



EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ACADÉMICA DE ACUERDO AL MODELO DEL MINERD. CASO DE ESTUDIO EN REPÚBLICA DOMINICANA

Rafael Marte Espinal

Docente

Universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD

República Dominicana

rmarte32@uasd.edu.do

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rafael Marte Espinal (2019): "Evaluación de la gestión académica de acuerdo al modelo del Minerd. Caso de estudio en República Dominicana", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (mayo 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/05/gestion-academica-minerd.html>

RESUMEN: Los objetivos para esta investigación son: evaluar el desempeño de la gestión académica de acuerdo al modelo establecido por el MINERD. Identificar el modelo de gestión académica establecido por el MINERD, para los centros educativos de República Dominicana. Señalar las funciones administrativas y pedagógicas evidenciadas en el desempeño manifestado por el equipo de gestión académica del Politécnico objeto de estudio con relación a los recursos humanos: administrativos y docentes bajo su cargo. Nombrar las competencias administrativas y pedagógicas que se evidencian en los miembros del equipo de gestión académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat. Identificar las estrategias utilizadas por el equipo de gestión académica en la planificación, supervisión y evaluación del trabajo desempeñado por el personal docente durante el período en estudio. Indicar el tipo de liderazgo ejercido por el equipo de gestión académica del Politécnico objeto de estudio en el período comprendido por la presente investigación. Describir el tipo de clima laboral que predomina en el Politécnico Víctor Manuel Espaillat. Para ello se tomaron en cuenta las siguientes variables: modelos de gestión de centros educativos, funciones del equipo de gestión académica de los centros educativos, competencias del equipo de gestión académica de centros educativos, Estrategias utilizadas por el equipo de gestión académica de centros educativos, tipos de liderazgos, y tipos de clima laboral. El estudio se realiza en el Politécnico Víctor Manuel Espaillat, localizado en la Santiago de los Caballeros (República Dominicana) El estudio se realiza a través de una metodología cuantitativa. Los resultados por indicadores demuestran que hubo consenso en las informaciones emitidas por los docentes encuestados y las informaciones emitidas por los miembros del equipo de gestión académica entrevistados. Mediante el indicador número uno (1) que buscaba evaluar las razones por las que cree que en el Politécnico se aplica el modelo de gestión académica de calidad establecido por el MINERD. Los resultados revelan que según el 63% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado. Finalmente, el equipo de gestión académica del Politécnico aplica el modelo de gestión académica de calidad. Los resultados de este indicador revelan que según el 78% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmadas con las informaciones emitidas por el equipo de gestión

académica entrevistado: siempre el equipo de gestión académica aplica el modelo de gestión académica de calidad en ese Politécnico.

PALABRAS CLAVE: evaluación, gestión académica, modelo, MINERD.

ABSTRACT: The objectives for this research are: to evaluate the performance of the academic management according to the model established by the MINERD. Identify the academic management model established by the MINERD for the educational centers of the Dominican Republic. Indicate the administrative and pedagogical functions evidenced in the performance manifested by the academic management team of the Polytechnic under study in relation to human resources: administrative and teaching under their charge. Name the administrative and pedagogical competences that are evident in the members of the academic management team of the Víctor Manuel Esparillat Polytechnic. Identify the strategies used by the academic management team in the planning, supervision and evaluation of the work performed by the teaching staff during the period under study. Indicate the type of leadership exercised by the academic management team of the Polytechnic under study in the period covered by this research. Describe the type of work climate that prevails in the Víctor Manuel Esparillat Polytechnic. For this, the following variables were taken into account: management models of educational centers, functions of the academic management team of educational centers, competences of the academic management team of educational centers, Strategies used by the academic management team of educational centers, types of leadership, and types of work environment. The study is carried out in the Víctor Manuel Esparillat Polytechnic, located in the Esparillat province (Dominican Republic). The study is carried out through a quantitative methodology. The results by indicators show that there was consensus in the information issued by the teachers surveyed and the information issued by the members of the academic management team interviewed. Through the indicator number one (1) that sought to evaluate the reasons why he believes that in the Polytechnic the academic quality management model established by the MINERD is applied. The results reveal that according to 63% of the information issued by the teachers surveyed, confirmed with the information issued by the academic management team interviewed. Finally, the academic management team of the Polytechnic applies the academic quality management model. The results of this indicator reveal that according to 78% of the information issued by the teachers surveyed, confirmed with the information issued by the academic management team interviewed: always the team

KEY WORDS: evaluation, academic management, model, MINERD

INTRODUCCIÓN

En conformidad con lo que plantea Castillo (2005) al referirse al liderazgo en la gestión académica sostiene que: “El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa” (citado en Freire y Miranda, 2014, p. 13). En tal sentido, la buena gestión académica es fundamental para poder lograr los objetivos institucionales de calidad propuestos en cualquier recinto educativo. De igual modo, la Universidad Politécnica de Valencia al referirse al proceso de gestión académica, afirma que en el mismo se encuentran determinados períodos, momentos o funciones que dan vida al proceso y expone que entre estos se destacan: “Planeación, Organización, Ejecución y Control” (Universidad Politécnica de Valencia, (UPV), 2011, p. 5). Por lo regular, también se debe considerar la revisión y actualización de los procesos administrativos y pedagógicos que se gestan a lo interno y externo de la institución escolar.

La gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada, además, en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo (Ministerio de Educación del Perú, MINEDU, 2014, p.10).

Esta visión de la gestión y dirección de la escuela se apoya en el argumento de que la tarea de la misma debe encaminarse a la formación de ciudadanos que se dediquen a replicar la cultura en la que han sido formados, es decir, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. Ciudadanos con una educación integral de calidad como base y plataforma cultural para continuar con estudios superiores técnicos y universitarios que le permita desarrollar su intelecto convirtiéndose en entes competentes acorde a los desafíos intelectuales o académicos que demandan los nuevos tiempos para contribuir con el aporte de una mejor sociedad y en busca de obtener un país sostenible a través del tiempo, sustentado en profesionales que aporten conocimientos de calidad.

Sin embargo, hoy en día resulta indiscutible el hecho de que la dirección de un centro educativo requiere que el equipo de gestión académica desempeñe su rol de manera significativa, pues si así lo hiciera, permitiría la eficiencia de los recursos humanos y técnicos de que dispone la escuela en un momento determinado. En consecuencia, entre los propósitos que se pueden destacar en el desempeño de una buena gestión escolar, se encuentran los siguientes: Motivar la realización de tareas. Monitorear el rendimiento académico de los educandos. Supervisar y/o acompañar las prácticas pedagógicas desarrolladas por los docentes. Mantener una opinión positiva por parte de los usuarios del sistema escolar acerca del trabajo realizado desde la escuela. Garantizar un clima afectivo adecuado entre los distintos miembros que componen la comunidad educativa. Incentivar y promover el crecimiento personal y profesional de los gestores involucrados en el quehacer institucional, entre otros.

Según estudio llevado a cabo en la región latinoamericana, se evidencia que: “el sistema educativo está comenzando a manifestar un interés ascendente en el estudio del papel o rol que juegan los organismos de cogestión escolar” (Trasvén, 2014, p. 9). En este sentido, la buena gestión educativa de un centro escolar deberá evidenciarse en la manifestación y cumplimiento, por parte del equipo de gestión académica, de un conjunto de competencias, habilidades y funciones que, a manera de indicadores de la calidad de la gestión educativa, han sido pautadas por el Ministerio de Educación de República Dominicana, a través de las cuales el equipo de gestión académica de cada centro escolar puede desarrollar todos los procesos administrativos y pedagógicos que su cargo demanda. Desde esa perspectiva, se ha hecho imperiosa la necesidad de mejorar la gestión académica en el Sistema Educativo. Esto así, porque son precisamente los organismos de cogestión escolar los encargados de planear, organizar, direccionar, y controlar todo lo concerniente a la organización escolar. No obstante, la ausencia de un liderazgo apropiado por parte de los gestores escolares sigue afectando literalmente la convivencia y desarrollo de muchos centros educativos de la República Dominicana.

Al respecto, Morales (2014) expone el hecho de que en muchos centros escolares de la República Dominicana se ha evidenciado que las relaciones entre el director del centro y los demás miembros del equipo de gestión académica no benefician la buena marcha de la institución escolar. En consecuencia, se sigue observando el problema de la ausencia de un buen liderazgo por parte del equipo de gestión académica en muchas escuelas del país.

El tema abordado en este estudio caso es titulado: Evaluación de la gestión académica de acuerdo al modelo establecido por el MINERD, del Politécnico Víctor Manuel Espartero, en el Sector Ensanche Espartero Santiago, en el período enero-abril, 2018. Los objetivos para esta investigación son: evaluar el desempeño de la gestión académica de acuerdo al modelo establecido por el MINERD. Identificar el modelo de gestión académica establecido por el MINERD, para los centros educativos de República Dominicana. Señalar las funciones administrativas y pedagógicas evidenciadas en el desempeño manifestado por el equipo de gestión académica del Politécnico objeto de estudio con relación a los recursos humanos: administrativos y docentes bajo su cargo. Nombrar las competencias administrativas y pedagógicas que se evidencian en los miembros del equipo de gestión académica del Politécnico Víctor Manuel Espartero. Identificar las estrategias utilizadas por el equipo de gestión académica en la planificación, supervisión y evaluación del trabajo desempeñado por el personal docente durante el período en estudio. Indicar el tipo de liderazgo ejercido por el equipo de gestión académica del Politécnico objeto de estudio en el período comprendido por la presente investigación. Describir el tipo de clima laboral que predomina

en el Politécnico Víctor Manuel Espaillat. Para ello se tomaron en cuenta las siguientes variables: modelos de gestión de centros educativos, funciones del equipo de gestión académica de los centros educativos, competencias del equipo de gestión académica de centros educativos, Estrategias utilizadas por el equipo de gestión académica de centros educativos, tipos de liderazgos, y tipos de clima laboral.

El artículo pone de relieve la importancia que reviste el rol del equipo de gestión académica moderna en los centros educativos de la República Dominicana y la práctica pedagógica que se desarrolla día tras día en el espacio áulico de los centros educativos; principalmente, los que conforman el nivel secundario. Esta temática es de suma importancia para la sociedad del momento, debido a los niveles de calidad que su busca entregar a la nación. Por lo cual, es imperativo que se determine si los gestores de los centros educativos del país, principalmente, los del sector educativo público, están cumpliendo con el rol que demanda la gestión educativa moderna.

Asimismo la metodología aplicada en esta investigación, se considera que al tratarse de un estudio combinado, bibliográfico y de campo, era pertinente, después de realizar el estado del arte, elaborar algún tipo de instrumento que sirviera de guía para realizar todas las consultas necesarias dirigidas a obtener información de primera mano de parte de las poblaciones implicadas, esto es, del equipo de gestión académica y además, de parte de los docentes que laboran en la institución objeto de estudio.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Según plantea la Secretaria de Educación Pública: “la gestión académica está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución de educación logren sus objetivos”. (Secretaría de Educación Pública, SEP, 2012, p. 2). Al respecto, las teorías más antiguas de la gestión de las instituciones públicas reconocen como la centralidad, los recursos humanos, económicos, materiales, tecnológicos, estructura administrativa, y los objetivos como los componentes más importantes de cualquier organización, los cuales se encaminan a mejorar la eficacia y la calidad de los servicios que se ofrecen desde las instituciones educativas públicas.

La gestión y financiamiento de los centros educativos constituyen elementos claves para lograr una educación edificada sobre bases de calidad. En primer lugar, porque el modo en que se organizan y administran los gastos educativos incide en la aplicación y logro de una determinada propuesta política. En segundo lugar, porque garantiza el flujo de insumos necesarios para obtener una educación de calidad. El enlace de una buena gestión con un financiamiento adecuado constituye el gran desafío de la educación dominicana, para de este modo poder lograr una gestión de calidad en los centros educativos actuales. Según lo que plantea Martínez (2002) afirma que en la actualidad existe una tendencia de la sociedad occidental, tanto en el sector privado como en el público, a adoptar modelos de gestión que sirvan de referente y guíen los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que se ofrecen. Por lo tanto, un modelo de gestión puede definirse como aquel esquema o marco de referencia a seguir, el cual deberá ser utilizado en la gestión administrativa administración de una entidad institucional cualquiera.

Además, Sendón (2007) expone que la gestión escolar también se puede concebir como un proceso complejo dirigido al gobierno de las instituciones por medio de dinámicas interpersonales y grupales que involucran estrategias fundadas en autoridad e influencias para la consecución de determinados intereses y el logro de objetivos. E decir, un proceso interactivo que persigue concretizar el desarrollo eficiente de los objetivos propuestos para garantizar una buena gestión en la institución. Con el objetivo de asumir un modelo idóneo, la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD, 2014) realizó un minucioso estudio comparativo sobre los principales modelos de calidad a nivel mundial con el fin de elaborar una propuesta para ser implementada en esta institución. Para lograr tal objetivo este estudio se basó en la idea de que el modelo más adecuado para cualquier institución será aquel que mejor se adapte a sus características específicas. Al finalizar el estudio, se arribó a la conclusión de que, entre los modelos para la gestión de calidad, más utilizados y aún vigentes a nivel global, de acuerdo con sus enfoques y principios y criterios, se pueden citar los siguientes: el ISO-9001:2008; el EFQM; el CAF; el Modelo FUNDIBEQ; el

modelo Malcolm Baldrige; el Premio Deming; y el Modelo Mexicano. Asimismo, la institución antes citada continúa exponiendo que aquellos modelos de calidad analizados presentaron elementos comunes cuando se compararon las características de cada uno. Estas similitudes se pueden enumerar de la siguiente manera: importancia de una gestión orientada a la satisfacción del cliente, orientación a la gestión por procesos, la mejora continua, importancia de un liderazgo efectivo para la consecución de los objetivos, involucramiento de todo el personal, planificación, toma de decisiones basadas en hechos, cifras y datos.

A groso modo, el estudio concluyó que, de todos los modelos analizados, los modelos más prominentes a ser utilizados como base de referencia fueron el EFQM y el CAF. Esto así, porque poseen igual estructura de evaluación y se sustentan en los mismos criterios, aunque es preciso recalcar que en el Modelo CAF se hace más énfasis en el impacto que tendrá su aplicación en la sociedad. En resumen, el modelo de gestión de calidad a ser sugerido para implementarse en la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) deberá de contener elementos de los dos modelos antes mencionados para que, de esta forma, se logre una propuesta que marque un antes y un después en lo que se ha venido haciendo en la gestión de esta institución. En tal sentido, Guzmán (2015) al referirse a los modelos de gestión sostiene que: “los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública” (Guzmán, 2015, P. 5). De acuerdo con el autor citado, se puede deducir que el modelo de gestión utilizado por una organización o institución pública sería muy diferente al modelo que utilice una institución privada, como por ejemplo la (UASD). Esto así, porque el objetivo principal de una organización privada es de carácter económico, sin embargo, el propósito fundamental de las actividades y recursos invertidos por una institución pública resulta ser el bienestar de la sociedad.

Al respecto, resulta pertinente el hecho de que una institución posea conocimiento y pueda implementar un modelo de referencia para lograr una buena gestión, porque permitirá establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para poder diagnosticar y determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la institución. En pocas palabras, un modelo de gestión resulta un referente estratégico que permite identificar las áreas sobre las que el equipo directivo o de gestión deberá de actuar y evaluar para alcanzar los objetivos planteados por la organización y lograr así la excelencia dentro de la misma. Además, el modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establecer criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias. La utilización de un modelo de referencia se basa en que: Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo, Permite disponer de un marco conceptual completo, Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados, Determina una organización coherente de las actividades de mejora, Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Sin embargo, según plantea Martínez (2002) argumenta que los modelos de excelencia más importantes usados en el mundo son: el Premio Deming de Japón (1951), el modelo Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige de los EEUU (1987) y el modelo Iberoamericano de Excelencia (FUNDIQUEB, 1999), derivado del modelo EFQM de la excelencia propuesto por la European Foundation for Quality Management (1992) y también las llamadas Normas ISO en 1989. Todas estas propuestas llevan a inducir que, según lo defendido por el autor antes citado, existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito productivo como educativo. En un artículo publicado en la web ISO Tools (2012) se expone que se puede comparar a un centro de educación con una empresa. Esto así, porque en todo centro educativo se necesitan fondos económicos suficientes para poder seguir desarrollando su labor principal, que es la enseñanza y formación de las generaciones futuras. Por tanto, hay que definir qué personas forman parte del centro, qué puesto ocupa cada una de estas personas, y cuáles son sus funciones. Además de las relaciones de jerarquía y/o colaboración que se dan entre cada una de ellas. Además, una vez definidas las funciones de cada miembro, se tendrán que definir los objetivos del centro, en estos debe tenerse en cuenta lo que demanda la propuesta curricular del sistema educativo actual, la política y valores del centro escolar y la metodología seguida por los

docentes para enseñar cada una de sus materias a sus estudiantes. Todo el personal debe actuar persiguiendo el cumplimiento de dichos objetivos. A lo largo de la historia se han definido varios modelos de organización escolar, cada uno de ellos desde una perspectiva diferente, se detallan a continuación: productivo, humanista, burocrático, político, cultural, sistémico, de gestión de calidad.

Citando el mismo artículo, se puede definir el modelo productivo como aquel que concibe a la escuela como una unidad racional que está formada por personas productivas. Como resultado se busca el máximo beneficio. Algunos de los autores que defendieron este modelo fueron Taylor y Fayol. Esta visión revela la importancia de la eficiencia en cuanto a la adecuación de los resultados a los objetivos propuestos y de la eficacia en cuanto al uso adecuado de los recursos. De este modelo se extraen las siguientes consecuencias: Planificación precisa y ajustada, Dirección por objetivos, Minucioso control de calidad, Selección y promoción del personal directivo y docente.

Al igual que otros modelos, el Modelo Humanista es de suma importancia ya que: “la gestión humanista emerge como una alternativa para resolver las inequidades creadas por el modelo económico tradicional” (Arandia y Portales, 2015, p. 124). En línea con lo anterior, se define al modelo de gestión humanista como aquel en donde se concibe a la escuela como un sistema social de roles y status que forma una comunidad educativa participativa cuyos miembros son personas sociales. Como resultado se busca el bienestar y la eficiencia. Este modelo emerge como una alternativa para resolver las inequidades creadas por el modelo económico tradicional, la misma que es parte de un cambio de paradigma que desde la década de los noventa ha optado por posicionar al ser humano al centro de la gestión de cualquier organización. Al respecto, Editorial Publicia (2016) expone que según el modelo una organización liderazgo integral es determinado como un proceso de influencia social, el cual según Neelesh y otros autores debe funcionar porque se orienta a la trascendencia e inclusión de todos los estilos o escuelas de dirección y liderazgo. La misma institución antes citada continua refiriendo que el modelo de gestión humanista es muy importante y necesario porque el ejercicio de dirección y liderazgo necesitan un nuevo enfoque en donde se engloben todos los elementos ineludibles para alcanzar una gestión eficaz de la educación, incorporando como un todo los aspectos de la materia, el cuerpo, la mente, el alma, la cultura, la ciencia, el arte, la naturaleza, los valores, la ética, la moral, el conocimiento y una visión humanista, que considere el desarrollo integral del ser humano.

Es necesario comenzar a elaborar modelos de liderazgo integral desde la visión humanista para que así se logre fortalecer la gestión escolar con un enfoque humanista en las personas del director y de los demás miembros del equipo directivo en la escuela. El modelo de gestión humanista entiende a la organización como una vía en donde el ser humano puede alcanzar la dignidad y lograr desarrollarse plenamente en todos los aspectos que le hacen ser humano. Así, toda organización deberá tener como fin principal alcanzar la mejora del ser humano, sin importar cuál sea su ámbito de acción o de incidencia.

El modelo burocrático también es importante ya que: “La burocracia es un plan administrativo unido a procedimientos rutinarios normalizados e impersonales, a menudo se reconoce que muchos aspectos de la vida escolar” (Tyler, 1996, p. 50). Según lo antes dicho por el autor citado, un centro educativo que asuma un modelo burocrático deberá de caracterizarse por poseer una estructura formal de órganos y funciones que se regirán por el principio de jerarquía y que todos sus integrantes sean individuos organizacionales. Así, una escuela que siga el modelo burocrático deberá perseguir, como objetivo principal, la eficiencia. Según lo que expresa Mejía (2008) dice que el científico economista Max Weber creó un modelo organizacional, el cual se ha convertido en el más aceptado por las organizaciones pues mediante su aplicación se han sobrellevado distintos problemas administrativos y de organización con una máxima eficiencia durante muchas décadas. Es el modelo burocrático más importante planteado en el siglo XX. El modelo de Weber ofrece varias ventajas, a pesar de todas sus limitaciones y restricciones, observadas por otros autores, la burocracia es una de las mejores alternativas de organización para cualquier tipo de grupo o empresa. Según el autor antes citado, entre las principales ventajas al aplicar un modelo burocrático se pueden enumerar: Racionalidad en relación con el logro de objetivos de la organización. Precisión en la definición del cargo y en la operación. Rapidez en las decisiones, pues c/u conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo. Univocidad de interpretación

garantizada por la reglamentación específica y escrita. Uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización y la reducción de costos y errores. Continuidad de la organización a través de la sustitución del personal que se retira. Reducción de la fricción entre las personas, si el funcionario conoce aquello que se exige de él y cuáles son sus límites entre sus responsabilidades y las de los demás.

Al referirse al Modelo Sistémico, Carabaño (2013) expone que este modelo concibe a la escuela como aquel organismo que funciona como un sistema abierto cuyos miembros son seres funcionales. Este modelo es defendido por muchos autores, ya que el mismo posee un carácter de búsqueda de la eficacia y la eficiencia. Asimismo, recalcan la aprobación por parte de varios estudiosos de los paradigmas cognitivo (Bruner, Ausubel) y psicoevolutivos (Piaget), a esta nueva tecnología de la educación. Además, muchos estudiosos consideran que el enfoque sistémico ha dado origen a la filosofía y estrategias de la llamada calidad total y a la gestión estratégica, que cada día cobran mayor importancia. Sin embargo, para Villagra (2017) dice que un elemento clave para lograr la gestión exitosa de una organización consiste en comprender cómo se explica la generación de los resultados del negocio. Esta comprensión puede alcanzarse si los encargados de la gestión de la institución ponen en práctica el llamado enfoque sistémico de gestión. Es llamado Sistémico porque siempre actúa a través de diversos componentes que, interconectados, forman un sistema que producirá resultados organizacionales. Asimismo, el enfoque sistémico puede concebirse como un modelo, pues un modelo es una simplificación teórica.

En el caso de una organización cualquiera, un modelo ayuda a comprender cómo funcionan sus partes o componentes, en este caso, resultados y elementos de gestión. Además, permite entender cuáles son las interacciones que se producen en el sistema antes de producirse los resultados. Además, en lo que respecta a una empresa, u otro tipo de organización sin fines de lucro, un modelo con enfoque sistémico conduce a comprender que los resultados alcanzados, ya sean éstos dinero o el cumplimiento de alguna misión específica, son generados por la interacción de sus componentes.

Al respecto, el enfoque sistémico de gestión permite que los gerentes comprendan, a través de un modelo simplificado, cómo funciona una organización. Contar con un modelo sistémico de gestión es indispensable para administrar una organización pensando en la sostenibilidad y en la eficacia de las acciones de mejora e innovación. En ese sentido, se reconocen tres características principales del modelo sistémico de gestión: Implica la existencia de relaciones causa efecto entre los componentes; Existe una interdependencia simultánea entre los componentes del sistema; y, es aplicable a todo tipo de organización.

“El modelo de gestión es una guía que orienta los procesos de gestión institucional y pedagógica para propiciar la mejora continua de la calidad educativa” (Secretaría de Estado de Educación, 2006, p.13). Por lo regular, se considera de vital importancia ya que el mismo es la base fundamental para el buen funcionamiento de los procesos académicos de calidad en cualquier institución educativa.

De igual manera, otros autores afirman que: “la Calidad (...) relaciona un conjunto de variables para la puesta en práctica de una serie de principios y técnicas para mejorar el producto” (Camisón, Cruz y González, 2006, p. 211). En el orden de lo dicho por los autores citados anteriormente, la gestión de calidad implica una referencia adecuada, debido a su condición de prototipo que involucra valores, principios y procedimientos y porque, además, es considerada en distintos ambientes de especialización como una estrategia progresista por excelencia que permite el manejo adecuado de las instituciones, específicamente, de aquellas ligadas al quehacer educativo.

Por lo tanto, la utilización del modelo europeo de excelencia y calidad institucional se muestra como un instrumento pertinente para la mejora de los centros: la base del modelo es la autoevaluación que constituye, probablemente, el proceso más relevante, ya que facilita el diagnóstico de los puntos débiles de la organización, estimula los procesos de mejora y hace posible la comprobación de su grado de progreso.

Martínez (2008) expone que el modelo EFQM es un modelo de calidad total que, para implantarlo, requiere del compromiso y liderazgo de la dirección del centro donde se vaya a implantar y la participación e implicación de todos los miembros de la organización teniendo en cuenta aspectos éticos y sociales. La gestión de este modelo se realiza por procesos y se apoya en la participación de todos los miembros de la organización. Las siglas EFQM hacen referencia a European Foundation for Quality Management, la organización sin ánimo de lucro que creó el modelo EFQM en el año 1988, con la misión de desarrollar un modelo de excelencia europeo. La aplicación del modelo EFQM le permitirá a cualquier organización la capacidad de poder realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de la actividad y los resultados alcanzados que está obteniendo esta organización con relación a los nueve criterios del modelo EFQM y establecer un diagnóstico de la situación. Además, la organización puede establecer líneas de mejora continua que pueden integrarse en el plan de calidad del centro. Es muy recomendable integrar la autoevaluación y los planes de mejora de ella derivados en el proceso de planificación del centro, elaborando un único plan de gestión que incorpore ambos aspectos. Los planes de mejora deberán tener asignados objetivos, indicadores, responsables y plazos. Se puede argumentar que, a diferencia de otros modelos de mejora de la calidad, el modelo EFQM se basa en la autoevaluación, no es un modelo de certificación ni tampoco de acreditación, y una organización puede realizar el proceso de autoevaluación con o sin apoyo externo, aunque la coordinación de la autoevaluación debe realizarla alguien con experiencia en el modelo.

De igual manera, la concepción anterior hace referencia con el planteamiento siguiente, en donde se defiende que un centro educativo de calidad deberá contar con un: “conjunto de relaciones y procesos de gestión institucional y pedagógica del equipo directivo del centro escolar y los maestros en las aulas” (SEE, 2006, p. 30). Por lo anterior, se puede colegir que el concepto de calidad es la aspiración compartida buscada por todos los miembros del equipo de gestión del centro educativo en términos de pertinencia, relevancia, eficiencia, eficacia y equidad. En un estudio realizado por Ventura (2014) titulado: Impacto de la implantación de modelos de gestión de calidad y excelencia en la administración pública, se analizó el hecho de cómo la adopción de los Modelos de Excelencia: Marco Común de Evaluación (CAF), el premio a la calidad instituido por el gobierno, el reconocimiento a las buenas prácticas y otras herramientas como las Cartas Compromiso al Ciudadano, han contribuido a impulsar la profesionalización de la función pública en República Dominicana. En ese orden, los modelos de excelencia están orientados a los resultados, buscan generar impacto, eficiencia en la administración de los recursos, indican un camino por el cual transitar, encontrando puntos de apalancamiento para utilizar de mejor forma nuestra energía. Provee, fundamentalmente una mirada holística sobre la organización y la alinea en torno a un objetivo final. En este proceso, el elemento humano es fundamental en la obtención de esos resultados de calidad.

MÉTODOLÓGÍA

El método elegido para la recogida de los datos ha sido la entrevista apoyada en un cuestionario estructurado. En esta fase se elaboró un instrumento útil con el fin de recoger la información necesaria para lograr los objetivos de esta investigación. Dentro de las opciones con las que se contaba para recabar la información, se ha optado por el diseño de un cuestionario cerrado para ser auto-administrado. El cuestionario fue aplicado a los docentes del centro educativo. Las encuestas se realizaron de forma personal a los docentes y miembros del equipo de gestión. Previamente a la aplicación de la encuesta, el encuestador informaba a los docentes y personal administrativo el objetivo de la investigación y le pedía su colaboración en la misma. Los docentes y personal administrativo completaron el cuestionario con total autonomía y de forma anónima. Por tanto se aplicó un cuestionario de 17, preguntas a los profesores de esa institución, y una entrevista a los miembros que conforman el equipo de gestión académica del politécnico objeto de estudio, con el propósito de que al finalizar la investigación, en la sección dedicada a la discusión de los resultados se logró cruzar las informaciones que permitieron evaluar el rol que el equipo de gestión académica y su desempeño frente a la gestión educativa de ese politécnico durante el período que abarca la investigación.

El universo está constituido por un conjunto de treintaicinco (35) personas entre ellas: 27 profesores y los ocho (8) miembros que componen el equipo de gestión académica. Como puede observarse no se extrajo muestra de las poblaciones elegidas, ya que se trabajó con la totalidad de las poblaciones seleccionadas. Es decir, con el universo completo, con las treintaicinco (35) personas que se indicaron anteriormente. Luego de obtener los datos, a través de la aplicación de los instrumentos a las poblaciones objeto de estudio, se procedió a la organización y tabulación de la información. Los tipos de análisis que se emplearon para la interpretación de los datos recogidos en la investigación están comprendidos dentro de la estadística descriptiva. Para ello se procedió a tabular los resultados obtenidos, con la ayuda de una tabla dinámica de frecuencias relativas, creada a base de fórmulas en Excel, con el propósito de representar estos datos en cuadros y gráficos, los cuales contienen: alternativas, frecuencias y porcentajes

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con relación a la variable número uno (1): Modelos de gestión de centros educativos. Los resultados por indicadores demuestran que hubo consenso en las informaciones emitidas por los docentes encuestados y las informaciones emitidas por los miembros del equipo de gestión académica entrevistados. Mediante el indicador número uno (1) que buscaba evaluar las razones por las que cree que en el Politécnico se aplica el modelo de gestión académica de calidad establecido por el MINERD. Los resultados revelan que según el 63% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: el Politécnico está integrado al desarrollo de su comunidad; funciona como una comunidad de aprendizaje; los propósitos y los contenidos curriculares son conocidos, promovidos y puestos en práctica; los maestros proporcionan atención personal a cada estudiante; se dispone de espacios para la reflexión pedagógica; se desarrollan planes de mejoramientos personales y colectivos; se hace buen uso del tiempo y los recursos disponibles; los organismos de participación y cogestión funcionan de manera activa y permanente.

Con relación al Indicador número dos (2) que buscaba evaluar con qué frecuencia: el equipo de gestión académica del Politécnico aplica el modelo de gestión académica de calidad. Los resultados de este indicador revelan que según el 78% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmadas con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: siempre el equipo de gestión académica aplica el modelo de gestión académica de calidad en ese Politécnico.

Con relación al indicador número tres (3) que buscaba evaluar los principales modelos de gestión académica aplicados a la dirección y/o administración de centros educativos. Los resultados de este indicador revelan que según el 93% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmadas con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: los modelos Humanista, Burocrático, Sistémico, y el de Gestión de Calidad, son los principales modelos de gestión académica aplicado en la dirección o administración de centros educativos.

En lo concerniente a la variable número dos (2): Funciones del equipo de gestión académica de los centros educativos. Los resultados por indicadores revelan que hubo consenso en las informaciones emitidas por los docentes encuestados con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistados.

En tal sentido, mediante el indicador número cuatro (4) que buscaba evaluar si el equipo de gestión académica supervisa las prácticas docentes. Los resultados de este indicador revelan que según el 78% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmadas con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: mensualmente el equipo de gestión académica supervisa las prácticas docentes.

Mediante el indicador número cinco (5) que buscaba evaluar si el equipo de gestión académica del Politécnico facilita los recursos y medios tecnológicos necesarios para el desarrollo de sus prácticas. Los resultados de este indicador revelan que según el 33% de las informaciones

emitidas por los docentes encuestados, confirmadas con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistados, siempre el equipo de gestión académica facilita los recursos y medios tecnológicos. Sin embargo, a pesar de que el equipo de gestión académica cumple con dicha función facilitando los recursos y medios tecnológicos, existe una discrepancia debido a que solo lo hace a veces, según revela el 67% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados.

Con relación al indicador número seis (6) que buscaba evaluar las técnicas utilizadas por el equipo de gestión académica del Politécnico para evaluar el desempeño docente. Los resultados de este indicador revelan que según el 89% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: la supervisión (observación) o acompañamiento de prácticas docentes, son las técnicas utilizadas por el equipo de gestión académica del Politécnico para evaluar el desempeño docente.

Con relación al indicador número siete (7) que buscaba evaluar por quienes era supervisado el trabajo de los docentes. Los resultados de este indicador revelan que según el 67% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: el trabajo de los docentes es supervisado por el equipo de gestión académica del Politécnico.

Con relación al indicador número ocho (8) que buscaba evaluar las funciones que considera está cumpliendo el equipo de gestión académica del Politécnico. Los resultados de este indicador revelan que según el 67% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: La administración, coordinación, capacitación y evaluación del personal docente y administrativo, planificación y supervisión; son las funciones que está cumpliendo el equipo de gestión académica del Politécnico.

Con relación al indicador número nueve (9) que buscaba evaluar si el equipo de gestión académica del Politécnico organiza cursos y talleres de capacitación que involucran al personal docente y administrativo. Los resultados de este indicador revelan que según el 19% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado, siempre el equipo de gestión académica organiza cursos y talleres de capacitación. Sin embargo, a pesar de que el equipo de gestión académica cumple con dicha función organizando cursos y talleres de capacitación, existe una discrepancia debido a que solo lo hace a veces, según revela el 81% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados.

Con relación al indicador número diez (10) que buscaba evaluar la frecuencia con que: el equipo de gestión académica se preocupa por propiciar en el Politécnico un ambiente adecuado para el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes. Los resultados de este indicador revelan que según el 85% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: siempre el equipo de gestión académica se preocupa en propiciar un ambiente adecuado para el logro de aprendizajes significativo en los estudiantes del Politécnico.

Con relación al indicador número once (11) que buscaba evaluar la frecuencia con que: el equipo de gestión académica resuelve adecuadamente los problemas que se presentan en el Politécnico entre maestros y alumnos, entre padres y maestros, entre alumnos de una misma clase, entre maestros y maestras, entre miembros del personal de apoyo. Los resultados de este indicador revelan que según el 93% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: siempre el equipo de gestión académica cumple con lo que pide dicho indicador.

Con relación al indicador número doce (12) que buscaba evaluar la frecuencia en que: el equipo de gestión académica realiza una planificación adecuada de todos los procesos administrativos y pedagógicos que se desenvuelven en el Politécnico. Los resultados de este indicador revelan que

según el 96% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: siempre el equipo de gestión académica realiza una planificación adecuada de todos los procesos administrativos y pedagógicos que se desenvuelven en el Politécnico.

En cuanto a la variable número tres (3) Competencias del equipo de gestión académica de centros educativos; mediante el indicador número trece (13) que buscaba evaluar las competencias que se evidencian en el trabajo desempeñado por el equipo de gestión académica del Politécnico. Los resultados de este indicador revelan que según el 85% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: la autorrealización y autocontrol, competencia comunicativa, competencia ético-ciudadana, inteligencia emocional, son las competencias que se evidencian en el trabajo desempeñado por el equipo de gestión académica del Politécnico.

Con respecto a la variable número cuatro (4): Estrategias utilizadas por el equipo de gestión académica de centros educativos; mediante el indicador número (14) que buscaba evaluar las estrategias que utiliza el equipo de gestión académica para gestionar los procesos pedagógicos y administrativos que se desarrollan en el Politécnico. Los resultados de este indicador revelan que según el 70% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: el Proyecto de Centro, Plan de Acción, Plan de Mejora, Proyecto Operativo Anual, figuran como las estrategias que utiliza el equipo de gestión académica para gestionar los procesos pedagógicos y administrativos del Politécnico.

Con relación a la variable número cinco (5): Tipos de liderazgos; mediante la medición del indicador número quince (15) que buscaba evaluar el tipo de liderazgo en que se ubica el equipo de gestión académica del Politécnico. Los resultados de este indicador revelan que según el 85% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: El liderazgo transformacional es el tipo de liderazgo ejercido por el equipo de gestión académica del Politécnico.

Respecto al indicador número dieciséis (16) que buscaba evaluar las características que describen mejor al tipo de liderazgo manifestado por el equipo de gestión académica. Los resultados de este indicador revelan que según el 78% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: en el equipo de gestión académica del Politécnico, todas las normas se discuten y se determinan en el grupo, da orientaciones y apoyo; en caso de necesidad, propone dos o más procedimientos entre los cuales el grupo puede decidir, posee encanto personal y espiritualidad interior, motiva la gente e inspira confianza, es elegido por la forma en que entusiasma a los demás, es uno de los más valorado en el grupo.

En lo concerniente a la variable número seis (6): Tipos de clima laboral; mediante el indicador número diecisiete (17) que buscaba evaluar el clima laboral que predomina en el centro educativo al que usted pertenece. Los resultados de este indicador revelan que según el 96% de las informaciones emitidas por los docentes encuestados, confirmada con las informaciones emitidas por el equipo de gestión académica entrevistado: en el Politécnico predomina el tipo de clima laboral participativo.

CONCLUSIONES

Al concluir este caso de investigación, titulado: Evaluación de la gestión académica de acuerdo al modelo establecido por el MINERD, en el Politécnico Víctor Manuel Espailat, en el Sector Ensanche Espailat Santiago, en el período enero-abril, 2018; se presentan los resultados obtenidos durante el proceso de medición de cada una de las variables incluidas en el tratamiento de la problemática abordada. Para ello, se toma en cuenta cada uno de los objetivos específicos formulados al inicio del estudio. Asimismo, luego de presentar las debilidades encontradas en la

gestión y administración del Politécnico objeto de estudio, se formulan, a modo de recomendaciones, las sugerencias que se consideran pertinentes para fortalecer la gestión académica de la institución seleccionada para el desarrollo de esta investigación.

El objetivo general formulado al inicio de esta investigación consiste en: Evaluar el desempeño de la gestión académica de acuerdo al modelo establecido por el MINERD, del Politécnico Víctor Manuel Espaillat, en el Sector Ensanche Espaillat Santiago, en el período enero-abril, 2018. Literalmente, este objetivo fue logrado a cabalidad, ya que se pudo comprobar que el desempeño del equipo de gestión académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat es muy bueno. Esto puede confirmarse al observar y leer los hallazgos revelados en cada uno de los objetivos específicos de este estudio.

Con relación al cuestionario aplicado a los docentes del Politécnico Víctor Manuel Espaillat:

Objetivo específico No. 1. Identificar el modelo de gestión académica establecido por el MINERD, para los centros educativos de República Dominicana. Los resultados de la investigación permiten observar que el modelo de gestión académica establecido por el MINERD, para los centros educativos del país es el identificado Modelo de Gestión de Calidad, según revela las informaciones emitidas por el 93% de los docentes encuestados quienes identificaron que el modelo Humanista, Burocrático, Sistémico, Gestión de calidad, son los principales Modelos de Gestión de Calidad establecidos por el MINERD para la gestión académica de centros educativos.

Objetivo específico No. 2. Señalar las funciones administrativas y pedagógicas evidenciadas en el desempeño manifestado por el equipo de gestión académica del Politécnico con relación a los recursos humanos: administrativos y docentes bajo su cargo. Los resultados de la investigación permiten observar que entre las funciones señaladas que evidencian el desempeño del equipo de gestión académica del Politécnico objeto de estudio están las siguientes: planificación, supervisión, coordinación, administración, investigación, capacitación y evaluación del personal docente y administrativo, según revelan las informaciones emitidas por el 67% de los docentes encuestados.

Objetivo específico No. 3. Nombrar las competencias administrativas y pedagógicas que se evidencian en los miembros del equipo de gestión académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat. Los resultados arrojados por esta investigación evidencian que entre las competencias puestas en práctica por los miembros del equipo de gestión académica del Politécnico objeto de estudio, se nombran las siguientes: autorrealización y autocontrol, competencia comunicativa, competencia ético- ciudadana, inteligencia emocional. Según revela las informaciones emitidas por el 85% de los docentes encuestados.

Objetivo específico No. 4. Identificar las estrategias utilizadas por el equipo de gestión académica en la planificación, supervisión y evaluación del trabajo desempeñado por el personal docente durante el período en estudio. Los resultados obtenidos durante el proceso de investigación permiten identificar que, entre las estrategias utilizadas por el equipo de gestión académica en el Politécnico objeto de estudio, se incluyen las siguientes: Proyecto de Centro, Plan de Acción, Plan de Mejora, y Proyecto Operativo Anual. Según revela las informaciones emitidas por el 70% de los docentes encuestados.

Objetivo específico No. 5. Indicar el tipo de liderazgo ejercido por el equipo de gestión académica del Politécnico objeto de estudio en el período comprendido por la presente investigación. Los hallazgos del estudio permiten indicar que el tipo de liderazgo en el que se inscribe el trabajo desempeñado por el equipo de gestión académica es el denominado Liderazgo Transformacional. Según revela las informaciones emitidas por el 85% de los docentes encuestados.

Objetivo específico No. 6. Describir el tipo de clima laboral que predomina en el Politécnico Víctor Manuel Espaillat. Los resultados obtenidos en esta investigación permiten observar que el tipo de clima laboral predominante y descrito en esa institución es el denominado Clima Participativo. Según revela las informaciones emitidas por el 96% de los docentes encuestados.

Con relación a la entrevista aplicada a los miembros del equipo de gestión académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat

Objetivo específico No. 1. Identificar el modelo de gestión académica establecido por el MINERD, para los centros educativos de República Dominicana. Los resultados de la investigación demuestran que los miembros del equipo de gestión académica identificaron que el modelo de gestión académica aplicado en la gestión de ese Politécnico es el denominado Modelo de Gestión de Calidad; (véase resultados arrojados por la Entrevista Aplicada a los Miembros del Equipo de Gestión Académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat).

Objetivo específico No. 2. Señalar las funciones administrativas y pedagógicas evidenciadas en el desempeño manifestado por el equipo de gestión académica del Politécnico con relación a los recursos humanos: administrativos y docentes bajo su cargo. Los resultados de la investigación evidencian que los miembros del equipo de gestión académica entrevistados señalaron que entre las funciones que está cumpliendo el equipo de gestión académica, están las siguientes: Planificación, Supervisión, Coordinación, Administración, Investigación, Capacitación y Evaluación al personal docente y administrativo; (véase resultados arrojados por la Entrevista Aplicada a los Miembros del Equipo de Gestión Académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat). Sin embargo, la frecuencia con la que el equipo de gestión académica cumple con sus funciones pedagógicas y administrativas no resultó ser en un cien por ciento favorable para todos los indicadores de funciones, debido a que cuando se trata de facilitar los recursos tecnológicos a los docentes y, además, dar seguimiento a la capacitación del personal bajo su cargo, el equipo de gestión académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat, solo cumple con estas funciones a veces, según revelan los porcentajes de los indicadores 5 y 9 (véase las tablas y gráficos 5 y 9 del Cuestionario Aplicado a los Docentes).

Objetivo específico No. 3. Nombrar las competencias administrativas y pedagógicas que se evidencian en los miembros del equipo de gestión académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat. Los resultados de la investigación demuestran que los miembros del equipo de gestión académica entrevistados, afirmaron que entre las competencias administrativas y pedagógicas que se evidencian en su gestión, pueden nombrarse las siguientes: Autorrealización y Autocontrol, Competencia comunicativa y Competencia ético-ciudadana, Inteligencia emocional; (véase resultados arrojados por la entrevista aplicada a los miembros del equipo de gestión académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat).

Objetivo específico No. 4. Identificar las estrategias utilizadas por el equipo de gestión académica en la planificación, supervisión y evaluación del trabajo desempeñado por el personal docente durante el período en estudio. Los resultados de la investigación demuestran que los miembros del equipo de gestión académica entrevistados identificaron que entre las estrategias utilizadas en su gestión están las siguientes: Proyecto de Centro, Plan de Acción, Plan de Mejora, Proyecto Operativo Anual (véase Resultados Arrojados por la Entrevista Aplicada a los Miembros del Equipo de Gestión Académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat).

Objetivo específico No. 5. Indicar el tipo de liderazgo ejercido por el equipo de gestión académica del Politécnico objeto de estudio en el período comprendido por la presente investigación. Los resultados de la investigación demuestran que los miembros del equipo de gestión académica entrevistados indicaron que el tipo de liderazgo ejercido en su gestión en el período estudiado es el que corresponde al Liderazgo Transformacional (véase Resultados Arrojados por la Entrevista Aplicada a los Miembros del Equipo de Gestión Académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat).

Objetivo específico No. 6. Describir el tipo de clima laboral que predomina en el Politécnico Víctor Manuel Espaillat. Los resultados demuestran que los miembros del equipo de gestión académica entrevistados describieron que el tipo de clima laboral predominante en esa institución es el denominado Clima participativo; (véase resultados arrojados por la entrevista aplicada a los miembros del equipo de gestión académica del Politécnico Víctor Manuel Espaillat).

Después de presentar las conclusiones de la investigación sobre el tema: Evaluación de la gestión académica de acuerdo al modelo establecido por el MINERD, del Politécnico Víctor Manuel Espailat, en el Sector Ensanche Espailat Santiago, en el período enero-abril, 2018, se considera pertinente formular las siguientes recomendaciones.

Al equipo de gestión académica del Politécnico Víctor Manuel Espailat se le recomienda implementar estrategias innovadoras que le permitan elevar el nivel de calidad en su gestión administrativa, evitando el descuido y la falta de sistematicidad en el desarrollo y cumplimiento de las funciones que caracterizan a una gestión administrativa de calidad y moderna. Asimismo, ajustar su labor académica al modelo de gestión administrativa y pedagógica establecido por el MINERD, sin omitir ninguno de los aspectos que conforman el modelo de gestión de calidad propuesto por el MINERD, para los centros educativos del país, de modo que todos y cada uno de los actores de la institución escolar colaboren eficientemente con la buena marcha del Politécnico objeto de estudio, con el fin de que la calidad de la educación que se ofrece en esta institución vaya en aumento. Igualmente, seguir haciendo uso de un liderazgo transformacional, permitiendo así, el desarrollo armonioso de cada uno de los organismos de cogestión que constituyen esa gestión administrativa en específico.

Mientras que a las autoridades del Distrito Educativo 08-04, de Santiago se les sugiere preparar e impartir talleres relacionados con la moderna gestión administrativa de calidad, de modo que los miembros que integran el equipo de gestión académica en los centros que pertenecen a ese Distrito, se concienticen acerca de cómo deben conducirse frente a los recursos humanos y materiales que han sido colocados bajo su dirección y administración.

BIBLIOGRAFÍA

Abregu, V. y la OEI (eds) (2015). Fortalecer mis habilidades: El rol del equipo directivo. Recuperado de:
https://portaldelasescuelas.org/wp-content/uploads/2016/03/El_rol_del_equipo_directivo.pdf

Alcalá, A. (2011). Dirección de personas: Un timón en la tormenta. Recuperado de:
<https://books.google.com.do/books?id=3uJ0w4DeshYC&dq=el+equipo+directivo+y+el+clima+laboral&hl=es&source=gbsnavlinkss>

Arandia, O. y Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. En AD-minister N°. 26, enero-junio 2015, pp. 123 - 147. doi:
[10.17230/ad-minister.26.6www.eafit.edu.co/ad-minister](https://www.eafit.edu.co/ad-minister/10.17230/ad-minister.26.6)

Argos, J. y Ezquerro, P. (2014) Liderazgo y educación. Recuperado de:
https://books.google.com.do/books?id=MYZPBQAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Balotta, M. (2008). Teoría crítica de la gerencia. Madrid, España: Síntesis.

Camisón, C., Cruz, S. y González, T. (2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Recuperado de:
<https://porquenotecallas19.files.wordpress.com/2015/08/gestion-de-la-calidad.pdf>

Carabaño, N. (2013) Estrategias gerenciales en la organización educativa. Recuperado de:
https://www.academia.edu/7563441/ESTRATEGIAS_GERENCIALES_EN_LA_ORGANIZACION_EDUCATIVA

Córsico María Celia y Moraschi (1983). Verbos claves en evaluación institucional y otras tareas docentes. Buenos Aires: Plus Ultra.

Casanova, J. y Nieto, P. (2017). Estilos de liderazgo en los directores de las instituciones educativas públicas de nivel secundario, Iquitos – 2017. (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada de la Selva Peruana. Recuperado de: <https://goo.gl/hkEdXf>

Chavez, M., (2013). La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la PYME Ecuatoriana. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>

Chiang, M., Rodrigo, J. y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado de: https://books.google.com.do/books?id=v_sFY1XRfAlC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Churata, E. y Rickerts, E. (2017). Análisis comparativo de las estrategias de comunicación entre el proyecto de construcción del sistema de riego tecnificado pucará y el proyecto mejoramiento y ampliación del servicio de agua y sistema de riego yocará, periodo 2015. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Del Altiplano Puno. Recuperado de: http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4513/Cari_Muñoz_Edison_Rickerts_Churata_Nuñez_Estanislao.pdf?sequence=1

[De la Maza, R. \(2011\) El Mejor Colegio de Chile: El Gran Salto en Educación Escolar. Recuperado de: http://bit.ly/2FvM51B](http://bit.ly/2FvM51B)

De la Orden Arturo. (1988). La evaluación y localidad educativa. Buenos Aires: Editorial Docencia.
Díaz Noguera, María Dolores (1995). Ver, saber y ser: participación, evaluación, reflexión y ética en el desarrollo de las organizaciones educativas. Sevilla: Publicaciones MCEP.

Díaz, C. et al (2000). El proyecto educativo de la institución escolar. Caracas, Venezuela: Grao.

Disla, J. y Salcedo, M. (2011) Evaluación de los procesos de Calidad de la Maestría en Educación Superior en Ciencias de la Salud (Tesis de postgrado) Centro Universitario Regional de Santiago (CURSA – UASD)

Editorial CEP (2016). Cuerpo de Maestros. Educación Primaria. Temario. Vol. I. Recuperado de: <http://bit.ly/2HoVi9M>

Editorial Publicia (2016). Modelo de gestión humanista desde un liderazgo integral. Recuperado de: <https://www.editorial-publicia.com/catalog/details//store/es/book/978-3-8416-8005-1/modelo-de-gestión-humanista-desde-un-liderazgo-integral>

Educando.edu (octubre de 2009). La Gestión Educativa. Recuperado de: <http://www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestin-educativa/>

Enciclopedia Dominicana SOS (2017). Santiago. Fundación SOS. Recuperado de: <http://enciclopediadominicana.org/Santiago>

Escobar, M. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. Estudios Gerenciales, 21(96), pp. 31-55. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0159232005000300002&lng=en&tlng=es

Espínola, V. y Hoffmann, J. (2010). Estrategias de prevención de la deserción en la Educación Secundaria: perspectiva latinoamericana. Revista de Educación, número extraordinario 2010, pp. 257-280. Recuperado de: http://www.revista.educacion.mec.es/re2010/re2010_10.pdf

Esteban, M. (s.f., p.2). Las estrategias de aprendizaje en el entorno de la Educación a Distancia (EaD). Consideraciones para la reflexión y el debate. Introducción al estudio de las estrategias y estilos de aprendizaje. Recuperado de: <http://especializacion.una.edu.ve/iniciacion/paginas/esteban2003.pdf>

Hernández, M. (2006.). Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Recuperado de: <https://erods.files.wordpress.com/2013/08/introduccion3b3n-a-la-administracion3b3n-sergio-hernandez-4ta-ed.pdf>

Hué, C., Esteban, J., Ruiz, T., Muñoz, Y., Campo, A., Gargallo, J. y otros (2012). El liderazgo educativo: proyectos de éxito escolar. Recuperado de: <https://goo.gl/SyCdNJ>

Fernández, M., (2002). La Dirección Escolar ante los Retos del Siglo XXI. Revista cuatrimestral del Consejo Escolar del Estado, 5, pp.23-38. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3104863>

Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. Revista Venezolana de Gerencia, 12(39), pp.410-430. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006&lng=es&tlng=es.

Fundación Chile (2006). Manual de gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares. Recuperado de: http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/CR_Articulos/manual.pdf

Freire, S., Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) Lima, Perú. Ediciones: Arteta E. I. R. L. recuperado de: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Peru/grade/20170802023948/AI17.pdf>

Gago, F. (2006). La Dirección pedagógica en los institutos de enseñanza secundaria: un estudio sobre el liderazgo educacional. Madrid, España: Ministerio de Educación y Ciencia/CIDE.

García, A. (2013). Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel. (Tesis de grado). Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Recuperado de: <http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/145>

García, M. (2014). Administración, reclutamiento y selección de recursos humanos. GestioPolis. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/administracion-reclutamiento-y-seleccion-de-recursos-humanos/>.

García Hoz Víctor (1988). Educación personalizada. Madrid. Ediciones RIALP.

González, A. (2013) Liderazgo del Director para el Desempeño Laboral de los Docentes de la unidad educativa estatal José Toledo (tesis de grado) Universidad Santa María de Caracas. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-director-desempeno-laboral-docentes-ente-educativo-venezolano/>

Gobernación Provincial de Santiago (2018) La Provincia. Gobernación de Santiago. Recuperado de: <http://gobnaciondesantiago.gob.do/sample-page/>

González, N. (2013). Administración de Aspectos Técnico-Pedagógicos. Revista Calidad de la Educación, pp.22-25. Recuperado de: <https://issuu.com/nerys.gonzalez/docs/revista>

González, A. y Velaz, C. (2014). La acción tutorial en el sistema escolar. Recuperado de: https://books.google.com.do/books?id=HPqaBAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Guamán, M. V. (2015). Modelo de gestión en el área de producción para la empresa tejidos Karmam de la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura. (Tesis de Licenciatura). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Recuperado de: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1458/1/TUIADM008-2015.pdf>

Gutiérrez, C. (2014). Clima organizacional en las comunidades educativas. (Tesis de licenciatura). Universidad Austral de Chile. Recuperado de: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2014/ffg984c/doc/ffg984c.pdf>

Hernández, R. (2004) La Educación desde el Antiguo Oriente al Plan Decenal en la Republica Dominicana. (3^{ra} ed.) República Dominicana.

Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación. Recuperado de: http://sined.uaem.mx:8080/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf?sequence=1

Imberón, F. (2008). Del proyecto educativo a la programación de aula. Recuperado de: <http://bit.ly/2CvXqJf>

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>

Instituto Tecnológico de Santo Domingo (2002). La Educación en República Dominicana: Retos y Perspectivas: Ensayos de 37 especialistas dominicanos. Recuperado de: <https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/.../LaeducacionenRepubblicaDominicana.pdf>

ISOTools (2012). Modelos de Gestión en Centros Educativos. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2012/11/16/modelos-de-gestion-en-centros-educativos/>

Lara, J. y Pimentel, B. (2009) Propuesta de mejora para la gestión administrativa del centro educativo Arz. Juan Antonio Flores Santana del Pino La Vega (Tesis de maestría) UCATESI.

Luciano, C. (5 de diciembre, 2010). SEGUNDA PARTE (FINAL) 1. Levantamiento físico-territorial del sector. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <http://ensanche-espaillat-urbanismo2.blogspot.com/>

Marcano, N. y Finol, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los Directores y Subdirectores de las Escuelas Básicas. Revista Venezolana de Gerencia, 12(39), pp. 410-430. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300006&lng=es&tling=es.

Marqués, R. (2008). Profesores muy motivados: Un liderazgo positivo promueve el bienestar docente. Recuperado de: https://books.google.com.do/books?id=3CPwva5wTlIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Martínez, B. (2008). Hablemos de... Calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management)?. *An Pediatr Contin.* 2008; 6(5):315-20. Recuperado de: <https://goo.gl/jTkGnN>
- Martínez J. M. (2002). Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Recuperado de: <https://books.google.com.do/books?id=Y40kIEWbNwEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4, pp. 1-10. Recuperado de: <https://goo.gl/iCJQNf>
- Mejía, G. (2008). Modelo burocrático (tesis). Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos58/modelo-burocratico/modelo-burocratico.shtml>
- Mestres, L. (2013). Las competencias de un buen gestor de centro educativo. *Educaweb*. Recuperado de: <http://www.educaweb.com/noticia/2013/11/04/competencias-buen-gestor-centro-educativo-7878/>
- Ministerio de Educación, Perú (2000). Desafíos de la educación. Recuperado de: <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/3039>
- Ministerio de Educación del Perú (2014). Marco de buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Administración Pública (2014). Guía para la elaboración e implementación del Plan de Mejora Institucional. Recuperado de: <https://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Ministerio de Educación, República del Salvador (2008). Dirección escolar efectiva. Doc. 4. Recuperado de: www.oei.es/historico/pdf2/direccion_escolar_efectiva_elsalvador.pdf
- Morales, D. (2014). Gestión directiva y clima escolar en república dominicana: identificación de factores característicos y sus relaciones con resultados en los aprendizajes. Recuperado de: http://www.512.com.do/uploads/documents/20150112_working_paper_clima_escolar.pdf
- Moreno, C. Díaz, A. Cuevas, C. Nova, C. Bravo, I. (2011, 14 de Marzo) *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*. 14, (3), 2011. Universidad de Concepción, Chile. Universidad Nacional Autónoma de Méjico. Recuperado de: <file:///C:/Users/User/Desktop/27647-54372-1-PB.pdf>
- Onetto, F. (2004). Climas educativos y pronósticos de violencia: condiciones institucionales de la convivencia escolar. Recuperado de: https://books.google.com.do/books?id=mh-7wUG7-OIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Oviedo, R. (2004). Proyecto PACE: Manual de procedimiento para el acompañamiento y seguimiento en los centros educativos. Series Proyecto de Apoyo a la Calidad Educativa. Recuperado de: <http://es.calameo.com/read/0010115855e5bf8083ea5>
- Rojas, E. (2014). Gestión directiva y el clima institucional en las instituciones educativas. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos100/gestion-directoral-y-clima-institucional-instituciones-educativas-requena-peru/gestion-directoral-y-clima-institucional->
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica. Recuperado de: <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>

Reyes, D. y Jáquez, E. (2009) La Supervisión Docente y su incidencia en la Calidad del Proceso Enseñanza – Aprendizaje (Tesis de Maestría) (CURSA - UASD) Santiago.

Rojas B., y Jorge, M. Clima escolar y tipología docente: la violencia escolar en las prácticas educativas. Cuadernos de Investigación Educativa [en línea] 2013, 4 [Fecha de consulta: 4 de mayo de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=443643892006>> ISSN 1510-2432

Rojas, D. (2010). La administración y la gestión educativa. (Monografía). La Universidad Particular de Iquitos. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa2.shtml>

Sacristán, J. (2018). Teorías de la enseñanza y desarrollo del currículum. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/44542457_Teoria_de_la_ensenanza_y_desarrollo_del_curriculo_Jose_Gimeno_Sacristan

Santana Griselda, Matos Faustina, y Mercedes Basilia (2016) Recuperado de: http://investigare.pucmm.edu.do:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12060/1845/2016_Tesis_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Secretaria de Estado de Educación (2006a). Modelo de Gestión de la calidad para los centros educativos. Recuperado de: http://www.educando.edu.do/files/6213/5359/3377/mgestioncalidadcentros_completo.pdf

Secretaria de Estado de Educación (2006b). Gestión Educativa 2004-2008: Modelo de Gestión de la Calidad para los Centros Educativos. Santo Domingo, República Dominicana: Editora Taller, C. por A.

Secretaria de Educación Pública (2012). Planeación y gestión educativa. Séptimo Semestre/ Plan de Estudios 2012. Recuperado de: http://www.dgespe.sep.gob.mx/public/rc/programas/lepri/planeacion_y_gestion_educativa_lepri.pdf

Sendón, A. (2007). La crisis de la escuela media y la gestión escolar: Transformaciones sociales y estrategias institucionales en escuelas pobres. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 5 (3), 84-101. Recuperado de: http://www.redalyc.org/html/551/5513_0508/

Sosa, E. y Payano, R. (2009) Gestión administrativa y pedagógica en centros públicos del nivel medio de los distritos educativos 01-02 de la Regional 05 San Pedro de Macorís. Instituto Superior de Formación Docente Salome Ureña.

Silverio, J. (17 de marzo de 2016) Manual Operativo de Escuelas [Entrada en un blog]. Recuperado de: <http://www.educaciondominicana.info/2016/03/manual-operativo-de-escuelas.html>

Trasvén, M. (2014). El liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes en un ente educativo venezolano. Recuperado de: http://www.gestio_polis.com/liderazgo-director-desempeno-laboral-docentes-ente-educativo-venezolano/.

Tobón, S. (2006). Competencias, calidad y educación superior. Bogotá, Colombia: Coop. Editorial Magisterio.

Torralba, F. (2006). Dirigir la escuela 0-3. Recuperado de: <https://books.google.es/books?id=vWEHdBcNRuEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q=planificar&f=false>

Tyler, W. (1996). Organización escolar: una perspectiva sociológica. Recuperado de: https://books.google.com.do/books?id=JtnM714MZEC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2011) Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Representación de la UNESCO en Perú/Ministerio de Educación Perú. Recuperado de: <http://www.redage.org/publicaciones/manual-de-gestion-para-directores-de-instituciones-educativas>

Universidad Acción Pro Educación y Cultura (2015). Plan operativo anual 2013-2014. Recuperado de: https://unapec.edu.do/Content/Documentos/PlanEstrategico/Plan_Operativo_Anual_POA_2013-2014.pdf

Universidad Autónoma de Santo Domingo (2014) Plan de Calidad 2013-2024. Recuperado de: http://uasd.edu.do/PLAN_DE_CALIDAD_2013-2024.pdf

Uranga, F. (2007). Gestionar la comunicación en las prácticas sociales, organizaciones y comunidades. Madrid, España: Editorial Amat.

Valerio, et al. (2016) Parámetros de Calidad de la Educación Dominicana en el área de Ciencias Sociales (tesis de grado) (CURSA – UASD) Santiago.

Vázquez, R. y Angulo, F. (2006). La Caja de Pandora de la Dirección de Centros Educativos. Aportaciones de una Investigación Cualitativa. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), pp. 99-112. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/551/55140408.pdf>

Vázquez, S. (2013). La actitud resiliente como competencia esencial del gestor educativo. Educaweb. Recuperado de: <http://www.educaweb.com/noticia/2013/11/04/actitud-resiliente-como-competencia-esencial-gestor-educativo-7873/>

Ventura, R. (2014). Impacto de la implantación de modelos de gestión de calidad y excelencia en la administración pública: caso de República Dominicana. Revista del CLAD Reforma y Democracia, 59, pp. 221-236. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533691008>

Villagra, J. (s, f.). El Enfoque Sistémico de Gestión. Recuperado de: <http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/El%20Enfoque%20Sistémico%20de%20Gestión.pdf>

Villagra, J. (2017). El Enfoque Sistémico de Gestión. Recuperado de: <http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/El%20Enfoque%20Sistémico%20de%20Gestión.pdf>

Villaruel, D., Gairín, J., y Bustamante, G. (2014). Competencias profesionales del director escolar en centros situados en contextos vulnerables. Educere, 18 (60), pp. 303-311. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35631743014>

Ziller, K. (2016). Modelo 5d: Un mapa de ruta para una nueva estrategia empresarial consciente. Recuperado de: <http://bit.ly/2sN2f1r>