



# Diseño de un sistema de gestión educativa para la producción de cursos virtuales en la nueva normalidad basado en una estrategia de liderazgo distribuido

## Design of an Educational Management System for the Production of Virtual Courses in the New Normality Based on a Distributed Leadership Strategy

Roberto Feltre<sup>1</sup>

Sabrina Rivas<sup>2</sup>

Rosa Kranwinkel<sup>3</sup>

### Resumen

Las medidas de confinamiento debidas a la pandemia de la COVID-19 han exigido una respuesta innovadora, tanto en lo docente como en lo metodológico, en las instituciones de educación superior. Las estructuras colaborativas de innovación en red organizadas mediante un sistema de liderazgo distribuido suponen un mecanismo de gestión educativa muy útil para estas circunstancias pues ayudan a desarrollar procesos de innovación, diálogo y toma de decisiones de manera muy efectiva. Se presenta un estudio sobre el diseño de la estructura de gestión y liderazgo distribuido para definir el esquema de necesidades y prioridades en el proceso de adaptación de la metodología presencial a la metodología virtual. Con esta estructura de gestión se consiguió la adaptación de la metodología presencial a la virtual y el diseño de un portal de más de 1200 aulas virtuales diseñadas colaborativamente entre los integrantes de la red de liderazgo distribuido de la institución.

**Palabras clave:** liderazgo distribuido, educación virtual, adaptación.

### Abstract

Confinement measures due to the COVID-19 pandemic have required an innovative response, both in terms of teaching and methodology, in higher education institutions. Networked collaborative innovation structures organized through a distributed leadership system are a very useful educational management mechanisms for these circumstances because they help develop innovation, dialogue and decision-making processes in a very effective way. A study on the design of the management and distributed leadership structure is presented in order to define the scheme of needs and priorities in the process of adapting the physical classroom-based methodology to the virtual one. This management structure was achieved by adapting the face-to-face methodology to the virtual one and designing a portal of more than 1200 virtual classrooms designed collaboratively among the members of the institution's distributed leadership network.

**Keywords:** distributed leadership, virtual education, adaptation.

<sup>1</sup> ISFODOSU, Pedagógica Dominicana, 0000-0002-2224-2807, roberto.feltre@isfodosu.edu.do

<sup>2</sup> ISFODOSU, Pedagógica Dominicana, 0000-0002-7446-3206, sabrina.rivas@isfodosu.edu.do

<sup>3</sup> ISFODOSU, Pedagógica Dominicana, 0000-0003-3286-3874, rosa.kranwinkel@isfodosu.edu.do

## 1. Introducción

La irrupción de la pandemia de la COVID-19 ha exigido una rápida velocidad de respuesta en las instituciones de educación superior para adaptar sus estructuras de educación presencial a la educación a distancia que exigió el confinamiento. Se trataba de cambiar el sistema de enseñanza al mismo tiempo que esta se estaba desarrollando, lo que exigió metodologías y acciones innovadoras que permitieran esa respuesta y adaptación inmediatas.

Esta investigación llevó a cabo un estudio cualitativo sobre las metodologías a utilizar en una institución educativa dominicana de educación superior para esa adaptación a la educación mediante plataformas virtuales y cursos en línea. Sus resultados apuntaron a una estructura colaborativa de innovación en red organizada mediante un sistema de liderazgo distribuido. En este trabajo se describe el proceso de investigación, diálogo y toma de decisiones para articular un sistema de gestión educativa distribuida que consiguió continuar con éxito las labores docentes de una institución de educación superior adaptando su metodología presencial en un sistema de más de 1200 aulas virtuales diseñadas colaborativamente entre todos sus miembros.

## 2. Fundamentación teórica

La estructura tecnológica y cooperativa de las redes tecnológicas ha propiciado nuevos modelos de organización y gestión escolar. El liderazgo distribuido es uno de ellos. Se trata de un concepto de carácter fluido y emergente basado en la interacción horizontal entre diversos agentes educativos (Madinabeitia Ezkurra & Lobato Fraile, 2015), lo que lo convierte en una estrategia ideal para el trabajo en red y para el despliegue de infraestructuras tecnológicas y humanas en educación.

El liderazgo distribuido plantea una visión distinta del líder, la cual es esencial para las organizaciones que promuevan el trabajo colaborativo, autónomo y orientado a resultados. El líder tiene la responsabilidad de iniciar la acción, pero son sus colaboradores, quienes van a determinar lo sucedido con sus contribuciones al liderazgo (Gutiérrez-Santiuste & Gallego-Arrufat, 2013).

El proceso de virtualización de contenidos realizado durante el segundo periodo académico del año 2020 con motivo de la pandemia de la COVID-19 pone de relieve que la efectividad y velocidad en los cambios educativos mejora con relaciones horizontales entre todos los miembros de la comunidad educativa (Valdés Morales & Gómez Hurtado, 2019).

El liderazgo distribuido plantea la participación de toda la comunidad y no implica de manera obligatoria una estructura formal, sino que desarrolla relaciones horizontales de colaboración, eliminando así las relaciones asimétricas de poder en los procesos de liderazgo (Ryan, 2016; Valdés Morales & Gómez Hurtado, 2019), optimizando el potencial de todos sus miembros. Esta estructura desarrolla dentro de cada miembro del equipo las competencias de flexibilidad, estabilidad y focalización interna y externa, permitiendo que ejerzan funciones como facilitador, mentor, monitor, coordinador, director, productor, innovador e intermediario (Gutiérrez-Santiuste & Gallego-Arrufat, 2013).

Este esquema ha sido utilizado en la investigación propuesta para adaptarlo a los requisitos de la gestión de un proceso de virtualización incluyente que permitiera dar cabida a todos los docentes, independientemente de sus habilidades tecnológicas. En este sentido, la comunicación efectiva cobra una especial importancia cuando se trata de trabajar con un equipo multidisciplinario bajo una modalidad a distancia, donde además se espera que este liderazgo emergente en la organización, tenga un enfoque inclusivo y promueva la participación de todos. Se propuso así un liderazgo participativo, «en el que ocupan un lugar importante las dinámicas de indagación abierta, comunicación, diálogo, colaboración, trabajo en grupo en un marco de respeto en el que necesariamente confluirán perspectivas desde una base moral» (Valdés Morales & Gómez Hurtado, 2019).

### 3. Metodología

Se trata de un estudio exploratorio y descriptivo de metodología cualitativa. Incluye los resultados de los grupos de discusión formado por el Comité de Virtualización y los asesores expertos en virtualización. La investigación se llevó a cabo mediante una estrategia participativa a través de grupos de discusión y reuniones con los docentes expertos en Moodle. Se analizaron tanto las necesidades docentes dentro del enfoque de desarrollo competencial de la institución, como las necesidades de apoyo tecnológico a los distintos miembros de la red de liderazgo distribuido para comunicar las diversas opciones pedagógicas, metodológicas y tecnológicas puestas a disposición de todos los equipos de trabajo.

### 4. Resultados

La aplicación del modelo de liderazgo distribuido para las labores de construcción de cursos virtuales en una institución de educación superior ha dado lugar a la conformación de una red de miembros de la comunidad académica, organizados mediante una estructura horizontal con nodos de coordinación. Estos nodos constituyeron grupos de diseñadores o arquitectos de las aulas virtuales que trabajaron paralelamente para la construcción de espacios con características mínimas comunes. La estructura en red posibilita que cada grupo dote a sus cursos de las características particulares de su área de conocimiento, a la vez que la conexión en red con los otros grupos permite no perder un mínimo de unidad institucional dentro de la necesaria diversidad temática.

A su vez, este modelo distribuido sirvió para coordinar el trabajo de mentores de otros docentes y estudiantes que facilitaron la transición hacia un ambiente virtual durante los primeros meses de la pandemia de la COVID-19. Dichas redes quedaron siempre conectadas mediante técnicos de calidad y responsables institucionales para el proceso de virtualización de contenidos, logrando como resultado diseñar en un tiempo de tres semanas, más de 200 asignaturas en Moodle para ofertar la enseñanza en modalidad virtual para sus estudiantes de grado.

Esta red se constituyó mediante la colaboración de más de 200 personas, entre responsables académicos, docentes, técnicos de tecnología, así como personal académico y

administrativo. Con esta red, se pusieron en marcha un total de 1240 aulas virtuales dotadas de asistencia pedagógica y tecnológica para que todos los profesores de la institución contaran con los apoyos técnicos y humanos para desarrollar su labor, independientemente de sus habilidades tecnológicas.

Con la constitución de un Comité académico de virtualización se planteó un sistema con las mejores prácticas de liderazgo distribuido mediante las cuales: a) crearon nuevos roles y perfiles que permitieron el desarrollo eficaz de las acciones necesarias para conseguir los resultados que hoy mostramos, b) promovieron la interacción de los responsables institucionales con los coordinadores de áreas académicas y los diseñadores *e-learning* o arquitectos de las aulas virtuales con el propósito de que estas fueran afines a los descritos en los sílabos de cada una, y c) diseñaron y entregaron los cursos virtuales para que los técnicos informáticos pudieran crear las aulas necesarias y dar el acceso a profesores y estudiantes.

El desarrollo de esta estrategia tomó en cuenta la diversidad de maestros y estudiantes que serían impactados por sus resultados, de allí que fue esencial el desarrollo de espacios formativos que facilitarían la transición hacia la enseñanza a distancia, se disminuyera la resistencia al cambio por parte de docentes, estudiantes y del personal académico y administrativo involucrado, al tiempo que redujeran las inequidades sociales y de aprendizaje, que en ocasiones la modalidad virtual amplía.

La implicación de todos estos actores en una red de liderazgo distribuido permitió la implicación responsable de todos ellos en una estructura que atendía a su diversidad y se hacía eco de todas las propuestas canalizadas a través de los distintos nodos de esa red.

## 5. Conclusiones

La información recabada en los distintos grupos de discusión propuestos en esta investigación cualitativa fue analizada mediante un esquema de necesidades y prioridades en el proceso de adaptación de la metodología presencial a la metodología virtual. Con toda esta información, el comité de virtualización configuró la estructura de liderazgo distribuido propuesta para la creación de los cursos virtuales, sus metodologías, sus actividades de evaluación. Además, sirvió para establecer los lineamientos de las estructuras distribuidas de formación y apoyo tecnológico para todos los integrantes de la red de docentes, expertos, técnicos, mentores y administradores técnicos y académicos.

El liderazgo distribuido resultó un método rápido y eficaz para estimular la participación constructiva de toda la comunidad educativa en este proceso de gestión del conocimiento para la construcción de las aulas virtuales.

## 6. Referencias bibliográficas

Derby, F., & Beach, P. V. (2016). Liderazgo distribuido en procesos de gestión curricular. *Democracia y Educación en el siglo XXI. La obra de John Dewey 100 años después: libro de actas del XVI Congreso Nacional y VII Congreso Iberoamericano de Pedagogía [celebrado del] 28 al 30 de junio de 2016,*

- Facultad de Educación, Universidad Complutense de Madrid, 2016, ISBN 9788460882374, págs. 721-722, 721-722.* <https://r.issu.edu.do/l?l=5156UR>
- Gutiérrez-Santiuste, E., & Gallego-Arrufat, M. J. (2013). Analizar el liderazgo distribuido en entornos virtuales de formación. *Perspectiva Educacional*, 52(2), 86-103-103. <https://r.issu.edu.do/l?l=5164ve>
- Madinabeitia Ezkurra, A., & Lobato Fraile, C. (2015). Can the impact of long-term faculty development strategies change institutional and organizational culture in higher education? *Educar*, 51(1), 127. <https://r.issu.edu.do/l?l=517cVK>
- Ryan, J. (2016). Un liderazgo inclusivo para las escuelas. En J. Weinstein (Ed.). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas* (pp. 177-204). Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. <https://r.issu.edu.do/l?l=519y78>
- Valdés Morales, R. A., & Gómez Hurtado, I. C. (2019). Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. *Perspectiva Educacional*, 58(2), 47-68-68. <https://r.issu.edu.do/l?l=5206ea>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150. <https://r.issu.edu.do/l?l=521buf>