

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
UAPA**



**ESCUELA DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN,  
MENCIÓN GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

**CONTRIBUCIÓN DEL EQUIPO DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO DE  
UN MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL PRIMER CICLO DEL  
NIVEL PRIMARIO EN LOS CENTROS EDUCATIVOS SAN FRANCISCO  
ARRIBA, AURA EMILIA MERCEDES MATA, ANÍBAL MEDINA DÍAZ Y  
JOSÉ MARÍA RAMÍREZ DEL DISTRITO EDUCATIVO 06-06 DE MOCA, EN  
EL PERÍODO 2018-2019**

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR  
EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN DE  
CENTROS EDUCATIVOS

**POR:**

CARMEN HERNÁNDEZ BAUTISTA  
ELOÍSA PÉREZ DE TAVERAS  
MARÍA ALTAGRACIA LÓPEZ VERAS

**ASESORA:**

MAGDALENA CRUZ

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS  
REPÚBLICA DOMINICANA  
MAYO, 2019**

# INDICE GENERAL

	<b>Págs</b>
DEDICATORIAS	I
AGRADECIMIENTOS	V
COMPENDIO	VI
	I
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	
1.1. Antecedentes de la investigación	12
1.2. Planteamiento del problema	16
1.3. Formulación del problema	22
1.3.1. Sistematización del problema o sub-preguntas	22
1.4. Objetivo general	23
1.4.1. Objetivos específicos	23
1.5 Justificación de la investigación	23
1.6. Delimitación	24
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Contexto de la Investigación	27
2.1.1. Distrito Educativo	27
2.2. Marco Conceptual	34
2.2.1. Gestión Educativa	34
2.2.1.1. Concepto de Gestión en el Centro Educativo	35
2.2.2. Características de la Gestión Escolar de Calidad	37
2.2.3. Modelo de Gestión de la Calidad Educativa	42
2.2.4. El Equipo de Gestión en el Logro de la Calidad Educativa	43
2.2.5. Funciones del Equipo de Gestión	45
2.2.5.1. Estrategias que realiza el Equipo de Gestión para el fortalecimiento y desarrollo de la calidad educativa	53
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo de Investigación	67
3.2. Diseño, Enfoque y Tipo de la Investigación	68
3.3. Método que se Utilizará en la Investigación	69
3.4. Técnicas e Instrumentos	69
3.5. Población y Muestra	70
3.6. Procedimiento para la Recolección de los Datos	71
3.7. Procedimiento para el Análisis de los Datos	72
3.8. Confiabilidad y Validez	72
<b>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	

4.1. Presentación de los resultados del cuestionario aplicado a docentes, Equipo Gestión y miembros de la APMAE	75
4.2. Presentación de los resultados del cuestionario aplicado a los Estudiantes	100
4.3. Informaciones obtenidas luego de aplicar la ficha de observación	103
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
5.1. Discusión de los resultados de las variables	106
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
APÉNDICES	

## LISTA DE TABLAS

Tabla		Página
No.1	Dedicación por parte del Equipo de Gestión para que los estudiantes alcancen altos rendimientos y buenos resultados a través de la transmisión de valores cognitivos, morales y cívicos	75
No.2	Ofrecimiento por parte del Equipo de Gestión para el seguimiento a los procesos docentes y curriculares	76
No.3	Evidencia de preocupación por parte de los docentes por la poca capacitación	77
No.4	Integración del Equipo de Gestión a las familias al proceso educativo del centro para mejorar la calidad educativa	78
No.5	Realización del Equipo de Gestión de proyectos para enfrentar el deterioro del medio ambiente en la comunidad que rodea al centro educativo	79
No.6	Preocupación del Equipo de Gestión para superar la pérdida de valores en la comunidad producto de la desintegración familiar	80
No.7	Facilitación del Equipo de Gestión de recursos didácticos y tecnológicos en el desarrollo de las clases para garantizar la calidad educativa	81
No.8	Preocupación del Equipo de Gestión para que la planta física del centro educativo no se deteriore	82
No.9	Contribución del Equipo de Gestión a la planificación, elaboración e implementación del Plan de Calidad del Centro Educativo	83
No.10	Elaboración e implementación del Equipo de Gestión de planes de mejoras que fomenten los valores cognitivos, morales y cívicos para el rendimiento y resultados educativos	84
No.11	Frecuencia con que el Equipo de Gestión le da seguimiento a los procesos docentes, curriculares y de gestión del centro acorde a lo establecido por el Modelo de Gestión de Calidad	85
No.12	Consideración de si el Equipo de Gestión motiva y propicia la capacitación continua de los docentes para su crecimiento profesional	86
No.13	El Equipo de Gestión muestra interés por mantener una infraestructura adecuada para alcanzar la visión propuesta por el centro educativo	87
No.14	El Equipo de Gestión procura la integración de la familia, la escuela y la comunidad para el equilibrio del contexto socio económico y ambiental	88
No.15	El Equipo de Gestión elabora el plan de calidad del centro educativo orientado hacia propósitos de mejoramiento de los procesos pedagógicos	89
No.16	El Equipo de Gestión se preocupa de que las aulas existentes en el centro sean suficientes para garantizar la calidad educativa	90
No.17	El Equipo de Gestión ofrece acompañamientos a los docentes	91

	del centro durante el año escolar	
No.18	El Equipo de Gestión monitorea y aprueba los planes de trabajo y proyectos elaborados por los docentes del centro	92
No.19	En este centro educativo el Equipo de Gestión diseña y ejecuta planes de mejora y a los contenidos curriculares con la participación de la comunidad educativa, para resolver problemas encontrados	93
No.20	Se evidencian buenos resultados y rendimiento escolares de los educandos en los procesos pedagógicos	94
No.21	Se puede apreciar una gestión eficiente y efectiva de los procesos docentes, curriculares y administrativos	95
No.22	Integración de los actores del proceso educativo a las capacitaciones docentes y administrativas para su crecimiento profesional	96
No.23	Evidencias de una gestión eficiente a través de la mejora en la infraestructura escolar y los medios educativos	97
No.24	Motivación del Equipo de Gestión a toda la comunidad educativa a la valoración del contexto socio-económico y ambiental para garantizar una mejora en la calidad educativa	98
No. 25	Elaboración por parte del Equipo de Gestión de un Plan de Calidad del Centro orientado hacia propósitos de mejora continua de la calidad educativa	99
No.26	El centro educativo cuenta con una planta física adecuada	100
No.27	Facilitación del centro educativo de materiales didácticos y tecnológicos que permiten al estudiante obtener un mejor aprendizaje	100
No.28	El centro educativo cuenta con espacios adecuados para la recreación de los estudiantes	101
No.29	La familia se involucra a las actividades escolares que realiza el centro educativo	101

## COMPENDIO

Esta investigación consiste en el análisis de la Contribución del Equipo de Gestión para el Desarrollo un Modelo de Gestión de Calidad del primer ciclo del Nivel Primario en los Centros Educativos San Francisco Arriba, Aura Emilia Mercedes Mata, Aníbal Medina Díaz y José María Ramírez del Distrito Educativo 06-06 de Moca.

Mediante observación directa realizada en los centros educativos objeto de estudio, el grupo investigador evidencia que la relación entre el personal docente y el Equipo de Gestión no es la deseada, porque no se involucran lo suficiente de manera abierta en la solución de problemas o en generar proyectos que puedan mejorar y producir cambios significativos que eleven su autoestima y la calidad de su trabajo. Se encuentran en un estado de pasividad y conformidad frente a los retos que demanda una educación de calidad.

En el mismo orden, la gestión educativa es la piedra angular para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos propuestos por la misma en una institución, con los recursos disponibles e involucrando a todos los actores que intervienen en los procesos de enseñanza aprendizaje. De ahí es que la gestión solo tiene sentido siempre y cuando garantice la eficacia de lo que se gestiona y de quien la ejerce.

Los centros educativos San Francisco Arriba, Aura Emilia Mercedes Mata, Aníbal Medina Díaz y José María Ramírez del Distrito Educativo 06-06 de Moca, no son ajenos a esta realidad que afecta el Sistema Educativo Dominicano en sentido general, puesto que se observa a través de las vivencias compartidas entre colegas de los centros citados anteriormente que existen problemáticas en su contexto que ameritan ser superadas. Como ente garante de una gestión educativa, la participación de las familias y de los diferentes grupos de participación; así como también, las relaciones interpersonales del gestor con toda la comunidad educativa y la organización institucional, son de vital importancia

para el desarrollo de una gestión educativa con altos niveles de eficiencia y eficacia.

Objetivo general: Determinar la Contribución del Equipo de Gestión para el Desarrollo de un Modelo de Gestión de Calidad del Primer Ciclo del Nivel Primario en los Centros Educativos San Francisco Arriba, Aura Emilia Mercedes Mata, Aníbal Medina Díaz y José María Ramírez del Distrito Educativo 06-06 de Moca.

Objetivos específicos: Evaluar las principales situaciones presentadas en los Centros Educativos San Francisco Arriba, Aura Emilia Mercedes Mata, Aníbal Medina Díaz y José María Ramírez vinculadas con el Equipo de Gestión. Identificar las acciones implementadas por el Equipo de Gestión en correspondencia al Modelo de Gestión de Calidad. Describir la apreciación que tienen los docentes acerca de la implementación del Modelo de Gestión de Calidad por parte del Equipo de Gestión. Determinar cómo inciden las acciones del Equipo de Gestión para el logro de un Modelo de Gestión de Calidad.

En este tenor, verificar cómo el equipo de gestión contribuye con el fortalecimiento y desarrollo de la calidad educativa en los centros educativos del primer ciclo del nivel primario; es muy importante, pues es una alternativa para solucionar los problemas de comunicación existentes entre el equipo de gestión y los docentes. Esta comunicación abierta, logra que el personal docente y administrativo, estudie y analice sus propios problemas y necesidades; y en base a ello, aporte soluciones y genere pequeños proyectos que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa.

Por lo tanto, esta investigación le aportará a los docentes y el equipo de gestión mantener una adecuada organización la cual permitirá que el trabajo que realicen sea eficiente y eficaz, pues en conjunto buscan su auto superación a través de capacitaciones e intercambio de experiencias que ellos mismos generen, en un

ambiente adecuado, cómodo y entusiasta, sin perder de vista la seriedad que el trabajo amerita. Estimulan la participación activa de cada uno de los miembros, lo cual enriquece, fortalece y consolida los círculos de calidad, hace evidente un avance hacia la calidad de los servicios educativos.

La presente investigación es documental, de campo y descriptiva. En esta investigación se utiliza el diseño no experimental de tipo transversal o transaccional, ya que los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único. En este estudio se utiliza el enfoque cuantitativo. El método utilizado en esta investigación es el deductivo, porque parte de los datos generales a los particulares. Además, para entender las causas del problema se parte de lo general, para llegar a lo particular.

Las técnicas utilizadas para obtener las informaciones para el estudio fueron: la encuesta y la entrevista. Como instrumento, se empleó el cuestionario, tomando en cuenta cada una de las variables e indicadores trazados, aplicados a los miembros del equipo de gestión, a los docentes, miembros de la APMAE y estudiantes. Además, se realizó la técnica de la observación pedagógica mediante una ficha técnica.

La población en el estudio fueron los miembros del Equipo de Gestión de cada centro educativo, docentes, miembros de la APMAE y estudiantes. La muestra seleccionada fue: 65 docentes, 24 miembros del Equipo de Gestión (seis por cada centro), 16 miembros de la APMAE (cuatro por cada centro educativo) y 24 estudiantes (seis por cada centro).

La discusión de las variables arrojó los siguientes resultados:

En la primera variable relacionada con las situaciones que ocurren en el centro educativo para lograr una educación de calidad, se evidenció:

El 50.7% de los docentes encuestados expresó que está totalmente de acuerdo de que el Equipo de Gestión ofrece dedicación para que los estudiantes alcancen altos rendimientos y buenos resultados a través de la transmisión de valores cognitivos, morales y cívicos. El 49.3% de los miembros del Equipo de Gestión expresó que está de acuerdo de que ofrece dedicación para que los estudiantes alcancen altos rendimientos y buenos resultados a través de la transmisión de valores cognitivos, morales y cívicos.

En lo concerniente a la variable acciones ejecutadas por el Equipo de Gestión, los docentes y los miembros de la APMAE, las evidencias fueron:

Sobre la elaboración e implementación por parte del Equipo de Gestión de planes de mejoras que fomenten los valores cognitivos, morales y cívicos para el rendimiento y resultados educativos, el 48.4% de los docentes expresó frecuente y muy frecuentemente. El 83.4% de los miembros del Equipo de Gestión afirmó muy frecuente y frecuentemente. El 87.5% de los miembros de la APMAE afirmó frecuente y muy frecuentemente.

La variable incidencia de las acciones reveló que: en cuanto a los resultados relacionados a si el Equipo de Gestión motiva a toda la comunidad educativa a la valoración del contexto socio-económico y ambiental para garantizar una mejora en la calidad educativa, el 49.2% de los docentes expresó que se realiza ocasionalmente. El 100.0% de los miembros del Equipo de Gestión expresó que se realiza frecuente y muy frecuentemente. El 56.2% de los miembros de la APMAE expresó que se realiza muy frecuente y frecuentemente.

## CONCLUSIONES

En un modelo basado en la calidad educativa el factor seguimiento, monitoreo y acompañamiento no debe estar aislado ya que es lo que permite detectar las fortalezas y los aspectos a mejorar y por ende buscar posibles estrategias de mejoras continuas, sobre esto Oviedo (2004) plantea que el acompañamiento pedagógico supone retos y compromisos, pasa a constituirse en un proceso, no en una acción de un momento, es decir, que debe desarrollarse de forma sistemática, permanente y continua para que pueda tener resultados efectivos que conlleven al logro de los objetivos propuestos por cada centro educativo.

En este aspecto el nuevo Ministro de Educación Antonio Peña Mirabal expresó que siente debilidad ya que no se está dando el seguimiento que amerita, exhortó a los directores regionales con sus diferentes distritos, a que desarrollen sus labores bajo la exclusiva supervisión del Viceministro Técnico Docente, tal como está contemplado en la Ley General de Educación.

En un currículo por competencias es de suma importancia la capacitación del personal docente y administrativo, enfocados a las demandas que requieren los nuevos tiempos, según los datos arrojados en esta investigación se evidencian debilidades en este aspecto, ya que aunque tanto los Equipos de Gestión como los docentes consideran que es un elemento fundamental para la calidad educativa, no se encontraron elementos que pudieran constatar dicha afirmación; en cuanto a esto Pérez (2005) plantea que una educación de calidad es sinónimo de educación integral, es aquella que aborda la formación integral de las personas.

Los resultados obtenidos, de acuerdo al diseño metodológico empleado, permiten llegar a las siguientes conclusiones en el mismo orden de los objetivos:

Según el análisis realizado y que condiciona la implementación del modelo de gestión de calidad educativa realizado mediante la triangulación metodológica y de

informantes encontramos que el Equipo de Gestión es quien toma las decisiones por el poder y la responsabilidad que le otorga la norma o ley, actuando en la mayoría de los casos, netamente como funcionario, mas no como líder formal, que combina poder tanto de posición o función como de líder.

En la implementación del Modelo de Gestión de Calidad Educativa en los centros educativos objetos de estudio, pueden considerarse los siguientes factores

Se evidencia en los datos arrojados que la carencia de valores cognitivos, morales y cívicos está dificultando el rendimiento y los buenos resultados en la mayoría de los centros encuestados, así como la falta de seguimiento a los planes y proyectos a los procesos, por parte del equipo de gestión siendo este un factor esencial para la buena ejecutoria de un modelo de gestión de calidad, otro aspecto que presenta debilidad según los hallazgos es la poca integración de la familia al proceso de enseñanza aprendizaje y sabemos sin temor a equivocarnos que la familia debe ser el eje fundamental en dicho proceso ya que como célula básica de la sociedad es formadora en valores básicos para el luego ser desarrollados en el ámbito escolar y por ende en el escenario social, es por esto que se debe enfatizar en que sin una participación activa de la familia en dicho proceso, como sucede actualmente no podremos cosechar resultados para en la implementación de un modelo de gestión de calidad.

Por otra parte en lo referente la infraestructura escolar y los recursos educativos para propiciar un ambiente agradable que conlleven a una mejor asimilación de los contenidos se pudo constatar que están acorde con los estándares que propone el modelo de gestión de calidad lo es acogido de manera positiva ya que es una herramienta vital para el buen desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, hasta tal punto que la calidad y el buen uso de los mismos generan grandes beneficios en favor del citado proceso.

Las principales situaciones que evidencian mayores problemas vinculados al Equipo de Gestión pueden nombrarse según la responsabilidad que deben asumir estos miembros para buscar posibles soluciones, como es el caso de la carencia de valores cognitivos, morales y cívico que si bien es cierto están arrojando nuestra sociedad y es un compromiso de todos los ciudadanos rescatarlos. Los centros educativos no están ajenos a esa problemática por lo que todos deben de hablar el mismo lenguaje y el Equipo de Gestión motivar para este rescate involucrándose de forma de promotores para integrar a los demás entes del proceso educativo.

Según los hallazgos encontrados en las respuestas dadas por los docentes se verifica que la carencia de valores cognitivos, morales y cívicos está dificultando el rendimiento y los buenos resultados educativos en los centros objeto de estudio. Sin embargo, para el Equipo de Gestión se observa no carencia de los mismos y por lo tanto no se está dificultando el rendimiento educativo.

Partiendo de estos hallazgos se puede evidenciar que entre los integrantes del Equipo de Gestión y los docentes hay opiniones encontradas, pues su criterio es distinto en cuanto a la percepción del rendimiento y los buenos resultados a través de los valores morales, cognitivos y cívicos. Esta diferencia de opiniones puede llevar a un consenso y así unificar criterios en busca de la solución no de diferencias.

De acuerdo con el personal docente, se visualiza falta de seguimiento a los procesos docentes y curriculares por parte del Equipo de Gestión. Pero el Equipo de Gestión dijo lo contrario.

Estos dos entes del proceso se contradicen según lo expuesto, pero partiendo de lo observado por los investigadores se evidencia que en algunos casos no mostraron registro alguno que pudieran palpar acompañamientos continuos, por lo

que queda en entredicho las respuestas ofrecidas por el Equipo de Gestión. Es importante destacar que es un compromiso y una de las principales funciones del Equipo de Gestión realizar acompañamientos, monitoreo y seguimiento continuos a los procesos pedagógicos de los docentes en apoyo al fortalecimiento de la calidad del centro.

Se evidencia un marcado desinterés por parte del personal docente para la capacitación, lo que dificulta en cierta medida el trabajo que el Equipo de Gestión pueda gestionar a favor de su perfeccionamiento.

Es frecuente observar docentes que aún se resisten al cambio y al crecimiento intelectual a pesar que los tiempos lo ameritan y las motivaciones ofrecidas por otros compañeros o grupos, alegando siempre falta de tiempo debido a la carga escolar que conlleva una jornada escolar extendida y la carencia de recursos económicos. El Equipo de gestión puede motivar y sugerir a los docentes que realicen capacitación que favorezcan su desarrollo personal e intelectual e incluso puede dirigirse al distrito correspondiente para que le ofrezcan capacitaciones como: diplomados, talleres, especialidades y maestrías que colaboren con su capacitación a las exigencias de los tiempos.

En los docentes se verifica poca integración de las familias a los procesos educativos a favor de sus hijos y además baja preocupación por parte del Equipo de Gestión en este factor. Sin embargo, el Equipo de Gestión expresó lo contrario.

Se puede observar que entre los docentes y el Equipo de Gestión existe cierta discrepancia, pues se manifiestan de manera diferente en cuanto la integración de la familia a los procesos pedagógicos, esto puede ser un aspecto negativo que obstaculiza la relación escuela comunidad. Esta situación debe de ser tomada en cuenta y encararse con responsabilidad ya que una escuela sin familias activas no

puede cumplir con una buena labor, ya que la escuela debe trabajar en equipo con las familias y los estudiantes.

En la APMAE se verifica buena integración de las familias a los procesos educativos a favor de sus hijos y además aceptable preocupación por parte del Equipo de Gestión en este factor.

Tanto para los docentes, el propio Equipo de Gestión y la APMAE el Equipo de Gestión en coordinación con los maestros/as debe preocuparse un poco más para enfrentar el deterioro al medio ambiente por la contaminación ambiental.

En relación a qué tanto se preocupa el Equipo de Gestión para superar la pérdida de valores en la comunidad producto de la desintegración familiar, los docentes opinaron frecuentemente. Para el Equipo de Gestión su rol en este aspecto es medianamente efectivo.

Se demuestra que no hay suficiente dotación de recursos didácticos y tecnológicos por parte del Equipo de Gestión, ocasionando algunos inconvenientes de logística en el proceso enseñanza aprendizaje en los centros educativos investigados. Pero, para los miembros del Equipo de Gestión se evidencia suficientes recursos.

El Equipo de Gestión presenta una ejecución de calidad en el cuidado de la planta física de la escuela según lo expresado por los docentes, el Equipo de Gestión y los miembros de la APMAE de los centros educativos investigados. Cabe decir que dentro del modelo de gestión de calidad lo concerniente a la planta física tiene gran importancia y desde los inicios de jornada extendida la mayoría de los centros han sido remozados y construidos por parte del ministerio de educación.

Para el Equipo de Gestión no es de tanta relevancia un Plan de Calidad del Centro.

Resulta evidente que el Equipo de Gestión presenta múltiples dificultades en la vinculación del desempeño pedagógico de los docentes, esto se manifiesta en un inadecuado acompañamiento y seguimiento a los procesos que lleva a cabo el docente en las aulas, pues ha priorizado más el cumplimiento de sus funciones administrativas.

Como resultado relevante a destacar en la identificación de las acciones implementadas por el Equipo de Gestión en correspondencia al Modelo de Gestión de Calidad, para los docentes, el Equipo de Gestión de estos centros educativos no le da el suficiente acompañamiento a los resultados del rendimiento escolar a través de los valores cognitivos, morales y cívicos.

El Equipo de Gestión debe de implementar acciones en correspondencia al Modelo de Gestión de la Calidad Educativa con el fin de brindar apoyo a los procesos pedagógicos de cada centro según estos lo ameriten. Tal es el caso de los acampamientos, monitoreo y seguimiento a los docentes para evaluar los resultados del rendimiento escolar que puede ser obstaculizados por diferentes factores tanto cognitivos como por el contexto socio económico del individuo, también por debilidades de carácter institucional.

Para los docentes, el Equipo de Gestión de estos centros educativos no le da el suficiente acompañamiento a los resultados del rendimiento escolar a través de los valores cognitivos, morales y cívicos.

El Equipo de Gestión de estos centros educativos les da el suficiente acompañamiento a los resultados del rendimiento escolar a través de los valores

cognitivos, morales y cívicos mediante planes de mejoras, según la opinión de los miembros de la APMAE y del propio Equipo de Gestión.

Otra acción es con relación a los procesos docentes, curriculares y administrativos están presentando marcada debilidad por parte del Equipo de Gestión, a juicio de los docentes. Pero, los procesos docentes, curriculares y administrativos están presentando marcada fortaleza para el Equipo de Gestión, a juicio de sus miembros en los centros educativos bajo investigación.

La capacitación docente y administrativa constituye un elemento fundamental para la calidad educativa en el centro educativo según la opinión de los docentes y miembros del Equipo de Gestión.

Se demuestra que real y efectivamente el Equipo de Gestión se preocupa de manera aceptable por la infraestructura escolar del plantel, ambiente educativo, aulas y laboratorios.

El Plan de Calidad del Centro Educativo es de vital trascendencia, tanto para los docentes como para el mismo Equipo de Gestión.

La apreciación que tienen los docentes acerca de la implementación del Modelo de Gestión de calidad por parte del Equipo de Gestión, señalan que:

Los resultados del estudio revelan que algunas de las aulas de los centros educativos estudiados son limitadas para poder cubrir las necesidades de las diferentes áreas del currículo de acuerdo a la preocupación de los miembros del Equipo de Gestión.

La carencia de mobiliarios es una preocupación del Equipo de Gestión para garantizar la calidad en el centro educativo.

Se deduce de los resultados que el Equipo de Gestión plantea soluciones para tratar de resolver los inconvenientes que genera el poco espacio para la recreación de los estudiantes, según los docentes, el propio Equipo de Gestión y la APMAE.

Por lo tanto, el Equipo de Gestión aplica vías adecuadas de comunicación para garantizar una educación de calidad.

Esto evidencia una aceptable participación de los docentes a planes y proyectos del centro por parte del Equipo de Gestión; por parte del Equipo de Gestión se puede observar alta participación a los docentes a planes y proyectos del centro.

Según el personal docente se evidencia que se verifica poco seguimiento a los planes de mejora y a los contenidos curriculares por parte del Equipo de Gestión en los centros educativos objeto de estudio. Sin embargo, desde el ángulo del Equipo de Gestión se observa mucho seguimiento en este factor. Para la APMAE el seguimiento es aceptable.

Se verificó un eficiente rendimiento y resultado escolar en los centros educativos analizados según la opinión de los docentes, los miembros del Equipo de Gestión y de la APMAE.

Se observó una tendencia positiva en estos resultados en el sentido de que el Equipo de Gestión viene garantizando una gestión eficiente y efectiva a los procesos docentes, curriculares y administrativos en los centros educativos objeto de estudio.

Los resultados evidenciaron mayor integración a las capacitaciones docentes y de gestión para el crecimiento profesional en los centros educativos tomados en cuenta en esta investigación.

Se demuestra mejora de la infraestructura escolar y los medios educativos reforzada por la buena gestión del trabajo realizado por el Equipo de Gestión.

Se visualiza una valoración muy baja respecto al contexto socio-económico y ambiental para garantizar una mejora de la calidad educativa, según los docentes, pues en este aspecto se evidencia poca motivación por parte del Equipo de Gestión en este factor. Puede afirmarse una valoración alta respecto al contexto socio-económico y ambiental para garantizar una mejora de la calidad educativa, según los miembros del Equipo de Gestión y de la APMAE.

Se puede deducir debilidad en la elaboración de un Plan de Calidad del Centro orientado hacia propósitos de mejora continua de la calidad educativa según los docentes. Pero se visualiza fortaleza por parte del Equipo de Gestión en los centros educativos estudiados.

Finalmente, cada uno de los indicadores anteriores señalan que a pesar de los grandes esfuerzos de las altas instancias educativas en procura de la mejora de la calidad educativa y por ende de los procesos, se observó que existen deficiencias entre el rol del Equipo de Gestión y el desempeño pedagógico de los docentes, esto se evidenció en la priorización de los aspectos administrativos y el descuido en las técnicas de acompañamiento, poca participación de la comunidad educativa en la elaboración de documentos y en la toma de decisiones.

La vinculación que se da en el centro educativo entre el Equipo de Gestión con su personal docente promueve, facilita y ayuda al buen desempeño de este como profesional, la mejor manera para propiciar este espacio de interrelación es teniendo el conocimiento de lo que ocurre en el aula a través de la práctica, así como también en la implementación de manera sistemática de estrategias que favorezcan sus competencias y el nivel de desempeño con un propósito determinado de acuerdo a las necesidades de los docentes.

Las diversas acciones que el director lleva a cabo para el buen funcionamiento de su centro, así como la implementación de planes y proyectos, son elementos que propician las relaciones entre todos los actores de la comunidad educativa generando con esto un clima de organización institucional eficiente.

Si el Equipo de Gestión asumiera sus funciones, según lo establecido en el Manual de Acompañamiento y Seguimiento en los centros educativos, se haría un trabajo en forma colegiada, favoreciendo la gestión pedagógica. Si diera más participación a los docentes y demás actores de la comunidad educativa en la toma de decisiones, elaboración de los planes, proyectos y actividades en el centro, los resultados serían mejores y estarían en mejores condiciones de aplicar el Modelo de Gestión de la Calidad Educativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilera, J. Gálvez, L. (2004). La gestión educativa desde una perspectiva humanista. Santiago de Chile: RLL editores.

Alles, M. A. (2005). Gestión por competencia. El Diccionario Argentina. Ediciones Granica.

Álvarez, M. (1988), El equipo directivo: recursos técnicos de gestión, Madrid, Editorial Popular.

Ander-Egg, E. (1989). Técnicas de reuniones de gestión. Ed. Hummanitas. Bs. As. Argentina.

ANEP (2003), Evaluación para la mejora de la enseñanza, Montevideo: ANEP-CODICEN/ AECI.

Antúnez, S., Del Carmen, L., Imbernón, F., Parcerisa, A. y Zabala, A. (2008). Del Proyecto Educativo a la Programación del Aula. Barcelona: Editorial BRAO, IRIF, SL.

Balzán Sánchez, Y. (2008). Gestión pedagógica del supervisor y desempeño docente en III etapa de Educación Básica para la Universidad Rafael Urdaneta en el Municipio Escolar No.4 de Maracaibo, Estado Zulia. (Recuperado de la Internet, 15 de octubre 2018).

Balzán, Y. (2008). Acompañamiento pedagógico del supervisor y desempeño docente en III etapa de educación básica. Trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Supervisión Educativa. Universidad de Maracaibo: Venezuela.

Battle, F. (2010). Acompañamiento docente como herramienta de construcción. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social, 5 (8), 102-110.

Cano, E. (1998). Evaluación de la calidad educativa. Madrid: La Muralla.

Carda R. M. y Larrosa, F. (2000). La Organización para el Centro Educativo Manual para Maestros. España: Editorial Club Universitario.

Cavalli, M. (2006). La evaluación de la práctica pedagógica. Revista Iberoamérica de Educación, 35 (4), 29-46.

Cirigliano, G. y Villaverde, A. (1985), Dinámica de grupos y educación, Buenos Aires, Humanitas.

Cuenca, R. y Carrillo, S. (2002), *Dinámicas de grupos: Conceptos y técnicas*. Ministerio de Educación del Perú, GTZ, KFW. Lima.

Diccionario Enciclopédico Pequeño Larousse (2009).

Edmonds, R. (1979). "Effective School for Urban Poor". *Educational Leadership*, 37, pp. 15-24.

Educando, el Portal de la Educación Dominicana (2008). Recuperado de la Internet 3 de febrero 2019 a las 11:29 a.m.

Elizondo, A. (2006). *La Nueva Escuela II. Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar*. México. Editora Portstype Programas Educativos.

García, J. y Falcón, P. (2009). *Investigación: la gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria*.

Gómez, Dacal, G. (1981). *La Calidad de la Educación y la Planificación Escolar. En Escuela Asturiana de Estudios Hispánicos. La Calidad de la Educación, Exigencias científicas y Condicionamientos Individuales y Sociales*. Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

González Disla, Renato (2015). *Diseño de un Modelo de Indicadores para la Gestión de la Calidad Educativa en la República Dominicana*. MINERD- IDEICE- PNUD.

González, M., Nieto, J. y Portela, A. (2007). *Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensión y Procesos*. Madrid: Editora Pearson Prentice-Hall.

Grau, S. (2005). *La Organización del Centro Escolar, Documento para su Planificación*. España: Editorial Club Universitario.

Guzmán, A. y Concepción, M. (2006). *Orientaciones Didácticas para el Proceso Enseñanza Aprendizaje*. República Dominicana: Editora Amigo del Hogar.

Guzmán, A. y Concepción, M. (2006). *Orientaciones Didácticas para el Proceso Enseñanza Aprendizaje*. República Dominicana: Editora Amigo del Hogar.

Hernández Sampieri, R. et al (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Hernández, F. (2001). *Investigación documental y comunicación científica*. Santo Domingo: Editora Búho.

IDEICE (2012). Modelo de Evaluación del Desempeño Docente Basado en Competencias en la República Dominicana.

INAPEC (1998). Primer Congreso Internacional de Innovación Educativa. República Dominicana, primera edición.

Lavín, S. & del Solar, S. (2007). El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Transformación de la vida Escolar. Santiago de Chile: Editorial LOM. 2da Edición.

Lavín, S. y del Solar, S. (2000). El Proyecto Educativo Institucional como Herramienta de Transformación de la vida Escolar. Santiago de Chile: Editorial LOM. 2da Edición.

Lepeley, M. (2001). Gestión y calidad en la educación. New York: McGraw-Hill.

Lima, D. (2005). Talleres para Grupos Pedagógicos Docentes de primero y segundo Primer Ciclo del Nivel Básico. República Dominicana: Editora SEE.

M. T., Nieto J. y Pórtela, A. (2007). Organización y Gestión de Centros Escolares Dimensión y Procesos. Madrid: Editora Pearson Prentice-Hall.

Ministerio de Educación de Perú (2012). Marco de Buen Desempeño Docente.

Ministerio de Educación San Salvador (2008). Dirección Escolar Efectiva. San Salvador: Editora Procesos Gráficos.

Mintzberg, H. & Stoner, J. (2010). La naturaleza del trabajo directivo. Barcelona: Ariel.

Oviedo (2004). Manual de Procedimiento para el Acompañamiento y Seguimiento en los Centros Educativos. Santo Domingo: Innova.

Pérez Juste, R. (2005). "Calidad de la educación, calidad en la educación. Hacia su necesaria integración". Educación XXI. 8, 11-33. Madrid: UNED.

Piña, H. y Fernández, M. (2008) en su investigación, Gestión administrativa, su articulación con la gestión pedagógica en los centros educativos. Consuelo Matos y Francisco de Rosario Sánchez.

Ramírez Cavassa, C. (2002). La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas. Noriega México.

Reyes, B. R. y Cruz, R. E. (2009). Incidencia de la gestión escolar en la calidad educativa de los centros públicos y privados en el segundo ciclo del nivel

básico. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Centros Educativos. ISFODOSU, Licey al Medio.

Reyes, B. y Cruz, R. (2009) en su investigación Incidencia de la gestión escolar en la calidad educativa de los centros públicos y privados en el segundo ciclo del Nivel Básico.

Scheerens, J. (1992). Efective Schooling. Research, Theory and Practice. Londres: Cassell.

Secretaría de Educación Pública, (2009). Programa El Modelo de Gestión Educativa Estratégica. México.

Secretaría de Estado de Educación (2002). Diseño Curricular del Nivel Básico. República Dominicana: Editora Alfa & Omega.

Secretaría de Estado de Educación (2006). Modelo de Gestión de Calidad para los Centros Educativos. República Dominicana: Editora Taller.

Secretaría de Estado de Educación (2008). Manual de capacitación, Módulo: Planificación, Evaluación y la Participación en el centro educativo. República Dominicana: Editora Taller.

Secretaría de Estado de Educación (2008-2018). Modelo de gestión de la calidad para centros educativos. Santo Domingo: Editora Alfa & Omega.

Secretaría de Estado de Educación (2009). Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes, Santo Domingo, República Dominicana: Copyright ©

SEE (2000). Fundamentos del Currículo Tomo II". República Dominicana, Serie innovada.

SEE (2000). Ordenanza No. 03'2000. República Dominicana.

SEE (2000). Proyecto de Aula. Educación en la Diversidad Cuaderno No 6. República Dominicana.

Segura Castillo, M. (2007). La Perspectiva Ética de la Evaluación de los Aprendizajes Desde un Enfoque Constructivista. Actualidad Investigativa en Educación. 26 de julio del año 2013.

Tapia, I. (2003). La Educación Nueva: Imágenes de una Pedagogía para la Democracia y la Libertad". En: Vilanou, C. & Colledemont, E. (Eds.): Historia de la Educación en Valores. Bilbao: Desclée De Brouwer.

Tovar, M., Ramos, J. y De la Garza, J. M. (1994). La Nueva Gestión de los Planteles escolares. Un sentido distinto de la administración de la Educación Pública. Comunicación presentada en el Primer Congreso Nacional de Educación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación de México. Educación Pública de Calidad y Trabajo Docente Profesional. Documento Inédito.

UNESCO (2000). Conferencia mundial sobre calidad de la educación. Washington.

Valeirón, J. (2004). Las escuelas efectivas en la República Dominicana. Santo Domingo: Informe.

### **Webgrafía**

Borjas, B. (2003). La gestión educativa al servicio de la innovación. <books.google.com.do /books>. Chile. 26 de julio 2013.

file:///C:/Documents%20and%20Settings/pb/Mis%20documentos/Downloads/incidencia-de-la-supervision-educativa-y-acompanamiento-pedagogico-en-el-desempeno-profesional-de-los-docentes-que-laboran-en-la-escuela-normal- mixta-matilde-cordova-de-suazo-de-la-ciudad-de.pdf

Fernández, E. M. (2006). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. <http://es.thefreedictionary.com/>. México: Editora McGraw-Hill. Gonzáles.

[https://www.unicef.org/republicadominicana/education\\_25953.html](https://www.unicef.org/republicadominicana/education_25953.html)

<http://www.wordreference.com/definicion/rol>. 7 de septiembre 2017.

<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>. 12 de agosto 2017.

<http://www.ideice.gob.do/index.php/programas/procesos-de-gestion-institucional-y-pedagogica/28>>. 2 de agosto del 2017.

<http://revista.inie.ucr.ac.cr>>. 27 julio 2017.

<http://books.google.com.do/book4&dq=liderazgo+educativo&h>>. 8 de septiembre 2017

<http://www.monografias.com/trabajo89/acompañamiento-pedagogico-supervisor/acompañamiento-pedagogico-supervisor.shtml>).

Porras Aguirre, E. (2013). Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Instituciones Públicas de Educación Preescolar, Básica y Media del Municipio de Villavicencio (Colombia). Tesis en línea. Disponible en: <http://espacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:Educacion-Eporras/Documento.pdf>

Rodríguez, J. y Gallego Sagrario, D. (1992). Lengua y Rendimiento Académico en la Educación Secundaria. Página en línea. Disponible en: <http://www.educando.edu.do/articulos/docente/modelo-de-gestin-de-calidad-para-los-centros-educativos/>

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana

809-724-0266, ext. 276; [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.

809-584-7021, ext. 230. [biblioteca@uapa.edu.do](mailto:biblioteca@uapa.edu.do)