



Revista Electrónica en Educación y Pedagogía

ISSN: 2590-7476

revista.educacionypedagogia@unicesmag.edu.co

Universidad Cesmag

Colombia

Morillo, Basilio Florentino; Martínez, Jorge Adalberto; Rodríguez, Roberto  
Impacto de la escuela de directores (EDCE) el aprendizaje del estudiantado en República Dominicana  
Revista Electrónica en Educación y Pedagogía, vol. 4, núm. 6, 2020, -Junio, pp. 27-40  
Universidad Cesmag  
Colombia

DOI: <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog20.05040603>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573963807002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UNESM  
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

# Impacto de la escuela de directores (EDCE) en el aprendizaje de estudiantes en República Dominicana<sup>1</sup>

**Basilio Florentino - Morillo<sup>2</sup>**

Universidad Autónoma de Santo Domingo, República Dominicana

**E-mail:** basilio\_f@hotmail.com

**Jorge Adalberto Martínez<sup>3</sup>**

Universidad Autónoma de Santo Domingo, República Dominicana

**E-mail:** jorge.martinez@miner.d.gob.do

**Roberto Rodríguez<sup>4</sup>**

Universidad Autónoma de Santo Domingo, República Dominicana

**E-mail:** robercaris@gmail.com

## PARA CITAR ESTE ARTÍCULO / TO REFERENCE THIS ARTICLE / PARA CITAR ESTE ARTIGO

Florentino-Morillo, B., Martínez, J.A. & Rodríguez, R. (2020). Impacto de la escuela de directores (EDCE) en el aprendizaje del estudiantado en República Dominicana. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 4(6), 27-40. doi: <http://dx.doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog20.05040603>

**Recibido:** febrero, 14 de 2020

**Revisado:** marzo, 11 de 2020

**Aceptado:** abril, 02 de 2020

<sup>1</sup> Artículo derivado del proyecto de investigación *Impacto de la gestión directiva de los egresados de la Escuela de Directores para la Calidad Educativa (EDCE) en el aprendizaje de los estudiantes*, avalado y financiado por el Ministerio de Educación de República Dominicana.

<sup>2</sup> Doctor en Filosofía y Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Santo Domingo. Director docente del Ministerio de Educación y profesor adjunto de la Universidad Autónoma de Santo Domingo. E-mail: basilio\_f@hotmail.com. ORCID: 0000-0001-7095-5564. Santo Domingo, República Dominicana.

<sup>3</sup> Doctor en Filosofía y Lenguaje, Viceministro de Educación, miembro del Consejo Nacional de Educación y profesor invitado de la Universidad Autónoma de Santo Domingo. E-mail: jorge.martinez@miner.d.gob.do. ORCID: 0000-0003-0863-3462. Santo Domingo, República Dominicana.

<sup>4</sup> Magister en Enseñanza, Universidad Autónoma de Santo Domingo. Consultor de la Escuela de Directores para la Calidad Educativa y profesor de la Universidad Autónoma de Santo Domingo. E-mail: robercaris@gmail.com. ORCID: 0000-0002-4334-9697, Santo Domingo, República Dominicana.

**Resumen:** El objetivo del estudio consistió en evaluar el impacto de la Escuela de Directores (EDCE) en la calidad de los aprendizajes, medidos por medio de los resultados en las Pruebas Nacionales de octavo grado del nivel básico (hoy segundo grado del secundario) de República Dominicana. El estudio se fundamentó en el enfoque cuantitativo, caracterizado por la medición numérica y análisis mediante el uso de técnicas estadísticas. Se tomó una muestra de 400 centros educativos, en la que la mitad (200) era dirigida por egresados de la EDCE y tomada, aleatoriamente, de las primeras cohortes del programa, capacitadas en el 2012 y 2013. La otra mitad de la muestra se tomó de manera intencional, siendo cada centro el más próximo a cada uno de los primeros. Los centros dirigidos por egresados de la EDCE, conformaron el grupo experimental y el segundo, el grupo control. Se realizó un análisis comparativo de los resultados de Pruebas Nacionales entre el período 2011 y 2016 de ambos grupos. Los resultados indicaron que en el año escolar 2011-2012, el rendimiento del estudiantado, en el grupo experimental, mostraba similitud con el del grupo control. En cada año siguiente, se observó un mayor y ascendente rendimiento en los centros educativos que conformaron el grupo experimental. Se concluyó que el estudiantado de centros educativos dirigidos por egresados de la EDCE, tiene mejor aprendizaje que el estudiantado de centros educativos dirigidos por otros directores.

**Palabras clave:** Calidad de la educación, rendimiento académico (Tesauros); efectividad escolar, escuela de directores, formación de directores, pruebas nacionales (Palabras clave de los autores).

### **Impact of the school of principals (EDCE) on students' learning in Dominican Republic**

**Abstract:** The objective of the study was to evaluate the impact of the School of principals (EDCE) on the learning quality; the results were measured and obtained from the National Tests of eighth grade (now second grade of secondary) in Dominican Republic. The study was based on a quantitative approach, using statistical techniques to measure and analyze the data. A sample of 400 schools was taken, in which 200 schools were run by EDCE graduates. The sample was taken randomly, from the first cohorts of the program, trained between 2012 and 2013. The other half of the sample was intentionally taken, being each education center the closest to each of the first group. The centers ran by EDCE graduates, was the experimental group and the second, the control group. A comparative analysis of the results obtained from the National Tests was conducted between 2011 and 2016 in both groups. The results showed that in 2011-2012 school year, students' performance in the experimental group showed similar results to that of the control group. In each of the following years, there was an increase in performance in the schools that belonged to the experimental group. It was concluded that the students coming from schools run by EDCE graduates, had better learning than the students coming from schools ran by other principals.

**Keywords:** Quality of education, students' performance (Thesaurus); school effectiveness, principal school, principals' training, national standardized tests (authors' keywords).

### **Impacto da escola de diretores (EDCE) na aprendizagem dos alunos na República Dominicana.**

**Resumo:** O objetivo do estudo foi avaliar o impacto da Escola de Diretores (EDCE) na qualidade da aprendizagem, medidos pelos resultados nas provas Nacionais da oitava série de Ensino Fundamental da República Dominicana. O estudo foi baseado

na abordagem quantitativa, caracterizado pela medição numérica e análises utilizando técnicas estatísticas. Uma amostra foi tomada de 400 centros educacionais, nos quais metade (200) foi dirigida por formados do EDCE e aleatoriamente extraída das primeiras coortes do programa, treinadas em 2012 e 2013. A outra metade da amostra foi coletada de forma proposital, sendo cada centro o mais próximo de cada um dos primeiros. Os centros dirigidos pelos formados da EDCE conformaram o grupo experimental e o segundo, o grupo controle. Foi realizada uma análise comparativa dos resultados das Provas Nacionais entre o período de 2011 e 2016 de ambos os grupos. Os resultados indicaram que no ano letivo de 2011-2012, o desempenho dos alunos do grupo experimental mostrou semelhança com o do grupo controle. Em cada ano seguinte, foi observado um desempenho cada vez maior nos centros educativos que conformaram o grupo experimental. Concluiu-se que os alunos dos centros educativos dirigidos por egressos do EDCE têm melhor aprendizado do que os estudantes de centros educacionais dirigidos por outros diretores.

**Palavras-chave:** Qualidade da educação, desempenho acadêmico (Tesauros); eficácia escolar, escola de diretores, formação de diretores, provas nacionais (palavras-chave dos autores).

## Introducción

La década de los ochenta, del siglo XX, es considerada como perdida en América Latina (Bárcena, 2015). En la República Dominicana, los indicadores de calidad y equidad bajaron notablemente, y la valoración de la profesión docente, así como su atractivo descendieron en el país, ya que esta población se mantenía dentro de los límites de la pobreza crítica y los centros de formación de maestros empezaban a cerrar la carrera (Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos, 1994).

Hacia finales de dicho período, las universidades, el empresariado, las iglesias y la fuerza laboral organizada, entre otros sectores, manifestaron su preocupación e iniciaron gestiones a favor del mejoramiento del sistema educativo. Se puso en marcha un movimiento social que envolvió a todo el país; creció el interés por la educación y se puso de relieve la necesidad de reencausar la escuela, orientada a la expansión de la oferta educativa y el mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos.

Así, en el estudio, el planteamiento del problema se aborda a partir de la década de los noventa, ya que, desde ese momento, se realizan mediciones en la República Dominicana y toda América Latina, para valorar la calidad de los aprendizajes de niños que cursan el tercer grado y el sexto de la educación básica, en las áreas de Lengua Española, Matemáticas y Ciencias de la Naturaleza (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura -UNESCO, 1998, 2009 y 2015). En cada uno de estos estudios, el desempeño de los estudiantes de la República Dominicana, ha estado por debajo de la media de la región, y ha ocupado los últimos lugares en la generalidad de las pruebas aplicadas.

Las reflexiones realizadas por las autoridades educativas, preocupadas por los resultados de los aprendizajes revelados por los estudios, llevaron al Ministerio de Educación (MINERD) a replantear la formación de docentes en el país, así como la formación de directores de centros educativos. Es así como la formación del personal directivo ha sido visualizada de manera destacada durante los últimos años en el sistema educativo dominicano. Al respecto, la política seis del Plan Decenal de Educación 2008-2018 (Secretaría de Estado de Educación, s.f.), está referida a la formación de recursos humanos de altas calificaciones. Esta política, también, ha sido retomada y ampliada en el Plan Estratégico 2017-2020, elaborado por el MINERD (2018). Desde este punto de vista, la formación del personal directivo, de los centros educativos, es motivada por la necesidad de disponer de directores educativos bien formados que ejerzan un

liderazgo capaz de conducir escuelas complejas, autónomas y más competitivas en materia de la calidad de los aprendizajes que ofrece al estudiantado.

En este contexto, fue creada la Escuela de Directores del Ministerio de Educación de la República Dominicana (EDCE), en septiembre del 2011, e inició docencia en enero de 2012 (Resolución No. 0667, 2011). Con la creación de la EDCE, se buscaba mejorar la gestión y el liderazgo pedagógico e institucional en los centros educativos del país.

Se trató de un programa de educación continuada y desarrollo profesional, centrado en el mejoramiento de la práctica y de la gestión en el centro educativo. Grupos, o cohortes, de alrededor de 200 directores por turno, participaban en las clases presenciales durante cuatro días cada mes, los siete meses de duración del programa, donde realizaban unas 232 horas de estudios en temas relacionados con planificación y micro-planificación educativa, estrategias de supervisión, monitoreo, acompañamiento y evaluación de planes, programas y proyectos, liderazgo educativo y gestión de calidad por resultados. Participación, descentralización y desarrollo institucional y comunitario, educación en valores; usos de los resultados de investigaciones; tecnología de la información, y gestión y administración de recursos (Valeirón et al., 2014).

En atención a los objetivos principales del programa seguido por la EDCE, para el mejoramiento de la gestión y el liderazgo directivo en los centros educativos, este estudio se propuso dar respuestas a las siguientes preguntas: ¿Qué resultados de aprendizaje están alcanzando los estudiantes matriculados en los centros educativos dirigidos por egresados del programa de la Escuela de Directores? Este aprendizaje ¿es igual, mayor o menor que el de los estudiantes de centros educativos cuyos directores aún no han cursado el programa de Certificación en Gestión de la Calidad de la Escuela de Directores del MINERD? ¿Qué variables podrían ser las causantes de las similitudes o las diferencias de aprendizajes encontradas?

El propósito principal del estudio, fue tratar de dar respuestas a las preguntas planteadas antes, para explorar la posibilidad de que el programa abordado en la Escuela de Directores, haya generado los resultados de aprendizaje en los centros educativos, con énfasis en los estudiantes que están matriculados en centros educativos dirigidos por egresados del Programa de Certificación en Gestión de la Calidad. En este sentido, el estudio comparó los resultados de aprendizaje que logran los estudiantes en centros educativos dirigidos por egresados de la EDCE con otros centros educativos.

Los fundamentos teóricos en los cuales se sustenta el estudio, parten de las líneas de investigación sobre eficacia de la gestión directiva; es decir, un director de centro educativo será más eficaz en la medida en que su accionar en el centro contribuya al incremento de los niveles de aprendizaje del estudiantado. Eso significa que, aunque la gestión escolar es producto de una serie de tareas desarrolladas por los actores del centro educativo (directores, docentes, personal de apoyo, familias y estudiantes), para generar condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan (Loera, 2004 & Rendón, 2009, citados en Organización de Estados Iberoamericanos -OEI, 2017), es responsabilidad del equipo que dirige la escuela, hacer que esas labores sean eficaces. En este sentido, se parte de la idea de que la eficacia escolar es: "aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus estudiantes mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias" (Murillo, 2005, citado en González, 2015, p. 26).

Una visión así, contribuye al enriquecimiento de la calidad de la educación, considerada como:

Aquella que refiere a una dinámica permanente de mejora tendiente a eliminar las barreras que limitan la asistencia de todos los niños y jóvenes a las escuelas y asegurar su permanencia en ellas hasta culminar sus estudios; garantizar que cuenten con infraestructura y materiales educativos apropiados; con docentes y

directivos preparados; así como con planes de estudios y programas relevantes, pertinentes y significativos para el desarrollo de los individuos y las sociedades (OEI, 2017, p.16).

Es decir, la calidad de la educación depende, en gran medida, de qué tan eficaces sean las escuelas en las variables indicadas. Es por ello que, si bien se presenta una revisión de literatura que abarca hasta los enfoques más elaborados sobre la mejora de la escuela, en sentido general, el estudio se ubicó en los aportes de la investigación sobre la eficacia escolar.

González (2015), refiriéndose a Bosers & Witziers, sostiene que se identificaron tres medidas de valor agregado para auditar la eficacia escolar. La primera consiste en asociar el nivel de logro de los estudiantes con el nivel socioeconómico, composición étnica de la población o habilidad general; la segunda, asociada al aprendizaje ganado con respecto a sus anteriores aprendizajes; y la tercera asocia el logro de los estudiantes a sus antecedentes familiares, habilidades y el aprendizaje inicial logrado. En cada una de las medidas propuestas por Bosers & Witziers, para medir la eficacia escolar, tomaron como marco de referencia los resultados del aprendizaje. Al parecer, sin la medida del aprendizaje obtenido por el estudiantado respecto a variables asociadas a su contexto familiar, escolar y social, sería complejo enfocar el concepto de eficacia escolar. Sin embargo, la investigación ha avanzado en esta línea y facilita la medida y la comprensión del referido concepto.

En este sentido, Murillo, Bolívar, Vergara, Martínez-Garrido & Hernández-Castilla (2015) sostienen que la investigación educativa que más ha aportado a la mejora de la calidad en la escuela, es, justamente, la investigación sobre la eficacia escolar. Así mismo, Murillo (citado en Blanco, 2008) plantea que se han determinado evidencias demostrables de los factores que hacen que una escuela sea eficaz, aportando valor añadido a los resultados de aprendizaje, equidad en la educación y desarrollo integral de los alumnos. Sin embargo, advierte que unos factores de aula y escuelas que permiten que la educación avance en un contexto, no siempre funcionan en otro contexto. En referencia a Sammons, Murillo et al. (2015) presentan, de manera sintetizada, el consenso mundial de los últimos 30 años, sobre los factores de eficacia escolar y los elementos que los definen, como son: un liderazgo y enseñanza eficaz centrados en el aprendizaje, cultura escolar positiva, altas expectativas, énfasis en las responsabilidades y derechos, supervisión del progreso, desarrollo profesional del personal de la escuela e implicación de las familias de manera productiva. En esta línea, Aguerrondo (2008) plantea una clasificación de rasgos, similar a las escuelas efectivas. Además, indica que una escuela es efectiva cuando es capaz de conseguir resultados similares en alumnos provenientes de diferentes estratos sociales.

Ahora, ¿Qué factor o combinación tiene mayor influencia sobre la eficacia escolar? Es justo donde la investigación no parece reportar un consenso definido. Por ejemplo, Robinson y colaboradores (citados por Morales, Martí, Bernal, Español & Curiel, 2014, p. 120) sostienen que: "a medida que los líderes centren más sus relaciones, su trabajo y su aprendizaje en la actividad principal de la escuela, es decir, en la enseñanza y el aprendizaje, mayor será su influencia en los resultados de los estudiantes". Otros investigadores plantean que no necesariamente el centro de atención del gestor debe ser la enseñanza y el aprendizaje, ya que hay otras variables que atender, para que puedan ser efectivas, como es el caso de la administración de la burocracia, las finanzas, la atención al personal, a los padres, cumplir con las normativas de los organismos superiores e integración de la comunidad, entre otras (Morales et al., 2014). Es imprescindible atender todas estas variables en el día a día de la institución educativa, para que los estudiantes alcancen efectivamente mejores resultados en los aprendizajes. Es decir, el gestor debe ocuparse de hacer que la escuela funcione como organismo de gestión de conocimientos. En esta línea y ante la amplitud de factores y exigencias teóricas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estableció cuatro áreas fundamentales, en las cuales debe centrarse la gestión para que sea eficaz: "el

apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad docente; la fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas; la administración financiera estratégica y gestión de recursos humanos; y la colaboración con otras escuelas" (OCDE citado en UNESCO, 2014, p. 22).

Se observa que, si bien parece existir cierto consenso en torno a las áreas que más inciden en la eficacia escolar, la literatura especializada muestra que "no existe, una vía única para la mejora de la educación, ni se ha inventado todavía algún proyecto que debiera aplicarse tal cual" (Darling-Hammond citado en Murillo et al., 2015, p. 13). Del mismo modo, no parece haber acuerdo en relación a las funciones de la dirección, que más contribuyen a la eficacia escolar. La investigación evidencia una variación en la amplitud de funciones de las direcciones de centros educativos, que van desde los énfasis en el plano pedagógico hasta la multiplicidad de tareas administrativas (UNESCO, 2014).

Así entonces, un consenso generalizado indica que en la medida en que una educación es eficaz, aporta a la calidad de la educación. En este sentido, Blanco (2007) plantea que la eficacia junto a la relevancia de la educación y su pertinencia, la convierten en una educación de calidad. De acuerdo a su punto de vista, el autor sostiene que una escuela que ofrece una educación de calidad, es más efectiva, por lo que se podría considerar que esta es una escuela que aprende. Martínez (s.f., p.27), respecto de este tipo de escuela, dice que:

Crea una plataforma común en la que convergen textos, horarios, tecnologías, actividades que facilitan el abordaje de varios núcleos cognitivos comunes: lectura, escritura, expresión, composición, cálculo, relaciones espaciales, ciencias, ciudadanía, artes, educación física y deportes, que contribuyen a desarrollar en cada alumno sus competencias básicas, ciudadanas, actitudinales, lúdicas, ocupacionales y cognitivas.

Si el liderazgo educativo es capaz de conseguir que cada alumno se supere a él mismo día tras día, año tras año, entonces la educación está en la ruta de la eficacia ya que, de esa forma, está contribuyendo a la optimización humana (Martínez, 1995), al hacer que los seres humanos sean cada día más superiores a ellos mismos, en términos sociales y en relación con los otros seres y la naturaleza.

Por lo tanto, una escuela efectiva, desde el concepto de optimización humana, es una escuela que:

Propicia la total liberación y desarrollo del potencial humano, cuyo principal objetivo, de acuerdo a la Declaración Universal de los Derechos Humanos, es lograr –en el estudiantado– el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento de los derechos humanos y las libertades fundamentales. (Florentino, 2016, p. 43)

Una escuela así, de acuerdo con el autor citado, es una escuela que propicia en el estudiantado, el reconocimiento, la aceptación y el respeto de las culturas diferentes a la propia, de las concepciones ideológicas, de las diferentes etnias, de las diferencias religiosas, de las diferentes formas de comprender y de vivir en contextos de vida compartidos, siempre que no se afecten los derechos de los demás, en el seno de sociedades radicalmente democráticas.

## Metodología

El estudio se fundamentó en el enfoque cuantitativo, éste se caracteriza por la medición numérica a través del manejo de la recolección de datos, que luego son analizados mediante el uso de técnicas estadísticas (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). En este sentido, la variable bajo estudio correspondió al *impacto de la Escuela de Directores de Centros Educativos (EDCE) en el aprendizaje*, medido a partir de la comparación de



los resultados en Pruebas Nacionales, de estudiantes de centros educativos dirigidos por egresados de la EDCE y estudiantes de otros centros con directores no egresados de esta Escuela. En consecuencia, el impacto de la EDCE en el aprendizaje, fue medido de forma indirecta, a partir de los resultados en las Pruebas Nacionales de los estudiantes. A estos resultados se les aplicó un análisis descriptivo fundamentado, básicamente, en la determinación de rendimiento medio, porcentajes de promoción, tablas de contingencias y gráficas.

Se tomaron dos muestras de estudio para la conformación de dos grupos, uno experimental, constituido por centros educativos cuyos directores son egresados de la EDCE, elegidos de manera aleatoria, y otro, grupo control, similar al anterior, pero que sus directores aún no habían recibido capacitación en la EDCE. El grupo experimental fue seleccionado de las cohortes 1, 2 y 3 de egresados EDCE respectivamente, y el grupo control se seleccionó de forma intencional, tomando como criterio su proximidad a cada centro dirigido por egresados de la EDCE.

Fueron estudiados los resultados en Pruebas Nacionales, de los respectivos grupos, en los años lectivos del período 2011-2016. El primer año (2011-2012) fue tomado como base, por entender que no debía haber ningún tipo de diferencias atribuibles al programa de formación de la EDCE, ya que era el periodo de inicio de la escuela. En los años subsiguientes, se entiende que el desempeño de los estudiantes de estos centros, debía empezar a reflejar los efectos del programa, en la mejora progresiva de sus aprendizajes.

El grupo experimental estuvo constituido por 200 centros educativos, elegidos de una población de 424, de las cohortes 1, 2 y 3 a nivel nacional, por niveles y zonas geográficas. Es decir, resultaron 149 centros de educación básica, 45 de educación media general y 6 centros de educación media, modalidad técnico-profesional. Esta muestra contó con un nivel de confianza de 95%, un nivel de error de 5% y una variabilidad positiva. Fue asumida la fórmula sugerida por Castañeda-Jiménez (2004) para poblaciones menores a 500 sujetos:

$$n = \frac{z^2 p(1-p) N}{e^2 + z^2 p(1-p)} \quad (1)$$

En donde:

**n:** Tamaño de la muestra

**z:** Valor asociado al nivel de confianza (1.89)

**p:** Variabilidad positiva (0.50)

**N:** Cantidad de centros (424)

**e:** Precisión del error muestra (0.05)

En cuanto al grupo control, para su conformación se seleccionó intencionalmente una muestra de centros del mismo tamaño del grupo experimental y la misma composición por niveles y zonas de centros educativos. Así, fueron estudiados 200 centros dirigidos por directores no egresados de la EDCE, que fueron comparados con los 200 centros del grupo experimental. No obstante, en este reporte, por cuestión de espacio, sólo se presentan los resultados de los centros de educación básica.

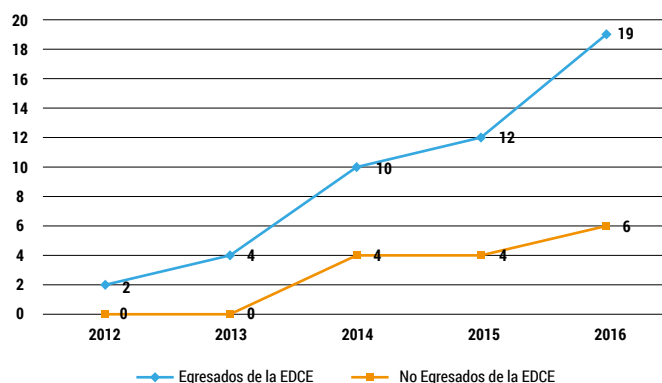
Determinadas las muestras que conformaron los dos grupos, se procedió a seleccionar, al azar, las unidades de análisis constituidas por centros educativos. Luego, se filtraron



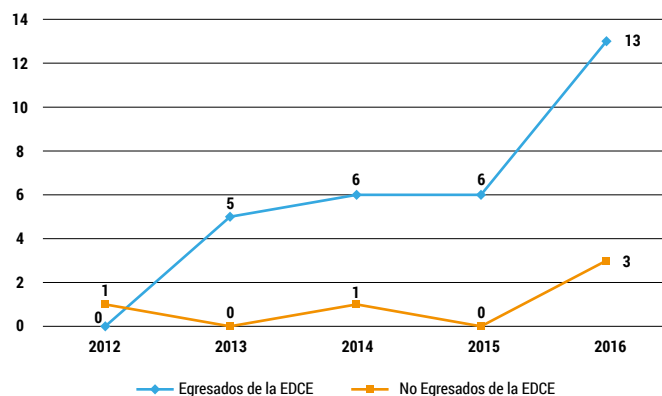
en la base de datos de Pruebas Nacionales, en los períodos indicados, se describieron puntuaciones medias, máximas y mínimas, así como los correspondientes porcentajes de promoción. Para fines de comparación, el equipo investigador decidió establecer una escala, que consistió en la construcción de tres categorías de calificaciones a partir de la calificación media nacional ( $X$ ), obtenida en cada asignatura objeto de Pruebas Nacionales. Como el valor de las pruebas, es de 30 puntos, se consideró una categoría A, integrada por centros educativos con resultados medios, iguales o superiores a los 22 puntos, e iguales o menores que el valor total de la prueba ( $22 \leq A \leq 30$ ); una categoría B, para aquellos centros con resultados medios por encima de la media nacional y que llegaran hasta el extremo inferior de la categoría A, sin incluirlo, ( $X < B < 22$ ). Finalmente, se consideró una categoría C integrada por aquellos centros con resultados medios comprendidos entre el cero y la calificación media nacional, incluidos los extremos en este intervalo ( $0 \leq C \leq X$ ). Con las escalas definidas, se procedió a la realización del análisis comparativo de los resultados en las Pruebas Nacionales.

## Resultados

En el año escolar 2011-2012, la situación entre los resultados del grupo experimental y del grupo control, no presentaron variaciones notables en las cuatro áreas de Pruebas Nacionales. Esto se puede observar en cada una de las figuras que se muestran enseguida. Por ejemplo, en la figura 1 se observa que en el área de Lengua Española, los centros educativos dirigidos por egresados de la EDCE, tienen mayor presencia en la categoría A que los dirigidos por los no egresados. Sin embargo, en la figura 2, que representa el área de Matemáticas, ocurre a la inversa.



**Figura 1.** Cantidad de centros de educación básica en la categoría A, en los resultados de las Pruebas Nacionales en el área de Lengua Española, período 2012-2016.



**Figura 2.** Cantidad de centros de educación básica en la categoría A, en los resultados de las Pruebas Nacionales en el área de Matemáticas, período 2012-2016.

Tanto el grupo objeto de estudio como el grupo control laboraban en igualdad de condiciones cuando los alumnos tomaron las pruebas nacionales correspondientes a la finalización del año escolar 2011-2012. Pero, cuando se comparan los resultados alcanzados por los alumnos de uno y otro grupo, al año siguiente (2012-2013), en todas las áreas objeto de las pruebas, se observa que el rendimiento del grupo de estudiantes de los centros educativos objeto de estudio, es superior que el rendimiento de los estudiantes de los centros educativos del grupo control. Lo mismo ocurre en los tres años escolares siguientes, en las pruebas del octavo grado (véase tabla 1 y figuras 1 y 2).

**Tabla 1**

*Comparación de los resultados en las Pruebas Nacionales de educación básica, de las áreas de Lengua Española, Matemáticas, Ciencias Sociales y Ciencias de la Naturaleza, entre centros educativos dirigidos por egresados y no egresados de la EDCE, según categorías definidas en los años escolares del período 2011-2016.*

Año escolar 2011-2012																
CATEGORÍA	Lengua Española (Media: 17.57)				Matemáticas (Media: 14.73)				Ciencias Sociales (Media: 15.42)				Ciencias de la Naturaleza (Media: 15.22)			
	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%
A (22≤30)	2	1,34	0	0,00	0	0,00	1	0,67	2	1,34	1	0,67	1	0,67	0	0,00
B (17.58≤21.99)	74	49,66	88	59,06	20	13,42	15	10,07	28	18,79	49	32,89	16	10,74	15	10,07
C (0≤17.57)	73	48,99	61	40,94	129	86,58	133	89,26	119	79,87	99	66,44	132	88,59	134	89,93
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>

Año escolar 2012-2013																
CATEGORÍA	Lengua Española (Media: 18.21)				Matemáticas (Media: 15.19)				Ciencias Sociales (Media: 15.75)				Ciencias de la Naturaleza (Media: 15.42)			
	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%
A (22≤30)	4	2,68	0	0,00	5	3,36	0	0,00	5	3,36	0	0,00	2	1,34	0	0,00
B (18.22≤21.99)	125	83,89	115	77,18	88	59,06	30	20,13	59	39,60	34	22,82	68	45,64	37	24,83
C (0≤18.21)	20	13,42	34	22,82	56	37,58	119	79,87	85	57,05	115	77,18	79	53,02	112	75,17
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>

Año escolar 2013-2014																
CATEGORÍA	Lengua Española (Media: 18.14)				Matemáticas (Media: 15.02)				Ciencias Sociales (Media: 15.55)				Ciencias de la Naturaleza (Media: 15.26)			
	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%
A (22≤30)	10	6,71	4	2,68	6	4,03	1	0,67	7	4,70	0	0,00	4	2,68	0	0,00
B (18.15≤21.99)	104	69,80	89	59,73	91	61,07	27	18,12	61	40,94	55	36,91	88	59,06	19	12,75
C (0≤18.14)	35	23,49	56	37,58	52	34,90	121	81,21	81	54,36	94	63,09	57	38,26	130	87,25
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>

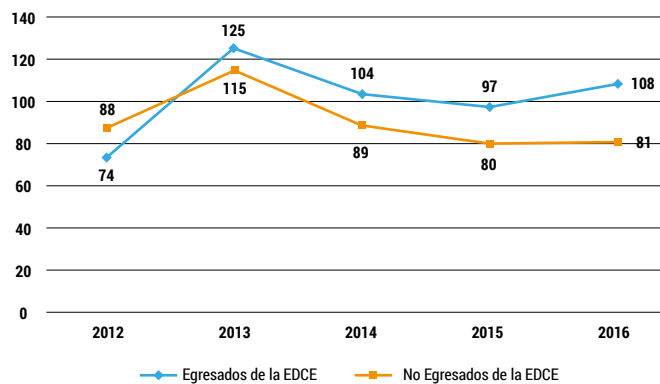
Año escolar 2014-2015																
CATEGORÍA	Lengua Española (Media: 17.86)				Matemáticas (Media: 15.29)				Ciencias Sociales (Media: 15.68)				Ciencias de la Naturaleza (Media: 15.63)			
	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%
A (22≤30)	12	8,05	4	2,68	6	4,03	0	0,00	7	4,70	0	0,00	6	4,03	1	0,67
B (17.87≤21.99)	97	65,10	80	53,69	103	69,13	49	32,89	115	77,18	69	46,31	96	64,43	57	38,26
C (0≤17.86)	40	26,85	65	43,62	40	26,85	100	67,11	27	18,12	80	53,69	47	31,54	91	61,07
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>

**Año escolar 2015-2016**

CATEGORÍA	Lengua Española (Media: 17.95)				Matemáticas (Media: 17.14)				Ciencias Sociales (Media: 17.20)				Ciencias de la Naturaleza (Media: 17.12)			
	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%	EG	%	No EG	%
<b>A</b> (22≤30)	19	12,75	6	4,03	13	8,72	3	2,01	19	12,75	3	2,01	11	7,38	4	2,68
<b>B</b> (17.96≤21.99)	108	72,48	81	54,36	103	69,13	49	32,89	115	77,18	71	47,65	99	66,44	63	42,28
<b>C</b> (0≤17.95)	22	14,77	62	41,61	33	22,15	97	65,10	15	10,07	75	50,34	39	26,17	82	55,03
<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>	<b>149</b>	<b>100,00</b>

Nota: EG: Egresados de la EDCE; No EG: No egresados de la EDCE. Adaptado a partir de los resultados de las bases de datos de las Pruebas Nacionales del Ministerio de Educación de la República Dominicana, 2011 -2016.

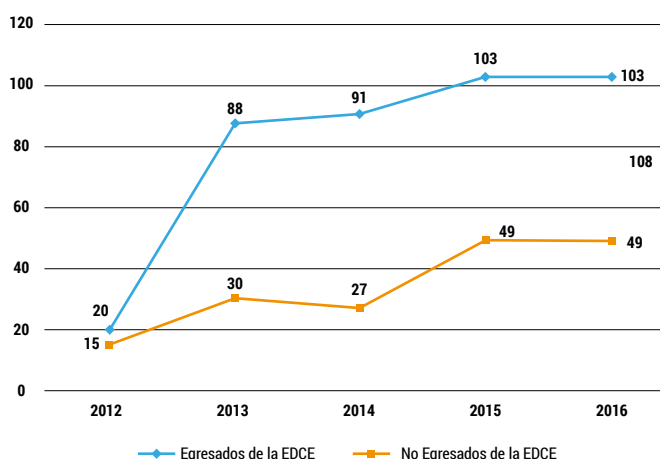
Aunque en este espacio sólo se presentan datos de educación básica, rara vez los alumnos de los centros educativos del grupo control, obtuvieron calificaciones en el rango de 22 a 30 puntos (categoría A) en cualesquiera de los niveles o modalidades. Se observa alguna mejoría, si se considera el número de centros educativos del grupo control que lograron calificaciones en el rango siguiente (categoría B); pero, siempre mantienen una cantidad menor que el grupo de los centros educativos liderados por directores egresados de la EDCE (véase figuras 3 y 4).



**Figura 3.** Cantidad de centros de educación básica en la categoría B, en los resultados de las Pruebas Nacionales, en el área de Lengua Española, período 2012-2016.

Durante cada uno de los años estudiados, y en las cuatro áreas objeto de Pruebas Nacionales, la proporción de centros educativos pertenecientes al grupo objeto de estudio, supera al grupo control en las categorías A y B de las calificaciones, lo que conduce a la conclusión, según la cual, también los estudiantes matriculados en centros educativos dirigidos por egresados de la Escuela de Directores, tienen mejores resultados que los de centros educativos dirigidos por no egresados del Programa de Certificación en Gestión de la Calidad de la EDCE, según los promedios de calificación, que alcanzan en las Pruebas Nacionales.

Los resultados anteriores, igualmente, indican que, al parecer, la posibilidad de contar con centros educativos dirigidos por egresados de la EDCE, otorga una cierta ventaja sobre aquellos que son dirigidos por no egresados, según se desprende de los resultados de los aprendizajes medidos, por el desempeño de los alumnos en las Pruebas Nacionales. Esta presunción se fundamenta en la consistencia de dichos resultados, así como en el incremento que se produce, en los mismos, de año en año, a partir de 2013.



**Figura 4.** Cantidad de centros de educación básica en la categoría B, en los resultados de las Pruebas Nacionales, en el área de Matemáticas, período 2012-2016.

Al profundizar un poco más en el análisis y al agrupar las categorías A y B en una sola, en cada una de las áreas objeto de Pruebas Nacionales, se observa que durante los cuatro años posteriores al 2012, los alumnos matriculados en los centros educativos objeto de estudio, cuyas calificaciones están en una de estas categorías, superan a sus homólogos de los centros del grupo control. Este comportamiento se mantiene en cada área (véase tabla 2).

**Tabla 2**

*Comparación porcentual entre centros de educación dirigidos por egresados y no egresados de la EDCE, que quedaron en conjunto, en las categorías A y B, en las áreas de pruebas nacionales, por año escolar, según nivel educativo, en el período 2011-2016*

Año Escolar	Educación Básica								Educación Media, Modalidad General								Educación Media, Modalidad Técnico Profesional							
	Leng. Esp.		Mat.		C. Soc.		C. de la Nat.		Leng. Esp.		Mat.		C. Soc.		C. de la Nat.		Leng. Esp.		Mat.		C. Soc.		C. de la Nat.	
	% EG	% No EG	% EG	% No EG	% EG	% No EG	% EG	% No EG	% EG	% No EG	% EG	% No EG	% EG	% No EG	% EG	% No EG	% EG	% No EG	% EG	% No EG	% EG	% No EG	% EG	% No EG
2011-2012	51,01	59,06	13,42	10,74	20,13	33,56	11,41	10,07	95,56	15,38	53,33	42,22	71,11	42,22	35,56	4,44	50,00	16,67	66,67	50,00	100,00	83,33	83,33	50,00
2012-2013	86,58	77,18	62,42	20,13	42,95	22,82	46,98	24,83	100,00	22,22	62,22	20,00	91,11	37,78	68,89	64,44	100,00	33,33	83,33	16,67	100,00	83,33	100,00	66,67
2013-2014	76,51	62,42	65,10	18,79	45,64	36,91	61,74	12,75	100,00	64,44	80,00	46,67	95,56	51,11	88,89	75,56	100,00	50,00	100,00	33,33	100,00	83,33	83,33	83,33
2014-2015	73,15	56,38	73,15	32,89	81,88	46,31	68,46	38,93	100,00	82,22	97,78	66,67	100,00	57,78	100,00	84,44	100,00	100,00	83,33	50,00	100,00	66,67	100,00	66,67
2015-2016	85,23	58,39	77,85	34,90	89,93	49,66	73,83	44,97	100,00	93,33	100,00	82,22	100,00	64,44	100,00	95,56	100,00	100,00	100,00	83,33	100,00	83,33	100,00	83,33

*Nota:* EG: Egresados de la EDCE; No EG: No egresados de la EDCE; Leng. Esp.: Lengua Española; Mat.: Matemáticas; C. Soc.: Ciencias Sociales; C. de la Nat.: Ciencias de la Naturaleza.

## Discusión

El estudio ha pretendido, en sentido general, medir el impacto que tiene el Programa de Certificación en Gestión de la Calidad de la EDCE, sobre el aprendizaje del estudiantado en los centros educativos, tomando como indicador de eficacia escolar, las calificaciones de los estudiantes en las Pruebas Nacionales. Se entiende que otros factores pudieran estar incidiendo en el contexto del estudio, coadyuvantes al mejoramiento de la calidad en los centros educativos, y que debieran ser objeto de estudios específicos posteriores, como son los casos de la extensión del horario de clases, la implementación de la revisión curricular, el desarrollo de clínicas virtuales y presenciales, además de la experiencia vivida por el liderazgo directivo a partir de su inclusión en el Programa

de formación continua de la Escuela de Directores del MINERD, iniciado en enero de 2012. Sin embargo, con excepción del Programa de la EDCE, las otras estrategias tienen un alcance global en el sistema educativo, por lo que se aplican tanto en el grupo control como en el experimental.

Si bien la literatura especializada indica que la eficacia escolar es una variable multifactorial, en la que intervienen y se asocian: el rendimiento de los estudiantes, el nivel socioeconómico y el cultural de las familias, para conseguir incrementos importantes en el logro educativo (Murillo, 2004 y González, 2015), en este estudio se ha demostrado que, en el caso dominicano, el estudiantado que realiza sus estudios en centros educativos dirigidos por egresados de la EDCE, tienen un mejor rendimiento en las pruebas nacionales de finalización de la educación básica. Este resultado, aunque pendiente de una prueba de significatividad estadística, es consistente con lo que plantea la literatura. Murillo et al. (2015) sostienen que, entre los factores identificados de eficacia escolar, se encuentran el liderazgo eficaz, la cultura positiva, altas expectativas, supervisión del progreso y, entre otros, el desarrollo profesional. Esto indica que la formación recibida por los gerentes de centros educativos en la EDCE y el monitoreo de los mismos, constituyen factores que pueden explicar, en parte, el mejor rendimiento de sus alumnos. Asimismo, los resultados concuerdan con lo planteado por Scheerens & Creemers (citados en Aguerrondo, 2007), sobre la importancia que tiene una estructura clara de las actividades de enseñanza y aprendizaje, el fomento sistemático del aprendizaje institucional a partir de evaluaciones, las correspondientes retroalimentaciones y la búsqueda del consenso en torno a la finalidad y los valores de la escuela.

Es de esperarse que los cambios y la transformación de la gestión de los centros educativos desde la formación de un liderazgo efectivo, impacten el aprendizaje de los alumnos y el mejoramiento de la calidad de la educación en sentido general. En este contexto, han sido estudiados los resultados de las Pruebas Nacionales, como un indicador que contribuye a revelar una medida de la eficacia del Programa de Certificación en Gestión de Calidad de la Escuela de Directores, que beneficia en los aprendizajes del estudiantado.

Así entonces, los directores que participan como alumnos en el Programa de Certificación en Gestión de la Calidad de la Escuela de Directores del MINERD, aprenden y se supone que, aunque no en la totalidad de los casos ni con el mismo nivel de aprovechamiento, los mismos asumen sus aprendizajes y los incorporan a su ejercicio cotidiano, como líderes pedagógicos e institucionales en sus respectivos centros educativos.

## Conclusiones

Los resultados que obtuvieron los alumnos matriculados en centros educativos dirigidos por egresados de la Escuela de Directores, en el período estudiado, presentan una cierta ventaja comparativa en favor de los centros educativos del grupo objeto del estudio, sobre los centros educativos del grupo control. Del mismo modo, estos resultados indican que la creación de la EDCE, constituye un esfuerzo válido, un programa de formación continua de buena apuesta del Ministerio de Educación, para el mejoramiento de la calidad educativa en el mediano y en el largo plazo.

Si bien los resultados presentados indican que la calidad de la educación en los centros estudiados, está a favor de aquellos que son dirigidos por egresado de la EDCE, el hecho de que el modelo de formación concebido al inicio en esta escuela, ha cambiado de modalidad, se espera que en futuras investigaciones se puedan contrastar o no los resultados obtenidos en esta investigación.

## Notas:

1. La estructura académica de la Escuela de Directores para la Calidad Educativa (EDCE), que se había mantenido desde el inicio de su funcionamiento (enero

de 2012), fundamentada en un programa de formación continua de siete meses, fue reestructurada por el Ministerio de Educación (MINERD), bajo la dirección del Consejo Directivo del Instituto de Formación Superior Salomé Ureña (ISFODOSU), mediante la Orden Departamental No. 65-2018, que establece el mandato de convertir dicha formación en un programa de postgrado.

2. De acuerdo con las estadísticas de la EDCE (2017), desde el 2012, se han graduado 2.530 directores de escuelas, distritos y regionales, en 13 cohortes.

## Referencias

- Aguerrondo, I. (2008). La influencia del contexto en la efectividad de la escuela. Consideraciones para el desarrollo profesional docente. En UNESCO & Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (Eds.), *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe* (pp. 61-98). Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000163174>
- Bárcena, A. (2015). El pensamiento económico de la CEPAL: pasado y presente. En CEPAL (Ed.) *Reflexiones sobre el desarrollo en América Latina y el Caribe* (pp. 51-71). Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39985/S1500746\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39985/S1500746_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Blanco, R. (2008). Eficacia escolar, desde el enfoque de calidad de la educación. En UNESCO & Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (Eds.), *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina y el Caribe* (pp. 07-16). Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000163174>
- Castañeda- Jiménez, J. (2004). *Métodos de investigación*. México: McGraw-Hill.
- Escuela de Directores para la Calidad Educativa (EDCE) del Ministerio de Educación de República Dominicana. (2017). *Base de datos de directores formados en la EDCE* [base de datos]. Santo Domingo: EDCE.
- Florentino, M. (2016). *Educación ética para el profesorado: formación inicial y permanente*. Santo Domingo: 3C Print.
- González, A. (2015). *Dirección escolar exitosa en España* (Tesis doctoral). Recuperada de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/666722/gonzalez\\_bustamante\\_anita\\_magaly.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/666722/gonzalez_bustamante_anita_magaly.pdf?sequence=1)
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, J. A. (s.f.). *Una aproximación a la educación pre-figurativa. La escuela que aprende*. Santo Domingo: 3C Print.
- Martínez, M. (enero-abril, 1995). La educación moral: una necesidad en las sociedades plurales y democráticas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 7, 13-40.
- Ministerio de Educación de República Dominicana (MINERD). (2011, 2 de septiembre). Resolución No. 0667. *Mediante la cual se crea la Escuela de Directores para la Calidad Educativa*. Recuperado de <http://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/marco-legal/resoluciones/resolucion-no-0667-2011-mediante-la-cual-se-crea-la-escuela-de-directores-para-la-calidad-educativa.pdf>
- Ministerio de Educación de República Dominicana (MINERD). (2018). *Plan Estratégico 2017-2020*. Recuperado de <http://www.ministeriodeeducacion.gob.do/transparencia/>

media/plan-estrategico-de-la-institucion/planificacion-estrategica/plan-estrategico-2017-2020-ministerio-de-eduacion-de-la-republica-dominicanapdf.pdf

Ministerio de Educación de República Dominicana (MINERD). (2018, 28 de noviembre). *Orden Departamental No. 65. Que asigna al Consejo Directivo del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU) dotar de una nueva institucionalidad a la Escuela de Directores, estableciendo programas académicos de formación*. Santo Domingo: MINERD.

Morales, D., Martí, C., Bernal, S., Español, A. & Curiel, C. (2014). Una aproximación preliminar a la efectividad de los directores educativos en la República Dominicana: implicaciones para una agenda de investigación y consideraciones de políticas. *Revista de Gestión Educativa*, 1, 115-141.

Murillo, J. (enero-diciembre, 2004). La investigación sobre eficacia escolar a debate: análisis de las críticas y aportaciones. *Tendências pedagógicas*, 9, 111-130. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1142227>

Murillo, F., Bolívar, A., Vergara, M., Martínez-Garrido, C. & Hernández-Castilla, R. (2015). *Políticas sobre mejora de la escuela. Informes de España (Navarra, y Cataluña), México, Chile e Inglaterra*. Recuperado de <http://www.papse2.edu.do/index.php/publicaciones/25-publicaciones/educacion-basica/112-politicas-sobre-mejora-de-la-escuela-informes-de-espana-navarra-y-cataluna-mexico-chile-e-inglaterra>

Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC) - Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Santiago de Chile: UNESCO.

Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). (2017). *Miradas sobre educación en Iberoamérica*. Recuperado de [www.oei.es/uploads/files/microsites/1/48/informe-miradas-2017.pdf](http://www.oei.es/uploads/files/microsites/1/48/informe-miradas-2017.pdf)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (1998). *Primer estudio internacional comparativo sobre Lenguaje, Matemática y factores asociados en tercero y cuarto grado*. Recuperado de [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000123130\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000123130_spa)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2009). *SERCE: Segundo estudio regional comparativo y explicativo: los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe* (Reporte técnico). Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000190297>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2014). *El liderazgo escolar en América Latina. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232799>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2015). *Informe de resultados TERCE: logros de aprendizaje*. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000243532>

Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos. (1994). *Fundamentos del curriculum* (Tomo I). Santo Domingo: Editora Alfa y Omega.

Secretaría de Estado de Educación. (s.f.). *Plan Decenal de Educación 2008-2018*. Recuperado de <http://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/plan-estrategico/plan-decenal.pdf>

Valeirón, J., Pimentel, J., Castillo, G., Sánchez, C., Ogando, F. & Martínez, J. (2014). Escuela de Directores para la Calidad Educativa. *Revista de Gestión Educativa*, 1, 13-34.