



Desafíos del Liderazgo Escolar para Gestionar con Calidad los Procesos Administrativos y Pedagógicos en Santo Domingo Este, República Dominicana

Challenges for School Leadership in Managing Quality Administrative and Pedagogical Processes in Santo Domingo Este, Republica Dominicana

Vladimir Halverson Ramirez Camacho (Autor Corresponsal)

vladimir.ramirez@miner.d.gob.do

ORCID: 0009-0002-9285-6326

Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD), República Dominicana

Gaspal Montero Ferrera

gaspal.montero@miner.d.gob.do

ORCID: 0009-0005-6027-9765

Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD), República Dominicana

Aceptación: 29 de octubre de 2025

Publicación: 31 de marzo de 2026

Resumen

El liderazgo escolar constituye un componente fundamental para comprender la gestión de los procesos administrativos y pedagógicos en los centros educativos. Por ello, el objetivo del presente estudio analizar los fundamentos teóricos del liderazgo escolar y su relación con la gestión de los procesos administrativos y pedagógicos, mediante un análisis documental de la literatura académica y documentos institucionales, con el propósito de proponer un modelo ecosistémico y un plan de fortalecimiento del liderazgo escolar aplicables al contexto del sistema educativo dominicano, particularmente en el municipio Santo Domingo Este. Se empleó un enfoque cualitativo, hermenéutico, interpretativo y propositivo. Se realizó el análisis documental de literatura académica y documentos institucionales, 33 documentos seleccionados mediante muestreo intencional. Con base en las perspectivas teóricas y experiencias internacionales analizadas, se propone un modelo ecosistémico para el fortalecimiento del liderazgo escolar, constituido por cuatro dimensiones interrelacionadas: el liderazgo pedagógico, el liderazgo distribuido, la gobernanza educativa, la innovación educativa y el uso de tecnología. Luego, un Plan de fortalecimiento del liderazgo escolar para la mejora de la calidad educativa en Santo Domingo Este, compuesto por acciones estratégicas, competencias directivas, indicadores de seguimiento y resultados esperados asociados a cada componente del modelo.

Palabras clave: Liderazgo escolar; Liderazgo pedagógico; Gobernanza educativa; Innovación educativa; Tecnología educativa; Gestión educativa; Políticas educativa

Abstract

School leadership constitutes a fundamental component for understanding the management of administrative and pedagogical processes within educational institutions. Therefore, the aim of this study was to analyze the theoretical foundations of school leadership and its relationship with the management of administrative and pedagogical processes, through a documentary analysis of academic literature and institutional documents, with the purpose of proposing an ecosystemic model and a school leadership strengthening plan applicable to the context of the Dominican education system, particularly in the municipality of Santo Domingo Este. A qualitative approach with a hermeneutic, interpretative, and propositional orientation was employed. Documentary analysis of academic literature and institutional documents was conducted, including 33 documents selected through purposive sampling. Based on the theoretical perspectives and international experiences analyzed, an ecosystemic model for strengthening school leadership is proposed, consisting of five interrelated dimensions: instructional leadership, distributed leadership, educational governance, educational innovation, and the use of technology. Subsequently, a school leadership strengthening plan is presented to improve educational quality in Santo Domingo Este, comprising strategic actions, leadership competencies, monitoring indicators, and expected outcomes associated with each component of the model.

Keywords: School leadership; Instructional leadership; Educational governance; Educational innovation; Digital transformation in education; Educational management; Educational policy





scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

5.1

ENERO - MARZO
2026

Artículo Científico

178 - 194

Desafíos del Liderazgo Escolar para Gestionar con Calidad los Procesos Administrativos y Pedagógicos en Santo Domingo Este, República Dominicana

Gaspal Montero Ferrera
ORCID: 0009-0005-6021-9765

Vladimir H. Ramirez Camacho
ORCID: 0009-0002-9285-6326

<https://revista.scienceevolution.com>



Introducción

El sistema educativo actual de la República Dominicana se enfrenta a múltiples retos relacionados con las condiciones estructurales y las exigencias sociales del entorno escolar, donde el rol del director en la gestión escolar y el liderazgo pedagógico de los centros educativos del país se desarrollan en escenarios complejos, con diversas demandas administrativas y desafíos en la coordinación pedagógica, lo que evidencia la necesidad de fortalecer competencias de liderazgo pedagógico y de gestión institucional (Florentino et al., 2021). En ese contexto, el municipio de Santo Domingo Este, que cuenta con 948,885 habitantes según el IX Censo Nacional de Población y Vivienda de 2010, siendo uno de los territorios más densamente poblados del país, tiene una elevada matrícula escolar. Durante el año lectivo 2019-2020, se inscribieron 94,574 estudiantes en el nivel de educación secundaria, quienes en su mayoría se ubicaron en centros del sector público (Oficina Nacional de Estadística [ONE], 2022). Esto exige una gestión particularmente demandante, en la que los equipos directivos deben atender de manera simultánea los diversos y cambiantes requerimientos administrativos, pedagógicos y comunitarios.

El liderazgo escolar constituye un componente fundamental para comprender la gestión de los procesos administrativos y pedagógicos en los centros educativos. A partir de finales de la década de 1960, se estudia el alcance y la viabilidad del denominado liderazgo instruccional, entendido como la capacidad del director para influir de manera directa en la organización de la enseñanza, la práctica docente y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Bridges (1967) advertía que muchas de las discusiones sobre liderazgo instruccional carecían de claridad conceptual, debido a que las distintas posiciones teóricas no definían con precisión el significado del término ni explicitaban los supuestos que sustentaban su interpretación. Un debate que adquiere relevancia durante el desarrollo del movimiento de escuelas eficaces en las décadas de 1970 y 1980. Durante dicho periodo se intensifica la presencia de un liderazgo instruccional fuerte por parte del director como un atributo vinculado al funcionamiento de escuelas primarias urbanas efectivas en Estados Unidos. A pesar de ello, algunos autores señalaron que este hallazgo debía interpretarse con cautela, porque surgía como un resultado indirecto de la investigación sobre eficacia escolar y persistían interrogantes respecto a la naturaleza de este rol directivo y su contribución específica al mejoramiento institucional (Hallinger, 2011).

Se cuestiona la viabilidad del liderazgo instruccional debido a las múltiples responsabilidades administrativas, organizacionales y comunitarias que asumen los directores, lo cual expone potenciales limitaciones acerca de su capacidad para ejercer una influencia directa y sostenida sobre los procesos pedagógicos. Un debate con décadas de anterioridad dedicado a ampliar el campo de estudio del liderazgo educativo, incorporando nuevos enfoques teóricos para comprender la complejidad de la gestión escolar. Posteriormente, la investigación educativa plantea diversos modelos de liderazgo, destacando el liderazgo transformacional, el liderazgo distribuido y el liderazgo compartido, contribuciones importantes que profundizan la comprensión del papel de los directivos y cómo estos influyen en el funcionamiento de las instituciones educativas y en el aprendizaje de los estudiantes. En particular, el liderazgo distribuido propone que la conducción de los procesos educativos no se centra solo en la figura del director, por el contrario, se construye a través de la interacción entre diversos actores de la comunidad escolar (Hallinger, 2011; Spillane, 2006).

Los modelos teóricos que anteceden coinciden en un enfoque integrador denominado "liderazgo para el aprendizaje" (*leadership for learning*). Un concepto que abarca elementos del liderazgo instruccional, transformacional y compartido, estableciendo el aprendizaje del estudiante como eje de la gestión escolar (Hallinger, 2003; Heck & Hallinger, 2009; MacBeath & Cheng, 2008; Marks & Printy, 2003; Mulford & Silins, 2011).

Por su parte, las agendas educativas globales fomentan el fortalecimiento del liderazgo escolar en consonancia con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4), el cual está alineado con promover una educación inclusiva, equitativa y de calidad para todos, aludiendo que la mejora educativa no depende solo del acceso, sino también de la calidad pedagógica y la gestión institucional. Derivado de lo anterior, el liderazgo escolar se torna como un pilar estratégico, porque sitúa a los directivos como piezas clave para dedicarse a la organización de la enseñanza, el desarrollo docente y la implementación de políticas inclusivas orientadas a favorecer la equidad y los aprendizajes para los estudiantes (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2023).

En República Dominicana, Suriel y Escalante (2024) identifican una relación positiva entre competencias emocionales de las directoras y el liderazgo efectivo en los centros educativos, destacando la importancia de las habilidades socioemocionales en la gestión institucional. Asimismo, el liderazgo directivo se relaciona directamente con la calidad de la gestión educativa; al respecto, en el estudio empírico de Gonzales y Mendoza (2023) se encuentra la correlación significativa entre liderazgo directivo y gestión educativa en instituciones escolares peruanas. De igual manera, en otro



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

5.1

ENERO - MARZO
2026

Artículo Científico

178 - 194

Desafíos del Liderazgo Escolar para Gestionar con Calidad los Procesos Administrativos y Pedagógicos en Santo Domingo Este, República Dominicana

Gaspal Montero Ferrera
ORCID: 0009-0005-6021-9765

Vladimir H. Ramirez Camacho
ORCID: 0009-0002-9285-6326

<https://revista.scienceevolution.com>



contexto internacional, en Turquía se expone que el liderazgo pedagógico tiene influencia en las prácticas docentes y en el desarrollo profesional del docente, lo que contribuye a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje ([Dorukbaşı & Cansoy, 2024](#)).

Por lo tanto, el liderazgo escolar es considerado como un factor determinante para la mejora de la gestión educativa y de la calidad de la enseñanza. En la República Dominicana, y en particular en zonas con alta densidad poblacional como Santo Domingo Este, los directores enfrentan retos de orden administrativo y pedagógico que implican una necesidad de fortalecer sus competencias de liderazgo y de coordinación docente. En este sentido, el presente estudio encuentra su justificación en la necesidad de analizar los fundamentos teóricos del liderazgo escolar y las prácticas institucionales correspondientes a la gestión educativa, a fin de determinar cuáles son, a juicio de los directores, los principales desafíos del liderazgo escolar y el diseño de un modelo conceptual de fortalecimiento del liderazgo escolar, que ayude a potenciar la gestión institucional eficaz y la calidad educativa en los centros escolares.

Derivado de lo mencionado anteriormente, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos del liderazgo escolar y cómo se relacionan con la gestión de los procesos administrativos y pedagógicos, a partir del análisis documental de la literatura académica, para la formulación de un modelo ecosistémico y un plan de fortalecimiento del liderazgo escolar aplicables al contexto del sistema educativo dominicano?

El objetivo general fue analizar los fundamentos teóricos del liderazgo escolar y su relación con la gestión de los procesos administrativos y pedagógicos, mediante un análisis documental de la literatura académica y documentos institucionales, con el propósito de proponer un modelo ecosistémico y un plan de fortalecimiento del liderazgo escolar aplicables al contexto del sistema educativo dominicano, particularmente en el municipio Santo Domingo Este. Los objetivos específicos son:

1. Identificar los fundamentos teóricos del liderazgo escolar a partir del análisis documental de la literatura académica y documentos institucionales.
2. Analizar la relación entre el liderazgo escolar y la gestión de los procesos administrativos y pedagógicos en los centros educativos.
3. Caracterizar las dimensiones del liderazgo escolar relevantes para la mejora de la gestión educativa, a partir de enfoques como el liderazgo pedagógico, distribuido, la gobernanza educativa y la innovación educativa.
4. Proponer un modelo ecosistémico y un plan estratégico de fortalecimiento del liderazgo escolar, fundamentados en evidencia teórica, aplicables al contexto del sistema educativo dominicano.

Método

Enfoque Metodológico

El estudio se elaboró bajo un enfoque cualitativo orientado a comprender los fundamentos teóricos y las prácticas institucionales del liderazgo escolar en la gestión de procesos administrativos y pedagógicos.

Diseño de Estudio

Se optó por un diseño documental hermenéutico-interpretativo con base en el análisis sistemático de la literatura científica, informes internacionales y documentos de política educativa sobre el liderazgo escolar y la gobernanza e innovación educativa.

Tipo de Estudio

La investigación fue de carácter teórico-analítico y propositivo, a fin de interpretar los fundamentos del liderazgo escolar y, con base en ello, construir un modelo conceptual y un plan de fortalecimiento.

Población

Se constituyó por documentos académicos, informes institucionales y normativa educativa relacionados con liderazgo escolar, gobernanza educativa e innovación educativa en el contexto del sistema educativo dominicano.

Muestra

Estuvo conformada por 33 documentos, los cuales fueron seleccionados mediante muestreo intencional.



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

5.1

ENERO - MARZO
2026

Artículo Científico

178 - 194

Desafíos del Liderazgo Escolar para Gestionar con Calidad los Procesos Administrativos y Pedagógicos en Santo Domingo Este, República Dominicana

Gaspal Montero Ferrera
ORCID: 0009-0005-6021-9765

Vladimir H. Ramirez Camacho
ORCID: 0009-0002-9285-6326

<https://revista.scienceevolution.com>



Criterios de inclusión

- Documentos relacionados con liderazgo escolar, liderazgo pedagógico, gobernanza educativa, innovación educativa o integración de tecnología en la educación.
- Artículos científicos, informes de organismos internacionales, documentos de política educativa y normativa del sistema educativo.
- Documentos publicados en revistas científicas o elaborados por organismos reconocidos en el ámbito educativo, tales como UNESCO, Banco Mundial o instituciones gubernamentales.
- Documentos provenientes de repositorios académicos o plataformas institucionales de acceso abierto.
- Publicaciones recientes o consideradas referencias en el campo del liderazgo educativo y la gestión escolar.
- Documentos que aportaran información sobre el sistema educativo de República Dominicana o experiencias internacionales comparables a nivel regional y al menos una referencia proveniente de países desarrollados.

Criterios de exclusión

- Documentos que no abordaban directamente las temáticas analizadas.
- Documentos sin respaldo institucional, gubernamental y científico.
- Documentos que carecían de contenido importante para el análisis.

Técnica recolección de datos

Se aplicó análisis documental como técnica de investigación cualitativa, mediante la recopilación y análisis de fuentes académicas (Google Scholar, Scielo, Scopus), documentos institucionales (World Bank Group, UNESCO) y gubernamentales (Comisión Europea, República de Ecuador, República Dominicana, Gobierno de Uruguay) que fueran considerados relevantes para el estudio.

Instrumentos

Se empleó una matriz de análisis documental, cuyo diseño permitió registrar información relevante de las fuentes seleccionadas. La matriz incluyó campos como: autor y año de publicación, tipo de documento, temática principal, categorías analíticas y aportes relevantes para el estudio.

Análisis de Datos

El análisis se realizó mediante análisis de contenido de carácter hermenéutico, un proceso que permitió examinar el significado de los documentos considerando la relación entre autor, contenido y contexto, facilitando así la identificación de múltiples significados y la ampliación de los horizontes de un fenómeno ([Arráez et al., 2006](#)).

- Rol del director
- Liderazgo pedagógico
- Liderazgo distribuido
- Gobernanza educativa
- Innovación educativa

Resultados

Fundamentos del Liderazgo Escolar

Rol del Director

[Sumiran et al. \(2022\)](#), mencionaron que el liderazgo escolar es fundamental, dado que fomenta el desarrollo institucional y la mejora de la calidad educativa. El director es aquel que se desempeña con un rol estratégico, le compete encaminar los procesos pedagógicos y favorecer un clima institucional óptimo para los docentes, además debe ser capaz de fortalecer el trabajo en equipo. Su liderazgo consiste en construir una cultura escolar basada en normas, valores y buenas prácticas que promuevan el aprendizaje y el crecimiento institucional.

El liderazgo del director comprende varias dimensiones que sustentan su influencia en la cultura escolar. [Sumiran et al. \(2022\)](#) identificaron cuatro categorías principales que estructuran el rol directivo en la gestión educativa. Estas actitudes y acciones del director, involucran actividades concretas, tales como dirigir al personal docente, determinar el flujo de la comunicación institucional, motivar a la plana docente, reconocer sus logros y dejar claras las normas que se deben seguir. Las características de personalidad del director (atributos personales del director) también son importantes, entre ellas se destacan valores como la responsabilidad, confianza, capacidad comunicativa, actitud democrática, cooperación y empatía. Estas características facilitan el fortalecimiento de las relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa y favorecen la



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

5.1

ENERO - MARZO
2026

Artículo Científico

178 - 194

Desafíos del Liderazgo Escolar para Gestionar con Calidad los Procesos Administrativos y Pedagógicos en Santo Domingo Este, República Dominicana

Gaspal Montero Ferrera
ORCID: 0009-0005-6021-9765

Vladimir H. Ramirez Camacho
ORCID: 0009-0002-9285-6326

<https://revista.scienceevolution.com>



construcción de un clima escolar positivo. También, el conjunto de roles institucionales, dado que el director asume múltiples funciones dentro de la organización escolar, tales como ser un facilitador de los procesos educativos, un mediador en conflictos, brindar apoyo académico al profesorado, actuar en calidad de promotor de la cooperación institucional y gestionar la organización escolar. Todos estos roles permiten articular los diferentes procesos administrativos y pedagógicos necesarios para el desarrollo institucional. Por último, [Sumiran et al. \(2022\)](#) destacaron el rol de control y gestión institucional, el cual hace referencia a la capacidad del director para supervisar procesos institucionales, gestionar conflictos, promover un entorno emocional positivo y garantizar la armonía organizacional. Todo lo anterior favorece la regulación de las dinámicas sociales y organizativas dentro de la escuela.

Liderazgo Pedagógico

Una modalidad del liderazgo educativo relevante es el liderazgo pedagógico. [Tshabalala y Faremi \(2024\)](#), explicaron que el director deja de quedar relegado a las funciones administrativas para convertirse en un agente activo en el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto posiciona al aprendizaje de los estudiantes como núcleo de la gestión escolar y la toma de decisiones institucionales orientada a elevar el rendimiento académico. Este enfoque reitera el desarrollo de un liderazgo que construye una cultura escolar donde se prioriza el aprendizaje, lo cual incide de forma directa en el desempeño docente, la organización curricular y las estrategias pedagógicas implementadas en la escuela.

Entre las funciones principales del liderazgo pedagógico, [Tshabalala y Faremi \(2024\)](#) abordaron las principales prácticas fundamentales del ejercicio directivo. Primero, este define la visión clara de la escuela y metas de aprendizaje, que orientan el trabajo docente y las expectativas académicas de los estudiantes, generando un sentido compartido de propósito que orienta las acciones de la comunidad educativa. Segundo, construye una cultura de aprendizaje, porque fomenta una cultura escolar centrada en el aprendizaje y que se caracteriza por una colaboración entre docentes, desarrollo profesional continuo, reconocimiento de logros académicos, compromiso colectivo con la mejora educativa. Tercero, apoya al desarrollo profesional docente; esta es una función elemental del director debido a que promueve la formación y desarrollo profesional de la plana docente, proporcionando oportunidades de capacitación, acompañamiento pedagógico y espacios de intercambio de buenas prácticas. Como resultado, se mejoran las estrategias de enseñanza y se fortalece la calidad educativa. Cuarto, gestiona de manera estratégica los recursos educativos, con el objetivo de asegurar que los docentes cuenten con los recursos necesarios para la enseñanza, desde materiales didácticos, tecnología educativa, hasta programas de formación docente. Quinto, supervisa el progreso de los estudiantes, evaluando los resultados de aprendizaje y ajustando las estrategias pedagógicas cuando sea necesario. Esto permite orientar la enseñanza hacia la mejora continua del rendimiento escolar. Sexto, promueve altas expectativas académicas; este enfoque orientado al logro en los estudiantes y docentes desarrolla una cultura institucional en la que se reconoce que todos los estudiantes pueden alcanzar el éxito académico. Además, el rendimiento de los estudiantes está ligado al liderazgo pedagógico, porque el director tiene influencia en los múltiples factores de su proceso educativo, ya sea en la práctica docente, el clima escolar, la gestión curricular, la motivación del profesorado y en la participación de la comunidad educativa.

Competencias Avanzadas de Liderazgo Pedagógico

[Rodríguez Pico \(2024\)](#) identificó que, además de las competencias tradicionales del liderazgo pedagógico, existe un conjunto de competencias avanzadas vinculadas a la complejidad de la gestión escolar contemporánea, las cuales amplían el enfoque del liderazgo. Entre ellas destacó el liderazgo para el aprendizaje, el cual articula distintos modelos de liderazgo (instruccional, transformacional y distribuido) bajo una lógica integradora orientada a resultados educativos; la gestión basada en datos, que consiste en utilizar indicadores, evidencia empírica y sistemas de monitoreo para orientar la planificación, evaluar procesos y tomar decisiones estratégicas dentro de la institución educativa; la gobernanza educativa, que implica la habilidad para lograr la participación de la comunidad educativa, la familia y organismos externos, en procesos colaborativos de toma de decisiones; el liderazgo distribuido, que promueve la co-construcción del liderazgo dentro de la comunidad educativa, reconociendo que la conducción institucional no recae únicamente en el director; y la innovación educativa y transformación digital, implica integrar tecnologías, gestionar recursos digitales y promover prácticas pedagógicas innovadoras basadas en el uso estratégico de herramientas tecnológicas.



Gobernanza Educativa y Liderazgo Institucional

Liderazgo Institucional

La [Salle-Finley et al. \(2024\)](#) reforzaron el rol especial que tiene el liderazgo institucional en la construcción y fortalecimiento del clima escolar, puesto que la influencia ejercida por los directivos escolares es determinante en la cultura organizacional de la escuela. Su gestión posee la capacidad de promover relaciones colaborativas entre los docentes e implementar prácticas que favorezcan el bienestar y la convivencia sana dentro de la comunidad educativa, contribuyendo a generar condiciones institucionales para el desarrollo integral de los estudiantes.

Liderazgo Distribuido

El enfoque tradicional del liderazgo escolar, según lo señalado por [Spillane \(2006\)](#), ha posicionado al director como un líder individual y heroico, cuya responsabilidad es impulsar cambios y alcanzar el éxito institucional. Dicho modelo se ha cuestionado respaldándose en que el liderazgo no es ejercido de forma aislada, sino con la interacción de múltiples actores. Así, surgió el concepto de liderazgo distribuido, que define esta práctica como un proceso colectivo y dinámico que no se limita a las funciones formales del director y se construye en lo cotidiano a través de la participación de directivos, docentes y otros miembros de la comunidad educativa.

Gobernanza Educativa

Según la [UNESCO \(2025\)](#), la gobernanza educativa surgió como una respuesta al cambio del Estado y de la administración pública a partir de finales del siglo XX, a causa de la globalización y las reformas institucionales. Esta visión plantea una gestión pública que promueve procesos más abiertos, flexibles y participativos en la toma de decisiones, en lugar de utilizar los modelos tradicionales, centralizados y jerárquicos. Asimismo, la gobernanza educativa integra a diferentes *stakeholders*, es decir actores que comparten responsabilidades, como el Estado, las escuelas, la sociedad civil, el sector privado y las organizaciones académicas, estos intervienen en el diseño, implementación y evaluación de las políticas educativas. Por ello, la gestión del sistema educativo debe entenderse como un proceso colaborativo que busca mejorar la eficacia de las políticas públicas y fortalecer la participación social en la educación. Además, este enfoque reconoce que la mejora de los sistemas educativos no solo requiere de la coordinación entre distintos niveles de gobierno y actores sociales, sino también del establecimiento de mecanismos de participación y responsabilidad compartida en la gestión educativa. De este modo, la gobernanza se consolida como un enfoque que favorece la construcción colectiva de respuestas a los desafíos del ámbito escolar.

Gobernanza Educativa basada en Indicadores

El Global Education Policy Dashboard ([World Bank Group \[WBG\], 2021](#)) ha promovido la gobernanza educativa basada en indicadores y ha propuesto analizar los sistemas educativos a partir de un sistema de indicadores que permite evaluar los factores que inciden en los resultados de aprendizajes. Esto se sustenta en el marco conceptual del World Development Report ([WBG, 2018](#)), que planteó que la mejora educativa implica entender la interacción entre las políticas que se implementan, las prácticas escolares y las condiciones institucionales del sistema educativo. El Global Education Policy Dashboard ([WBG, s.f.a](#)) incluyó indicadores específicos vinculados al funcionamiento de las escuelas, tales como el liderazgo instruccional, las habilidades de gestión de los directivos y el conocimiento organizacional, a través de los cuales se analiza la interacción entre las prácticas escolares, las políticas educativas y otros factores sistémicos, con el fin de comprender los determinantes del desempeño educativo y contribuir a la mejora de los aprendizajes.

Gobernanza del Sistema Educativo Dominicano

El Plan Estratégico del Ministerio de Educación 2021-2024 ([Gobierno de la República Dominicana, 2023](#)) estableció las pautas de planificación y gestión que guían el funcionamiento del sistema educativo dominicano. Este instrumento define prioridades, objetivos y estrategias del sistema que permiten mejorar la calidad educativa y la gestión del sistema en su conjunto. El plan se desarrolla a partir de un diagnóstico situacional del sistema educativo, en el cual se establecen los principales retos que están asociados a la calidad de los aprendizajes, la gestión institucional y las condiciones estructurales que impactan sobre el desarrollo educativo. Asimismo, el documento incorpora mecanismos de monitoreo y evaluación que permiten dar seguimiento a la implementación de las políticas educativas. Mediante indicadores y procesos evaluativos orientados a la mejora continua del sistema. Un plan que se publica por el MINERD como un instrumento para la gobernanza del sistema educativo dominicano, conectando de manera integral la planificación, la gestión y la evaluación de las políticas educativas.

Marco Normativo del Sistema Educativo Dominicano

La Ley General de Educación No. 66-97 ([Gobierno de la República Dominicana, 1997](#)) se constituyó como la base estructural que regula el funcionamiento del sistema educativo en la República Dominicana y garantiza el derecho a la educación de todos los ciudadanos. Una normativa que define



las responsabilidades del Estado en la organización, regulación y supervisión del sistema educativo, así como en la formulación de políticas orientadas al desarrollo educativo del país (Art. 1 y 3). Asimismo, la ley establece los principios fundamentales que rigen la educación dominicana, entre los cuales destacan la igualdad de oportunidades educativas, el respeto a los derechos humanos, la formación integral de las personas y la participación de los distintos sectores sociales en el proceso educativo (Art. 4). También, la Ley General de Educación No. 66-97 se constituye como el eje normativo de la gobernanza educativa, al regular la estructura, los principios y las responsabilidades institucionales que orientan el funcionamiento del sistema educativo nacional.

El Decreto No. 639-03 ([Gobierno de la República Dominicana, 2003](#)), mediante el cual se aprobó el Reglamento del Estatuto del Docente, se constituye como un instrumento normativo fundamental para regular la carrera docente en el sistema educativo dominicano, en concordancia con lo establecido en la Ley General de Educación No. 66-97 ([Gobierno de la República Dominicana, 1997](#)). Su finalidad consiste en establecer las disposiciones que regulan los derechos, deberes y responsabilidades del personal docente, así como las condiciones institucionales necesarias para el ejercicio de la profesión educativa. El reglamento busca, asimismo, fortalecer la calidad de los procesos técnico-pedagógicos y contribuir al desarrollo profesional del magisterio, mediante la promoción de mecanismos de organización, evaluación y valoración del desempeño docente dentro del sistema educativo. De igual forma, el documento establece los principios rectores que orientan la carrera docente, entre los cuales se destacan la igualdad de oportunidades, el reconocimiento de los méritos profesionales y la equidad en las relaciones laborales entre los docentes y el Estado. Estos principios regulan los procesos de ingreso, permanencia, promoción y evaluación del personal docente en el sistema educativo. El decreto define las estructuras institucionales y los procedimientos administrativos que organizan la gestión del personal docente. Ello incluye los procesos de selección mediante concursos públicos, la evaluación del desempeño y la participación de diversos actores educativos en la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de la carrera docente.

Innovación Educativa y Liderazgo

El Global Education Policy Dashboard ([WBG, 2021](#)) planteó la innovación educativa y el liderazgo basado en datos. Esto implica el desarrollo de un liderazgo institucional que utiliza datos e indicadores con el fin de orientar la toma de decisiones, monitorear sistemáticamente los procesos educativos y promover mejoras continuas dentro del sistema. Un enfoque para responder con efectividad y oportunamente a los desafíos que conllevan la mejora de los aprendizajes.

El Índice de Preparación de EdTech ([World Bank Group \[WBG\], 2023a](#)), se presentó como una herramienta de evaluación sobre la capacidad de los sistemas educativos para integrar la tecnología digital en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, permite el seguimiento de las políticas tecnológicas educativas, así como el apoyo a los tomadores de decisiones para la planificación y el desarrollo de estrategias en favor de la innovación educativa.

Tabla 1
Componentes del Índice de Preparación EdTech

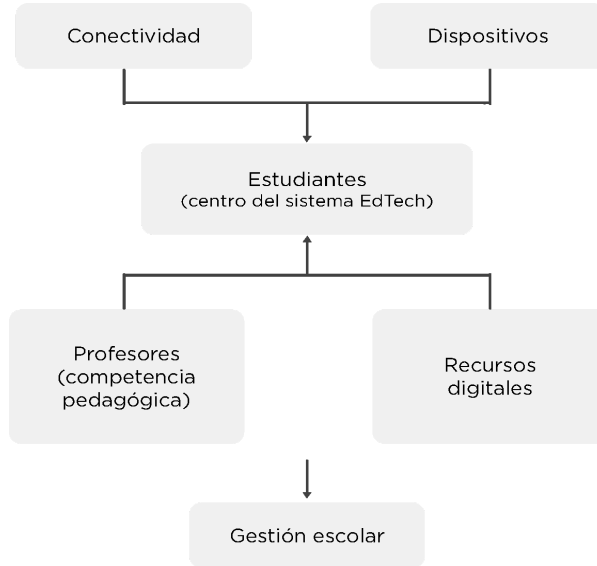
Pilar del ETRI	Dimensión de prácticas (de facto)	Dimensión de políticas (de jure)	Propósito de evaluación
Gestión escolar	Estrategia, liderazgo, priorización	Responsabilidad, orientación, apoyo	Evaluación de la planificación institucional para integrar EdTech
Profesores	Autoeficacia digital, uso para planificación y enseñanza	Estándares docentes, apoyo y evaluación	Medición de la capacidad pedagógica para integrar TIC
Estudiantes	Autoeficacia digital y uso de tecnología en aprendizaje	Marco curricular y evaluación	Análisis de cómo los estudiantes utilizan tecnología para aprender
Dispositivos	Disponibilidad, acceso para estudiantes, soporte técnico	Estándares, supervisión, responsabilidad	Determinación del acceso a hardware y soporte tecnológico
Conectividad	Acceso a internet y calidad de conexión	Planes de conectividad, sistemas de apoyo	Evaluación de la infraestructura digital
Recursos digitales	Acceso, uso y calidad de recursos educativos digitales	Orientación, estrategias y estándares	Medición de la disponibilidad y uso de contenidos digitales

El modelo del Índice de Preparación de EdTech ([WBG, 2023a](#)) analizó el sistema educativo nacional a partir de múltiples pilares que comprenden la gestión escolar, el rol de los docentes, el acceso de los estudiantes a la tecnología, los dispositivos disponibles, la conectividad y los recursos educativos digitales. Estos componentes descritos en la Tabla 1 posibilitan evaluar el grado en que las políticas



educativas se implementan efectivamente en las escuelas y cómo inciden en el uso pedagógico de la tecnología dentro de los procesos educativos. El índice contribuye al fortalecimiento de una gobernanza educativa basada en datos, en la medida en que proporciona información para monitorear la implementación de políticas tecnológicas, identificar brechas existentes en el sistema educativo y orientar decisiones dirigidas a mejorar las oportunidades de aprendizaje mediante el uso de tecnología.

Diagrama 1
Ecosistema e Infraestructura ETRI



Nota. Diagrama diseñado a partir del Índice de Preparación de EdTech (WBG, 2023a).

La lógica del modelo representado como un esquema sistémico centrado en el estudiante se muestra en el Diagrama 1, donde el entorno EdTech es evaluado por seis pilares, siendo cada uno analizado en dos niveles:

1. **Nivel uno:** prácticas (de facto), es decir, lo que realmente ocurre en las escuelas.
2. **Nivel dos:** políticas (de jure), referidas a los marcos normativos y las estrategias gubernamentales.

La herramienta ETRI efectúa un diagnóstico del país (línea de base) o evaluaciones ex-post. Para ello, utiliza dos instrumentos: primero, una encuesta escolar de 47 preguntas y una encuesta de políticas educativas de aproximadamente 33 preguntas, para recopilar información sobre infraestructura, competencias docentes, uso de tecnología y políticas educativas para monitorear la coherencia entre política y práctica en la implementación de EdTech en los países de Jordán, Nepal, Sierra Leona, Nigeria, Vietnam y República Dominicana.

Tabla 2

Comparación del diagnóstico inicial y resultados reportados del Índice de Preparación EdTech (ETRI) en República Dominicana

Pilar ETRI	Diagnóstico inicial (datos 2022)	Resultados reportados en 2023	Tendencia
Gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Directores que reportaron tener estrategia digital en la escuela (78 %) • Directores que involucraron docentes en la planificación de TIC (91 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Directores que reportaron la existencia de responsabilidades institucionales para integrar TIC • 89 % indicaron conocer guías para uso de TIC en enseñanza 	Se mantuvo como fortaleza
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes informaron el uso de TIC para preparar sus clases (66 %) • Docentes indicaron emplear las TIC para crear sus presentaciones (61 %) • Docentes que especificaron la utilización de TIC para su gestión administrativa (51 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes que indicaron usar TIC para buscar información en clase (47 %) • Docentes que informaron el uso de TIC para presentar sus contenidos (45 %) • Docentes que mencionaron el empleo de las TIC para evaluar a sus estudiantes (28 %) 	Uso pedagógico continúa siendo limitado
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes que informaron que 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes que indicaron el uso de 	Mayor uso



	<ul style="list-style-type: none"> • pueden realizar tareas digitales básicas, ya sea abrir pestañas, guardar contenido, navegar páginas (71 %). 	<ul style="list-style-type: none"> • internet para tareas fuera de la escuela (82 %). • Estudiantes que mencionaron la utilización de aplicaciones o sitios de aprendizaje (80 %) 	fuera del aula
Dispositivos	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivos escolares operativos (84 %). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispositivos fueron considerados por los directores en cantidad suficiente para la enseñanza (47 %). • Directores que reportaron el uso de dispositivos en clase al menos una o dos veces por semana (58 %). 	Mejora en disponibilidad, no en suficiencia
Conectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas que tienen acceso a internet (57 %). 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas que consideraron suficiente la velocidad de internet (28 %). • Escuelas que consideraron estable la conexión de internet (27 %). 	Sigue siendo el principal problema
Recursos educativos digitales	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas que reportaron acceso suficiente a recursos digitales (49 %) 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas que consideraron que los recursos son de calidad (61 %). • Recursos educativos digitales que fueron considerados estar alineados con el currículo (68 %). 	Acceso sigue siendo limitado

En la República Dominicana, los resultados del Índice de Preparación EdTech ([WBG, 2023b](#)) han evidenciado avances significativos en la integración de tecnología educativa, sobre todo en el ámbito de la gestión escolar y en la priorización de las habilidades digitales de los estudiantes, destacando una actitud favorable del liderazgo escolar hacia el uso de TIC, la existencia de orientaciones curriculares que promueven su incorporación y una disponibilidad creciente de dispositivos tecnológicos, aunque esta última aún es insuficiente para cubrir plenamente las necesidades del sistema educativo. Las limitaciones estructurales que impiden el aprovechamiento pedagógico de la tecnología persisten, siendo la conectividad escolar el principal desafío, dado que solo el 57 % de las escuelas cuenta con acceso a internet, cuya velocidad y estabilidad son deficientes. También, el uso pedagógico de las TIC en el aula, el soporte técnico para el mantenimiento de dispositivos y el acceso a recursos educativos digitales son escasos, especialmente para estudiantes con discapacidad. Además, las brechas territoriales y sectoriales entre escuelas urbanas y rurales, así como entre instituciones públicas y privadas amplifican esta problemática. Por ello, a pesar de que el país cuenta con bases institucionales para la integración de EdTech, su implementación efectiva todavía enfrenta desafíos críticos relacionados con la infraestructura, la formación docente y la alineación entre las políticas educativas y las prácticas escolares ([WBG, s.f. b](#)).

Experiencias Internacionales de Liderazgo

El informe sobre liderazgo escolar en América Latina y el Caribe ([Weinstein et al., 2014](#)) resaltó que una buena gestión del liderazgo institucional puede ser un factor clave para la mejora de la calidad y funcionamiento de las escuelas de América Latina y el Caribe. El rol del director en la actualidad ha transitado de una función principalmente administrativa a un liderazgo orientado a la gestión de lo pedagógico, la coordinación del trabajo de los docentes y el impulso de procesos de mejora escolar continua. De acuerdo con el documento, las competencias específicas de liderazgo son requeridas por los directores escolares. Entre estas, la capacidad de orientar la práctica pedagógica, gestionar equipos docentes, favorecer el desarrollo profesional del profesorado o la generación de condiciones institucionales que facilitan el aprendizaje de los estudiantes. Igualmente, el estudio resaltó la relevancia de implementar programas de formación y desarrollo profesional destinados a los directores, con el objetivo de potenciar sus competencias en gestión educativa, liderazgo pedagógico, planificación institucional y toma de decisiones basada en evidencias, los cuales constituyen una estrategia que mejora la gobernanza escolar y fortalece la capacidad de los sistemas educativos para implementar políticas educativas eficaces en los centros educativos.

Ecuador - Agenda Educativa Digital

La Agenda Educativa Digital 2021-2025 ([República de Ecuador, 2021](#)) es un instrumento de política pública que definió estrategias orientadas a la transformación digital del sistema educativo ecuatoriano. El propósito de esta iniciativa es impulsar programas y acciones enfocadas en el aprendizaje digital, la alfabetización digital y el ejercicio de una ciudadanía digital. Aunque no se presentan resultados concretos, sin embargo, se establecen los lineamientos y acciones actualmente en desarrollo:

- Integración estratégica de tecnología en la educación, este es uno de los aspectos más relevantes de agenda porque planteó una transformación digital integral del sistema educativo, donde la tecnología no se concibiera solo como herramienta, sino como parte del proceso pedagógico y de



la gestión educativa, implicando el diseño de políticas educativas digitales nacionales, la integración de tecnologías en el currículo y el uso de plataformas digitales para el aprendizaje.

- Modelo basado en dos ejes estratégicos, los cuales son el aprendizaje digital junto con la alfabetización digital y ciudadanía digital. Esta estructura simplificaría la implementación de políticas digitales y permitiría organizar programas educativos en torno a competencias digitales.
- Formación docente para la educación digital, se reconoció que la transformación digital requiere capacitación docente en el uso pedagógico de tecnologías y programas nacionales de formación docente en tecnología educativa, sobre todo teniendo en cuenta que muchos proyectos tecnológicos fracasan por falta de capacitación docente.
- Desarrollo de ciudadanía digital, la propuesta incorporó la formación de estudiantes capaces de usar la tecnología de manera ética, crítica y responsable, promoviendo la ciudadanía digital. Para ello, se contempló la educación en seguridad digital, pensamiento crítico en entornos digitales y ética en el uso de tecnologías.

La Agenda Educativa Digital de Ecuador ([República de Ecuador, 2021](#)) se ha presentado como un modelo replicable para otros países de Latinoamérica, visto que integra política educativa, innovación pedagógica, formación docente y desarrollo de competencias digitales, impulsando así el avance hacia sistemas educativos más inclusivos y que se adapten a las demandas de la sociedad digital.

Unión Europea - Plan de Acción de Educación Digital

El Plan de Acción de Educación Digital 2021-2027 de la [Comisión Europea \(2025\)](#) es una estrategia orientada a apoyar a los países europeos en la integración de tecnologías digitales en la educación. Este plan establece prioridades estratégicas y acciones para mejorar las competencias digitales, fortalecer la educación digital y promover sistemas educativos más innovadores. Se trata de una estrategia de gobernanza educativa, más que de un programa ya evaluado con resultados finales. Para su elaboración participaron más de 2,700 actores educativos. Dentro de sus iniciativas, existen varias destacadas que han sido implementadas en países desarrollados, las cuales pueden servir como referencia para América Latina.

- Estrategia integral de educación digital, la adopción de estrategias nacionales y regionales de educación digital, orientadas a integrar tecnologías en todos los niveles educativos, ha incluido infraestructura tecnológica, formación docente, recursos educativos digitales y desarrollo de competencias digitales en los estudiantes.
- Desarrollo de competencias digitales para la ciudadanía, el plan europeo reconoció que las competencias digitales en el currículo escolar son fundamentales para la participación en la sociedad contemporánea, el empleo y el desarrollo económico. Por ello, promueve el desarrollo de habilidades digitales en toda la población educativa.
- Formación docente en tecnología educativa, mediante programas de capacitación docente en innovación pedagógica y tecnología, así como el desarrollo profesional continuo para el profesorado, debido a que los docentes no se sienten preparados para utilizar tecnologías digitales en su práctica educativa.
- Cooperación internacional y buenas prácticas, que han promovido el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre países, a fin de mejorar la calidad de los sistemas educativos.
- Infraestructura digital educativa, que ha destacado la importancia de garantizar conectividad, dispositivos y plataformas digitales para que todos los estudiantes puedan acceder a la educación digital.

Uruguay - Plan Ceibal

El Plan Ceibal se implementó en Uruguay desde 2007 con el propósito de integrar tecnologías digitales en la educación a través de la entrega de dispositivos, la mejora de la conectividad y el desarrollo de plataformas educativas para estudiantes y docentes. El Plan estratégico 2021-2025 [Ceibal \(2023\)](#) cuenta con las siguientes etapas:

1. Despliegue de dispositivos y conectividad
2. Creación de plataformas educativas
3. Transformación de prácticas pedagógicas
4. Desarrollo de nuevas pedagogías basadas en tecnología.

La base del modelo integral de innovación educativa Ceibal radica en la tecnología y el liderazgo institucional, estructurándose en cinco componentes principales:

- **Acceso universal a tecnología educativa:** Asegura que la comunidad educativa cuente con computadoras y conexión a internet por medio de la entrega de equipos, conectividad en escuelas y creación de plataformas digitales.
- **Desarrollo de plataformas y recursos digitales:** Utiliza instrumentos como la evaluación en línea, las bibliotecas digitales o las plataformas adaptativas para el aprendizaje y la labor docente.
- **Innovación pedagógica mediante tecnología:** Modifica las prácticas docentes por medio de aprendizaje personalizado, pensamiento computacional, aprendizaje colaborativo y uso de plataformas digitales en la enseñanza.



- **Formación y desarrollo profesional docente:** Incorpora programas de capacitación para fortalecer competencias pedagógicas en el uso de tecnologías y el diseño de experiencias innovadoras de aprendizaje.
- **Desarrollo de ciudadanía digital:** Promueve el uso responsable, crítico y creativo de la tecnología entre estudiantes y docentes.

El Plan Ceibal se ha convertido en un ecosistema educativo digital que trasciende la distribución tecnológica, incorporando infraestructura, formación docente, plataformas digitales y nuevas metodologías pedagógicas.

Tabla 3

Comparación de iniciativas de innovación educativa y liderazgo institucional en políticas educativas internacionales

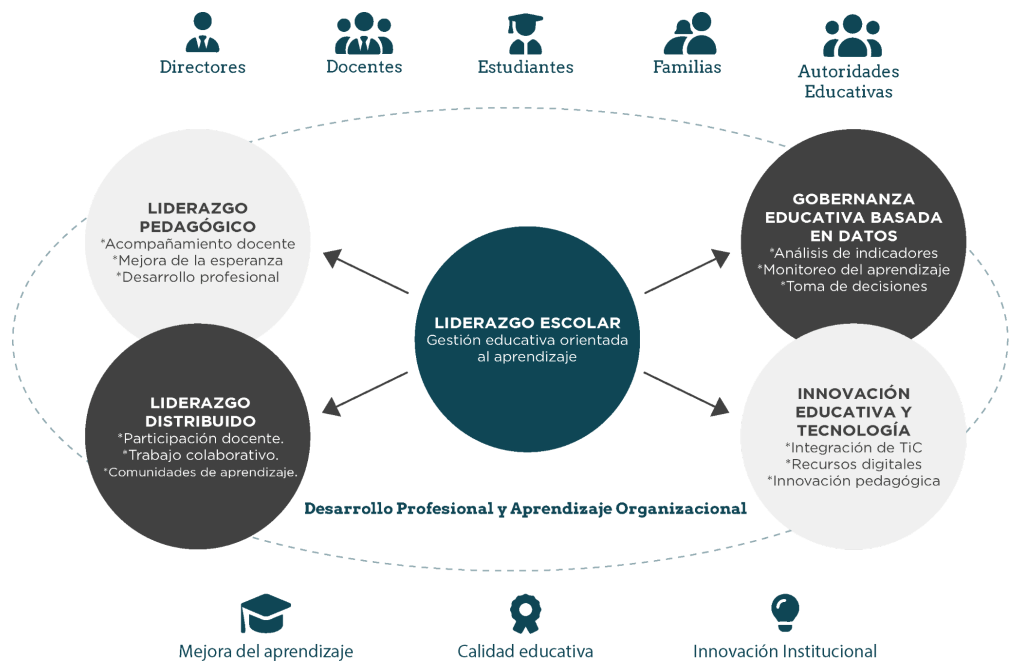
País	Iniciativa	Tipo de experiencia	Enfoque de liderazgo	Indicadores o metas
Ecuador	Agenda Educativa Digital 2021–2025	Plan estratégico	Liderazgo institucional para la transformación digital	Integración progresiva de aprendizaje digital y ciudadanía digital en el sistema educativo
Unión Europea	Plan de Acción de Educación Digital 2021–2027	Política educativa regional	Gobernanza educativa y cooperación entre países	Meta de desarrollo de competencias digitales en la población europea
Uruguay	Plan Ceibal	Programa implementado	Liderazgo institucional para innovación educativa	95 % de estudiantes con acceso a dispositivos y conectividad educativa

La Tabla 3 compara tres iniciativas internacionales de innovación educativa, la Agenda Educativa Digital de Ecuador (2021 – 2025) ([República de Ecuador, 2021](#)), el Plan de Acción de Educación Digital de la Unión Europea (2021–2027) ([Comisión Europea, 2025](#)) y el Plan Ceibal de Uruguay ([Ceibal, 2023](#)), detallándose el tipo de experiencia de cada una, ya sea un plan estratégico, una política regional y programa implementado, su enfoque de liderazgo (transformación digital, gobernanza educativa o innovación) y sus principales metas, como el desarrollo de competencias digitales o el acceso a conectividad y dispositivos. En su conjunto, estas experiencias reflejan distintos modelos de liderazgo orientados a integrar tecnologías en los sistemas educativos.

Propuesta de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar

Figura 1

Modelo ecosistémico para el fortalecimiento del liderazgo escolar



Del análisis documental emerge el modelo ecosistémico planteado en la Figura 1 para el fortalecimiento del liderazgo escolar, el cual se construye a partir de cuatro dimensiones interrelacionadas, desde el rol estratégico del director, quien define la visión institucional y coordina procesos administrativos y pedagógicos; el liderazgo pedagógico, que orienta la práctica docente hacia



la mejora del aprendizaje; el liderazgo distribuido, que fomenta la participación de la comunidad educativa en las decisiones; y la gobernanza educativa, que integra la planificación, la normativa y el uso de indicadores para la toma de decisiones. Estas dimensiones, al articularse con la innovación educativa y el uso de tecnología, transforman las prácticas pedagógicas y fortalecen la gestión escolar, contribuyendo así a mejorar la calidad educativa y el desempeño institucional.

Tabla 4

Plan de fortalecimiento del liderazgo escolar para la mejora de la calidad educativa

Pilar estratégico	Competencia directiva asociada	Objetivo	Acciones estratégicas	Actores involucrados	Indicadores de seguimiento	Resultado esperado
Liderazgo pedagógico	Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje	Fortalecer el rol del director en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Definición de metas institucionales de aprendizaje. Acompañamiento pedagógico docente. Observación de clases y retroalimentación. Reuniones pedagógicas para análisis de resultados de aprendizaje. 	Director, coordinadores pedagógicos y docentes	<ul style="list-style-type: none"> Número de observaciones de clase realizadas por periodo. Frecuencia de reuniones pedagógicas para análisis de resultados. Evidencias de retroalimentación pedagógica a docentes. 	Mejoramiento de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje estudiantil
Liderazgo distribuido	Gestión colaborativa y trabajo en equipo	Promover la participación de la comunidad educativa en la gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> Creación de equipos pedagógicos. Comunidades profesionales de aprendizaje. Participación docente en planificación institucional. Espacios de participación estudiantil y familiar. 	Directivos, docentes, estudiantes y familias	<ul style="list-style-type: none"> Número de equipos pedagógicos activos. Frecuencia de reuniones de comunidades de aprendizaje. Evidencias de participación docente y estudiantil en actividades institucionales. 	Fortalecimiento del trabajo colaborativo y del clima institucional
Gobernanza educativa basada en datos	Toma de decisiones basada en evidencia	Incorporar el uso de indicadores educativos en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de sistema de monitoreo institucional. Análisis periódico de resultados de aprendizaje. Uso de datos para planificación escolar. 	Directivos, autoridades educativas y equipo de gestión	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de registros de indicadores educativos. Informes periódicos de análisis de resultados académicos. Evidencias de decisiones institucionales basadas en datos. 	Mejora de la planificación institucional y de la gestión educativa
Innovación educativa y tecnología	Gestión de la innovación y uso pedagógico de TIC	Integrar tecnologías educativas en los procesos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> Formación docente en uso pedagógico de TIC. Uso de plataformas educativas digitales. 	Directivos, docentes, estudiantes y autoridades educativas	<ul style="list-style-type: none"> Número de actividades pedagógicas que incorporan recursos digitales. Uso de plataformas 	Fortalecimiento del aprendizaje digital y de la innovación educativa



- Integración de recursos digitales en el aula.
 - Proyectos de innovación educativa con estudiantes.
- educativas institucionales.
- Evidencias de proyectos de innovación educativa.

A partir del modelo ecosistémico para el fortalecimiento del liderazgo escolar, la gobernanza educativa y las experiencias internacionales de innovación educativa, se propone un modelo de fortalecimiento del liderazgo escolar en Santo Domingo Este, República Dominicana, estructurado en cuatro pilares estratégicos: liderazgo pedagógico, liderazgo distribuido, gobernanza educativa basada en datos e innovación educativa mediante tecnología. La Tabla 4 presenta las acciones estratégicas, indicadores de seguimiento y resultados esperados asociados a cada componente del modelo. Cabe resaltar que cada dimensión tiene una competencia directiva asociada clave para el desarrollo de los rectores educativos.

Discusión

Los resultados permiten identificar que, para mejorar la gestión y consolidar los procesos pedagógicos, el liderazgo cumple un rol importante. A partir de la revisión de literatura, se evidenció que las funciones del director han cambiado en el tiempo, transitando de un rol meramente administrativo hacia uno caracterizado por mantener una conducción pedagógica orientada a la coordinación docente y al favorecimiento del aprendizaje. De este modo, el liderazgo escolar se constituye como un eje estratégico que conecta los procesos administrativos, pedagógicos y organizacionales en las instituciones educativas ([Sumiran et al., 2022](#); [Tshabalala & Faremi, 2024](#)).

Estos hallazgos coincidieron con estudios previos que destacaron la influencia del liderazgo escolar en la mejora de la calidad educativa, lo cual develó una relación de convergencia teórica. En Latinoamérica, se confirmó con un estudio regional de la UNESCO a cargo de los investigadores [Weinstein et al. \(2014\)](#), quienes evaluaron el impacto de los programas de formación innovadores para directivos escolares de seis diferentes países: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y República Dominicana. Por un lado, Argentina integró sistemas de seguimiento escolar para evaluar indicadores de repitencia, deserción escolar, rendimiento académico y la inserción educativa de los egresados. Brasil mejoró la planificación estratégica escolar; se implementó el uso de datos y evaluaciones para fortalecer el seguimiento del aprendizaje en el estudiantado; se logró mayor articulación entre director y coordinador pedagógico para mejorar la enseñanza. Chile también reforzó sus capacidades analíticas para interpretar los datos educativos, incorporó el desarrollo de proyectos de mejora escolar basados en datos de investigación y consolidó redes profesionales entre directivos escolares. Colombia promovió la participación de la comunidad educativa en procesos de gestión escolar, una muestra de la aplicación del liderazgo distribuido que fomentó [Spillane \(2006\)](#); además, la iniciativa potenció la capacidad de liderazgo de los rectores para incentivar la innovación educativa. En México el impacto de los programas directivos en la mejora de los procesos de planificación institucional, gestión pedagógica y evaluación del desempeño docente. Por último, República Dominicana logró fortalecer la profesionalización del rol directivo y generó mayor alineación entre política educativa nacional y formación de directores. Asimismo, se observa un proceso de comparación empírica, dado que las experiencias de Brasil y Chile evidenciaron la importancia de ejercer una gobernanza educativa basada en indicadores, conforme la propuesta de la Global Education Policy Dashboard ([WBG, 2021](#); [WBG, 2023a](#)), puesto que orienta una toma de decisiones neutral y con el respaldo de los datos resultantes de su propia realidad educativa, coincidiendo con la dimensión de gobernanza educativa propuesta en este estudio. En consecuencia, todos los países participantes lograron un fortalecimiento del liderazgo institucional, confirmando que este resulta fundamental para mejorar el funcionamiento de las escuelas y promover procesos de mejora educativa a largo plazo.

[Dorukbaşı & Cansoy \(2024\)](#), en su estudio a 385 docentes de educación primaria y secundaria en Turquía, analizaron la relación entre liderazgo instruccional, aprendizaje profesional docente y prácticas de enseñanza mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Sus resultados mostraron que el liderazgo instruccional tuvo un efecto directo positivo en las prácticas docentes ($\beta = 0.136, p < 0.001$) y un efecto significativo en el aprendizaje profesional docente ($\beta = 0.471, p < 0.001$). Mientras tanto, el aprendizaje profesional docente influyó significativamente en las prácticas de enseñanza ($\beta = 0.355, p < 0.001$) y actuó como variable mediadora en la relación entre liderazgo instruccional y



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

5.1

ENERO - MARZO
2026

Artículo Científico

178 - 194

Desafíos del Liderazgo Escolar para Gestionar con Calidad los Procesos Administrativos y Pedagógicos en Santo Domingo Este, República Dominicana

Gaspal Montero Ferrera
ORCID: 0009-0005-6021-9765

Vladimir H. Ramirez Camacho
ORCID: 0009-0002-9285-6326

<https://revista.scienceevolution.com>



prácticas docentes ($\beta = 0.167$, $p < 0.001$), evidenciando que el liderazgo escolar contribuye a mejorar la enseñanza tanto de forma directa como a través del desarrollo profesional de los docentes. En síntesis, estos autores demostraron que el liderazgo pedagógico promovido por [Tshabalala y Faremi \(2024\)](#) en los directores puede influenciar positivamente el desarrollo profesional del docente y sus prácticas de enseñanza, generando una mejora de los procesos de aprendizaje. Estos resultados permitieron establecer un contraste analítico, porque reconocen el liderazgo pedagógico como eje central, pero además lo integran dentro de un sistema de dimensiones interrelacionadas, representando un avance conceptual respecto a enfoques unidimensionales.

[Gonzales y Mendoza \(2023\)](#), en su investigación, cuya muestra tuvo 234 participantes, encontraron una correlación positiva, alta y significativa entre liderazgo directivo y gestión educativa ($r = 0.763$, $p = 0.000$), demostrando que la mejora del liderazgo tiene una repercusión favorable en la calidad de la gestión educativa y guarda coherencia con el enfoque de [La Salle-Finley et al. \(2024\)](#), quienes plantearon que existe una relación estructural entre liderazgo institucional y calidad de la gestión.

[Suriel y Escalante \(2024\)](#), mediante un estudio cuasiexperimental desarrollado con 8 directoras y 201 docentes de instituciones educativas de República Dominicana, identificaron una relación directa y positiva entre competencias emocionales y liderazgo efectivo, con medias generales de 1.5 y 1.6 respectivamente. A pesar de que las competencias de adaptabilidad, confianza en sí mismo, confiabilidad, conciencia política, trabajo en equipo, integridad e innovación superaron el 90 % de logro, el programa formativo de 8 semanas no produjo cambios significativos en las competencias emocionales ni en la percepción del liderazgo, lo que sugiere que un programa de corta duración es insuficiente para desarrollar competencias emocionales complejas en líderes escolares. A su vez, implicaría que el liderazgo institucional ([La Salle-Finley et al., 2024](#)) necesita un acompañamiento sostenido en el largo plazo, tal como lo proyectan los planes estratégicos de Ecuador, Uruguay y la Comisión Europea ([República de Ecuador, 2021](#); [Comisión Europea, 2020](#); [Ceibal, 2023](#)), cuya duración no es menor a cinco años.

En República Dominicana, se ha intensificado la importancia de implementar estrategias contextualizadas que fomenten el liderazgo escolar, sobre todo en municipios como Santo Domingo Este, donde su alta densidad poblacional y elevada matrícula escolar ([ONE, 2022](#)) suponen un reto mayor para las capacidades de liderazgo institucional, debido a que deben integrar la gestión administrativa con la orientación pedagógica. Esto ha puesto de manifiesto la necesidad de adoptar un Modelo Ecosistémico para el Fortalecimiento del Liderazgo Escolar, como el propuesto en este estudio, el cual fue creado a partir de los enfoques teóricos identificados en la literatura, estos incentivan la incorporación de cuatro tipos de roles: el rol estratégico del director, para definir con claridad la visión institucional y coordinar los procesos administrativos y pedagógicos; el rol pedagógico, para orientar la práctica docente hacia la mejora de la calidad educativa; el rol de gestor de la comunidad educativa, aplicando un liderazgo distribuido, para fomentar la participación de los actores del entorno escolar en las decisiones; y un rol político, para desarrollar una gobernanza educativa, que integre la planificación, la normativa y el uso de indicadores para la toma de decisiones. Estos roles deben integrar la innovación educativa y el uso de tecnología, con la finalidad de transformar las prácticas pedagógicas y fortalecer la gestión escolar. De manera complementaria, el segundo aporte propositivo es el Plan de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar para la Mejora de la Calidad Educativa, el cual aborda cada dimensión del modelo teórico propuesto. En tal sentido, se describen los objetivos, acciones, indicadores de seguimiento y el resultado esperado.

Para finalizar, cabe resaltar que el carácter documental de este estudio dificulta establecer relaciones causales directas entre liderazgo escolar y resultados educativos, por lo que es recomendable el desarrollo de investigaciones empíricas que validen el modelo y el plan propuestos en diversos contextos educativos.



Conclusiones

Los hallazgos de este estudio pusieron de manifiesto el rol estratégico que desempeña el liderazgo escolar en la gestión educativa de calidad. En ese sentido, su aporte propositivo promueve la adopción de un modelo ecosistémico para el fortalecimiento del liderazgo en las escuelas; el cual propone la aplicación de un liderazgo pedagógico, un liderazgo distribuido, una gobernanza institucional basada en datos e iniciativas en innovación educativa y tecnológica. Mediante este modelo se resalta que las funciones del director deben dejar de estar relegadas a las tareas administrativas, sino enfocarse en dirigir sus esfuerzos en los procesos educativos, promover la participación de la comunidad educativa e integrar datos para la toma de decisiones. Las experiencias internacionales recabadas expusieron la importancia de la innovación tecnológica como parte de un liderazgo educativo eficaz. No obstante, en el caso de la República Dominicana, las restricciones presupuestarias y las deficiencias en la formación pedagógica representan una brecha persistente para el uso de las TIC.

Por ello, se plantea la implementación de un plan de fortalecimiento del liderazgo escolar dirigido a los centros educativos de Santo Domingo Este, República Dominicana. Su propósito es fortalecer las prácticas institucionales y mejorar la calidad educativa a través de acciones estratégicas e indicadores de seguimiento, para el cual se recomienda llevar a cabo estudios empíricos que validen su uso en distintos contextos educativos. Por último, se exhorta a las entidades e instituciones a mantener un firme compromiso con la calidad educativa, coordinando acciones que faciliten la ejecución de estas propuestas.

Referencias

Arráez, M., Calles, J., & Moreno de Tovar, L. (2006). La Hermenéutica: una actividad interpretativa. *Sapiens*, 7(2), 171-181. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152006000200012&lng=es&tlng=es

Bridges, E.M. (1967), Instructional Leadership: A Concept Re - Examined, *Journal of Educational Administration*, 5(2), 136-417. <https://doi.org/10.1108/eb009614>

Ceibal. (2023). *Plan estratégico 2021 - 2025*. [PDF]. Centro Ceibal. <https://documentos.ceibal.edu.uy/portal/2023/02/plan-estrategico-Ceibal-digital.pdf>

Comisión Europea. (2020). Plan de Acción de Educación Digital 2021-2027. Adaptar la educación y la formación a la era digital. [PDF]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0624>

Comisión Europea. (2025). *Digital Education Action Plan: policy background*. <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/plan>

Dorukbaşı, E., & Cansoy, R. (2024). Examining the mediating role of teacher professional learning between perceived instructional leadership and teacher instructional practices. *European Journal of Education*, 59(3), e12672. <https://doi.org/10.1111/ejed.12672>

Florentino, B., Martínez, J., y Rodríguez, R (2021). Efectos de la capacitación de directores sobre el aprendizaje en educación secundaria. *Praxis Pedagógica*, 21(29), 111-134. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.21.29.2021.111-134>.

Gobierno de la República Dominicana. (1997). *Ley General de Educación, No. 66-97, G.O No 9951*. <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/transparencia/media/base-legal-de-la-institucion/leyes/ley-general-de-educacion-no-66-97-go-no-9951-del-10-de-abril-de-1997pdf.pdf>

Gobierno de la República Dominicana. (2003). *Decreto sobre Reglamento del Estatuto del Docente, No. 639-03, G.O No. 10225 del 26 de junio de 2003*. <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/transparencia/media/base-legal-de-la-institucion/decretos/decreto-sobre-reglamento-del-estatuto-del-docente-no-639-03-go-no-10225-del-26-de-junio-de-2003pdf.pdf>

Gonzales, F., & Mendoza Alarcón, E. (2023). Liderazgo directivo y gestión educativa en el ámbito educativo. *Revista Estudios Psicológicos*, 3(4), 21-29. <https://doi.org/10.35622/j.rep.2023.04.002>

Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352. <https://doi.org/10.1080/0305764032000122005>

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>

Heck, R. H., & Hallinger, P. (2009). Assessing the contribution of distributed leadership to school improvement and growth in math achievement.



scienceevolution

ISSN: 2810-8728 (En línea)

5.1

ENERO - MARZO
2026

Artículo Científico

178 - 194

Desafíos del Liderazgo Escolar para Gestionar con Calidad los Procesos Administrativos y Pedagógicos en Santo Domingo Este, República Dominicana

Gaspal Montero Ferrera
ORCID: 0009-0005-6021-9765

Vladimir H. Ramirez Camacho
ORCID: 0009-0002-9285-6326
<https://revista.scienceevolution.com>



American Educational Research Journal, 46(3), 659-689.
<https://doi.org/10.3102/0002831209340042>

La Salle-Finley, T., Yang, C., Espelage, D., & Jimerson, S. R. (2024). Understanding and Promoting School Climate, Bullying, and Social-Emotional Learning: Transdisciplinary and Transnational Science Advancing Positive Youth Outcomes. *School Psychology Review*, 53(5), 417-424.
<https://doi.org/10.1080/2372966X.2024.2386235>

MacBeath, J., & Cheng, Y. C. (Eds.). (2008). *Leadership for learning: International perspectives*. Rotterdam: Sense Publishers.

Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
<https://doi.org/10.1177/0013161X03253412>

Mulford, B., & Silins, H. (2011). *Revised models and conceptualisation of successful school principalship for improved student outcomes*. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 61-82.
<https://doi.org/10.1108/0951354111100125>

Oficina Nacional de Estadística. (2022). *Tu municipio en cifras - Santo Domingo Norte*. República Dominicana.
<https://www.one.gob.do/publicaciones/2022/tu-municipio-en-cifras-santo-domingo-norte/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. [PDF]. Naciones Unidas.
https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023-Spanish.pdf?_gl=1*ub1yqg*_ga*MjA4NzA3MDk3Ny4xNzY3ODA3NTIx*_ga_TK9BOL5X7Z*_czE3NzMyMDExMTkkbzOkZzAkDE3NzMyMDExMTkkaYjYwJGwwJGgw

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2025). *Liderazgo distribuido en la educación en América Latina: Gobernanza. Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393408>

República de Ecuador. (2021). *Agenda Educativa Digital 2021 - 2025*. [PDF]. Ministerio de educación.
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/02/Agenda-Educativa-Digital-2021-2025.pdf>

Rodríguez Pico, Y. M. (2024). El liderazgo pedagógico, más allá de un proceso educativo.

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 552-566.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12298

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sumiran, S., Waston, W., Zamroni, Z. & Mahmudah, F.N. (2022). The principal's role in improving the quality: A concepts framework to developing school culture. *Frontiers in Education*, 7:854463.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2022.854463>

Suriel, A. J. y Escalante, J. L. (2024). Competencias emocionales y su relación con el liderazgo efectivo: un acercamiento desde las directoras educativas de la República Dominicana. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 21(41), 52-63.
<https://doi.org/10.29197/cpu.v21i41.550>

Tshabalala, G., & Faremi, Y. A. (2024). The Leadership Role of the School Principal in Developing and Improving Learner Performance in Eswatini Schools. *European Journal of Education and Pedagogy*, 5(6), 7-13.
<https://doi.org/10.24018/ejedu.2024.5.6.875>

Weinstein, J., Hernández, M., Cuéllar, C., & Flessa, J. (2014). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región. UNESCO-OREALC.
<https://hdl.handle.net/20.500.12799/4302>

World Bank Group. (s.f. a). Global education policy dashboard. Implementación Brief. [PDF]. Recuperado el 02 de febrero de 2026.
https://www.educationpolicydashboard.org/sites/default/files/resources-documents/GEPD%20Implementation%20Brief_0.pdf

World Bank Group. (s.f. b). What are the next Steps in EdTech for Dominican Republic. Insights from the EdTech Readiness Index. [PDF]. Recuperado el 02 de febrero de 2026.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099509512122320657/pdf/IDU1ad41f8fc17a6f14e6818ad7135cc543bc669.pdf>

World Bank Group. (2018). *World Development Report 2018. Learning to realize education's promise*. [PDF].
<https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018>

World Bank Group. (2021). *Global education policy dashboard reference guide*. [PDF].
https://www.educationpolicydashboard.org/sites/default/files/2021-04/GEPD%20Reference%20Guide_0.pdf

World Bank Group. (2023a) *Índice de preparación de EdTech. Academia de políticas de Edtech del Banco Mundial. Edtech para*



acelerar el aprendizaje. [PDF].
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/974121fdcb2d885d6d4f1636f8a4a7a5-0200022023/related/1b-ETRI-Country-Presentation-ES.pdf>

World Bank Group. (2023b). *Dominican Republic: ETRI indicators and results (Version 1.0)*.

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/3b66eca83147f324fd22cfa23993a3da-0200022023/related/ETRI-Dominican-Republic-Pilot-Results.pdf>

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no tienen ningún conflicto de intereses.

Financiación

Todos los costos asociados a la realización de este estudio fueron cubiertos por el autor. No se recibió financiación, subvención ni patrocinio externo.

© El/Los autor(es) 2026. Este artículo se distribuye bajo los términos de la Licencia Internacional Creative Commons Atribución 4.0 (CC BY 4.0), que permite el uso, la distribución, la adaptación y la reproducción en cualquier medio o formato, siempre que se otorgue el crédito adecuado al/los autor(es) y a la fuente, se incluya un enlace a la licencia y se indique si se han realizado cambios.

Las imágenes u otro material de terceros incluidos en este artículo están cubiertos por la licencia Creative Commons del artículo, salvo que se indique lo contrario en una línea de crédito. Si el material no está incluido en la licencia Creative Commons y el uso previsto no está permitido por la legislación vigente o excede el uso permitido, será necesario obtener autorización directamente del titular de los derechos.

Puede consultarse una copia de la licencia en:
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

La renuncia a la dedicación al dominio público de Creative Commons (CC0 1.0);

<http://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/>

Se aplica a los datos disponibles en este artículo, salvo indicación contraria en la línea de crédito correspondiente.

