



Recibido: 20/12/2025

Aceptado: 3/04/2026

Estrategia para la gestión organizacional orientada a la implementación de tecnologías digitales (Original)

Strategy for organizational management oriented towards the implementation of digital technologies (Original)

Mercedes Josefina Pérez Díaz. *Máster en Alta Gerencia. Directora de la escuela de informática de la Universidad Tecnológica del Sur UTESUR, Azua, República Dominicana.*

[mercedes.perez@utesur.edu.do] [<https://orcid.org/0009-0002-2422-6533>]

Bartolo Máximo Triana Hernández. *Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz, Camagüey, Cuba.*

[bartolotriana@gmail.com] [<https://orcid.org/0000-0001-8111-8307>]

María Isabel Machado Solano. *Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Granma, Bayamo, Cuba.* [mariaisabelmachado37@gmail.com]

[<https://orcid.org/0000-0001-7315-7680>]

Guillermo Bello Rodríguez. *Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Granma, Bayamo, Cuba.* [guillermobellorodriguez49@gmail.com]

[<https://orcid.org/0000-0002-7912-860X>]

Resumen

El logro de la sostenibilidad formativa en la gestión organizacional de la Regional Educativa de la República Dominicana, orientada a la implementación de tecnologías digitales en el nivel primario, constituye un desafío. En este contexto, el presente artículo propone una estrategia para alcanzar dicho objetivo. Se trata de una investigación explicativa con enfoque mixto, aplicada en tres regionales educativas y con la participación de 711 docentes. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios, grupos focales, observación participante y análisis documental. La validación de la estrategia se realizó mediante talleres de opinión crítica y construcción colectiva. Los resultados evidencian que la estrategia favorece la sostenibilidad formativa a través del uso de tecnologías digitales, articulando lo prescriptivo, lo proyectivo y la toma de decisiones colegiadas dentro de la estructura organizacional, con el fin de gestionar el proceso de formación pedagógica y técnica de los actores educativos.

Palabras clave: educación; gestión organizacional; tecnologías educativas; sostenibilidad formativa



Abstract

Achieving educational sustainability in the organizational management of the Dominican Republic's Regional Education Office with a focus on implementing digital technologies at the elementary level presents a challenge. In this context, this article proposes a strategy for achieving this objective. This is an explanatory study using a mixed-methods approach, conducted in three regional education offices with the participation of 711 teachers. The instruments used were questionnaires, focus groups, participant observation, and document analysis. The strategy was validated through workshops involving critical feedback and collective construction. The results show that the strategy promotes educational sustainability through the use of digital technologies, integrating prescriptive, projective, and collegial decision-making within the organizational structure to manage the pedagogical and technical training process of educational stakeholders.

Keywords: education; organizational management; educational technologies; educational sustainability

Introducción

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2021) ha destacado en múltiples ocasiones la importancia de promover una educación inclusiva como pilar fundamental para garantizar el acceso equitativo a oportunidades de aprendizaje para todos, independientemente de sus condiciones o contextos. En este sentido, Grau (2022) señala que la inclusión educativa no solo implica la adaptación de metodologías y recursos, sino también la formación y sensibilización de los docentes para enfrentar los desafíos que presenta la diversidad en las aulas.

En ese orden la UNESCO, señala la necesidad de incorporar de manera rápida y eficiente el uso de las tecnologías como parte esencial del proceso docente en todos los niveles educativos. Para lograr lo anterior trabaja en el desarrollo de un marco de competencias que favorezca la relación entre la tecnología y la educación, tanto para docentes como para estudiantes (UNESCO, 2021; UNESCO, 2023).

En un entorno global caracterizado por la rápida evolución tecnológica y la creciente digitalización de los procesos empresariales, la gestión organizacional se enfrenta al desafío de adaptarse e integrar eficazmente las tecnologías digitales para mantener su competitividad y sostenibilidad. La implementación de estas tecnologías no solo implica la adopción de



herramientas innovadoras, sino también la transformación de estructuras, culturas y prácticas organizacionales. Es interesante abordar cómo la gestión organizacional puede orientarse hacia la implementación exitosa de tecnologías digitales, con el análisis de los factores clave que facilitan esta transición, los desafíos más comunes y las estrategias para maximizar su impacto en la eficiencia, la innovación y el valor agregado.

La transformación digital en el ámbito educativo se ha convertido en un eje estratégico para garantizar la sostenibilidad y la mejora continua de los procesos formativos. En este contexto, Fernández et al. (2023) abordan la importancia de integrar herramientas digitales en el proceso docente, lo que permite una gestión organizacional más eficiente y personalizada del aprendizaje. Con ello no solo se optimizan los procesos docentes, sino que también contribuye a la formación de profesionales mejor preparados para enfrentar los desafíos de la sociedad actual, lo cual se corresponde con los objetivos del desarrollo sostenible.

En República Dominicana, aunque se ha avanzado en lo relativo a la gestión organizacional en el ámbito educativo aún se manifiestan las insuficiencias siguientes:

- limitaciones epistemológicas y praxeológicas en la gestión académica de las regionales educativas desde la perspectiva de lo organizacional;
- poca atención al clima organizacional para la adecuada implementación de las herramientas digitales en correspondencia con las relaciones interpersonales, cohesión de la comunidad y motivación en los centros educativos;
- escaso aprovechamiento de la transformación organizacional desde las perspectivas de las brechas en la accesibilidad y equidad en la implementación de las herramientas digitales, y
- limitaciones en los planes de mejora de la sostenibilidad formativa de la estrategia para la mejora del desarrollo cognoscitivo, afectivo, social, espiritual, emocional y físico de los niños (Merejo & González, 2023).

En Triana et al. (2021) se aborda y se analiza cómo una gestión organizacional eficiente puede fortalecer la cohesión y colaboración entre docentes y estudiantes, lo que contribuye al desarrollo integral de los actores involucrados. Los autores destacan la importancia de implementar estrategias organizacionales que fomenten la comunicación, la planificación conjunta y la retroalimentación constante, elementos claves para elevar la calidad del proceso



formativo. Este enfoque no solo contribuye a la mejora del desempeño académico, sino también a la creación de un clima institucional propicio para la innovación y el crecimiento profesional.

Moscol et al. (2024) plantean la importancia de fortalecer competencias como el liderazgo, la comunicación efectiva, la toma de decisiones y la resolución de conflictos en los directivos educativos. Estos autores destacan que estas habilidades no solo mejoran la administración de los recursos y procesos institucionales, sino que también influyen positivamente en el desempeño docente y estudiantil. Este estudio subraya la necesidad de implementar programas de formación continua que permitan a los directivos adaptarse a los desafíos actuales y futuros del sector educativo.

En ese sentido, la integración de la tecnología digital en el proceso de enseñanza-aprendizaje ha revolucionado las metodologías educativas, al ofrecer nuevas oportunidades para personalizar y enriquecer la experiencia formativa. Vargas-Murillo (2020) explora cómo las herramientas tecnológicas, como plataformas virtuales, recursos multimedia y aplicaciones interactivas, pueden potenciar el desarrollo de competencias en los estudiantes y facilitar la labor docente. Este autor destaca que la implementación de las estrategias no solo mejora la motivación de los estudiantes, sino que también fomenta un aprendizaje más colaborativo y autónomo. Además, se enfatiza la importancia de que los docentes se capaciten continuamente para aprovechar al máximo estas tecnologías, adaptándose a las demandas de una sociedad cada vez más digitalizada.

En ese mismo orden, Sosa y Valverde (2022), abordan la importancia de la integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el ámbito educativo. Los autores presentan diversos modelos y enfoques para la implementación efectiva de las TIC en las escuelas, destacando los beneficios y desafíos que conlleva esta transformación digital. Mientras que Cabello et al. (2020) analizan diversos enfoques y estrategias para integrar estas tecnologías en el currículo de formación inicial y destacan la importancia de preparar a los docentes para un entorno educativo cada vez más digitalizado, ofrecen una visión detallada de los beneficios y desafíos de esta integración, al proporcionar recomendaciones prácticas para mejorar la calidad de la educación en Chile.

También el estudio de Dioses et al. (2025) destaca la importancia de la gestión educativa estratégica en la mejora del clima organizacional dentro de las instituciones de educación técnico-productiva. A través de un enfoque cuantitativo correlacional, los autores examinaron



cómo las acciones estratégicas de los líderes educativos influyen en las percepciones y el rendimiento de los miembros de la organización. Los resultados revelaron una relación significativa entre la gestión educativa y el clima organizacional, lo que confirma la necesidad de implementar prácticas de gestión que promuevan un ambiente positivo y colaborativo. Este hallazgo es crucial para el desarrollo de políticas educativas que fortalezcan la estructura organizacional y mejoren la calidad de la educación técnica.

Por todo ello, en esta investigación se propone diseñar una estrategia para favorecer la sostenibilidad formativa de la gestión organizacional orientada a la implementación de tecnologías digitales en el Nivel Primario. Para lo cual se asume como recurso hipotético que si se diseña una estrategia para la gestión organizacional orientada a la implementación de tecnologías digitales en el Nivel Primario, que connote la articulación de los procesos: prescriptivo de sensibilización del contexto organizacional para la implementación de las herramientas digitales orientado a la diversidad, ritmos de aprendizaje y potencialidades de los niños; lo proyectivo de la estructura organizacional interna para gestionar el proceso de formación pedagógica y técnica de los actores del proceso educativo; y la toma de decisiones colegiadas para la sostenibilidad de la estrategia y su influencia en el desarrollo cognoscitivo, afectivo, social, espiritual, emocional y físico de los estudiantes, entonces se favorecerá la sostenibilidad formativa de dicha gestión.

Materiales y Métodos

El estudio se desarrolló bajo un enfoque explicativo, el cual permitió profundizar en las causas y relaciones subyacentes a los fenómenos investigados, en función de no solo describir, sino también comprender y explicar los factores que influyen en el uso de herramientas tecnológicas en el ámbito educativo. Para ello, se adoptó una metodología mixta, con la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, lo que enriqueció el análisis al integrar perspectivas complementarias.

Por un lado, la metodología cuantitativa facilitó la recopilación de datos numéricos y su análisis estadístico, lo que permite identificar patrones, tendencias y generalizaciones a partir de una muestra representativa. Por otro lado, la metodología cualitativa aportó una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno, a través de técnicas como entrevistas, grupos focales y observaciones, que permitieron captar las percepciones, experiencias y motivaciones de los actores involucrados (Sampieri et al., 2018). Esta combinación de enfoques aseguró una



visión holística y robusta del problema de investigación, lo que fortalece la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

La estrategia propuesta se puso en práctica en la Regional Educativa 02, en San Juan con 367 docentes; en la Regional 03, con 234 docentes y en la Regional 01 Barahona, con 110 docentes durante el curso 2023-2024, con un total de 711 participantes de Nivel Primario junto a los directivos de las mencionadas regionales. Como criterio de inclusión se tuvo en cuenta que los profesores contaran con herramientas tecnológicas, acceso a internet y que se desempeñaran en el Nivel Primario.

Se aplican técnicas e instrumentos como: la observación, el análisis documental, el cuestionario, la entrevista, las escalas valorativas y los grupos focales. Se tiene en cuenta el contexto histórico cultural donde se analiza: lo afectivo, la diversidad, lo comunicativo y lo cognitivo.

Para realizar la caracterización del clima organizacional de la Regional Educativa se inició con la observación y el análisis documental, se aplicaron las entrevistas, las escalas valorativas, el intercambio y reflexión mediante los grupos focales, con el uso del cuestionario que se aplicó a la totalidad de los miembros.

Para el análisis documental se tiene en cuenta: los documentos normativos de la regional, los informes de evaluación de programas educativos, los registros de formación docente, los informes semestrales y actas de reuniones en las que se analiza el tema objeto de estudio en esta investigación.

Estos documentos ayudan a valorar si: se percibe colaboración y unidad en el colectivo de docentes de la regional; si la gestión organizacional se entiende como un proceso de proyección, ejecución y valoración, si se utiliza las tecnologías digitales en la docencia y si se realiza la toma de decisiones colegiadas.

Mediante la observación se identificaron en los miembros de la regional los aspectos que puedan causar división en la gestión del colectivo de docentes y directivos, para que el uso de tecnologías digitales en los estudiantes se fortalezca.

La observación participante se aplicó a la gestión académica para visualizar el uso de tecnologías digitales, siempre que permita identificar aquellos problemas que no se observan a simple vista en el proceso educativo. Con la aplicación de las entrevistas individuales y/o grupales, se valoró el cumplimiento de la estrategia educativa.



Con el fin de caracterizar contextualmente el clima organizacional, se forman grupos focales, en los cuales el coordinador dirige la reflexión y el intercambio entre los miembros sobre aspectos precisos del funcionamiento de la regional educativa, desde la perspectiva académica y su importancia en el uso de tecnologías digitales. Con el uso del cuestionario se obtienen datos sobre el grado de satisfacción de los miembros de la Regional Educativa, en relación con el uso de tecnologías digitales.

En los grupos focales se analiza y reflexiona con los miembros de la Regional Educativa sobre la importancia de conocer el uso adecuado y efectivo de las tecnologías educativas en los procesos docentes. Teniendo en cuenta la juventud y muchas veces la inexperiencia docente con que cuentan algunos docentes, debido a que muchos no poseen formación pedagógica.

Todo esto contribuye a determinar las fortalezas y debilidades de la Regional Educativa para el uso de tecnologías digitales, al tener como premisa que cada estudiante necesita una atención diferente en un contexto histórico determinado, puesto que cada uno de ellos es un mundo, con distintos ritmos de aprendizaje y formas de captar los conocimientos y la atención personalizada permite trabajar las necesidades particulares, para lo cual se valoran en cada acción las tres dimensiones: lo cognoscitivo, lo instrumental y actitudinal de los miembros de la regional.

Para valorar la efectividad de la aplicación de la estrategia y el impacto de las acciones realizadas se utiliza el método de talleres de opinión crítica y construcción colectiva (Cortina & Trujillo, 2009), con el objetivo de obtener criterios fiables que desde una dimensión colectiva y sobre la base del análisis y la argumentación aporten juicios y con posterioridad valoraciones de especialistas sobre la validez del aporte de la estrategia, que sobre el objeto de estudio se alcanzan en la investigación.

Se planificaron y ejecutaron tres talleres, uno en cada etapa, a los que fueron convocados profesionales de las siguientes áreas: Universidad Tecnológica del Sur (UTESUR) con dos doctores en Ciencias pedagógicas y titulares, y uno con el grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación, todos con más de 15 años de experiencia en la docencia. Todos los profesionales seleccionados están acreditados desde su actividad práctica, experiencia como docentes y su preparación teórica para emitir juicios valorativos sobre la estrategia propuesta, con el fin de detectar las irregularidades de la propuesta y buscar su perfeccionamiento.



El primer taller de opinión crítica y construcción colectiva se desarrolló en octubre del 2023. Entre los principales resultados de este taller está que evalúan como necesaria la implementación de una estrategia basada en la implementación de tecnologías digitales en el Nivel Primario, y lograr así generar la sostenibilidad formativa y socioeducativa, además reflexionaron en la inmediatez de esta propuesta.

El segundo taller de opinión crítica y construcción colectiva se desarrolló en febrero del 2024. En este los participantes evaluaron como acertada la fundamentación de la estrategia, para favorecer la sostenibilidad formativa de la gestión organizacional de la Regional Educativa, se sugirieron algunos cambios en las actividades a realizar en cada una de las etapas propuestas.

El tercer taller de opinión crítica y construcción colectiva se realizó en octubre del 2024, en este se realizó la exposición de los resultados de la aplicación de la estrategia, los que connotaron la novedad e importancia de la estrategia, para generar la sostenibilidad formativa, lo cual refuerza el compromiso compartido y la responsabilidad colectiva y participativa que se debe tener en las regionales educativas.

Una vez realizados estos talleres se aplicó la triangulación de los datos obtenidos para identificar tendencias y puntos en común a partir de las fuentes de información, y de los resultados conseguidos a través de los instrumentos que se utilizaron. Se emplearon técnicas de estadística descriptiva, en el procesamiento de la información, las cuales permitieron caracterizar el proceso investigado. Como referente, se tomaron las dimensiones propuestas por Moreira-Vera y Pinargote-Navarrete (2022), las cuales se centraron en aspectos como el uso de recursos educativos digitales por parte de los docentes (Albán et al., 2023), su aplicación en actividades académicas, las percepciones de los docentes sobre estas herramientas y la necesidad de formación continua. Esta orientación permitió una comprensión integral del fenómeno estudiado.

Análisis y discusión de los Resultados

La estrategia propuesta se sustenta en una base multidimensional que integra fundamentos filosóficos, pedagógicos, didácticos, psicológicos, de gestión, tecnológicos y epistémicos, los cuales se articulan de manera coherente para garantizar su efectividad. Desde el punto de vista filosófico, se enraíza en el materialismo dialéctico, lo que permite comprender la realidad educativa como un proceso dinámico y en constante transformación, en el que las contradicciones y su resolución impulsan el desarrollo. En el ámbito organizacional, se considera



la estructura funcional simple y la organización plana, lo que facilita la agilidad en la toma de decisiones y la adaptabilidad frente a los riesgos e incertidumbres propios de entornos complejos.

Desde una perspectiva pedagógica, se adopta la concepción de la Tecnología Educativa, que enfatiza el uso de herramientas y recursos tecnológicos para optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo que promueve una relación más estrecha entre la universidad y la sociedad. Esta relación se fortalece a través de la socialización-individualización, en la que se equilibra el desarrollo colectivo con las necesidades individuales de los estudiantes. El enfoque Histórico-cultural, aporta conceptos clave como la mediación y la ley del desarrollo, que subrayan la importancia de las interacciones sociales y culturales en la construcción del conocimiento (Vygotsky, 1978).

Además, la estrategia (Figura 1) se apoya en la teoría de sistemas y la modelación sistémico-estructural-funcional, lo que permite analizar y diseñar procesos educativos como sistemas integrados, en el que cada componente cumple una función específica y contribuye al logro de los objetivos globales. Este enfoque sistémico facilita la identificación de interrelaciones y la optimización de los recursos disponibles, lo que asegura una implementación eficiente y sostenible. En conjunto, estos fundamentos proporcionan un marco sólido y comprensivo para la estrategia, lo que permite su adaptación a diversos contextos y su alineación con las demandas de una sociedad en constante evolución.

Figura 1. Estrategia para la gestión organizacional de la Regional Educativa orientada a la implementación de tecnologías digitales en el Nivel Primario



Fuente: Elaboración por los autores.



Esta estrategia tiene como objetivo favorecer la sostenibilidad formativa de la gestión organizacional de la Regional Educativa orientada a la implementación de tecnologías digitales en el Nivel Primario. La misma cuenta con tres etapas que se mencionan a continuación: 1) Proyectivo de la estructura organizacional interna para gestionar el proceso de formación pedagógica y técnica de los actores del proceso educativo; 2) Prescriptivo de sensibilización del contexto organizacional para la implementación de las herramientas digitales orientado a la diversidad, ritmos de aprendizaje y potencialidades de los niños y 3) Toma de decisiones colegiadas para la sostenibilidad de la estrategia y su influencia en el desarrollo cognoscitivo, afectivo, social, espiritual, emocional y físico de los niños.

La etapa 1 contempla dentro de sus acciones:

1. Caracterizar el clima organizacional para la implementación de las herramientas digitales atendiendo a las relaciones interpersonales, cohesión de la comunidad y motivación en el Centro Educativo.
2. Explorar las percepciones y dinámicas subyacentes en la implementación de las herramientas digitales orientado a la diversidad, ritmos de aprendizaje y potencialidades de los niños.
3. Predecir la transformación organizacional orientada a las brechas en la accesibilidad y equidad en la implementación de las herramientas digitales.

Para el cumplimiento de estas acciones se diseñaron como actividades: Realización de un taller de diagnóstico participativo sobre clima organizacional y herramientas digitales con el objetivo de caracterizar el clima organizacional y explorar las percepciones de los actores educativos respecto a la implementación de herramientas digitales.

Descripción: Es un taller interactivo con docentes, directivos, estudiantes y familias para identificar las fortalezas, debilidades y expectativas relacionadas con el uso de tecnologías digitales. Se utilizan técnicas como encuestas, dinámicas grupales y mapas conceptuales para analizar las relaciones interpersonales, la cohesión de la comunidad y los niveles de motivación. Este taller permitió recopilar información valiosa para fomentar un clima organizacional positivo y receptivo a la innovación tecnológica.

Diseño de un plan de formación pedagógica y técnica basado en la diversidad y ritmos de aprendizaje, con el objetivo de explorar y atender las necesidades específicas de los estudiantes en cuanto a diversidad, ritmos de aprendizaje y potencialidades.



Descripción: Se elaboró un plan de formación que incluye capacitaciones personalizadas para docentes y estudiantes, enfocadas en el uso efectivo de herramientas digitales. Este plan considera las diferencias individuales y ofrece recursos adaptativos, como tutoriales, guías interactivas y actividades diferenciadas.

Todo lo relacionado a la Etapa 1, conlleva a que emerja como cualidad resultante el compromiso compartido y contextualizado (Fernández et al., 2023), que en el contexto de la investigación se asume como la cualidad que expresa el nivel de identificación que tengan los docentes hacia dicho proceso y sus objetivos, el sentimiento de pertenencia al colectivo, y el sentido de lealtad hacia el cumplimiento y respeto por lo que se realiza mediante acciones dirigidas con este fin.

En la etapa 2 se realizan las siguientes acciones:

1. Orientación proyectiva estratégica-operativa del ordenamiento de los procesos, actividades y toma de decisiones
2. Orientación proyectiva formal-informal de la gestión institucional y personal formación continua (pedagógica y técnica)
3. Análisis de riesgos e incertidumbres organizacionales para la formación continua (pedagógica y técnica)

A las cuales se les da cumplimiento con la ejecución de las actividades como:

Taller de Planificación Estratégica y Operativa, en el que los participantes trabajan en la creación de planes estratégicos y operativos para sus instituciones. Para el desarrollo del taller, se utilizaron herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la matriz de decisiones para ordenar los procesos y actividades, y tomar decisiones informadas.

Programa de Formación Continua Mixta: Se implementó un programa de formación continua que combinó sesiones formales con actividades informales (grupos de discusión, mentorías y comunidades de práctica). Este programa se enfocó tanto en el desarrollo pedagógico como en el técnico, asegurando que los docentes y el personal administrativo estén actualizados y preparados para los desafíos educativos actuales.

De la etapa 2 surge como cualidad la implicación colectiva, que tiene como referente a Triana et al. (2021) y se asume como la cualidad del proceso que expresa la consagración y resiliencia de los actores del colectivo de año para la atención personalizada al estudiante, el



nivel de respuesta a las actividades y contingencias, el alto sentido de pertenencia, rigor, exigencia, evaluación y control sistemático, con comportamiento ético, optimista, con creatividad, entusiasmo, persistencia, perseverancia y liderazgo.

La etapa 3 tiene dentro de sus acciones las siguientes:

1. Valorativo para la toma de decisiones colegiadas sobre los niveles de ayudas organizacionales requeridas en la comunidad educativa.
2. Construcción de planes de mejora de la sostenibilidad de la estrategia para la mejora del desarrollo cognoscitivo, afectivo, social, espiritual, emocional y físico de los estudiantes.

Estas acciones tienen cumplimiento a partir de la realización de:

Reuniones de análisis colegiado con actores clave de la Regional Educativa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones colegiadas sobre los niveles de ayudas organizacionales requeridas, en las que participaron representantes de todos los sectores de la Regional Educativa (docentes, directivos, estudiantes, familias y personal administrativo) para consensuar decisiones sobre las ayudas organizacionales necesarias, como capacitaciones, infraestructura tecnológica o apoyo emocional, asegurando que las acciones respondan a las demandas reales de la comunidad.

Taller de co-creación de planes de mejora para la sostenibilidad de la estrategia con el objetivo de construir planes de mejora que fortalezcan la sostenibilidad de la estrategia educativa, en el cual se utilizó la técnica de mapas de ruta para priorizar acciones que impacten en el desarrollo cognoscitivo, afectivo, social, espiritual, emocional y físico de los estudiantes. El taller incluyó la definición de objetivos, indicadores de seguimiento, plazos y responsables, asegurando que los planes sean viables y medibles.

Implementación de un sistema de retroalimentación y mejora continua con el objetivo de establecer un mecanismo permanente de retroalimentación y ajuste de la estrategia educativa que involucra a todos los actores de la comunidad educativa. Este sistema incluyó encuestas periódicas, grupos focales y plataformas digitales de participación en las que se recogen opiniones y sugerencias sobre la implementación de la estrategia. Los resultados se analizaron en reuniones trimestrales para identificar áreas de mejora y ajustar los planes de acción. Esta actividad aseguró que la estrategia se mantenga alineada con las necesidades de la comunidad y promueva un desarrollo integral y sostenible de los estudiantes.



De esta manera de la etapa 3 emerge como cualidad resultante la responsabilidad colectiva y participativa (Triana et al., 2021).

La valoración de la estrategia se realizó mediante los talleres de opinión crítica y construcción colectiva. En estos talleres participaron docentes de la Regional Educativa y doctores en Ciencias de la Educación invitados, en los que se planteó la necesidad de la estrategia y se valoró como novedosa y pertinente para generar la sostenibilidad formativa, lo cual refuerza el compromiso compartido que se debe tener, la implicación colectiva y la responsabilidad colectiva y participativa de los miembros de los colectivos docentes.

Se llevó a cabo un estudio longitudinal prospectivo con intervención, sin incluir un grupo de control, que analizó los niveles de percepción de los docentes respecto al uso de herramientas tecnológicas en el proceso educativo, tanto antes como después de la implementación de la estrategia. El estudio se centró en evaluar los conocimientos de los docentes sobre las herramientas tecnológicas disponibles, así como su aplicación práctica para mejorar la enseñanza en el aula. Esta valoración permitió identificar cambios en las percepciones y prácticas docentes, lo que proporcionó aspectos claves sobre el impacto de la estrategia en la integración de la tecnología en el ámbito educativo.

Estos resultados se obtuvieron de forma paulatina y progresiva, donde se apreció la promoción de los estudiantes, la mejora en la implementación de tecnologías digitales en el Nivel Primario. No obstante, a pesar de los avances, aún se muestran dificultades referentes al escaso trabajo metodológico sobre los conocimientos en cuanto a tecnologías digitales y que no siempre se logró el protagonismo de los docentes con más años de experiencia en la utilización de dichas tecnologías.

Como resultado de la aplicación de la estrategia se observan como logros: los avances en los resultados académicos estudiantiles, mejoras en los mecanismos de coordinación de la gestión organizacional de la Regional Educativa, la implementación de las herramientas digitales y se logra un paso de avance hacia la transformación digital de la gestión organizacional de la Regional Educativa.

Conclusiones

La estrategia propuesta logra una transformación digital en la Regional Educativa que favorece la sostenibilidad formativa, con la implementación de tecnologías digitales en el Nivel Primario. Esta estrategia no solo mejoró las competencias tecnológicas, pedagógicas y



actitudinales de los docentes, sino que también impulsó una transformación digital en su desempeño profesional.

Una limitación que puede tener la estrategia propuesta es la dependencia de recursos tecnológicos y de infraestructura, ya que su éxito está condicionado a la disponibilidad de dispositivos, conectividad a internet y acceso a plataformas digitales en todas las instituciones educativas involucradas. Además, la resistencia al cambio por parte de algunos docentes, debido a la falta de familiaridad con las tecnologías o a la preferencia por métodos tradicionales, podría ralentizar la implementación y reducir el impacto esperado. Una recomendación para abordar las limitaciones mencionadas es implementar un plan de acompañamiento y soporte continuo que garantice la sostenibilidad y equidad de la estrategia.

Por último, para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la estrategia es necesario mantener una formación continua y un apoyo técnico permanente para los docentes, así como una actualización constante de las herramientas digitales utilizadas.

Referencias Bibliográficas

- Albán, L., Mendoza J. M., López, R., & Tapia B. T. (2023). Recursos didácticos digitales en la presencialidad: dificultades en las buenas prácticas docente. *Mendive. Revista de Educación*, 21(4), e3632. <http://www.scielo.sld.cu/pdf/men/v21n4/1815-7696-men-21-04-e3632.pdf>
- Cabello, P., Ochoa, J., & Felmer, P. (2020). Tecnologías digitales como recurso pedagógico y su integración curricular en la formación inicial docente en Chile. *Pensamiento educativo*, 57(1), 1-20. <https://dx.doi.org/10.7764/pel.57.1.2020.9>
- Cortina V. M. & Trujillo, Y. (2009). *Talleres de opinión crítica y construcción colectiva: un método para corroborar resultados en la investigación pedagógica*. Universidad de Ciencias Pedagógicas Pepito Tey, Las Tunas.
- Dioses, L. A., Huamán, L. W., Moreno, L. M., & Fuster-Guillén, D. (2025). Rol de la gestión educativa estratégica en el clima organizacional de instituciones de educación técnico-productiva. *Revista InveCom*, 5(1), e501008. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10892514>
- Fernández, Y.; Pérez, O. & Caballero, Y. (2023). Diagnóstico académico en el colectivo de profesores universitario con Inteligencia Artificial. *Revista Paradigma*, 44(2), 47-60. <https://doi.org/10.37618/PARADIGMA.1011-2251.2023.p395-417.id1455>



- Grau, F. (2022). *La educación inclusiva: conceptualización y retos para los docentes*: Programa Ciencia y Educación.
- Merejo, Y. & González, I. (2023). Mejoramiento de la dirección educativa como un problema social actual en República Dominicana. *Varona. Revista Científico Metodológica*, (77). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-82382023000200006&lng=es&tlng=es.
- Moreira-Vera, M. S., & Pinargote-Navarrete, C. L. (2022). Uso de los recursos educativos digitales en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la U. E. Carlos Julio Arosemena Tola, cantón Tosagua, Manabí. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 6(11), 58-59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9016173>
- Moscol, J. E., Mondragón, G. A., & Gonzalez, V. A. (2024). Desarrollo de las habilidades directiva en las instituciones educativas. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(32), 438-448. Epub 10 de enero de 2024. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.735>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.): McGraw-Hill Education.
- Sosa, M. J. & Valverde, J. (2022). Hacia una educación digital. Modelos de integración de las TIC en los centros educativos. *Revista mexicana de investigación educativa*, 27(94), 939-970. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662022000300939&lng=es&tlng=es.
- Triana, B. M., García, J., Alarcón, R. & Gibert, R. P. (2021). Gestión organizacional para favorecer las influencias educativas en el colectivo de año académico universitario. *Retos de la Dirección*, 15(1), 178-201. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552021000100178&lng=es&tlng=es.
- UNESCO (2021). *Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455_spa
- UNESCO (2023). Oportunidades y desafíos de la era de la inteligencia artificial para la educación superior: una introducción para los actores de la educación superior https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386670_spa



Vargas-Murillo, G. (2020). Estrategias educativas y tecnología digital en el proceso enseñanza aprendizaje. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 61(1), 114-129.

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1652-67762020000100010&lng=es&tlng=es.

Vygotsky, L. S. (1987). *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*: Editorial Crítica.

