantes, y d) el liderazgo institucional» (ISFODOSU, 2020) (p. 115). Esta afirmación coincide con la estructura ejecutada en el proceso de enseñanza, que permitió la continuidad de la formación del estudiantado y la operatividad institucional.

Posicionamientos similares a la funcionalidad de la buena práctica son planteados por Rama (2008), Piñero, Carrillo y García (2007), quienes afirman que el desarrollo de la docencia y continuidad en la construcción de los aprendizajes bajo la modalidad virtual requiere de una reingeniería organizativa, de aprendizaje constante del colectivo y reforzamiento del liderazgo. En este contexto, el liderazgo compartido y horizontal generó acciones propositivas que se tradujeron en resultados positivos de aprendizajes significativos que transformaron la vida universitaria.

En otro orden, los resultados de la encuesta de satisfacción muestran que los estudiantes del REMH se encontraron, en buena medida, satisfechos con la modalidad virtual de la docencia. La mayoría de ellos reporta no presentar mayor dificultad con el uso de la plataforma, y la mayoría sigue dedicando al menos siete horas diarias a las clases, tal como sucedía en la modalidad presencial.

Entre los hallazgos de mayor relevancia se encuentra que el dispositivo más utilizado para acceder a la plataforma es el celular, seguido por la computadora portátil (*laptop*) y por último la computadora de escritorio (*desktop*). Similarmente, el medio de conectividad más generalizado es el «paquetito móvil» y en segundo lugar el Internet fijo.

7. Limitaciones en la implementación

La implementación de esta buena práctica estuvo limitada por el bloqueo recurrente de correos institucionales de estudiantes, conocimiento limitado de la plataforma Moodle por parte de estudiantes y algunos docentes, así como servicios escasos de biblioteca virtual. Otro punto a considerar fue la conectividad a Internet y la carencia de equipos de los estudiantes. Sin embargo, la ansiedad e incertidumbre de estudiantes y docentes ante la pandemia y la novedad de la modalidad virtual representó el mayor desafío.

Los estudiantes consideran alta la carga académica y que, a pesar de encontrarse satisfechos con el desempeño docente, no consideran que el nivel de comunicación con los profesores sea suficiente.

En cuanto a la satisfacción relativa al desempeño de los monitores virtuales, las respuestas fueron muy variadas. Esto podría implicar que la experiencia de los estudiantes estuvo sujeta al monitor que le fue asignado. De ser así, sería especialmente importante estandarizar las acciones de los monitores. De esta manera, la variable desempeño del monitor podrá ser evaluada con mayor objetividad.

8. Conclusiones y recomendaciones

Finalmente, la experiencia sistematizada permitió identificar varias situaciones que demandaron: a) capacitar al profesorado en el uso avanzado de la plataforma Moodle ante la nueva modalidad de educación virtual asumida; b) reorientar los roles de las figuras de monitores virtuales para estudiantes y tutores virtuales para docentes e informar a la comunidad educativa la forma de contactarlos; c) crear canales de comunicación funcionales y eficientes que brinden respuesta oportuna a los usuarios a través de Bienestar Estudiantil; d) distribuir equitativamente el trabajo docente como medida de prevención del desgaste ocupacional, dado que la situación de incertidumbre también afecta la estabilidad del profesorado; e) considerar la puesta en marcha de las estrategias de atención socio-emocional para toda la comunidad educativa.

A la fecha, el recinto en su conjunto continúa evaluando el proceso de virtualización como una construcción innovadora y a la vez integra mejoras en medio de este intempestivo cambio que representa la modalidad virtual en tiempos de pandemia.

9. Referencias bibliográficas

- Acosta, J., Leyva, A. y Licea, M. (2018). La virtualidad como alternativa de formación universitaria. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 9(2), 159-178.
- De Pablos, J. y Jiménez, R. (2007). Buenas prácticas con TIC apoyadas en las Políticas Educativas: claves conceptuales y derivaciones para la formación en competencias ECTS. *Relatec*.
- Expósito, C. y Marsollier, R. (2020). Virtualidad y educación en tiempos de COVID-19. Un estudio empírico en Argentina. *Educación y Humanismo*, 22(39). <https://doi.org/10.17081/eduhum.22.39.4214>
- Habib, L. y Johannesen, M. (2020). The role of academic management in implementing technology-enhanced learning in higher education. *Technology, Pedagogy and Education*, 29(2), 129-146, DOI: 10.1080/1475939X.2020.1722735
- Marciniak, R. y Sallán, J. (2018). Dimensiones de evaluación de calidad de educación virtual: revisión de modelos referentes. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(1), 217-238. <https://doi.org/10.5944/ried.21.1.16182>
- Marqués, P. (2002). Buenas prácticas docentes. *Revista electrónica DIM*, 26.

- Parrón, E., Pardo, J., Gómez, M. y Lao, J. (2019). Gestión Académica para la Virtualización de Procesos Formativos Universitarios: Experiencias en la Universidad de Oriente. *REFCalE: Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*. ISSN 1390-9010, 6(3), 41-50.
- Piñero, M., Carrillo, A. y García, B. (2007). Premisas estratégicas para la gestión de la virtualidad de la enseñanza en las instituciones de educación superior. *Apertura*, 7(7), 8-20.
- Rama, C. (2008). Tipología de las Tendencias de la Virtualización de la Educación Superior en América Latina. *Revista Diálogo Educativo*, 8(24), 341-355.
- Rodríguez, R. y Niculcar, C. (2016). Las buenas prácticas docentes en la educación virtual universitaria. *REDU: Revista de Docencia Universitaria*, 14(2), 159-186.
- Telescopi, R. (2015). Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa. Publicado por Programa ALFA III.
- UNESCO (2020). El Secretario General de las Naciones Unidas advierte de que se avecina una catástrofe en la educación y cita la previsión de la UNESCO de que 24 millones de alumnos podrían abandonar los estudios. <https://es.unesco.org/news/secretario-general-naciones-unidas-advierde-que-se-avecina-catastrofe-educacion-y-cit>

Sistematización de procesos de gestión centrada en la escuela del proyecto EFCCE

María del Rosario¹
Eddy Celeste Carvajal²
Mercedes Liriano³

Resumen

La gestión institucional tiene como principal finalidad fortalecer la construcción de sujetos autónomos y críticos, y crear conciencia colectiva con la persona y su contexto, teniendo como norte los cambios cualitativos que han de producirse en las competencias, actitudes y en la práctica de los docentes, directivos y personal que participa en las diferentes instancias educativas -centro educativo, distrito y regional-, a través de la implementación de la planificación estratégica: planes de mejora |POA y mesas de trabajo regional, distrital e interinstitucional, con miras a la mejora de la calidad de los procesos pedagógicos e institucionales, en busca de respuestas de las necesidades de la comunidad educativa. Los procesos de gestión de calidad deben ser comprendidos en la dinámica continua de diagnóstico, planificación, implementación y evaluación, promoviendo hacia lo interno de cada instancia el trabajo en equipo, liderazgo directivo compartido, la responsabilidad y el compromiso social de los actores.

Palabras clave: gestión pedagógica, gestión institucional, planificación estratégica, liderazgo directivo.

¹ ISFODOSU. Recinto Félix Evaristo Mejía. Correo electrónico: maria.rosario@isfodosu.edu.do

² ISFODOSU. Recinto Félix Evaristo Mejía. Correo electrónico: eddy.carvajal@isfodosu.edu.do

³ ISFODOSU. Recinto Félix Evaristo Mejía. Correo electrónico: mercedes.liriano@isfodosu.edu.do

1. Introducción

En el marco de desarrollo de la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela (EFCCE), dentro del componente Fortalecimiento Institucional, en los Distritos Educativos 02-05 y 02-06, Regional de Educación 02, San Juan de la Maguana, se planificaron y se ejecutaron procesos formativos a través de las herramientas Mesa de Trabajo, Planes de Mejora y POA, con miras a fortalecer los procesos de mejora continua focalizados en los aprendizajes de los estudiantes del Primer Ciclo Nivel Primario.

Las acciones formativas ejecutadas estuvieron dirigidas a los técnicos regionales y distritales, directores, subdirectores y coordinadores pedagógicos sobre su labor de gestores desde las instancias regional, distrital y centros educativos, con miras a fortalecer los procesos de gestión institucional y pedagógicos, para dejar las capacidades instaladas y garantizar la sostenibilidad del proyecto.

En esa línea, fueron formados, acompañados y monitoreados a partir de las necesidades y contexto, técnicos regionales y distritales, directores y coordinadores pedagógicos, en la elaboración de Planes de Mejora, y se institucionalizaron las Mesas de Trabajo, regional, distrital e interinstitucional, en las modalidades de Mesas Técnicas, de sensibilización y socialización, ordinaria y extraordinaria.

Los temas centrales de la formación se concibieron a partir de las necesidades de los actores según sus roles y realidad en cada contexto escolar, focalizándose en los procesos formativos programados y ejecutados dirigidos a estos actores, a través de las estrategias de formación, diplomados, seminarios y cursos-talleres, jornada de sensibilización, socialización y cierre, talleres reflexivos, investigación en acción, autoevaluación de sus prácticas, entre otras. Estas formaciones fueron: diplomados de Alfabetización Inicial en las áreas de Lengua Española y Matemáticas, diplomado de Acompañamiento Pedagógico para Supervisores Líderes, seminarios de Gestión para el Fortalecimiento de los Centros Educativos, Seminario de Planes de Mejora, y los cursos talleres de: Buenas Prácticas, Neurociencia Educativa, Liderazgo Lector, Plan de Monitoreo. Taller 1: Acompañamiento Pedagógico en el Marco del Diseño Curricular: Modelo de Gestión del Acompañamiento Pedagógico y Comunicación Asertiva. Taller 2: Antecedentes de partida del Acompañamiento Pedagógico. Taller 3: Planificación de la Estrategia de Acompañamiento. Taller 4: seguimiento y Sistematización del proceso de Acompañamiento Pedagógico, Seguimiento y evaluación de los Planes de Mejora, Profundización en las secuencias didácticas en las áreas de Lengua Española y Matemática, referenciadas en las Guías Didácticas y el Diseño Curricular; Plan de Evaluación, Plan de Intervención, Uso y Manejo de la TIC, entre otros.

2. Referentes teóricos

Muchas de las necesidades y problemas que enfrentan los profesionales que se ocupan de la administración de las organizaciones educativas en su ejercicio, están relacionados con la concepción tradicional de la administración que se tenga, lo que le impide trascender más allá de su rol de administradores, como en ocasiones se le designa. Una gestión de la educación pertinente debe reunir, entre otros elementos, características esenciales de la personalidad y un liderazgo consolidado que tenga como norte la búsqueda permanente de logros.

El liderazgo puede definirse como «el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos». Y se refiere a la capacidad de influir en los demás para incentivarlos a trabajar con sus pares. (IPE- UNESCO, 2000, p. 91).

Existen diversos modelos que, previa adaptación, pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son: el modelo DEMING, creado en el 1951; el modelo MALCOLM, Baldrige, en el 1987, y el modelo europeo EFQM, en 1992. En el sistema educativo dominicano se asume el modelo DEMING.

La calidad se define como el grado en que un conjunto de características cumple con los requisitos. Entonces, un sistema de gestión de calidad significa disponer de una serie de elementos como: proceso, manual de calidad, procedimiento de inspección y ensayo, instrucciones de trabajo, plan de capacitación, entre otros.

El término gestión proviene etimológicamente del latín «gestio», y a su vez del italiano «gestione».

La gestión educativa trata lo macro de la educación, por lo que se define como «el conjunto de las distintas acciones a nivel administrativo, político, económico, de planificación, que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo» (Salazar, D. y Romero, G. E., 2006).

El Instituto Internacional de Planeación de la Educación (IPE) de la UNESCO, define la gestión educativa como «[...] un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir con los mandatos sociales» (IPE, 2000:16).

La propuesta de este artículo se sustenta, en primer término, en la necesidad de vislumbrar nuevos caminos para la construcción de una gestión educativa capaz de abrir las escuelas al aprendizaje permanente.

La idea de gestión introduce otro valor añadido al de aseguramiento: el concepto de objetivo y mejora continua. La mejora dentro de los modelos de gestión de calidad se basa en la aplicación de lo que se denomina «Ciclo PHVA» (planificar, hacer, verificar actuar) o («Ciclo de DEMING»). En definitiva, se actúa no solo porque hay defectos, sino porque no se cumplen los objetivos propuestos. La filosofía de este ciclo se aplica

constantemente en la realización del sistema de gestión de la calidad, promoviendo así la mejora continua del sistema.

Los modelos de gestión de calidad o modelo de excelencia constituyen la tendencia de la gestión escolar, que sirve de referente y de guía en los procesos permanentes de mejora de una organización. La gestión son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (Norma ISO: 9001).

El Modelo de Gestión de Calidad es una guía que orienta los procesos de servicio institucional y pedagógico, para propiciar la mejora de la calidad educativa e inducir logros de aprendizaje en todos los miembros de la comunidad educativa, en especial niños, niñas y adolescentes, sustentado en los valores: reflexivo-integrador, participativo-comprometido, transformador-innovador y ético-responsabilizado.

La mejora continua se define como el conjunto de actividades a realizar para lograr un compromiso hacia la calidad a todos los niveles, por medio de la siguiente secuencia: Planificar: se desarrolla un plan para llevar a cabo las mejoras concretas. Hacer: ejecutar el plan de mejora. Verificar: se estudian, miden y observan los resultados de los cambios y se verifican si lo que se ha hecho está de acuerdo con lo planificado. Actuar: se institucionaliza la mejora, se abandona o se repite el ciclo. Se toman las medidas correctoras para ajustar la realización de lo planificado. Con esto la calidad total ya no es una meta, es un requerimiento mínimo de la existencia empresarial. Gestión y mejora son términos similares.

Gestión pedagógica: esta gestión es el eje esencial en el proceso de formación de los estudiantes y se enfoca en lograr que estos aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño (conocer, hacer, convivir y ser persona). La noción de gestión pedagógica gira en torno a la figura del docente y las formas en que estos realizan los procesos de enseñanza.

Pozner (1997), «El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor del aprendizaje de los niños y jóvenes. Su desafío por lo tanto, es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa».

En esa misma línea, plantea Namó de Mello (1998), «Focalizar la función de la escuela en el aprendizaje de los alumnos, implica hacer de la gestión pedagógica el eje central de la organización del proceso educativo».

Gestión institucional: busca dar soporte a la misión institucional, mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles a la mejora continua; esta se enfoca en la optimización del uso de los recursos disponibles y fuentes alternativas de financiamiento.

Gestión comunitaria: está referida al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores, en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Los referentes que enmarcan las acciones hacia el mejoramiento de esta gestión son: contexto de la institución, proyecto educativo de centro PEC, proyectos curriculares, Manual de convivencia, resultados de evaluaciones internas y externas.

La planificación estratégica es un proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, a partir de la participación de la toma de decisión en consenso, la reflexión de su práctica y el liderazgo distribuido o compartido de todos los actores de una organización escolar.

Según expone Otoniel (1999), en su obra «Gestión Educativa, Enfoques y Procesos», la existencia de tres enfoques que se aplican en la gestión de entidades educativas son: burocrático, sistémico y gerencial.

El modelo de gestión de calidad de los centros educativos asume el enfoque participativo sistémico. «Ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización: La dimensión pedagógico-curricular, la dimensión comunitaria, la dimensión administrativa-financiera, la dimensión organizacional-operativa (Mendoza Monzant, Fabiola Margarita, y Bolívar Aparicio, Merys Emilia, 2016).

Sin duda, gran parte de lo que se hace o deja de hacerse en las escuelas depende de las formas de ejercicio de la función directiva; el establecimiento de nuevas formas de organización y trabajo demanda el ejercicio de una Gestión escolar participativa- sistémica.

3. Metodología de la experiencia pedagógica

Todas las acciones formativas desarrolladas por la EFCCE en el marco de sus cuatro componentes: formación continua y acompañamiento, recursos para el aprendizaje, evaluación y monitoreo y fortalecimiento institucional, se fundamentaron en el modelo de gestión de calidad de los centros educativos, referenciados en la Norma ISO 9001 en lo relativo a la idea de mejora continua basada en la aplicación de lo que se denomina «Ciclo PHVA» (planificar, hacer, verificar y actuar) o «Ciclo de DEMING».

Estas acciones formativas se desarrollaron a través de los siguientes procesos: planificación de la formación, ejecución de la formación, verificación de la formación y mejora. Estos procesos a su vez se desarrollaron en diferentes fases y momentos.

4. Planificación de la formación

Preparación: en esta fase es donde se prepara el material bibliográfico, agenda, selección de videos y los materiales requeridos para apoyar la formación.

Jornada de socialización: el equipo coordinador de la EFCCE coordina y socializa con el facilitador todo lo referente al proceso formativo: recursos, material de apoyo bibliográfico, agenda, propósito de la formación, población a que va dirigida, evaluación a utilizar en el proceso, horario de formación, logística de transporte y viáticos.

5. Ejecución de la formación

5.1. Jornada de la formación: en esta fase se le entrega al facilitador, los materiales y recursos para el apoyo de dichas formaciones, además se le brinda el soporte técnico, permanente y se monitorea la formación a través de fotos, vídeos, observaciones y acompañamiento por el coordinador del área, quien evaluó y registró en el instrumento de evaluación F2 los eventos relevantes de la ejecución de la formación. En ese mismo orden, los participantes valoraron al facilitador a través del instrumento F1, y finalmente el facilitador se autoevaluaba a través del instrumento F3.

A continuación, describimos los distintos momentos aplicados durante el desarrollo de la formación:

5.2. El proceso formativo inicia solicitando las expectativas sobre la temática a abordar.

- 5.2.1. Lectura de agenda:** el facilitador lee la agenda a los participantes, para dar a conocer el propósito de la formación, los contenidos a desarrollar y la metodología a aplicar.
- 5.2.2. En cada formación se aplican y privilegian estrategias.** La reflexión de su práctica a través de la activación de los saberes previos son articuladas como preguntas problematizadoras que se presentan en el aula, su abordaje y socialización centrada en trabajo grupal, en la indagación y el descubrimiento a partir de las teorías confrontadas con su práctica áulica. Se plantean posibles alternativas de solución, en función de las necesidades de la comunidad educativa y en particular en el contexto social de cada centro.
- 5.2.3. Colgar los documentos bibliográficos utilizados en la formación:** esta fase se desarrolla con la intención de reforzar cada formación a través de los documentos que se cuelgan en la plataforma de la EFCCE, subiendo documentos complementarios de consultas, seguimiento de compromiso de tareas, o asignaciones de formaciones en cascada, para subir las evidencias.
- 5.2.4. Creación de grupo de mensajería:** para cada formación se crea un chat de WhatsApp, con el propósito de coordinar futuros encuentros, establecer lazos de amistad, colaboración y dar seguimiento a la asignación de tareas, entre otros.
- 5.2.5. Mesas de Trabajo:** se coordina el seguimiento a las ejecutorias de las acciones formativas desarrolladas a partir del siguiente procedimiento: se elabora un calendario anual por instancia en el caso de las mesas técnicas ordinarias, previo a la reunión se comparte las agendas, con la finalidad de consensuar las temáticas a abordar, se asumen acuerdos y compromisos con la agenda establecida para garantizar su cumplimiento en la fecha establecida, los coordinadores de la EFFCE dan seguimiento vía telefónica y correo.

5.3. Verificación de la formación: en este proceso se hace uso de diferentes técnicas, procedimientos e instrumentos, se verifica a través del acompañamiento, monitoreo y evaluación la transferencia de lo aprendido a la práctica privilegiando los procesos de autoevaluación, autorregulación de la práctica, el trabajo en equipo, la colaboración de pares, diálogos reflexivos, el liderazgo pedagógico y la sistematización de los procesos.

5.3.1. Acompañamiento: las fases de acompañamiento son planificadas, calendarizadas y consensuadas. En la planificación del Acompañamiento se toman en cuenta las tres fases: alistamiento, fortalecimiento y seguimiento y sistematización. Estas fases se desarrollan articuladas.

5.3.1.1. En la fase Alistamiento del acompañamiento pedagógico, se realizan acciones de diagnóstico y sensibilización, para conocer la realidad particular de cada centro educativo acompañado, identificando las necesidades de formación y niveles de aprendizajes de los estudiantes del primer ciclo, a partir de los resultados de la prueba diagnóstica y los niveles de avance en la ejecución de los planes de mejora.

5.3.1.2. En la fase Fortalecimiento del acompañamiento pedagógico, a través de una ruta metodológica, que parte de la observación en el aula, la reflexión conjunta a través del diálogo reflexivo, y finalmente la reunión con el equipo de gestión, para valorar los aspectos relevantes identificados para la toma de decisión consensuada. En esta fase se ejecutan las acciones planificadas del acompañamiento en el proceso pedagógico e institucional. El fortalecimiento, en los procesos pedagógicos, implica acompañar al maestro en su saber disciplinar, y un desempeño que le permita alternativas de solución pertinente a su contexto áulico y escolar.

Las acciones de acompañamiento pedagógico se desarrollaron mediante la observación del desempeño del docente en el aula, seguido de un diálogo reflexivo entre el acompañante y el acompañado, partiendo de la reflexión de su práctica, donde se plantean acciones de mejora a partir de la valoración y reflexión de esta, también identificando sus fortalezas y debilidades, y presentando alternativas de solución llegando a acuerdos y compromisos para la mejora de su desempeño. Estos encuentros constituyen un proceso de formación en acción a partir de sus necesidades, realidades del contexto, alternativas de soluciones internas, desarrollo de liderazgo, trabajo en equipo, reforzando su identidad, promoviendo la formación en pares y la colaboración.

Estas acciones formativas de investigación-acción se consolidan en la medida que el docente aplica lo aprendido teóricamente, llevándolo a la práctica reflexiva, anotando en el diario reflexivo sus experiencias, éxitos e inquietudes, para así sistematizar

las buenas prácticas pedagógicas, con el fin de que sean divulgadas y se asuman como contenido relevante de formación, en el marco del desarrollo profesional para toda la vida. Seguido de esto, los acuerdos y compromisos se registran y se da seguimiento a lo pautado. Para acompañar a los docentes se utilizó un instrumento por área conocido previamente por ellos.

El acompañamiento institucional es realizado por la instancia distrital a los centros educativos, quienes a su vez son monitoreados por la instancia regional, acorde con los lineamientos establecidos por el MINERD. Por otra parte, las acciones de acompañamiento a los centros las realizan especialistas acompañantes de la EFCCE en compañía del técnico distrital, a través de un cronograma que se comparte previamente. Entre las acciones realizadas están: talleres de reflexión con directores, subdirectores y coordinadores pedagógicos para analizar los hallazgos encontrados en los docentes, elaborar el plan de actividades según la articulación formativa consensuada, visita en el aula, participación en diálogo y talleres reflexivos. Finalmente, colaborar con el informe de sistematización del acompañamiento pedagógico de cada centro.

5.3.1.3. En la fase de Seguimiento y sistematización del acompañamiento, acompañante y acompañado, analizan y reflexionan sobre su práctica y recuperación de los acontecimientos de la experiencia, identificando los aportes y los puntos críticos latentes, analizan e interpretan las teorías con las prácticas desarrolladas, evalúan los resultados y se difunde la experiencia.

5.3.2. Monitoreo: para medir los niveles de logro y aplicación de la transferencia de aprendizaje alcanzado a través de las formaciones desarrolladas.

5.3.3. Evaluación: aplicación de dispositivos en diferentes momentos de la ejecución del proyecto para valorar los niveles de satisfacción y el impacto de los actores involucrados.

5.4. Mejora: una vez verificados los procesos formativos desarrollados, se asumen acciones de mejora tales como: talleres reflexivos a través de los grupos pedagógicos y redes de centros, cursos-talleres de profundización situados, tutorías de pares, planes de mejora, campamento de verano, planificación de proyectos de intervención y de aula, entre otras.

A continuación se describen los procesos desarrollados en estas fases:

5.4.1. Programación y realización de campamento de verano, para niños que quedaron con niveles bajos de desempeño, en función de los indicadores de logros de 2.º grado de primaria.

5.4.2. Planificación, coordinación y organización de actividades de cierre en cada conclusión de ciclo formativo.

5.4.3. Planes de mejora, concebidos a elaborarse en las instancias educativas regional, distrito y centro educativo, con la metodología de talleres, por etapas y fases, conforme a lo planteado por las guías de INAFOCAM. Para su desarrollo se asumieron tres etapas:

5.4.3.1. Sensibilización: donde se motivaba y sensibilizaba a los miembros de la comunidad educativa a identificarse y hacer suyas las necesidades del cambio, de trabajar en equipo y de tomar decisiones consensuadas, para juntos lograr elevar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

5.4.3.2. Diseño, elaboración, validación y aplicación de los procesos e instrumentos para identificar las mejoras: etapa en que se realiza el diagnóstico de necesidades, el análisis de la información y priorización de las necesidades.

5.4.3.3. Elaboración, implementación, seguimiento y evaluación del plan: se elabora para desarrollarse en un período de tres años escolares, realizando evaluaciones periódicamente sobre sus ejecutorias, aplicando los ajustes pertinentes y oportunos en las dimensiones pedagógicas, institucional y relación centro-comunidad.

6. Resultados

El proyecto EFCCE, en los procesos formativos desarrollados logró formar y dar seguimiento a través de acompañamiento y monitorea las necesidades profesionales de capacitación y formación de los directivos y técnicos de las instancias regionales, distritales y equipo de gestión de centros educativos para que estos respondieran a las metas educativas planteadas por el MINERD, ISFODOSU-EFCCE.

En cuanto a logros alcanzados por el equipo directivo del centro y técnicos regionales y distritales, destacan:

- Niveles progresivos de avances en la comprensión de la importancia de mantener una relación basada en una buena comunicación asertiva entre el acompañante y el acompañado, fundamentada en el establecimiento de relaciones horizontales.
- Niveles de avances en el ejercicio del liderazgo pedagógico e institucional compartido.
- La Regional de Educación 02 de San Juan de la Maguana cuenta con 149 centros educativos, impactados en la formación, Seminario de Planes de Mejora en el Primer Ciclo del Nivel Primario en los distritos 02-05 y 02-06. Durante los años escolares 2018-2019 y 2019-2020 se logró que más del 90 % de los centros educativos elaboraran, ejecutaran, evaluaran y actualizaran por segundo año de implementación, sus planes de mejora.

- Profundizaron en el enfoque teórico-práctico del acompañamiento y la supervisión educativa desde una mirada de sus propios contextos y necesidades, fortaleciendo las competencias en gestión de los procesos de acompañamiento pedagógico, promoviendo el trabajo en equipo colaborativo y cooperativo y técnicas de mediaciones para el manejo efectivo del conflicto institucional.
- Instalación institucional desde el centro de la planificación de talleres reflexivos, a partir de las necesidades de cada comunidad educativa, promoviendo el establecimiento en el centro de la comunidad de aprendizaje el talento grupal, la autoevaluación, la reflexión de la práctica, el sentido de comunidad y la responsabilidad y el compromiso de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- El equipo directivo identifica y acompaña a los docentes en el desarrollo de sus buenas prácticas, apoyándolos y dándoles seguimiento en el proceso de sistematización.
- Fortalecimiento de habilidades para trabajar en equipo.
- Fortalecimiento en el diseño de instrumentos de diagnóstico.
- Muestran capacidades en evaluación de las necesidades sentidas de los docentes.
- Identifican y aplican diferentes estrategias y técnicas de acompañamiento pedagógico.
- Muestran competencias en planificación de procesos de supervisión y acompañamiento, proyectan y evalúan procesos de acompañamiento y muestran actitud de empoderamiento de su rol como acompañantes.
- Sistematizan las acciones de acompañamiento pedagógico como estrategias de retroalimentación y asumen las lecciones aprendidas que estas generan a partir de una práctica reflexiva y formativa, en el marco de la investigación en acción.
- Elaboran sus planes de mejora priorizando las acciones del ámbito pedagógico.
- Muestran niveles progresivos de competencias en el manejo del currículo y sus componentes.
- Muestran fortalecimiento en el conocimiento y comprensión de las diferentes estrategias de planificación curricular.
- Muestran dominio, conocimiento y comprensión del proceso de articulación de las acciones contempladas en los planes anuales operativos de mejora y planes curriculares del centro.
- Conocimiento en la elaboración de estrategias, mecanismos e instrumentos de control de los procesos pedagógicos e institucionales desarrollados en la escuela a través del plan de monitoreo, estableciendo y asumiendo un sistema de indicadores de gestión, desempeño y eficiencia.
- Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente y directivo.

7. Referencias bibliográficas

Alvarado Oyarce, O. (1999). En *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Universidad de Lima.

- Alvarado Sánchez, J. A. (2017). Modelo de gestión de la calidad educativa de los Centros Escolares públicos de El Salvador en el marco de la CICGP. Recuperado de: <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/14251/1/Modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20calidad%20educativa%20de%20los%20centros%20escolares%20p%C3%BAblicos%20de%20El%20Salvador%20en%20el%20marco%20de%20la%20CICGP.pdf>.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. De la Universidad de Granada, España Sitio web: <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140#:~:text=El%20liderazgo%20escolar%20se%20ha,el%20entorno%20y%20ambiente%20escolares>.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora. Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *PsicoPerspectiva. Individuo y Sociedad* (9) N.º 2 (julio-diciembre)9-33.<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112>.
- Cruzata Martínez, A. (2016). La Gestión en las instituciones educativas. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/332332705_La_Gestion_en_las_Instituciones_Educativas_Enfoques_Modelos_y_Posiciones_Teoricas_y_Practicas
- de Mello, G. N. (1998). Nuevas propuestas para la gestión educativa. Mexico City: Secretaría de Educación Pública.
- Equipo coordinador de la EFCCE (2019). Propuesta técnica para la ejecución de la Estrategia de Formación Continua Centrada en la Escuela. Santo Domingo, República Dominicana.
- Farfán Cabrera, M. T. y Reyes Adan, I.A. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/340/34056722004/html/index.html>
- Gajardo y Ulloa. (2016). Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones. Universidad Concepción. Recuperado por: <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>.
- González, I. (2010). Gestión Educativa, una nueva forma de dirigir los Centros Escolares. Recuperado de: <http://mtraidalinagonzalez.blogspot.com/2010/06/gestion-educativa-una-nueva-forma-de.html#:~:text=En%20los%20%C3%BAltimos%20a%C3%1os%20la,una%20comunidad%20educativa%20utilizando%20un>
- Guatemala Aguilar, R.E. *La Gestión Sistémica, una ventana para el Desarrollo de Competencias (s.f)* <https://www.monografias.com/trabajos81/gestion-sistemica-desarrollo-competencias/gestion-sistemica-desarrollo-competencias2.shtm>
- IIPPE-UNESCO (2000). La gestión educativa estratégica en desafío de la Educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Recuperado de: <https://educrea.cl/gestion-educativa-estrategica-diez-modulos-destinados-a-los-responsables-de-los-procesos-de-transformacion-educativa/>
- Informe MCKINSEY-OEI. Barber y Mousched. (2007) Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. Recuperado por: http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf

- Ley N.º 66-97. (1997). Ley Orgánica de Educación de la República Dominicana. Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, Capital de la República Dominicana.
- Ley 1-12. (2012). Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. Recuperado de: <http://economia.gob.do/mepyd/wp-content/uploads/archivos/end/marco-legal/ley-estrategia-nacional-de-desarrollo.pdf>
- Mendoza Monzant, Fabiola Margarita y Bolívar Aparicio, Merys Emilia (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Negotium*, 12(35),39-55. [fecha de Consulta 22 de Febrero de 2022]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78248283004>
- Ministerio de Educación. (2008). Plan decenal de educación 2008 - 2018. SIPI Recuperado de: http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sipi_intervencion/república_dominicana_plan_decenal_de_educacion_2008-2018.pdf
- Norma ISO 9000. Recuperado por: <https://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>.
- Observatorio Servicio Público (2010). Constitución de la República Dominicana, proclamada el 26 de enero. Publicada en la Gaceta Oficial N.º 10561, del 26 de enero de 2010. Recuperado de: <https://observatorioserviciospublicos.gob.do/baselegal/constitucion2010.pdf>
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2015). Metas educativas 2021. República Dominicana hacia el 2021. Recuperado de: <https://oei.org.do/uploads/files/microsites/17/19/primer-informe-metas-2021-rd-online.pdf>
- Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana. (2014-2030). Recuperado por: <https://www.siteal.iiep.unesco.org/bdnp/541/pacto-nacional-reforma-educativa-republica-dominicana-2014-2030>.
- Plan LEA (2015). Modelo de gestión de calidad, por una educación con eficacia. Listín Diario. <https://listindiario.com/plan-lea-tema-portada/2015/05/23/1560/modelo-de-gestion-de-la-calidad-por-una-educacion-con-eficacia>.
- Pozner, Pilar: El directivo como gestor del aprendizaje, Santiago, 1997. España, Axal, 1990
- Salazar, D. y Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial?. *Multiciencias*, 6(1), 0.
- Secretaría de Estado de Educación (2008). Plan Decenal de Educación 2008-2018. Recuperado de: file:///C:/Users/User/Downloads/plan_decenal_2008-2018.pdf
- Secretaria de Estado de Educación (2009). Consultar resultados pruebas nacionales 2009. Recuperado de: <https://bachillere.com/2009/06/consulta-resultados-pruebas-nacionales-2009/>
- UNESCO. Resultados comparados TERCE y TERCE 2006-2013. Recuperado por: <https://es.unesco.org/fieldoffice/santiago/llece/TERCE2013>.
- Waters, M. y McNulty. (2003) Líderes Escolares. Práctica de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. Hacia Conceptos Capaces de Guiar la Investigación Empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficiencia y Cambio en Educación (REICE)*, (vol.7) Núm.3. Recuperado por: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf>.

Anexo

Evidencias de buenas prácticas sobre gestión de los grupos de la comunidad educativa: Aprendizaje colaborativo, liderazgo y responsabilidades compartidas

Figura 1

Proceso Formativo de Acompañamiento



Nota: En diálogo reflexivo con el equipo de Gestión, como parte del protocolo Acompañamiento Pedagógico, en el Centro Educativo Mercedes Consuelo Matos, 2019, EFCCE.

Figura 2

Mesa de Trabajo Regional



Nota: Encuentro Mesa de Trabajo Técnica Regional 02, San Juan de la Maguana, con la participación de técnicos regionales y coordinadores del proyecto, 2019, EFCCE.

Figura 3

Mesa de Trabajo Distrital 02-06 Distrital 02-05



Nota: Encuentro Mesa de Trabajo Distrital con técnicos distritales del 02-06, y coordinadores del proyecto, 2019, EFCCE.

Figura 4

Mesa de Trabajo



Nota: Encuentro Mesa de Trabajo Distrital 02-0 y coordinadores del proyecto, 2020, EFCCE.

Estilo de gestión estratégica alineada a los aprendizajes de los alumnos

Marianela Altagracia Grullón Espinal¹
Margarita Martínez²

Resumen

El estilo de gestión estratégica alineada a los aprendizajes de los alumnos es una buena práctica que surge de la aplicación del programa de cogestión, avalado por la Orden Departamental N.º 64-2018 del ISFODOSU, ejecutándose en todos sus recintos, seleccionando once centros educativos, con el propósito de convertirlos en centros de alta calidad, favoreciendo el mejoramiento de la práctica docente dentro del marco de la formación pedagógica. Panta Raymundo, N. T. (2018) continúa: «la aplicación de estrategias innovadoras para eficientizar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes y la mejora de la gestión institucional y administrativa de estos centros educativos. De acuerdo al nuevo currículo por competencia» (p. 2). En el Liceo Onésimo Jiménez el programa ha dado excelentes resultados en cada una de las diferentes dimensiones que componen el programa. No obstante, estamos en constante análisis, evaluación y aplicación de planes de mejora para seguir creciendo de manera integral, para que los alumnos desarrollen las competencias y alcancen los indicadores de logro que contempla dicho currículo, en los diferentes grados y áreas; asimismo, que los docentes mejoren su práctica a través del uso de métodos innovadores y herramientas tecnológicas que favorezcan la excelencia.

Palabras clave: Innovación, tecnología, estándares, aprendizaje.

¹ ISFODOSU. Recinto Emilio Prud'Homme. Correo electrónico: marianela.grullon@isfodosu.edu.do

² ISFODOSU. Recinto Emilio Prud'Homme. Correo electrónico: margarita.martinez@isfodosu.edu.do

1. Introducción

El enfoque denominado Estilo de gestión estratégica alineada a los aprendizajes de los estudiantes, tiene como objetivo fundamental dar a conocer los resultados obtenidos a través de la aplicación de los requerimientos del Programa de Cogestión/ISFODOSU, con el uso y aplicación de estándares claros y precisos, cuya finalidad es elevar el funcionamiento del centro cogestionado a la máxima excelencia utilizando de manera permanente dos palancas: el fortalecimiento de la cultura escolar y la investigación basada en datos.

Este programa se desarrolla en diez (10) centros educativos nacionales del sector público, en los diferentes niveles: inicial, primario y secundario. La base teórica que prevalece en este programa se enfoca en un modelo de trabajo fundamentado en las siguientes dimensiones: Gestión de los aprendizajes y Gestión institucional y administrativa, de las que surgen elementos claves para el seguimiento y optimización de necesidades tales como: infraestructura, desarrollo personal y profesional del docente y participación social y comunitaria. Cada dimensión contempla componentes, estándares y niveles de desempeño aplicados a través de planes de mejora que contienen las metas a lograr, y se les da un seguimiento permanente.

Tomando en cuenta los resultados de un diagnóstico, como primera línea de acción se realizó una priorización de necesidades para el desarrollo de los planes de mejora, de manera que contribuyeran a los procesos de cambio enfocados en los aprendizajes de los estudiantes. En la dinámica de trabajo, la actitud flexible y positiva de los actores del centro favoreció la aplicación del programa, eficientizando racionalmente los aprendizajes de los estudiantes y de toda la comunidad educativa. En el centro Onésimo Jiménez (JEE) se evidencia un antes y un después. En la actualidad hay un uso más racional del tiempo, se toman en cuenta los niveles de disciplina apegados al protocolo institucional, los estudiantes asumen su rol de líderes, se trabaja con la familia, los conflictos se manejan considerando la normativa y el Manual de convivencia del centro educativo y del MINERD. Asimismo, se toma en cuenta la organización y estructura interna del centro con sus particularidades, existe planificación a nivel de los docentes, coordinadores pedagógicos, departamentos de orientación y psicología y de la gestión institucional, quienes presentan semanalmente su agenda de trabajo y dan seguimiento a las diferentes acciones consideradas.

Esta buena práctica también ha impactado al personal docente, administrativo y de apoyo, pues el clima escolar sentó un precedente y repercutió en la comunidad y entorno general del centro. En la práctica profesional se ha consolidado el aprendizaje a todos los niveles, convirtiendo el escenario pedagógico en una verdadera comunidad de aprendizaje basada en la formación continua de los docentes, utilizando innovaciones tecnológicas y científicas, incrementando la formación continua del maestro, del equipo de gestión, personal administrativo y de apoyo, teniendo como meta la mejora de la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes.

2. Diagnóstico

La aplicación de un diagnóstico basado en una estructura situacional compuesta por dimensiones, componentes y estándares para conocer la realidad del centro educativo a grandes rasgos, los resultados del primer informe de evaluación de los aprendizajes de los centros cogestionados, reporte interno de trabajo (p. 5) y viendo la necesidad de calificar centros educativos para la ejecución de las prácticas docentes de los estudiantes en proceso de formación, es lo que conduce al ISFODOSU a poner en práctica este programa.

Tomando en cuenta los datos del estudio realizado en el centro educativo Onésimo Jiménez, en la fase inicial del programa se concluyó lo siguiente:

En la dimensión Gestión de los aprendizajes se obtuvo que los docentes muestran tener un discurso que evidencia conocimiento del currículo, utilizan términos, ejemplos y expresiones que lo muestran, pero existe una dicotomía entre el discurso y la práctica. En las observaciones de clase muestran que las actividades en el salón de clase estaban centradas en contenidos desvinculados del desarrollo de las competencias, con actividades muy dirigidas, y el docente como foco de atención. Estrategias expositivas por parte de los docentes, con planificaciones de años anteriores, incoherencia entre las actividades realizadas y las planificadas que, en ningún caso se constituían en evaluación o retroalimentación de los aprendizajes.

La dimensión Gestión institucional y administrativa arrojó como resultado que el centro no cuenta con un sistema de monitoreo, evaluación y seguimiento con base en estándares de calidad para valorar el nivel de logro del centro y de aprendizaje de los estudiantes. El proceso de acompañamiento de los docentes del año escolar 2018-2019 ha sido poco frecuente y deficiente según los diferentes actores. Existe una Junta de centro, pero no hay una dinámica interactiva de sus miembros con el centro. Los fondos asignados son insuficientes y poco frecuentes, y son gastados según necesidades puntuales del momento en que se reciben.

En la dimensión Infraestructura este centro compartía su plantel con otro de primaria, creando dificultades de convivencia, problemas de coordinación y mantenimiento. También carece de espacios esenciales para el esparcimiento y servicios puntuales de los estudiantes (comedor, baño, área de juego, salón de maestros, laboratorio de informática y oficinas). Finalmente, en la dimensión Participación social y comunitaria las normas de convivencia no están claras, son ambiguas en su cumplimiento y no se elaboran de manera conjunta. En el centro existe un sistema de consecuencias, los equipos actúan según sus propios criterios.

3. Objetivos de la buena práctica

Objetivo general

Diseñar un programa con estándares claros y precisos con la finalidad de elevar el funcionamiento del centro cogestionado a máxima excelencia.

Objetivos específicos

1. Aplicar un diagnóstico situacional que permita conocer la realidad del centro en sus diferentes dimensiones.
2. Desarrollar programas de innovación tecnológica curricular que repercutan en la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos.
3. Implementar un modelo educativo acorde a lo propuesto en el currículo por competencias.

4. Ubicación de la buena práctica

El liceo Onésimo Jiménez está incluido en los diez (10) centros educativos cogestionados por el ISFODOSU, para la selección. Se tomaron en cuenta unos criterios preestablecidos por el equipo de cogestión, reuniendo las siguientes características de estar en el área de influencia del (los) recinto(s): ser del nivel primario y secundario para las prácticas de los estudiantes en proceso de formación, presentar grandes oportunidades de mejora en lo referente a la gestión institucional, pedagógica y administrativa.

El Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), a partir de la Orden Departamental N.º 64-2018 inicia la gestión de once (11) centros educativos con el propósito de «convertirlos en centros de alta calidad, favoreciendo el mejoramiento de la práctica docente dentro de la formación pedagógica: la calidad de los aprendizajes y la gestión pedagógica y administrativa de estos centros, de acuerdo al nuevo currículo por competencias». (ISFODOSU, 2019).

Los establecimientos cogestionados que han asumido el compromiso de transformarse en instituciones de alta calidad, favoreciendo el mejoramiento de la práctica docente, la calidad de los aprendizajes de su estudiantado y la gestión pedagógica y administrativa, en consonancia con el currículo por competencia. Estos centros evolucionarán hasta convertirse en Centros de referencia de buenas prácticas para la formación de los estudiantes de las carreras de Educación y de otros programas de formación del ISFODOSU (ISFODOSU, 2019).

5. Desarrollo de la buena práctica

Se describe de manera breve lo que ha sido el proceso de elaboración y aplicación de la buena práctica con el propósito de dar a conocer las incidencias y novedades en sus diferentes momentos, empleando estrategias metodológicas que favorezcan el desarrollo de las diferentes dimensiones: institucional, pedagógica y administrativa, tomando en cuenta el Enfoque curricular por competencias, impactando en el aprendizaje de los estudiantes.

6. Evidencias

Grupos pedagógicos



Encuentro con el equipo de gestión


PROGRAMA DE GESTIÓN
REUNION CON EL EQUIPO DE GESTIÓN
CENTRO EDUCATIVO ONISIMO IRINEZ.

26 de noviembre 2019

Participantes:
 Director: Milagros Tejada
 Coordinadoras: Ana Silvia Ulloa, Marina Díaz, Ligia Durán
 Psicólogos: Wilmer Rafael Nívar, Julio Nova, Antonia Yabel Rodríguez.
 Profesoras acompañante en Co-Gestión: Margarita Martínez.
 Especialista de Co-gestión Responsable: Justina Taveras.

Objetivo: Coordinar y establecer acuerdos sobre el desarrollo de procesos y actividades pendientes.

FECHA: 26/11/2019

LISTADO DE ASISTENCIA

Nº	PARTICIPANTES	FIRMA
1)	Milagros Antonia Tejada Tejada	<i>Milagros Tejada</i>
2)	Margarita Martínez (Katace de Cognitiva)	<i>Margarita Martínez</i>
3)	Justina Taveras (Equipo de Cognitiva)	<i>Justina Taveras</i>
4)	Ana Silvia Ulloa Sánchez	<i>Ana Silvia Ulloa</i>
5)	Ligia Mercedes Durán Elías	<i>Ligia Mercedes Durán</i>
6)	Marina Díaz Montes	<i>Marina Díaz</i>
7)	Antonio Yabel Rodríguez Basso	<i>Antonio Yabel</i>
8)	Wilmer Rafael Nívar	<i>Wilmer Rafael Nívar</i>
9)	Julio José Nova Viquez	<i>Julio José Nova</i>

Taller «Planifico mi secuencia didáctica», con profesores de Lengua Española, impartido por la analista del área Rossanna Cabrera.



Taller Inducción, para la elaboración del POA, impartido por el técnico distrital Pedro Luis Santos.



**¡Llegó la República Digital al Onésimo Jiménez!
Impactando de manera significativa a los alumnos y docentes.**



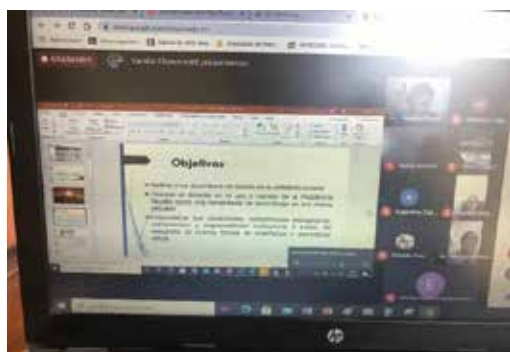
Presidentes de cursos en apoyo a la distribución de clases, técnicos, coordinadores y psicólogos.



Inauguración de «Murales de Arte» realizados por los estudiantes bajo la orientación de los maestros Nancy D´Angelis y Dionisio Peralta.



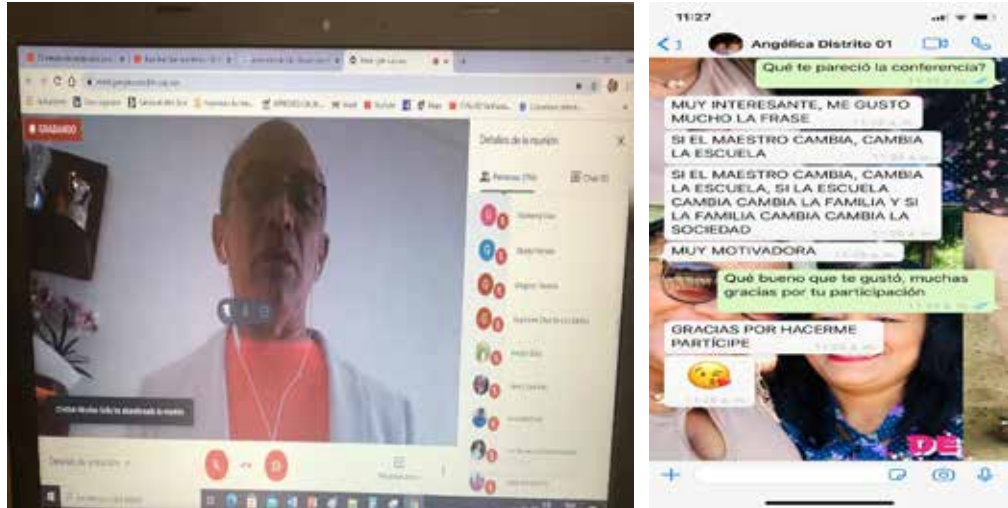
Taller para el manejo de la plataforma Moodle.



Taller de inducción tecnológica



Conferencia con el Dr. Bismar Galán titulada «Reinventando la escuela: si cambia el maestro, cambia la escuela».



Proyección del año escolar.



Capacitación virtual por área.



7. Reflexión sobre la práctica

Esta buena práctica ha impactado en la labor docente de manera considerable pues ha consolidado el aprendizaje a todos los niveles, convirtiendo el escenario pedagógico en una verdadera comunidad de aprendizaje, basada en la formación continua de los docentes, utilizando innovaciones tecnológicas y científicas bajo la consideración del adiestramiento del maestro, para mejorar la calidad de los aprendizajes de sus alumnos.

En la actualidad en el aprendizaje de la comunidad educativa se evidencia un antes y un después: hay uso más racional del tiempo, se toman en cuenta los niveles de disciplina apegados al protocolo institucional, los estudiantes asumen su rol de líderes, se trabaja con la familia, los conflictos se manejan considerando la normativa y el manual de convivencia del centro educativo. Asimismo, se toma en cuenta la organización y estructura interna del centro y sus particularidades, se parte de una planificación a nivel de los docentes, coordinadores pedagógicos, departamentos de orientación y psicología y de la gestión institucional, quienes presentan semanalmente su agenda de trabajo y dan seguimiento a las diferentes acciones consideradas.

8. Materiales y recursos empleados

Para el desarrollo de esta buena práctica se han tomado en cuenta los siguientes materiales y recursos, que se fueron organizando por carpetas mientras se realizaba el trabajo, para crear evidencias del programa en sus diferentes fases, de los que citamos:

Recursos tecnológicos

1. Computadora: para la digitación y diseño de la buena práctica.
2. Herramientas tecnológicas: Google Meet, Zoom, Kahoot, Moodle, WhatsApp, como medio de comunicación, para establecer acuerdos, para diseño y elaboración de presentaciones y capacitaciones.
3. Impresora: para la impresión de documentos de consulta.

Documentos escritos

Planificación, cronograma, lista de asistencia, diagnóstico, que dieran sostenibilidad a la redacción y ensamblaje de la buena práctica.

Fotografías e imágenes: para sustentar evidencias.

9. Principales logros y aportes

Con la intención de dar a conocer la dinámica del programa de cogestión en el liceo Onésimo Jiménez (JEE) del Distrito Educativo 08-05 de la provincia Santiago de los Caballeros, se ha planificado una presentación con las evidencias más significativas, generando entre los actores ligados al proceso de enseñanza un aprendizaje efectivo, desarrollando una dinámica interactiva que va creando un modelo para el logro de un centro educativo con un referente de excelencia.

Dentro de los principales logros y aportes se pueden evidenciar:

- Estructura organizativa operando.
- Coordinación pedagógica dando mayor seguimiento y acompañando a los docentes.
- Los docentes asumen las horas pedagógicas.
- Puesta en marcha del programa de tutoría a los estudiantes con mayor dificultad en el aprendizaje.
- Reestructuración y organización interna de las estructuras organizativas del centro.
- Integración de los docentes en el proceso de capacitación, quienes están más receptivos para asumir los cambios que se requieren en estos momentos.
- Mayor motivación para seguir sus labores.
- Más de un 90 % de los docentes participa en la capacitación.
- Valoración del equipo de orientación y psicología.
- Estructura organizacional del consejo estudiantil.
- Funcionamiento de los grupos pedagógicos.
- Elaboración de murales.
- Entrega de las computadoras a todos los alumnos y docentes.
- Apoyo emocional a la familia, Departamento de Psicología.

Durante la cuarentena

- El liceo Onésimo Jiménez, con la sugerencia de cogestión ISFODOSU, inicia el proceso de las clases virtuales luego de realizar una reunión con los coordinadores de área, equipo de gestión y cogestión y la ayuda del Departamento Administrativo.
- Se crearon avisos a padres, alumnos y maestros; reuniones con los equipos de gestión y administrativo para iniciar con las clases virtuales.
- Los medios que el centro utilizó para enviar las clases fueron; vía WhatsApp, plataforma de Classroom, Facebook-Messenger y correo electrónico, en coordinación con la gestión del centro y administrativa.
- Se destaca la integración y el esfuerzo de los padres con sus hijos, colaborando en el proceso de realización de sus asignaciones.
- De 652 estudiantes que tiene el centro educativo, mantuvimos contacto constante con 515. Los demás se fueron integrando paulatinamente.

10. Referencias bibliográficas

- ISFODOSU (2019). Primer informe de evaluación de los aprendizajes de los centros cogestionados. Reporte interno de trabajo. Santo Domingo.
- ISFODOSU (2019). Diagnóstico participativo en centros educativos de Cogestión. Informe del Centro Educativo Onésimo Jiménez. Santo Domingo.
- MINERD (2018). Orden Departamental 64-2018. Santo Domingo.
- Panta Raymundo, N. T. (2018). Programa de estrategias de gestión escolar en el aula para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en el área de comunicación de los estudiantes del 3.^{er} grado de educación primaria de la IE N.º 15017 Manuel Tomas Echeandia Espinoza-Tambogrande, provincia de Piura, departamento de Piura-2012.

Buenas Prácticas 2020, del Instituto Superior de Formación Docente
Salomé Ureña, ISFODOSU, se terminó en el mes de marzo de 2022 en
Santo Domingo, República Dominicana