

# Desafíos del Equipo de Gestión de centros educativos de modalidad Técnico-Profesional para el rendimiento académico

## Challenges of the Management Team of educational centers of the Technical-Professional modality for academic performance

<sup>1</sup>Rosmery Gil Santos, <sup>2</sup>Ana Fernández García

Universidad Internacional Iberoamericana, República Dominicana; rosmeryy@hotmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-1701-9520>

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), España  
Dirección postal: Calle Juan del Rosal, 14. Despacho 212. 28040 Madrid (España); ana.fernandez@unini.edu.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-7600-8768>

**Recibido:** 9/6/2023; **Aprobado:** 18/10/2023

### Resumen

La sociedad dominicana ha fijado interés en la modalidad Técnico-Profesional, que abarca los politécnicos y ofrece formación técnica y académica con innovación y perspectiva de productividad para estudiantes interesados en salir con un bachillerato técnico acreditado. Este estudio tuvo como objetivo analizar los desafíos que enfrenta el equipo de gestión para mejorar el rendimiento académico en los estudiantes del nivel secundario. Hay un interés socio-educativo por tratarse de un tema con iniciativas que nacieron de normativas legales y encerraron compromisos de mejora, y con antecedentes en investigaciones abordadas desde diversos

### Abstract

Dominican society has set interested in the Technical-Professional modality, which includes polytechnics and offers Technical and academic training with innovation and productivity perspective for students interested in leaving with an accredited Technical baccalaureate. This study aimed to analyze the challenges faced by the management team to improve academic performance in Secondary School students. There is a socio-educational interest because it is a subject with initiatives that were born from legal regulations and included commitments to improve, and with a background in research addressed from various contexts.

contextos. El estudio fue realizado bajo el diseño mixto con una muestra de 28 miembros de equipos de gestión de los politécnicos de la regional de Educación No. 14, Nagua. Se utilizó la técnica Delphi y como instrumento el cuestionario con dos rondas de preguntas: abiertas y cerradas, para recoger datos cualitativos y cuantitativos. El análisis se llevó a cabo con los programas informáticos MAXQDA y SPSS. Los resultados presentados de forma gráfica fueron explicados, y se concluye que el individualismo, desmotivación, resistencia al cambio de algunos docentes y estudiantes, la falta de personal cualificado y el desconocimiento de normativas, son algunos de los desafíos más destacados.

**Palabras clave:** Gestión educacional, Enseñanza secundaria, Enseñanza Técnica, Rendimiento.

The study was carried out under the mixed design with a sample of 28 members of management teams of the polytechnics of the Regional Education No. 14 Nagua. The Delphi Technique was used and as an instrument the questionnaire with two rounds of questions: open and closed, to collect qualitative and quantitative data. The analysis was carried out with the MAXQDA and SPSS software. The results presented graphically were explained, and it is concluded that individualism, demotivation, resistance to change of some teachers and students, the lack of qualified personnel and the ignorance of regulations, are some of the most outstanding challenges.

**Keywords.** Educational management, Secondary education, Technical Education, Performance.



Desafíos del Equipo de Gestión de centros educativos de modalidad Técnico-Profesional para el rendimiento académico by Rosmery Gil Santos y Ana Fernández García is licensed under [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## INTRODUCCIÓN

La educación dominicana sufre constantes transformaciones que afectan los procesos educativos en las escuelas, siendo estas las instancias que viven la realidad de cada familia a través de los/ las estudiantes. Para dar respuestas a los cambios que demanda la sociedad, los centros procuran realizar una gestión de calidad que le permita enfrentar los

desafíos que se presentan para obtener buenos resultados académicos. Para lograrlo, cuentan con un equipo de gestión encargado de velar, accionar y garantizar el buen funcionamiento de los mismos. En ese sentido, se pretende en esta investigación conocer cuáles son esos factores desafiantes para la gestión que afectan el rendimiento académico de los estudiantes de los politécnicos, cómo participa este equipo en el desarrollo curricular,

cómo es la relación entre los actores del proceso y qué nivel de formación se requiere para dar respuestas a los desafíos que enfrentan.

Hoy día el tema sobre equipo de gestión es tratado en distintos escenarios como punto neurálgico en el ámbito educativo. Muchos investigadores han sentido la necesidad de estudiar el tema, tanto a nivel nacional (Abregú, 2015; Arnoletto, 2014; Marte, 2019; Minerd, 2013; Morales, 2020) como internacional (Donoso-Díaz y Benavides-Moreno, 2018; Mendoza-Molina, 2010; Muza, 2014; Rosales-Yepes et al., 2020; Yábar, 2013) coincidiendo en que el equipo de gestión es el organismo de cogestión responsable de organizar, diseñar y ejecutar planes, asumir y elevar la calidad del centro, gestionar con la acción precedida por la comunicación y el cumplimiento de lo establecido. Están llamados a ser líderes con las competencias necesarias para dirigir y hacer que la enseñanza y el aprendizaje se den para lograr en los/as estudiantes buenos resultados académicos.

La modalidad Técnico-Profesional también ha sido estudiada por diversos sectores de la sociedad, organismos como: Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE), Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); y personas (Ahumada, 2018; Amargós, 2016;

Amargós, 2018; Arbizu, 2019; Maturo, 2015; Montes y Manninng, 2012; Sevilla y Dutra, 2016). Estos liceos llamados politécnicos imparten conjuntamente áreas curriculares básicas y carreras técnicas al ser una modalidad que ofrece distintos títulos estructurados en familias profesionales, cuentan con un equipo de gestión responsable de velar porque los estudiantes logren un buen rendimiento académico y salgan con las competencias laborales necesarias para insertarse al mercado en correspondencia con la formación técnica recibida, además de contar con el título de bachiller que le acredita para continuar sus estudios superiores.

Esta modalidad era conocida como Educación Técnica, contaba con algunos centros, como las Escuelas de Artes y Oficios (1902); Escuela Telefónica en Azua y Santiago (1905); Escuela de Comercio en Puerto Plata (1912), entre otras. Con la Ley Orgánica de Educación No. 29-09 se reorganizan las escuelas técnicas y sus currículos, pasando a depender de la Dirección General de Educación Vocacional, mediante las órdenes departamentales 1214-58 y 1-59 como parte de una reforma educativa. Con la resolución 55-66 pasa a denominarse Dirección General de Educación Técnico-Profesional y diez años después, con la reforma administrativa, producto de la orden departamental No. 13-77, pasa a ser un departamento de Educación Media. Actualmente, la Dirección de Educación Técnico-Profesional pertenece a la Dirección General de Educa-

ción Secundaria (Portal del MINERD, s/f). (Ley No. 66-97, p.17).

Al preguntarnos, ¿Cuáles desafíos enfrenta el equipo de gestión de los centros educativos para mejorar el rendimiento académico de los estudiantes? Es importante citar algunos investigadores como: Muza Mussa (2014, p. 47) al decir que son desafíos de la gestión “mostrar la diferencia de calidad de cada cambio para inspirar y motivar a los demás a concebir el camino de la transformación como posible, además de deseable”. Abregú (2015) dice que el mayor desafío del equipo directivo es no ser conformista, sino actuar en cualquier realidad, conocer las situaciones del centro y de la comunidad, y los factores amenazantes.

Pacheco (2017) habla de algunos factores como la deserción escolar y la inseguridad. Medrano (2021) sobre la falta de competencia y/o liderazgo por parte de los/las docentes y/o gestores en los centros de nivel secundario. Kelly de Peña (2020) investigó sobre la relación de la gestión pedagógica y el desempeño de los maestros. IDEICE (2016) publicó un informe sobre los niveles de abandono escolar registrados en el país. Estos y otros factores se presentan como desafíos para el equipo de gestión. Con este estudio, realizado en los politécnicos de la regional 14 de Nagua, correspondientes a las provincias María Trinidad Sánchez y Samaná, ubicadas al nordeste de la isla de Santo Domingo, se tiene la intención de contribuir al desarrollo científico a través de una producción que servirá como so-

porte y antecedente a otras investigaciones vinculadas al tema en cuestión.

Con miras a lograr lo que persigue el diseño curricular y demanda el mercado laboral resulta importante implementar estrategias que permitan a los/las estudiantes obtener las competencias necesarias del nivel secundario; escenario que se constituye en oportunidad de preparación y realización de sus proyectos de superación. Al ser la gestión un mecanismo de acción para lograr buenos resultados, este estudio tiene como objetivo analizar los desafíos que tiene el equipo de gestión de los politécnicos para lograr el rendimiento académico en los estudiantes.

## DESARROLLO

Acerca del equipo de gestión comenta Muza (2014) “se reconoce que la toma de decisiones es un proceso complejo y de múltiples dimensiones que, debido a esa complejidad, no puede ser restringido a un único ámbito, a un único tiempo, ni ser generada por un único actor” (p. 16). Debe haber un equipo encargado de consensuar ante situaciones que se presente en el centro para garantizar una gestión de calidad. En ese sentido señala Marte (2019) “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” (p. 3). Habla del importante rol que tiene ese equipo en

los centros educativos del país, en especial del nivel secundario.

Morales (2018) resalta las tareas que se le presentan constantemente al director, trabajando muchas veces bajo presión por situaciones que no están planificadas y con un día a día cargado de problemas e interrupciones, además de actividades como reuniones, supervisión, administración del centro, planificación, entre otras que requieren organización y dedicación de tiempo.

En ese sentido, “es posible apreciar la tendencia regional por fortalecer el liderazgo pedagógico de los directores, dada la tradicional concentración del trabajo en asuntos administrativos de tipo financiero y operativo, que invisibilizan su comprensión como líder de los procesos formativos” (Rosales-Yepes, et al., 2020, p. 114).

El equipo de gestión orienta los equipos de trabajo, administra los recursos y asesora a los/las docentes (Abregú, 2015). No obstante, se ve absorbido por la dimensión técnico-administrativo, lo que quita tiempo a las otras dimensiones (Gvirtz, Zacarías & Abregú, 2011, citado por Abregú, 2015).

Por su parte, Fernández (2011, como se citó en Pacheco Salazar, 2017) expresa que “el equipo directivo juega un papel fundamental si logra impulsar un estilo de gestión participativa al ser el elemento que cohesionan la escuela” (p. 178).

En cuanto a la educación Técnico-Profesional, es importante citar la Ley General de Educación 66-97 que la señala como una iniciativa que vino a responder a las necesidades y a contribuir al desarrollo del país, puesto que “permite a los/as estudiantes obtener una formación general y profesional para ejercer e integrarse con éxito a las diferentes áreas de la actividad productiva y/o continuar estudios superiores” (Ley 66, 97, p. 17).

Esta iniciativa busca priorizar los desafíos en las competencias de los docentes y de los estudiantes del nivel secundario para que puedan lograr la competencia laboral y una rápida inserción a la productividad, y así coadyuvar con el desarrollo y la competitividad. Se plantea la necesidad de implementar esta modalidad en todo el territorio nacional de acuerdo con las características de cada región (PROETP2, 2019). El diseño curricular establece que esta modalidad está relacionada con el desarrollo del país aportando una cualificación de la mano de obra que demanda el mercado laboral para responder a las necesidades de la sociedad y mejorar la calidad de vida (MINERD, 2017a). En Amargós (2016) se puntualiza que la función de la modalidad Técnico-Profesional propone una opción de profesionalización para jóvenes que necesitan encontrar empleos rápidos.

Asimismo, los participantes del congreso Aportes de la Educación Técnico-Profesional a la competitividad del país, confirman la necesidad de desarrollar estra-

tegias y políticas que ayuden a los jóvenes a insertarse al mundo productivo, como promover la creación de empleos dignos y viables para esa población e implantar la tecnología en República Dominicana, siendo esta un pilar esencial que estimula el cambio. Para lograrlo se necesita mejorar el equipamiento e infraestructuras, otorgar becas y mejorar el currículo y su calidad (MINERD, 2019).

Según el plan estratégico 2017-2020, algunos de los desafíos que enfrenta la gestión institucional tienen que ver con la concentración de la población estudiantil en zonas urbanas. El reto es crear alianzas para obtener terrenos apropiados para la construcción y/o ampliación de edificaciones escolares (MINERD, 2017b).

En la memoria institucional 2014 del ministerio de educación se habla del desafío que tiene la calidad de la educación secundaria del país, relacionado con el derecho de aprender de los estudiantes y las experiencias y oportunidades que estos tienen de acuerdo con su población (MINERD, 2023a).

El MinerD señala una serie de problemas existentes en el nivel secundario para ser abordados en el Plan Estratégico Institucional 2017-2020. Entre ellos: baja cobertura de las modalidades en zonas apartadas. Limitada oferta en relación con las características del contexto para las modalidades. Bajos resultados arrojados por los indicadores de eficiencia interna. Vulnerabilidad a partir de la movilidad de los estudiantes (la distancia, cambio de horarios o tanda, tipos de centros

educativos). Profesionales sin formación docente o titulados en Educación Básica o Educación Inicial trabajando en secundaria. Ausencia de formación al personal docente en el enfoque por competencias en la Educación Secundaria. Carencia de un proceso de evaluación del desempeño docente sistemático que fortalezca la práctica pedagógica. (MINERD, 2017b, pp. 74 y 75)

Muchos docentes se resisten a los constantes cambios, como lo explica Rosario (2020) siendo este uno de los factores que genera conflictos y pocos resultados en el entorno escolar del país. En el mismo orden, De Ibarrola (2008) resalta la importancia de la formación continua en los docentes de la modalidad Técnico Profesional (TP). Explica que la misma época actual se convierte en desafío para dicha modalidad, ya que los perfiles profesionales, las funciones y los contenidos requieren de un desempeño eficiente (p. 89). Asimismo, según el plan estratégico 2017-2020, se hace necesario la formación docente, ya que “los resultados de estudios que evalúan las competencias del personal docente evidencian las graves limitaciones en su dominio conceptual y metodológico para hacer posible un desarrollo curricular garante de aprendizajes efectivos” (Minerd, 2017b, p. 183).

Una de las realidades existentes en los centros educativos del país, especialmente en los de nivel secundario es la inseguridad escolar, visto como un problema generado por la violencia escolar

de la cual habla Pacheco Salazar (2017) cuando describe algunos tipos de violencia, como la violencia física, violencia sexual, violencia cibernética y violencia económica. Además, expresa que “la idea de que la escuela es un espacio seguro ya no se corresponde con la realidad de la mayoría de los centros escolares” (p. 26). “La propia estructura del sistema educativo suele fomentar el individualismo y la competencia en el aula, y no la colaboración ni la colectividad, ambos aspectos claves para la construcción de convivencia” (p. 38).

Morales (2014, como se citó en Marte Espinal, 2019) afirma que en muchas escuelas del país se evidencia 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 el mismo orden, en la zona de investigación, Kelly de Peña (2020) investigó sobre la relación de la gestión pedagógica y el desempeño de los maestros, resultando aspectos a mejorar, como la utilización de las estrategias de enseñanza aprendizajes y el dominio de los contenidos por parte de los docentes, la elaboración de planes y proyectos de centro y la comunicación entre el equipo gestor y los docentes.

En ese sentido, la dimensión pedagógica curricular que abarca el equipo en su quehacer laboral es “fortalecer los procesos pedagógicos relacionados con el aprendizaje y las formas de enseñanzas como un vínculo significativo para quien aprende

y enseña, como medio para asegurar una formación fundamentalmente humana” (Secretaría de Educación Pública [SEC], 2010, como se citó en Navarro Leal y Lladó Larraga, 2014, p. 29).

## METODOLOGÍA

### • **Diseño**

Para llegar a determinar los desafíos que enfrenta el equipo gestor de los centros politécnicos de la República Dominicana en cuanto al mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes, fue necesario una investigación bajo el enfoque mixto, puesto que, permite obtener datos completos, y tiene como ventaja lograr una amplia perspectiva del fenómeno, producir datos variados y diversos, promover la inventiva a través de procedimientos valorativos, estimular la inferencia científica, explorar y explotar los datos, entre otras. Asimismo, al utilizar el diseño mixto, fue necesario seguir algunos pasos que permita a través del proceso metodológico obtener los datos cualitativos y cuantitativos y así emitir un juicio de valor sobre el tema investigado.

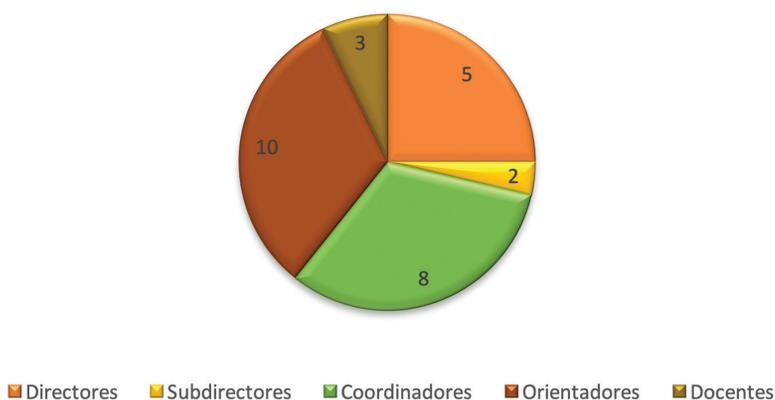
### • **Población**

La población estudiada estuvo conformada por los nueve centros educativos de nivel secundario modalidad Técnico-Profesional de la regional de Educación 14, Nagua. En ellos se llevó a cabo el trabajo de campo con sus respectivos equipos de gestión.

La selección de la muestra se hizo con la técnica de muestreo no probabilístico, y dentro de ésta el Intencional, para la cual se necesitó suficiente información sobre la población a estudiar. Se seleccionó los sujetos con características esenciales para la investigación, priorizando aquellos docentes con más de dos años en el equipo de gestión.

Se consideró necesario tomar una muestra representativa que permitiera obtener resultados confiables sobre los desafíos que enfrenta el equipo de gestión. Tal como se observa en la figura 1, la muestra está conformada por 28 docentes miembros de los equipos de gestión como sujetos participantes intencionalmente.

Figura 1: Selección de puestos participantes



Elaboración propia

Con el muestreo intencional se logró elegir sujetos expertos que garantizaron proporcionar las informaciones necesarias porque cumplen con los criterios tomados en cuenta al momento de la selección: cargo que ocupa, tiempo que tiene en ese equipo de gestión, ciclo que trabaja dentro del nivel secundario y tiempo en servicio en el sistema educativo.

• **Contexto**

El proceso de recolección de los datos se llevó a cabo en la Regional de Educación

No. 14 Nagua, que abarca las provincias María Trinidad Sánchez y Samaná, ambas ubicadas al nordeste de la isla de Santo Domingo. La misma cuenta con nueve centros educativos de modalidad Técnico-Profesional. En la tabla 1 se muestra los nombres de los centros educativos y los distritos en los que fue realizada la investigación, además, la cantidad de participantes para la muestra de cada centro.

Tabla 1: Centros educativos participantes en la investigación

ZONA DE TRABAJO			
Regional	Distrito	Centro Educativo	Cantidad
14	01	Liceo Técnico Profesor Samuel Noe Brito Bruno	4
	02	Liceo Técnico San Rafael	3
	04	Liceo Técnico Alfredo Peña Castillo	3
		Liceo Técnico Profesora Natividad Zuleica De Acosta	2
		Liceo Técnico Profesora Manuela Mullix Fermín	3
	05	Liceo Técnico Francisco del Rosario Sánchez	3
		Liceo Técnico José Luis Hilario Bone	3
	06	Liceo Técnico Profesor Manuel Salomé Taveras	4
07	Liceo Técnico Santo Esteban Rivera	3	

Elaboracion propia

### • Métodos y técnicas

El método utilizado fue Delphi y el instrumento fue el cuestionario, con dos rondas de preguntas. Para su aplicación, primero se seleccionó los sujetos dándoles a conocer el propósito e invitándolos a participar. Luego de recibir el consentimiento informado, se le envió vía e-mail el enlace para acceder al formulario de Google Forms que contiene el cuestionario, primero con preguntas abiertas y un segundo cuestionario con preguntas cerradas con escala de valor que permitió recoger datos específicos e informaciones particulares.

Los datos fueron recogidos de las respuestas de los cuestionarios aplicados a los participantes. Les fue enviado por e-mail, o en su defecto por la red WhatsApp para ser cumplimentado en línea y devuelto por la misma vía.

Para responder a la pregunta de investigación: ¿Cuáles desafíos enfrenta el equipo de gestión de los politécnicos para mejorar el rendimiento académico? Se diseñaron las variables dependiente e independiente. Estas se desprendieron del tema y objetivo de la investigación, siendo la variable independiente los desafíos que enfrenta el equipo de gestión de los politécnicos, y la variable dependiente el rendimiento académico en los/ las estudiantes. Es decir que, en los centros educativos se logra el rendimiento académico en los estudiantes si el equipo de gestión enfrenta los desafíos que se les presenta.

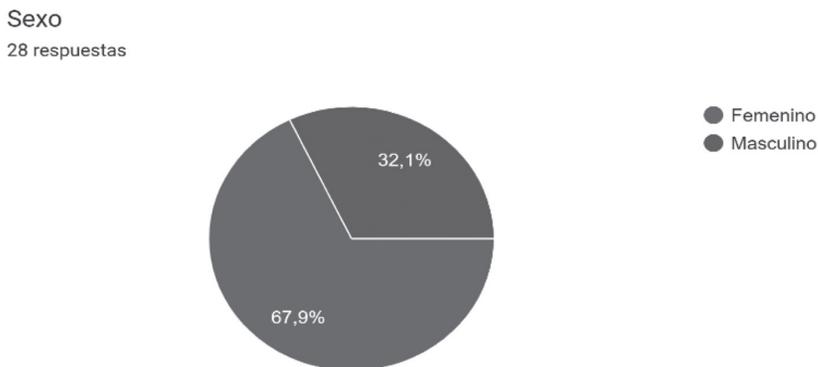
### • Programas computacionales

El análisis de los datos se llevó a cabo con la ayuda de los programas informáticos MAXQDA para los datos cualitativos, y SPSS para los datos cuantitativos, que

proporcionan flexibilidad en el manejo de los datos. Esto permitió consultar y analizar los datos relacionados con las variables.

## RESULTADOS

En el proceso metodológico se recolectó los datos a través del cuestionario aplicado a 28 sujetos participantes de la muestra, de los cuales, 19 son mujeres y 9 hombres, tal como muestra la figura 2.



Fuente: extraída del cuestionario aplicado a través de Google Form

Respecto a los datos de los participantes de la muestra, la tabla 2 presentó la variable Edad, en la que se observa un grupo heterogéneo. Dos, con menos de treinta

años; cinco, en edad entre treinta a cuarenta; quince, entre cuarenta y uno a cincuenta años, siendo el rango más alto; y seis, con más de cincuenta años.

Tabla 2: Respuesta a la variable Edad

Rango de Edad	Frecuencia (%)	% válido	% Acumulado
Menos de 30	2	7.1	7.1
Entre 30 a 40	5	17.9	25.0
Entre 41 a 50	15	53.6	78.6
De 51 en adelante	6	21.4	100.0
Total	28	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

Otro dato importante para el resultado del trabajo fue el rango de años de los sujetos en el sistema educativo. El 28.5 % tiene más de veinte años en servicio, mientras que el 18.1 % está en el rango

de 16 a 20, un 17.8% tiene entre 11 a 15 años, el 14.2% entre 6 a 10 y el 21.4% de los participantes estuvieron en el rango de 0 a 5 años.

Con relación al nivel educativo, en la tabla 3 se pudo percibir que 57.1% de ellos han cursado, además de licenciatura, estudios de postgrado y/o maestría, y que 42.9% de ellos tiene licenciatura solamente.

*Tabla 3:* Respuestas a la variable Nivel académico

Nivel académico	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Licenciado	12	42.9	42.9	42.9
Postgrado	03	10.7	10.7	53.6
Maestría	13	46.4	46.4	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

La tabla 4 muestra las respuestas sobre el cargo que desempeña cada participante en el equipo de gestión: 35.7% son orientadores/psicólogos, 28.6% coordinadores, 17.9% son directores, 10.7% docentes y 7.1% subdirectores.

*Tabla 4:* Respuestas a la variable Cargo que desempeña

Cargo	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Director	05	17.9	17.9	17.9
Subdirector	02	7.1	7.1	25.0
Coordinador	08	28.6	28.6	53.6
Orientador/Psicólogo	10	35.7	35.7	89.3
Docente de aula	03	10.7	10.7	100.0
Total	28	100.0	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

A continuación, se presentaron las aportaciones extraídas del análisis de los datos obtenidos. Cada tabla o figura corresponde a uno de los indicadores relacionados con los diversos desafíos que enfrenta el equipo de gestión.

Un indicador trabajado fue la desmotivación. En la tabla 5 se muestra que el 55.2% de los participantes afirma que casi siempre y siempre percibe una falta de motivación tanto de los estudiantes como de algunos docentes, siendo un obstáculo para el rendimiento académico.

*Tabla 5:* ¿La falta de motivación de los estudiantes y algunos docentes es un desafío que enfrenta la gestión?

Opciones de respuesta	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Nunca	3	10.3	10.7	10.7
Ocasionalmente	9	31.0	32.1	42.9
Casi siempre	12	41.4	42.9	85.7
Siempre	4	13.8	14.3	100.0
Total	28	96.6	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

Los participantes señalaron como una estrategia que ha dado resultados a los/las docentes para impartir clase, la situación de aprendizaje, siendo este uno de los principales pasos de una unidad de aprendizaje como estrategia de planificación.

En tanto que, según resultados, algunos/as docentes han preferido seguir utilizando la misma metodología de trabajo año tras año. Como se puede observar en la tabla 6, todos/as los/las participantes afirmaron que siempre, casi siempre u ocasionalmente hay docentes en el centro que se resisten al cambio.

*Tabla 6:* ¿La resistencia al cambio y actitud de algunos docentes es uno de los problemas de su centro?

Opciones de respuestas	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Ocasionalmente	7	24.1	25.0	25.0
Casi siempre	5	17.9	17.9	42.9
Siempre	16	55.2	57.1	100.0
Total	28	96.6	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

Indicadores de eficiencia interna como la deserción escolar y la repitencia fueron presentados como un obstáculo para la educación dominicana, convirtiéndose, junto a la problemática de los embarazos en adolescencia, en un desafío por supe-

rar. La tabla 7 muestra que más del 70% de los participantes afirma con la escala ocasionalmente, casi siempre y siempre, que estos problemas están afectando al centro.

*Tabla 7:* ¿La deserción, repitencia y embarazo en adolescencia son algunos problemas que afectan al centro?

Opciones de respuestas	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Nunca	1	3.4	3.6	3.6
Casi nunca	7	24.1	25.0	28.6
Ocasionalmente	10	34.5	35.7	64.3
Casi siempre	5	17.2	17.9	82.1
Siempre	5	17.2	17.9	100.0
Total	28	96.6	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

Otro desafío que enfrenta la gestión de los centros educativos es el individualismo y los intereses particulares de los/las docentes. La tabla 8 muestra que la gran

mayoría de los/las participantes señaló que existe ese problema, utilizando las escalas siempre, casi siempre u ocasionalmente.

*Tabla 8:* Se nota individualismo e intereses particulares en los docentes

Opciones de respuestas	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Casi nunca	2	6.9	7.1	7.1
Ocasionalmente	6	20.7	21.4	28.6
Casi siempre	11	37.9	39.3	67.9
Siempre	9	31.0	32.1	100.0
Total	28	96.6	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

Asimismo, se presenta el indicador: falta de recursos como otro gran desafío de la gestión, refiriéndose el término a diversos tipos. En el caso del personal, en la

tabla 9 se observa la frecuencia con que se afirma que hace falta maestros/as en el centro, notándose que la gran mayoría señala que sí hace falta.

*Tabla 9:* Necesidad de docentes

Opciones de respuestas	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Casi nunca	1	3.4	3.6	3.6
Ocasionalmente	6	20.7	21.4	25.0
Casi siempre	13	44.8	46.4	71.4
Siempre	8	27.6	28.6	100.0
Total	28	96.6	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

Con relación a la necesidad del cargo de docente líder para representar a los/las docentes en el equipo de gestión, los resultados muestran que 89.6% de ellos dijo que siempre, casi siempre u ocasionalmente se necesita ese cargo. Lo mismo sobre la necesidad de un subdirector dentro del equipo de gestión, el 86.2% expresó que sí es necesario.

En tanto que, en lo que respecta al cargo de psicólogo dentro del equipo de gestión, solo el 55.1% los/las participantes

de la muestra afirmaron que es necesario ese cargo dentro del equipo de gestión habiendo un orientador en el mismo.

Acerca de la inseguridad que sienten algunos en los centros educativos, principalmente en los del nivel secundario, los/las participantes en un 55.2% señalaron que casi siempre u ocasionalmente se sienten inseguros en su centro, tal como se cita en Pacheco Salazar (2017). Así se observa en la tabla 10.

*Tabla 10: ¿Se ha observado inseguridad en el plantel para la integridad física?*

Opciones de respuestas	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Nunca	5	17.2	17.9	17.9
Casi nunca	7	24.1	25.0	42.9
Ocasionalmente	10	34.5	35.7	78.6
Casi siempre	6	20.7	21.4	100.0
Total	28	96.6	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

Un indicador que se estudió como desafío fue la falta de gestión, problemática que afecta el funcionamiento del centro, el rendimiento y el logro de resultados.

Por su parte, en la tabla 11 se puede observar que más del 50% de los participantes dice no usa la tecnología como recurso para la evaluación.

*Tabla 11: ¿Usa el equipo de gestión la tecnología como estrategia de evaluación?*

Opciones de respuestas	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Nunca	9	31.0	32.1	32.1
Casi nunca	8	27.6	28.6	60.7
Ocasionalmente	9	31.0	32.1	92.9
Casi siempre	1	3.4	3.6	96.4
Siempre	1	3.4	3.6	100.0
Total	28	96.6	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

La comunicación es la competencia más importante en el equipo de gestión de los centros, según los participantes. Además, se confirmó que una de las estrategias de evaluación es los encuentros entre docentes, puesto que muchos de los/las participantes señalaron que siempre, casi siempre u ocasionalmente el equipo de gestión realiza esos encuentros como es-

trategias para evaluar el desempeño y el proceso.

Sin embargo, carecen de conocimientos sobre las normativas legales, ya que, más del 90% consideró que el equipo de gestión debe contar con una cantidad de miembros sin importar la matrícula del centro, tal como se muestra en la tabla 12.

*Tabla 12: ¿El equipo de gestión debe contar con una cantidad de miembros sin importar la matrícula?*

Opciones de respuestas	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
NA	1	3.4	3.6	3.6
Ocasionalmente	1	3.4	3.6	7.1
Casi siempre	2	6.9	7.1	14.3
Siempre	24	82.8	85.7	100.0
Total	28	96.6	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

En la tabla 13 se observa que un 72.4% de los participantes afirmó que el/la coordinador/a es el miembro del equipo que

más se involucra en el aprendizaje de los/las estudiantes. Mientras que el 20.6% dice que nunca o casi nunca es así.

*Tabla 13:* ¿El coordinador es quien más se involucra en el aprendizaje de los estudiantes?

Opciones de respuestas	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
NA	1	3.4	3.6	3.6
Nunca	5	17.2	17.9	21.4
Casi nunca	1	3.4	3.6	25.0
Casi siempre	2	6.9	7.1	32.1
Siempre	19	65.5	67.9	100.0
Total	28	96.6	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

El trabajo en equipo fue otra de las cuestiones que se buscó averiguar en la investigación, pues tiene relación con la gestión que desempeña el equipo. Los/las participantes confirmaron en su gran mayoría que el mismo se promueve en el centro.

Se pudo notar que el equipo de gestión tiene control y liderazgo sobre los docentes, puesto que, así lo expresaron. También que el director toma decisiones en

consenso con los demás miembros del equipo de gestión.

Asimismo, el equipo de gestión tiene otra función importante, y consiste en trabajar para lograr rendimiento y buenos resultados académicos en los/las estudiantes. Sin embargo, algunos se inclinan por la parte administrativa. Así se observa en la tabla 14, en la que el 89.6% consideró que siempre, casi siempre u ocasionalmente estas son sus funciones principales.

*Tabla 14:* ¿El equipamiento, almuerzo, fondos económicos, limpieza, ambientación, etc. es una de las funciones principales del equipo de gestión?

Opciones de respuestas	Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Casi nunca	2	6.9	7.1	7.1
Ocasionalmente	5	17.2	17.9	25.0
Casi siempre	10	34.5	35.7	60.7
Siempre	11	37.9	39.3	100.0
Total	28	96.6	100.0	

Fuente: extraída de SPSS 2022

La tabla 15 presenta los resultados cualitativos a través del sistema de código compuesto por las categorías y subcate-

gorías, definiciones, sus códigos y la frecuencia a través del programa tecnológico Maxqda.

Tabla 15: Presentación de los resultados de los datos recogidos por categoría y subcategoría

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Definición</b>	<b>Código</b>	<b>Frecuencia</b>
Recursos necesarios		¿Cuáles recursos hace falta en el centro para que se realice un trabajo de calidad?	RN	28
	Laboratorios	Área del centro que se utiliza para prácticas.	LA	15
	Internet	Servicio de red informática.	IN	10
	Tecnología	Conjunto de procedimiento para el conocimiento de la ciencia.	TEC	6
Conflictos en el centro		¿Cuáles son los conflictos que con más frecuencia aparecen en el centro?	CC	28
	Indisciplina	Factor negativo que afecta a los centros educativos.	IN	4
	Conflictos Estudiantes	Problemas o situaciones que se generan entre los alumnos.	CE	19
Miembro más interesado por el aprendizaje		¿Cuáles miembros del equipo de gestión considera que se involucran más por el aprendizaje de los alumnos?	MIA	21
	Coordinadores	Son los responsables de coordinar y dar seguimiento al trabajo docente, así como diseñar estrategias de mejora.	CO	16
Desafíos del equipo		¿Cuáles desafíos entiende usted que enfrenta la gestión de este centro para lograr resultados satisfactorios en el desarrollo curricular?	DE	26
	Falta de motivación	Es el desinterés y poco rendimiento que muestran los docentes y miembros de los equipos de gestión para realizar su tarea correspondiente.	FM	15
	Estudiantes	Actores activos de los centros educativos que buscan obtener las competencias necesarias para desarrollarse como entes activos en la sociedad.	E	10
Fortalezas (F) y debilidades (D)		Mencione al menos dos fortalezas y dos debilidades del centro en cuanto al desarrollo curricular	FD	28
	F. Buenos Maestros	Se les llama a los docentes que realizan su función de manera adecuada, con esmero y dedicación.	BM	6
	F. Trabajo en Equipo	Es la capacidad que tiene el personal de un centro para integrarse y participar en actividades y acciones conjuntas con el fin de lograr objetivos en común.	TE	5
	D. Falta de Recursos	Recursos (económicos, tecnológicos, materiales, humanos...) que hace falta en los centros educativos.	FR	5
	D. Falta de Maestros	Necesidades existentes de docentes en los centros de modalidad Técnico-Profesional.	FM	4

Fuente: extraída de MAXQDA 2021

## Discusión de los resultados

La cantidad de miembros del equipo de gestión lo determina el tipo de centro, según el Manual Operativo de Centros Educativos Públicos (MOCEP, 2013). Sin embargo, algunos participantes consideran una cantidad sin importar la matrícula, quedando evidenciado que hace falta conocimientos sobre las políticas que rigen el sistema educativo dominicano y las normas del centro, su importancia y necesidad dentro del equipo, coincidiendo con los resultados obtenidos por Ideice, 2014 sobre el desconocimiento de normativas educativas.

Pese a la labor del psicólogo dentro del equipo, algunos no consideran su importancia, al igual que el representante de los/las docentes, en algunos centros no se reconoce el cargo dentro del equipo. En tanto que, aun estando establecido en el Manual Operativo de Centros Educativos Públicos que la subdirección pasa a la coordinación administrativa, asumiendo el cargo anterior sólo para sustituir al director cuando la circunstancia lo amerite, todavía algunos se identifican como tal porque así figuran en el sistema de nómina. Esta situación se pudo visualizar en dos de los centros educativos objetos de investigación, como también pudo notarse en los resultados la falta que hace ese personal en el centro.

Una problemática existente en el sector educativo es la falta de recursos, llámese, recursos humanos, didácticos, tecnológicos, económicos; siendo la falta de maes-

tros/as y la falta de laboratorios algunas de las más resaltadas, aun contando con el 4% del Producto Interno Bruto destinado a la educación, coincidiendo con los resultados de IDEICE (2014), sobre la falta de recursos económicos.

Otro desafío que enfrenta la gestión con el trabajo habitual de los centros es atender las diferentes tareas del día a día. La carga excesiva de trabajo en los procesos administrativos, la burocracia, la falta de capacitación y el equilibrio entre ambas, han sido factores presentados en los resultados de este y otros estudios, como Rosales-Yepes et. al. (2020), Morales (2018) y Abregú (2015). Muchos de los equipos tienden a centrarse en aspectos administrativos como equipamiento, almuerzo escolar, fondos económicos, limpieza, ambientación; que, si bien es cierto que hay que atender y ejecutar acciones de mejora de su funcionamiento, también es cierto que lo pedagógico, como el desarrollo curricular, son parte de sus funciones principales.

Otra barrera que afecta los politécnicos es la resistencia al cambio y la actitud negativa de algunos maestros/as, y la desmotivación, tanto de estos como de algunos miembros del equipo de gestión. Aun con las grandes transformaciones que ha habido en educación, muchos docentes se han quedado rezagados ante el avance continuo que se está viviendo. Más allá de la falta de interés, una realidad que sigue latente en nuestras escuelas es la falta de competencias tecnológicas. Muchos docentes no tienen experiencias

ni conocimientos tecnológicos, ni usan estrategias para impartir clases, algunos no se acostumbran al cambio; otros, ni siquiera lo intentan, prefieren el método tradicional. Aún con las capacitaciones realizadas por la institución y las ofrecidas por otras a bajo costo y/o gratuitas, este problema persiste y está presente también en el equipo de gestión, tal como se presenta en los resultados de IDEICE (2014) y Rosario (2020), puesto que, la mayoría señala el poco uso de esta como estrategia de evaluación. Esto significa una debilidad en el uso y manejo de la tecnología que genera problemas para presentar logros del centro.

La tarea de coordinación es muy importante para el desarrollo de las actividades curriculares de los centros educativos, su función requiere de experiencia, competencias, tiempo y dedicación. Es la persona más interesada del proceso enseñanza aprendizaje, como se presenta en González (2015), Pons (2018), Rosales-Yepes et. al. (2020). La falta de ese personal se confirma en los resultados.

Otra problemática es la falta de seguridad para garantizar la integridad física de los que conviven en el centro, resultando difícil permanecer una jornada completa de trabajo o de estudio en un lugar inseguro. Relacionado a este es la ubicación geográfica de algunos politécnicos construidos en lugares desfavorables para la población escolar. Esto puede afectar el desarrollo educativo y económico del entorno y disminuir la cobertura, ya que, no todos los estudiantes interesados pue-

den acceder a ellos. Un aspecto por mejorar relacionado con el presentado por Pacheco (2017) es el individualismo y el trabajo en equipo, expresando que no se promueve el trabajo en equipo y que hay individualismo entre los docentes.

Algunos desafíos que enfrenta la gestión de los centros educativos de modalidad Técnico-Profesional y la sociedad, según los resultados, son: la deserción escolar, factor que se opone a lo que contempla la Constitución Dominicana, una educación secundaria obligatoria. Así como también la repitencia y el embarazo en adolescencia, problemas presentados en el estudio de Pacheco (2017), y que deben ser conocidos y manejados por el equipo de gestión para dar respuestas. Debido a factores como sobrecarga de trabajo, exigencias y desmotivación de los docentes, estudiantes y personal administrativo, algunos de los participantes manifiestan no sentirse satisfechos en la posición que ocupa dentro del equipo de gestión, notándose falta de motivación y ánimo.

## CONCLUSIONES

Los resultados alcanzados dieron a conocer realidades existentes en los centros de modalidad Técnico-Profesional, como la necesidad de personal cualificado, la falta de motivación, el desconocimiento, la falta de recursos, entre otros.

Una vez analizadas las situaciones relacionadas con los desafíos que enfrenta

el equipo de gestión de los centros antes mencionados, se recomienda acciones a ejecutar, como son: capacitar a los equipos de gestión sobre las normativas legales, reforzar los programas de formación docente en el área de tecnología e implementar programas de estimulación y motivación que promuevan el cambio positivo, la creatividad y la innovación. Además, contar con un personal docente y administrativo suficiente y competente para llevar las riendas del centro.

Promover un liderazgo compartido, que implica conocer las funciones propias del equipo y llevar a cabo acciones colectivas para promover la participación y el trabajo en equipo. En el caso del coordinador, es importante que se cumpla con los requisitos y perfil necesario para el mismo, además, un reclutamiento periódico de personal docente, ya que salen de las aulas para cumplir funciones de coordinación. También, que el cargo de subdirector, al pasar a ser coordinador administrativo, sea bien definido para evitar confusiones y lograr mejorar su desempeño.

Diseñar proyectos que ayuden a enfrentar situaciones como la deserción escolar, la repitencia y el embarazo en la adolescencia y gestionar la adquisición de recursos necesarios para habilitar espacios, construir y equipar laboratorios y suplir necesidades en los centros educativos. Superar estos obstáculos implica desarrollar políticas de calidad, por lo que se espera que las autoridades competentes puedan dar respuestas concretas en la medida de lo posible.

A pesar de los grandes avances del sector educativo, existen múltiples desafíos por enfrentar. En el caso de los politécnicos, queda todavía mucho por recorrer. A raíz de los problemas planteados y los resultados del estudio se insta a otros investigadores seguir indagando sobre aspectos relacionados con el tema que sirvan de soporte para continuar implementando los cambios necesarios en la educación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abregú, V. (2015). Directores que Hacen Escuela. Gestionar la escuela: hacer que el aprendizaje suceda. OEI. <https://portaldelasescuelas.org/>

Ahumada Lobo, Í. (2018). Sistema de indicadores de calidad de la Educación y Formación Técnica Profesional en la República Dominicana

Amargós, O. (2018). El Sistema de Educación y Formación Técnico Profesional de la República Dominicana: su estado de situación. <https://docplayer.es/77616520-El-sistema-de-educacion-y-formacion-tecnico-profesional-de-la-republica-dominicana-su-estado-de-situacion-oscar-amargos-consultor-cepal.html>

Amargós, O. (2016). Evaluación de Resultados e Impacto de la Política de Educación Secundaria en República Dominicana. <https://revie.gob.do/index.php/revie/article/view/59/66>

Arbizu Echávarri (2019). Educación Técnico-Profesional de República Dominicana: Modelo y Metodología de Diseño curricular. [https://www.intered.org/sites/default/files/metodologia\\_etp\\_rd\\_2019](https://www.intered.org/sites/default/files/metodologia_etp_rd_2019)

Arnoletto, E. (2014). Fundamentos de la Administración de Organizaciones. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/index.htm>.

De Ibarrola, M. (2008). Formación de profesionales de la ETP: Nuevos enfoque pedagógicos. En De Asís Blas, F. y Plannells, J. Retos actuales de la educación Técnico-Profesional. Metas educativas 2021. Santillana, OEI. <https://oei.int/publicaciones/metas-educativas-2021-retos-actuales-de-la-educacion-tecnico-profesional> ) (Trabajo publicado en 2012)

Donoso-Díaz, S y Benavides-Moreno, N. (2018). Práctica de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. Artículo. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230013>

Estrategia Nacional de Desarrollo (Ley 1-12).

González Pons, S. (2015). Evaluación del impacto del Coordinador Docente en los centros educativos de República Dominicana

IDEICE (2016). Análisis preliminar de la Deserción escolar desde el Plan decenal de Educación 2008-2018 e investigaciones recientes. Informe No. 2. Unidad

de seguimiento y evaluación de la política educativa (USEPE). <https://ideice.gob.do/documentacion/politica-educativa>.

IDEICE (2014). Evaluación de impacto del coordinador docente en los centros educativos de República Dominicana. ISBN: 978-9945-8859-9-6

Kelly de Peña, M. A. (2020). Gestión pedagógica y su relación con el desempeño docente en el centro educativo, Nivel Secundario Alfredo Peña Castillo, Distrito Educativo 14-04 de Samaná, Año escolar 2019-2020. [Tesis]. Universidad Autónoma de Santo Domingo.

Ley General de Educación (Ley 66-97) 04/02/1997.

Marte Espinal, R. (2019). Evaluación de la gestión académica de acuerdo al modelo establecido por el MINERD, caso de estudio en República Dominicana, en el período enero-abril, 2018. <https://www.eumed.net/rev/caribe/index.html>

Maturo, Y. (2015). La educación técnico profesional de nivel medio en Argentina y Brasil. Situación actual y marco legal. Debates y desafíos en perspectiva internacional, V Congreso Nacional e Internacional de Estudios Comparados.

Medrano Pérez, V. (2021). Desafíos y debilidades del Sistema Educativo Dominicano. <https://bit.ly/3WtN0Uf>

Mendoza-Molina, X. (2010). La mejora del Liderazgo Directivo a partir de la Au-

torreflexión de las actuaciones directivas en una universidad mexicana en contexto de cambio. El caso del Bachillerato Politécnico. Universidad Autónoma de Barcelona [Tesis Doctoral].

Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2017a). Diseño curricular Nivel Secundario, Modalidad Técnico-Profesional y Arte.

Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2013). Manual Operativo de Centros Educativos Públicos. R.D. <https://bit.ly/3C8nU5h>

MINERD/DETP (2023). Historia. <https://bit.ly/3C8o24L>

Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2017b). Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación 2017-2020. Siteal. Ordenanza 29-2017. <https://siteal.iiiep.unesco.org/bdnp/851/plan-estrategico-ministerio-educacion-2017-2020>

Montes, A. y Manninng, L. (2012). La Educación técnica: Una reflexión entre la calidad y la realidad de la oferta en Colombia. Revista Praxis No.8. Santa Marta, Colombia

Morales Romero, D. (2018). Gestión del Tiempo de los Equipos de Gestión Educativa en República Dominicana.

Morales Romero, D. (2020). Gestión directiva y clima escolar en la República Dominicana: identificación de factores

característicos y sus relaciones con resultados en los aprendizajes.

Muza Mussa, J. (2014). La Gestión Escolar y su diagnóstico en contextos críticos para la elaboración de propuestas de mejora. Universidad de Sevilla. [Tesis doctoral]. <https://hdl.handle.net/11441/74856>  
Navarro Leal, M. A., y Lladó Larraga, D. M. (2014). La gestión escolar: una aproximación a su estudio. Palibrio LLC. ISBN: 1463382685

Pacheco Salazar, B. (2017). Estar, ser y con-vivir juntos en la escuela. La violencia escolar desde las voces de estudiantes y docentes. Universidad de Sevilla [Tesis Doctoral]. <http://hdl.handle.net/11441/61151>

Pons Peguero, F. (2018). Incidencia del liderazgo distribuido de los directores de las escuelas públicas de Santo Domingo y el compromiso de sus docentes. Avances en democracia y liderazgo distribuido en educación: Actas del II Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación. RILME. <http://hdl.handle.net/10486/682929>

Programa de Apoyo a la Educación y Formación Técnico Profesional en la República Dominicana (PROETP2). (2019). Eventos <https://proetp2.edu.do/eventos/congreso-aportes-de-la-educacion-tecnico-profesional-a-la-competitividad-del-pais/>

Rosales-Yepes, A., Montes-Miranda, A. y Figueroa-Gutiérrez, V. (2020). El lide-

ragzo escolar en las políticas educativas Latinoamericana. Revista ESPACIO

Rosario, J. M. (2020). Strengthening of Information Technology Competencies of Secondary School Teachers in Polytechnics in the Dominican Republic. Humboldt International University. [Tesis].

Sepúlveda, F. y Aparicio Molina, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. Revista de Investigación Educativa, 37(2), 487-503. DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>

Sevilla, P. y Dutra, G. (2016). La Enseñanza y formación técnico profesional en América Latina y el Caribe. Una perspectiva regional hacia 2030. UNESCO.

Yábar Simón, I. (2013). La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor De San Marcos].