

## Implementación e Institucionalización de Proyectos de cambio en la Educación Dominicana.

### Implementation and Institutionalization of Projects of Change in Dominican Education.

Fernando Contreras<sup>1</sup>

ORCID: 0000-0001-6747-9794

#### Resumen

El propósito de este artículo fue reflexionar sobre los diferentes planes y proyectos que el Ministerio de Educación de la República Dominicana ha dispuesto para elevar la calidad del aprendizaje en los estudiantes de las escuelas públicas. La institucionalización es tener una estructura organizacional que esté alineada con las organizaciones que la componen, aplicando un conjunto de técnicas y procedimientos para cumplir con el plan, un elemento de gran importancia en la gestión pedagógica, y posteriormente, instalar el cambio o la innovación en su estructura como principal desafío. En cuanto a la metodología utilizada, forma parte de una investigación documental, en la que se ha realizado una revisión bibliográfica de investigaciones y publicaciones relacionadas con el tema objeto de análisis. La recolección de información se realizó elaborando un estado del arte para analizar cada uno de los conceptos relacionados con el tema en cuestión. Para la búsqueda de los artículos y publicaciones científicas que dan sustento a esta investigación, se utilizó el buscador Google Scholar, la Biblioteca Científica y Electrónica Scielo y el Sistema de Información de Revistas Abiertas Dialnet; También se consultaron leyes y documentos oficiales de la República Dominicana, como la Ley General de Educación 66-97, el Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación y las Órdenes Departamentales emitidas por la entidad educativa. Se concluye que la institucionalización es de suma importancia para gestionar y desarrollar proyectos innovadores, asegurando que los estudiantes adquieran las habilidades demandadas por la sociedad del siglo XXI.

**Palabras clave:** institucionalización educativa, transformación digital de la educación, cambios educativos, red de innovación y calidad educativa, bilingüismo.

#### Abstract

---

<sup>1</sup> Ministerio de Educación. Universidad Católica Nordestana. Dirección de contacto: [fernando\\_contreras@ucne.edu.do](mailto:fernando_contreras@ucne.edu.do)

The purpose of this article was to reflect on the different plans and projects that the Ministry of Education of the Dominican Republic has arranged to raise the quality of learning in schools. Institutionalization is having an organizational structure that is aligned with the organizations that compose it, applying a set of techniques and procedures to comply with the plan, an element of great importance in pedagogical management, and subsequently, install change or innovation in its structure as the main challenge. As for the methodology used, it is part of a documentary research, in which a bibliographic review of research and publications related to the subject under analysis has been carried out. The collection of information was carried out in an organized manner, analyzing each of the concepts related to the topic in question. To search for the articles and scientific publications that support it, the Google Scholar search engine, the Scielo Scientific and Electronic Library and the Dialnet Open Journal Information System were used; Laws and official documents of the Dominican Republic were also consulted, such as the General Education Law 66-97, the Institutional Strategic Plan of the Ministry of Education and the Departmental Orders issued by the educational entity. It is concluded that institutionalization is of paramount importance to manage and develop innovative projects, ensuring that students acquire the skills demanded by the society of the XXI century.

Keywords: Educational institutionalization, digital transformation of education, educational changes, innovation network and educational quality, bilingualism.

## **Introducción**

La institucionalización educativa es un proceso de inserción en la estructura y desarrollo de las organizaciones, es decir, constituyen una esfera autónoma y específica, con espacios y funciones propias. La educación dominicana en los últimos años ha creado diversos programas y proyectos dirigidos a promover la mejora continua en las instituciones educativas y por ende en el aprendizaje. Estos proyectos tienen como objetivo dar respuesta a las necesidades y cambios que la sociedad está experimentando de manera acelerada. Entre los proyectos implementados por el Ministerio de Educación de la República Dominicana, podemos mencionar: la transformación digital de la educación, debido a la importancia que ha adquirido en la sociedad postpandemia, la implementación de una red de innovación y calidad, para promover la mejora continua de la educación, y así fortalecer el liderazgo de los distritos escolares y centros educativos. En el mismo orden de idea y en el contexto de cambio, también surge el proyecto de educación bilingüe en República

Dominicana, que busca desarrollar y fortalecer las habilidades de los estudiantes en el dominio del idioma inglés al finalizar de la educación preuniversitaria.

Este escenario preparatorio es muy significativo para delinear funciones para enfrentar los desafíos que enfrentan los jóvenes todos los días al final de la educación preuniversitaria; Estos proyectos buscan formar ciudadanos cívicos y competentes; siempre contribuyendo a la empleabilidad y en consonancia con la Estrategia Nacional de Desarrollo y la agenda 2030.

### **Institucionalización Educativa**

Institucionalización es tener una estructura organizacional alineada con los agentes que la componen para la correcta y oportuna gestión de los procesos que forman parte de ella. (Berger y Luckman, 1995).

La gestión institucional juega un papel primordial en el desarrollo de los procesos, por lo que expertos en la materia han planteado su posición al respecto. Según Alvarado (1999), la gestión institucional es un conjunto de estrategias que trazan las pautas para el manejo adecuado de las técnicas, a través de los instrumentos utilizados en la ejecución de las actividades que se han planificado.

Según (Sovero, 2007) la gestión institucional "es el conjunto de operaciones y actividades que se utilizan para llevar a cabo funciones administrativas que apoyan la gestión pedagógica" (p.228). En este sentido, una buena planificación de las actividades es de vital relevancia para mantener el control de los procesos en la organización.

Farro (2001), menciona que la gestión institucional "es la capacidad de implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que cubre, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, a través de los planes operativos anuales" (p.186). De acuerdo con el autor, cada institución educativa debe desarrollar un plan estratégico, en el que se diseñen y expliquen las acciones que deben llevarse a cabo durante un tiempo para mejorar los servicios que ofrecen a sus ciudadanos clientes.

Cuando nos referimos a la gestión institucional, se destacan todos los elementos que afectan a la gestión y conducta de los recursos humanos que forman parte de un centro de estudios o institución, orientados a alcanzar los objetivos establecidos y las metas establecidas, constituyendo un aspecto muy importante para formar futuros colaboradores en determinadas generaciones de una sociedad.

Con respecto a la institucionalización de la Educación Dominicana, el Ministerio de Educación señala que debe enmarcarse en una gestión eficaz y con una visión estratégica, que a su vez constituye un eje transversal que permea e impacte todas las áreas, ciclos y modalidades buscando alcanzar aprendizajes de calidad. (Plan Estratégico Institucional 2021-2024, p. 119).

En el último lustro se han llevado a cabo estudios sobre la forma en que el ministerio de Educación realiza sus procesos operatividad, el más reciente fue realizado por la consultora McKinsey en 2016; autodiagnóstico en el marco de las Normas Básicas de Control Interno (Nobaci) y el Marco Común de Evaluación (CAF). También se han desarrollado diagnósticos más específicos en escuelas, distritos y escuelas regionales. se revelan un modelo de gestión muy centralizado, con niveles insuficientes de control y una gran incapacidad para coordinar y articular esfuerzos.

Con respecto a la institucionalización de la educación, considero necesario desarrollar documentos normativos que garanticen el funcionamiento del MINERD, den coherencia y eficacia a las ejecuciones y promuevan la institucionalidad y evolución efectiva del Sistema. Estos instrumentos deberán documentar propuestas relacionadas con la delimitación de roles y funciones de los diferentes niveles, normas y procedimientos de trabajo, estructuras organizativas, reglamentos, descripciones de puestos, entre otros, derivados de un modelo conceptual de funcionamiento en esa entidad.

### **Institucionalización Educativa**

Institucionalización es tener una estructura organizacional alineada con los agentes que la componen para la correcta y oportuna gestión de los procesos que forman parte de ella. (Berger y Luckman, 1995).

La gestión institucional juega un papel primordial en el desarrollo de los procesos, por lo que expertos en la materia han planteado su posición al respecto. Según Alvarado (1999), la gestión institucional es un conjunto de estrategias que trazan las pautas para el manejo adecuado de las técnicas, a través de los instrumentos utilizados en la ejecución de las actividades que se han planificado.

Según (Sovero, 2007) la gestión institucional "es el conjunto de operaciones y actividades que se utilizan para llevar a cabo funciones administrativas que apoyan la gestión pedagógica" (p.228). En este sentido, una buena planificación de las actividades es de vital relevancia para mantener el control de los procesos en la organización.

Farro (2001), menciona que la gestión institucional "es la capacidad de implementar su plan estratégico, a través de los presupuestos institucionales que cubre, desagregando considerablemente los resultados de estos últimos, a través de los planes operativos anuales" (p.186). De acuerdo con el autor, cada institución educativa debe desarrollar un plan estratégico, en el que se diseñen y expliquen las acciones que deben llevarse a cabo durante un tiempo para mejorar los servicios que ofrecen a sus ciudadanos clientes.

Cuando nos referimos a la gestión institucional, se destacan todos los elementos que afectan a la gestión y conducta de los recursos humanos que forman parte de un centro de estudios o institución, orientados a alcanzar los objetivos y las metas establecidos, constituyendo un aspecto muy importante para formar futuros colaboradores en determinadas generaciones de una sociedad.

Con respecto a la institucionalización de la Educación Dominicana, el Ministerio de Educación señala que debe enmarcarse en una gestión eficaz y con una visión estratégica, que a su vez constituye un eje transversal que permea e impacte todas las áreas, ciclos y modalidades buscando alcanzar aprendizajes de calidad. (Plan Estratégico Institucional 2021-2024, p. 119).

En el último lustro se han llevado a cabo estudios sobre la forma en que el ministerio de Educación realiza sus procesos operatividad, el más reciente fue realizado por la

consultora McKinsey en 2016; autodiagnóstico en el marco de las Normas Básicas de Control Interno (Nobaci) y el Marco Común de Evaluación (CAF). También se han desarrollado diagnósticos más específicos en escuelas, distritos y escuelas regionales. se revelan un modelo de gestión muy centralizado, con niveles insuficientes de control y una gran incapacidad para coordinar y articular esfuerzos.

Con respecto a la institucionalización de la educación, considero necesario desarrollar documentos normativos que garanticen el funcionamiento del MINERD, den coherencia y eficacia a las ejecuciones y promuevan la institucionalidad y evolución efectiva del Sistema. Estos instrumentos deberán documentar propuestas relacionadas con la delimitación de roles y funciones de los diferentes niveles, normas y procedimientos de trabajo, estructuras organizativas, reglamentos, descripciones de puestos, entre otros, derivados de un modelo conceptual de funcionamiento en esa entidad.

### **Proyectos de Cambios en la Educación Dominicana**

Una sociedad en permanente cambio requiere procesos e instituciones fuertes y adaptables, que revisen sus formas de operar de acuerdo con las necesidades cambiantes de la sociedad, (Cerrato y Ramírez, 2010). La ejecución de una nueva forma de enseñar en el salón de clases, el uso de materiales diferentes a los que se usan comúnmente o la organización de grupos de alumnos de otra manera son cambios comunes en las escuelas.

El cambio educativo debe ser la autorrenovación en las organizaciones, la institucionalización de estrategias de mejora continua, donde se pueda establecer un clima de trabajo colaborativo y la búsqueda de solución a los conflictos que se produzcan dentro del contexto escolar. El cambio, por lo tanto, siempre está vinculado a cualquier elemento novedoso que los gestores docentes incorporen a sus prácticas diarias.

En su proceso evolutivo, la educación dominicana ha acuñado diversos términos para expresar su progreso, sus desafíos y sus tareas pendientes. Acercarse a estos conceptos es una tarea obligatoria para entender en qué punto de cambio se

encuentra la educación del país. Los enfoques teóricos y prácticos de estos conceptos también ayudarán a identificar oportunidades y barreras que obstruyen la transformación real de la educación dominicana. Uno de esos conceptos es Year 50, Vol. XLI, septiembre-diciembre (2018, pp. 171-190-174).

Los verdaderos cambios implican la transformación de valores, actitudes, emociones y percepciones que influyen en la práctica de las personas (García, 2015). En este sentido, para favorecer el cambio en el pensamiento de los docentes, la práctica debe ser el foco del "desarrollo profesional" (Mayor Paredes & Rodríguez Martínez, 2016). Desde nuestra perspectiva, estoy de acuerdo con los planteamientos de estos autores, porque los cambios educativos requieren una formación integral del individuo para que pueda adaptarse de acuerdo con las demandas demandadas por la sociedad. Lograr esta transformación requiere una facultad que esté dispuesta a asumir estos cambios.

El cambio educativo se asume como un proceso que no ocurre espontáneamente. Es una realidad que consume mucho tiempo; demanda conocimiento, análisis, capacidad de gestión, evaluación e integración del profesorado en los procesos de cambio (Marchesi & Martín, 2000). También implica la creación de mecanismos que involucren a los docentes en la construcción de nuevas ideas, ya que el cambio implica modificaciones en la forma de pensar y actuar (Fullan, 2002). Es muy importante introducir transformaciones sustantivas en el sistema (Fullan, 2007) para que se pueda considerar que se genera un verdadero cambio educativo.

Teniendo en cuenta el enfoque de estos autores, se infiere que un cambio en la educación conlleva un proceso de análisis y evaluación, donde los docentes se involucran para la construcción de nuevas ideas y así modificar la forma de pensar y actuar. Estos cambios en la educación van acompañados de proyectos de impacto institucional del Ministerio de Educación y dirigidos a elevar el nivel de logro de aprendizaje en los estudiantes. Estos proyectos de impacto incluyen:

## Transformación digital en educación

La transformación digital de cualquier organización es un proceso complejo y a veces disruptivo que inevitablemente pasa por diferentes fases o etapas (Gale & Aarons, 2018). Podemos decir que los cambios digitales surgen de repente, por lo que surge de un momento a otro, radicalmente y sin previo aviso.

Desde mediados de los años noventa comenzó el uso de herramientas tecnológicas en las escuelas de la República Dominicana. La gestión gubernamental presidida por Luis Abinader, tiene el gran reto de lograr el paso definitivo a la transformación digital en el sistema educativo de República Dominicana, dotando a colegios, docentes y alumnos de la infraestructura y formación necesaria para sacar el máximo partido a las herramientas digitales. (Plan Estratégico Institucional 2021-2024).

La pandemia del COVID-19 terminó demostrando la importancia de apostar por la digitalización de la educación en todos los niveles, área y contexto educativo. Cabe destacar que cuando hablamos de transformación digital en educación, nos referimos a la integración en la enseñanza de aquellas tecnologías que derivan de tres medios diferentes: la informática, las telecomunicaciones y la microelectrónica. En este orden de idea, las más significativas son las que conectan estas tres tecnologías para generar nuevos contextos educativos y comunicativos. El concepto de tecnología de la información y la comunicación abarca múltiples dispositivos (televisión, teléfono, video, radio), en la década actual los medios más utilizados para múltiples actividades son las computadoras y los dispositivos móviles.

En octubre de 2019, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) publicó su Nota Técnica 1770 dedicada al tema Infraestructura Digital en la República Dominicana: Diagnóstico, Desafíos y Oportunidades, (Parro & Zentner, 2019). El estudio mostró que, para el acceso a Internet, la brecha actual con respecto a los países de mayores ingresos es baja, mientras que la brecha es mayor para las suscripciones de banda ancha y telefonía móvil. Además, la evidencia sugiere que el acceso a Internet es relativamente amplio en lugares públicos, pero algunas barreras estarían impidiendo el acceso a las TIC desde los hogares. ". (Plan Estratégico Institucional 2021-2024, pp. 115-116).

Según los datos ofrecidos con el BID en este estudio, se revela que el 76% de los hogares en República Dominicana no tienen acceso a internet en el hogar, contrastando el porcentaje de personas que tienen acceso a internet en lugares públicos.

Con respecto a los teléfonos móviles, el estudio reveló que estas son las TIC que se utilizan con mayor frecuencia en el hogar. De hecho, existe una cobertura casi total de este tipo de TIC en los hogares, alcanzando el 89,16% de ellos.

Además, el estudio muestra que en los hogares dominicanos la presencia aparatos electrónicos como computadora y tables es sumamente baja, una conclusión similar a la extraída en el caso del acceso a internet, donde se plantea que más del 80% de los hogares no tienen este tipo de servicio disponible en casa (Fuente: Parro & Zentner, 2019).

### **Red de Innovación y Calidad (REDIC)**

Según Hoyle (1969) "una innovación es una idea, una práctica o un objeto percibido como nuevo por un individuo". Por otro lado, Carbonell (2001), plantea que una innovación es algo nuevo que para materializarse debe pasar por un proceso de sistematización para que esta novedad sea asimilada e implementada para lograr el objetivo que persigue.

Juran (1981) define la calidad como la idoneidad del proceso para satisfacer las necesidades del ciudadano cliente. En cambio, (Ross 1999) se refiere a su concepto líder, la gestión de calidad total (TQM), como la integración e interrelación de todas las funciones y procesos en una organización para lograr la mejora continua de los productos y servicios y obtener la satisfacción del cliente.

Las reformas educativas centradas en la calidad y la equidad promueven cambios en el contenido del proceso educativo en todas sus dimensiones, organización, proceso de enseñanza aprendizaje, sistema de evaluación y gestión de la organización escolar. Estos cambios impactan de forma positiva las relaciones pedagógicas dentro de las escuelas, también estrecha el vínculo que la unidad educativa tiene con el sistema y todos los actores que forman parte de la comunidad educativa.

Estas transformaciones que se producen dentro de la comunidad educativa generan un nuevo espacio de cooperación y aportes colectivos entre los diferentes actores que forman parte de los cambios estructurales que requieren las instituciones educativas. (Reimers & McGinn (2000). Las reformas educativas encaminada a la calidad buscan lograr cambios que se caractericen por la flexibilidad de las relaciones e interacciones que existen dentro de la escuela, así como en la conexión que esta tiene con la sociedad civil y su contexto.

La Política #4 del Plan Decenal del MINERD (2008-2018) define claramente la necesidad de establecer estándares de calidad para el aprendizaje y un sistema de evaluación que permita monitorear el desempeño del sistema educativo, que estimule la movilización de la escuela, la familia y la comunidad en favor de una mejor educación y garantice al país que los certificados y títulos otorgados son avalados por el aprendizaje.

También plantea la necesidad de otros campos relevantes, como la innovación, la experimentación y la investigación, que permitan la construcción de conocimiento que debe ser utilizado para mejorar la calidad de la educación. Este debe contar con alianzas estratégicas con Universidades, la Comunidad Científica, Centros Independientes de Investigación y Desarrollo, centros educativos que realicen innovaciones en el espacio escolar público y privado y, por ende, los Distritos y Centros Educativos Regionales a los que pertenecen. (Plan Decenal de Educación 2008-2018, p.72).

En este espíritu, surge la Orden Departamental 05-2019, que crea y pone en funcionamiento la Red Distrital de Innovación y Calidad (REDIC). Con el objetivo de promover la mejora de la educación, fortaleciendo el liderazgo distrital y gerencial en la promoción de la calidad de los centros educativos.

La REDIC es un proyecto que promueve el desarrollo de una cultura de calidad, en la gestión educativa y sus procesos administrativos y pedagógicos desde el MINERD, para el fortalecimiento del liderazgo institucional y transformador de sus directivos y técnicos, a partir del modelo de gestión ética, innovadora, transparente y de rendición de cuentas a implementar en instituciones educativas públicas y privadas.

La REDIC como proyecto de apoyo horizontal, promueve la unión de fuerzas, voluntades, visión y compromiso de todos los actores, tomando en cuenta el Art. 8 de la Orden Departamental 05-2019, para el fortalecimiento del liderazgo institucional, la gestión pedagógica y administrativa, distribuidos en las diferentes instancias del MINERD, para el desarrollo de una gestión enfocada en el aprendizaje y mejoramiento de la calidad de estas.

El propósito de las Redes de Innovación es promover la mejora continua de la educación, fortaleciendo el liderazgo transformacional de los Equipos directores-Directivos en los Centros Regionales, Distritales y Centros Educativos, para la promoción de la calidad y sostenibilidad de los centros educativos públicos y privados. Se llevará a cabo a través de acompañamientos orientados a la transformación de la cultura organizacional y al desarrollo de una gestión educativa enfocada en la calidad del aprendizaje.

El MINERD, asume el proceso de acompañamiento a los directores de las Regionales, Distritos y Centros Educativos como un proceso formativo a la práctica educativa para una educación transformadora, dirigida y flexible.

El trabajo de la REDIC se centra en tres grandes líneas de acción como estrategias de orientación y organización de las diferentes acciones planificadas y desarrolladas, en relación a su naturaleza, de manera que pueda garantizar la integración, articulación y continuidad de los esfuerzos institucionales; de forma ordenada, coherente y sistemática de todo el equipo que colabora con el proyecto. Estas líneas de actuación son:

1. Fortalecer el liderazgo transformacional desde el modelo de gestión ético, transparente y responsable.
2. Directivos desarrollando un liderazgo transformacional centrado en el aprendizaje, la autoevaluación y la ejecución de planes de mejora basados en los instrumentos y la Guía REDIC, apoyados en el modelo de gestión ética.
3. Centros educativos sostenibles cumpliendo con las políticas educativas e implementando prácticas de excelencia en la prestación del servicio preuniversitario.

La REDIC busca promover la mejora continua de la educación, fortaleciendo el liderazgo transformacional de los Equipos Directivos de las Regionales, Distritos y Centros Educativos, para la promoción de la calidad y sostenibilidad en los espacios educativos públicos y privados.

### **Bilingüismo en República Dominicana**

Según Genesee (2004:2) la educación bilingüe es aquella que implica el uso de ambos o todos los idiomas como medio de ilustración de partes importantes del currículo académico. Por su parte, Titone (1976) explica que el bilingüismo es la capacidad de una persona para comunicarse en una segunda lengua respetando los conceptos y estructuras de la misma. En el mismo sentido, Bialystok (2018) afirma que la educación bilingüe es una respuesta del sistema educativo para la formación de ciudadanos con habilidades bilingües e interculturales.

Según la declaración del autor, la institución educativa que pretende que sus estudiantes tengan un dominio completo del inglés, saben que deben tener un desarrollo completo de la primera lengua, en nuestro caso el español.

Por otro lado, Heller (1990) indica que el uso de la lengua extranjera como lengua de comunicación en los procesos académicos conduce a la mejora del nivel de competencia lingüística de los estudiantes. Según el autor, el dominio de una lengua extranjera eleva el nivel de competitividad de los estudiantes.

Es importante considerar que tanto la lengua materna del alumno como la lengua extranjera deben utilizarse como vehículo de ilustración a lo largo del currículo, además de estudiarse (Genesee, 2004; Siguan y Mackey, 1986).

Un país bilingüe es un país moderno preparado para progresar y aprovechar las oportunidades que depara el futuro para las personas que dominan el español y el inglés, facilitando el acceso masivo a contenidos en inglés de la más alta calidad al menor precio posible.

En el caso de la República Dominicana, toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades

(Constitución dominicana, artículo 63). Por otra parte, la Ley General de Educación (66-97, art. 39, letra d) establece que una de las funciones de la educación dominicana, específicamente en el segundo ciclo del nivel primario, es ofrecer oportunidades para adquirir los elementos básicos de al menos una lengua extranjera.

De acuerdo con lo expuesto en el párrafo anterior, el sistema educativo dominicano busca garantizar una educación que promueva el desarrollo de las potencialidades de nuestros estudiantes, con el fin de prepararlos para la vida y responder a las nuevas demandas del mundo actual. En este sentido, aprender inglés como segunda lengua está llamado a contribuir a la empleabilidad, que es uno de los pilares del nuevo modelo educativo para vivir mejor.

En vista de lo anterior, el Ministerio de Educación de la República Dominicana a través de la Orden Departamental No. 11-2021, crea el programa de aprendizaje del idioma inglés *English Learning for Life*, en los centros educativos del sistema preuniversitario del país, con el propósito de fortalecer las habilidades de los estudiantes en el dominio de este idioma al final de su educación secundaria. Según la orden departamental, lo que se busca es que los alumnos desarrollen y dominen la competencia del idioma inglés como un aprendizaje para la vida.

Este programa de aprendizaje del idioma inglés contempla dos acciones centrales: primero, impactar en el menor plazo a los estudiantes de 5to y 6to grado del nivel Secundario, y segundo, una revisión del diseño del área de idiomas extranjeros para incorporar el inglés desde el Nivel Inicial y garantizar el aprendizaje del idioma de manera efectiva al final de su educación preuniversitaria (Orden Departamental 11-2021, artículo 3).

Este programa se desarrollará en dos etapas, una que busca impactar en el corto plazo con estudiantes de 5to y 6to grado y otra que cubre el nivel inicial con una revisión curricular previa.

## **Conclusiones**

Este artículo ha sido una reflexión sobre la implementación e institucionalización de proyectos de cambio en la educación dominicana.

Cuando se habla de institucionalización, se hace referencia a un proceso estructural en las organizaciones donde se revelan todos los procedimientos para el buen manejo y uso de los recursos y el desarrollo de las actividades institucionales. Se puede establecer que la institucionalización es la fase en la que la innovación y el cambio dejan de ser considerados como algo especial para convertirse en la forma habitual de hacer las cosas.

En relación a los procesos de cambios en la educación dominicana, desde los años 90, ésta ha sufrido cambios notables, a través de las diferentes reformas que se han impulsado, donde cada una de ellas enfatiza en el fortalecimiento de las habilidades blandas del individuo. Cabe señalar que el cambio educativo es un proceso que requiere continuidad; Eso no sucede espontáneamente. Para lograr un cambio en el sistema educativo, se deben crear mecanismos que involucren directamente a los docentes en la construcción de nuevas ideas y que puedan cambiar su forma de pensar y actuar. En el mismo orden de idea, para lograr cambios en la educación, una o varias reformas educativas no son vastas, se requieren acciones y convicciones más profundas, reinventando la escuela; Compromiso con los procesos, sin que sean vistos como una amenaza. Los maestros son los agentes del cambio ellos mismos.

En cuanto a la transformación digital en educación, se puede establecer que es un término que comenzó a utilizarse desde la segunda mitad de los años 90; que en los últimos años ha conseguido sobresalir en una extraordinaria formación en la búsqueda de lograr el salto definitivo a esta transformación, dotando a profesores y alumnos del equipamiento necesario para sacar el máximo partido a estas herramientas tecnológicas. A pesar de los grandes esfuerzos que se han realizado desde el MINERD, todavía está un poco lejos de lograr esta transformación digital, ya que un gran número de docentes tienen dificultades con el aprendizaje y con el uso pedagógico de la tecnología. En este sentido, se requiere una buena y verdadera formación tecnológica, acompañamiento sistemático y asesoramiento que garantice la mejora e innovación en sus prácticas. Esto se puede lograr cuando los procesos son más sistémicos que circunstanciales.

Con respecto a la Red de Innovación y Calidad en la Educación Dominicana, se puede establecer que busca erigir las bases de estándares de calidad en el aprendizaje y en el sistema de evaluación. Para lograrlo, se requiere un acompañamiento continuo, orientado a la transformación de la estructura organizacional y un desarrollo educativo enfocado en la calidad del aprendizaje. Además, busca fortalecer el liderazgo transformacional de los Equipos directores-Directivos en los Centros Regionales, Distritales y Educativos, para la promoción de la calidad y sostenibilidad de los centros educativos públicos y privados.

Con respecto al bilingüismo, se puede inferir que es alguien que domina completamente dos idiomas a la vez, pero estos idiomas deben estar en el mismo nivel de conocimiento. En este orden ideas, el sistema educativo dominicano busca garantizar una educación que promueva el desarrollo de las potencialidades de nuestros estudiantes, con el fin de prepararlos para la vida y responder a las nuevas demandas del mundo actual. En este sentido, aprender inglés como segunda lengua está llamado a contribuir a la empleabilidad.

## Referencias

Alvarado Oyarce, Otoniel (1999). *Gestión Educativa. Enfoques y procesos*. Editorial Fondo de Desarrollo, Primera Edición. Lima Perú. pág. 217.

Area-Moreira, M., Bonilla, P. J. S. & Mesa, A. L. S. (2020). La transformación digital de las escuelas. Obstáculos y resistencias. *Digital Education Journal*, (37), 15-31.

Berger, Peter., y Thomas. Luckman (1995). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu.

Berigüete, J. y Segura, E. (2008). *Gestión educativa institucional y pedagógica: impacto en la eficiencia de la educación secundaria*. Tesis de postgrado en el Instituto de Formación Docente "Salomé Ureña", San Juan de la Maguana, República Dominicana.

Bermúdez Jiménez, J. R. y Fandiño Parra, Y. J. (2012). El fenómeno bilingüe: perspectivas y tendencias en el bilingüismo. *Revista Universidad De La Salle*, 2012(59), 99-124.

Bialystok, E. (2018). Educación bilingüe para niños pequeños: revisión de efectos y consecuencias. *Revista Internacional de Educación Bilingüe y Bilingüismo*, 21(6), 666-679. doi: 10.1080/13670050.2016.1203859.

Niño Barreto, A. (2008). *Gestión educativa institucional y calidad educativa en la institución educativa privada San Agustín de San Juan de Lurigancho -2007*. Trabajo Fin de Máster UNE, 2008. Archivo.

Carbonell, J. (2001). *La aventura de innovar. Cambio en la escuela*. Madrid: Morata

Consultor Mckinsey y Comapny (2016) *Modernización y Fortalecimiento Institucional*.

*Educación*, O.D, (05-2019), República Dominicana.

*Educación*, O.D., (11-2021), República Dominicana.

*Educación*, P. D. Educación 2008-2018. República Dominicana.

Farro, F. (2001). *Planificación estratégica para instituciones educativas de calidad*. Lima: Udegraf.

Figuer Ramírez, C., Malo Cerrato, S. y Bertran Camats, I. (2010). *Cambios en las relaciones intergeneracionales y satisfacciones asociadas al uso de las TIC*. *Intervención psicosocial*, 19(1), 27-39.

Fullan, M. (2002). *El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje*. Facultad, revisión curricular y capacitación docente, 6(1).

Gale, M. y Aarons, C. (2018). Transformación digital. Cumpliendo la promesa. De líder a líder, 90, 30-36. González, M<sup>a</sup> T. (Coord.) (2003). *Organización y Gestión de Escuelas. Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Education.

García-Peñalvo, F. J. (2015). Mapa de tendencias en Innovación Educativa. La educación en la sociedad del conocimiento, 16(4), 6-23.

Genesee, F. (2004). ¿Qué sabemos sobre la educación bilingüe para los estudiantes de idiomas mayoritarios? *Manual de bilingüismo y multiculturalismo*, 547, 576.

Guía CAF (2013), para el autodiagnóstico.

Hoyle. E. (1969). ¿Cómo cambia el plan de estudios del THC? I. Una propuesta de consultas. *Revista de Estudios Curriculares*. 1.2. 132-141

Juran, J.M. (1981). *Planificación y análisis de calidad*. McGraw-Hill.

Ley Orgánica de Educación (66-97) Ministerio de Educación de la República Dominicana.

Marchesi Ullastres, Á., Fernández, L., Martín Ortega, E., Martínez Arias, M. R., Monguilot Abeti, I., Moreno, A., ... y Lucena, R. (2000). Predictores de la calidad de la educación secundaria. *Revista de Educación*.

Ministerio de Educación 2021-2024) Plan Estratégico Institucional.

Núñez, Q. Á., Gómez, S. L., Gañete, A. P. y Gonçalves, D. (2021). Cultura profesional y TIC en la formación del profesorado en tiempos de crisis: percepción del profesorado. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 24(2).

Núñez, Q. Á., Gómez, S. L., Gañete, A. P. y Gonçalves, D. (2021). Cultura profesional y TIC en la formación del profesorado en tiempos de crisis: percepción del profesorado. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 24(2).

Paredes, D. M. y Martínez, D. R. (2016). Aprendizaje-servicio y práctica docente: una relación para el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 34(2), 535-552.

Paredes, D. M. y Martínez, D. R. (2016). Aprendizaje-servicio y práctica docente: una relación para el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 34(2), 535-552.

Parro, F y Zenther J, (2019). Infraestructura digital en República Dominicana: Diagnóstico, retos y oportunidades.

Pérez, P. Y. V. (2022). Bilingüismo y educación pública. Más que un sueño, una realidad. *Magazín Aula Urbana*, 1(125), 16-18.

Plan Decenal (2010-2018). Ministerio de Educación de la República Dominicana.

Reimers, F. y McGinn N. (2000). *Diálogo informado. El uso de la investigación para dar forma a la política educativa*. México, Centro de Estudios Educativos.

Reimers, F., McGinn, N. F., & Almonacid, M. R. (2000). *Diálogo informado: el uso de la investigación para dar forma a la política educativa*. Centro de Estudios Educativos.

Romero, D. G. (2018). Educación dominicana, ¿cambio de paradigma?. *Revista de Estudios Sociales*, 41(157), 171-190.

Ross, J. E. (1999). *Total Quality Management: Texts, cases and readings (eth Edition)* Londres: CRC Press.

Siguán, M. y Mackey, W. F. (1986). *Educación y bilingüismo* (No. 32). Santillana.

Sovero, F. (2007). *Cómo dirigir una institución educativa*. AFA, Editores Importadores S.A. Lima. 2010a). *Cambio y mejora. Innovación en el aula, equipo de profesores y centro. La práctica de la innovación educativa*. Madrid: Síntesis, 21-48. — (2010b) (coord.). *Nuevas estrategias de formación para las organizaciones*. Madrid: Walters Klower.

Titone, R. (1976). *Bilingüismo y Educación*. Barcelona: Editorial Fontanella.