



**Universidad del Caribe**  
**UNICARIBE**

---

**I Cumbre Internacional Educativa EXIBED**

**Ariadna F. Aybar Martín de García, M. A.**  
Vicerrectora Ejecutiva  
Universidad del Caribe (UNICARIBE)  
Santo Domingo, R. D.

**Resumen Ponencia**  
**“Liderazgo para la innovación”**  
**Experiencia de la Universidad del Caribe**

**Madrid, España**

27 al 28 de mayo, 2014

## **“Liderazgo para la innovación” Experiencia de la Universidad del Caribe**

### **I. Descripción del MEDUC**

El Modelo Educativo de la Universidad del Caribe, denominado MEDUC, es la guía para vincular las concepciones de qué, para qué, y cómo educar, que describe la metodología aplicada para el desarrollo de su accionar. Se basa en las modernas teorías educativas, ampliamente legitimadas, que sostienen que el proceso de aprendizaje es el objetivo de la educación, a partir de la socialización de contenidos y experiencias en el marco de un plan predeterminado y flexible. La asistencia, el apoyo tutorial, los materiales instruccionales, los recursos tecnológicos, las bibliotecas físicas y virtuales, entre otros, se constituyen como componentes del Modelo en tanto apoyos organizados y estructurados en los que descansa el estudiante para formar sus criterios y mapas conceptuales propios. Flexibilidad, coherencia del modelo, fuertes apoyos curriculares y de enseñanza y el rol central del estudiante en conducir su proceso de aprendizaje, son ejes articulados del MEDUC.

A través de los criterios de eficacia y eficiencia del desempeño institucional la respuesta social del Modelo se ha ido fortaleciendo en el transcurso de los años, con la incorporación de nuevos elementos, focalizados básicamente en la diversidad de medios, estrategias y evaluaciones permanentes para el aseguramiento de su calidad. La Universidad del Caribe nació antes de muchas de las disposiciones legales, la institución las asumió plenamente

en tanto fueron además ventanas de oportunidades para su fortalecimiento académico y el desarrollo y mejoramiento de su propio modelo pedagógico. Por su carácter innovador el MEDUC se enmarca en las nuevas corrientes y tendencias educativas de la Educación a Distancia, con la incorporación continua y reflexiva de elementos novedosos en correspondencia con el desarrollo científico y tecnológico.

Para gestionar estos procesos académicos, el MEDUC integra dos tipos de componentes: básicos y transversales, en el marco de un enfoque que toma en atención los desarrollos sobre formación en competencias. Los componentes básicos constituyen el proceso fundamental para el desarrollo de las funciones sustantivas de la institución. Su acción está basada en actividades de la gestión del currículum, en la modalidad formativa y la gestión de los procesos, hasta el destino de los egresados. Los componentes transversales establecen las herramientas institucionales para responder a su rol social, las cuales permean el desarrollo de las actividades educativas y administrativas de la institución. Como resultado de esta dinámica se aporta a la sociedad un profesional idóneo con las competencias y habilidades requeridas en el mercado laboral y sus desafíos.

El Modelo constituye una excelente herramienta para gestionar sus procesos académicos, propiciando la interacción del sujeto con la ciencia y la tecnología, mediante el autoestudio, auto aprendizaje, innovación, creatividad e investigación con pertinencia social.<sup>1</sup> El modelo, más allá de su mejoramiento necesario y continuo, muestra una significativa pertinencia al cubrir claramente

---

<sup>1</sup> MEDUC, pág. 26.

una demanda de formación de capital humano imprescindible para el desarrollo nacional.

## **II. Estudio sobre la pertinencia e implicaciones del cambio del Modelo Educativo de la Universidad del Caribe.**

En el ámbito universitario, los cambios e innovaciones se encaminan hacia la mejora permanente y a elevar los niveles de calidad, por lo que es necesario contar con una gestión eficiente. En ese sentido, la Universidad del Caribe que persigue la calidad permanente de sus procesos académicos y administrativos, y con el propósito de determinar las implicaciones y pertinencia del cambio en su modelo educativo, así como las transformaciones que demandan los nuevos tiempos, se planteó la necesidad de realizar un estudio para lograr con el menor riesgo posible las referidas transformaciones.

Entre los grandes desafíos o retos de este estudio, se destacaron las implicaciones tecnológicas, como estructura que incide de forma directa en el cambio, además de representar mejores condiciones para el proceso de enseñanza - aprendizaje.

## **III: Transformaciones realizadas para lograr el éxito en las innovaciones del Modelo.**

La Universidad del Caribe (UNICARIBE), implementa un modelo de enseñanza semipresencial, caracterizado por la incorporación del elemento tecnológico como herramienta de apoyo esencial a su proceso de enseñanza - aprendizaje. En este sentido, Brown, Sally y Glasner (2007) señalan, que

tanto el lugar de la educación superior como el modo de enseñanza están cambiando. Dentro de esta dinámica los modelos semipresenciales han ido incrementando su presencia e importancia, por cuanto se han transformado en un elemento imprescindible dentro de la política educativa para la formación continua en la sociedad (García y Andreu, 2006). Estos modelos potencian el aprendizaje autónomo y tanto el rol del docente como del alumno cambian (Oster, Ruiz y Sanz, 2006).

Sobre las acciones y condiciones requeridas para las transformaciones del cambio de modelo, los datos revelaron como una de las necesidades, la de contar con una estructura tecnológica robusta que responda a los requerimientos del cambio, lo cual implicó la ampliación de la cobertura de la plataforma de la universidad. Se expresa además, que se deben virtualizar todos los procesos académicos, capacitar a los docentes en la tecnología, contenidos, y en los demás cambios introducidos.

#### **IV: Liderazgo**

El estudio de liderazgo ha transitado por diferentes ámbitos, entre los cuales se destacan el liderazgo como un proceso cultural, instructivo y transformacional.

En este contexto, Kotter (2004), asume estos ámbitos como fundamentales, recogidos en sus ocho fases para un cambio de modelo educativo exitoso. Estas son: (a) crear un sentimiento de urgencia y compromiso, (b) armar un equipo para dirigir el proceso, (c) formular o reformular la visión, (d) comunicar esa visión, (e) dar a los empleados la autoridad para actuar sobre esa visión, (f) producir resultados a corto plazo para dar credibilidad a los

esfuerzos, (g) generar impulso para enfrentar los problemas, y (h) anclar la nueva conducta en la cultura organizacional a partir de una planificación que garantice la ejecución y seguimiento de las acciones.

En este marco, antes y durante la implementación del cambio se requirió de una gestión eficiente, de un liderazgo transformacional, con visión, planificación, organización y control de las acciones que se desarrollaron. Para ello, fue imprescindible contar con la participación de todos los actores como agentes directos para la incorporación y aplicación de las innovaciones, asumiendo para este proceso las ocho fases de Kotter.

## **V: Experiencia**

Dado la importancia y el impacto que reviste el componente tecnológico en nuestro Modelo Educativo que asume la semipresencialidad, nos enfocaremos en los resultados sobre las TIC arrojados en el estudio. Como bien es sabido, su uso es intensivo y mandatorio en los diferentes momentos en que se utilizan para lograr aprendizajes de calidad.

### **Innovaciones para el aprendizaje a través del uso de los recursos tecnológicos.**

A partir del accionar del estudiante:

**Guías de Estudio Digitales:** recurso para la autogestión del aprendizaje y se adopta como uno de las herramientas principales de nuestro modelo educativo.

**Aula virtual:** recurso de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje que promueve la interacción del docente-estudiante de manera no presencial, en la cual a través de los foros y chats, los estudiantes obtienen retroalimentación de los aprendizajes.

A partir del accionar del docente:

**Creador de Guías de Estudio Digitales:** programa creado para la elaboración de las guías de estudio digitales, conforme a los propósitos formativos de la asignatura y del modelo educativo institucional.

**Aula virtual:** recurso de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje que promueve la interacción del docente-estudiante de manera no presencial, en la cual a través de los foros y chats, los estudiantes obtienen retroalimentación de los aprendizajes.

A partir del accionar del gestor:

**Comunidad de Aprendizaje de Gestores (CAG UNICARIBE):** se concibió con el objetivo de crear un mecanismo de comunicación y difusión permanente sobre los avances y logros institucionales, que permita la evaluación y retroalimentación continúa por parte de todos los actores involucrados.

## **Resultados:**

### **Estudiante:**

- ✓ Desarrollo de habilidades y competencias
- ✓ Recursos en diferentes formatos
- ✓ Oportunidad de autoevaluación

- ✓ Apoyo al autoestudio

**Docente:**

- ✓ Mejor calidad en la docencia
- ✓ Autonomía
- ✓ Mayor seguimiento a los seguimientos
- ✓ Elementos que definen el trabajo presencial
- ✓ Capacitación permanente

**Gestor:**

- ✓ Dinámica de trabajo colaborativo
- ✓ Mantener los procesos actualizados
- ✓ Control de calidad
- ✓ Procesos, recursos y herramientas actualizadas
- ✓ Mecanismos de difusión de la información



## Referencias

- Brown, Sally A. & Glasner A. (2007). *Evaluar en la Universidad: problemas y nuevos enfoques*. España: Narcea, S. A. ediciones.
- García, M. M. & Andreu Lorenzo, L. B. (2006). *La biblioteca un mundo para el aprendizaje*. Madrid: Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación y Ciencia de la Universidad Carlos III.
- Kotter, J. P. (2004). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Oster, U., Ruiz, N. & Sanz, M. (2006). *Towards the integration of ICT in language learning and teaching: reflection and experience*. Madrid, España: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació I Publicacions.
- Universidad del Caribe. (2008). *Modelo Educativo de la Universidad del Caribe (MEDUC)*. Santo Domingo, República Dominicana: Ediciones UNICARIBE.
- Universidad del Caribe. (2009). *Informe de Autoevaluación Universidad del Caribe*. Santo Domingo República Dominicana.
- Varela, G. A.; Ramírez, P. & Wesseler, M. (2007). *Promover la universidad: cinco estrategias y un dilema. La gestión de calidad y cambio en la educación superior: Experiencias de UniCambio XXI*. Costa Rica: Gilberto Alfaro Varela, Patricia Ramírez-Fischer y Matthias Wesseler (editores).