



ESTUDIO

La Escuela Nos Necesita:

UN ABORDAJE CUALITATIVO SOBRE
LOS FACTORES ASOCIADOS AL BUEN
RENDIMIENTO DE LAS ESCUELAS

Por Rossina Matos, PhD; Laura Sánchez, PhD
& Mary Francis Benzo, PhD





La Escuela Nos Necesita:

UN ABORDAJE CUALITATIVO SOBRE
LOS FACTORES ASOCIADOS AL BUEN
RENDIMIENTO DE LAS ESCUELAS

Junio 2024



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FLACSO
REPÚBLICA
DOMINICANA



UNIBE

Investigadoras principales:

Rossina Matos, PhD

Laura Sánchez, PhD

Mary Francis Benzo, PhD

El presente estudio fue preparado para la **Iniciativa Dominicana por una Educación de Calidad (IDEC)**.

Se agradece el apoyo recibido de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y de INICIA Educación, bajo el proyecto IDEC-FLACSO-INICIA.

El documento ha sido producido con la asistencia financiera de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Las opiniones expresadas en el mismo no reflejan necesariamente la opinión oficial de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

ISBN: 978-99934-50-23-8

Cómo citar:

Matos, R., Sánchez, L. y Benzo, MF. (2024). La Escuela Nos Necesita: Un Abordaje Cualitativo sobre los Factores Asociados al Buen Rendimiento de las Escuelas Públicas en República Dominicana. IDEC y FLACSO-RD.

Índice

Introducción	7
Antecedentes	8
Planteamiento del Problema	9
Preguntas de Investigación	10
Relevancia del Estudio	10
Metodología	11
Población y Muestra	12
Diseño y Abordaje	12
Estudio Piloto	13
Comité de Ética	13
Método Recolección de Datos	14
Análisis de los Datos	14
Estrategias para la Validez de los Resultados	15
Confiabilidad	16
Limitaciones	16
Posición y Reflexiones de las Investigadoras	18
Descripción de las Escuelas	19
Escuelas de Estudio	19
Escuelas de Comparación	25
Análisis de Resultados	30
Categoría I: Rutina Escolar	31
Liderazgo y Gestión Pedagógica	32
Estrategias del Equipo de Gestión	35
Visitas Domiciliarias	35
Seguimiento de la Práctica Docente	37
Acompañamiento Áulico	38
Grupos Pedagógicos	39
Estrategias para Integración de las Familias	40
Rol de la Coordinación Pedagógica	42
Rol del Departamento de Orientación y Psicología	42
El Día a Día de la Escuela	43
El Día a Día del Director	43
El Distrito Educativo y el Día a Día del Director	45
El Día a Día del Docente	46
El Registro y el Día a Día del Docente	48
Categoría II: Clima y Cultura Escolar	50
Cultura Escolar	50
Clima Laboral	52

Sentido de Comunidad	53
Relación Docente-Estudiante	54
Relación Estudiante-Estudiante	55
Disciplina en la Escuela.....	56
Categoría III: Características del Centro.....	59
Infraestructura	59
Recursos.....	61
Importancia de la Gestión Responsable.....	64
Categoría IV: El Proceso de Enseñanza – Aprendizaje	67
Planificación.....	67
Evaluación	69
Apoyo a los Aprendizajes.....	71
Socialización de los Resultados de Aprendizaje.....	72
Categoría V: Relación Familia-Comunidad-Escuela	73
Uso de Aplicaciones Tecnológicas como Herramienta de Comunicación con las Familias.....	73
Dinámicas para la Integración Familiar	74
Problemas y Desafíos	75
Estrategias de las Escuelas.....	76
Impacto de la Comunidad.....	76
Respuesta a la Pregunta Principal de Investigación	78
Hallazgos Adicionales	81
Rutina Escolar	82
Liderazgo y Gestión.....	82
Características del Centro	83
Sobre las Características de las Escuelas, Infraestructura y Recursos.....	83
El Proceso de Enseñanza- Aprendizaje	84
Estudiantes	84
Docentes.....	84
Relación Familia-Comunidad- Escuela.....	85
Sobre la Familia.....	85
Sobre la Comunidad.....	85
Posibles Sugerencias para Apoyar al Sistema Educativo	86
Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	88
Conclusión.....	91
Referencias.....	93
Agradecimientos:	96
Apéndice 1	97
Apéndice 2	98
Apéndice 3	104
Apéndice 4	107
Apéndice 5	108

Introducción

El sistema educativo en la República Dominicana enfrenta desafíos significativos en cuanto a la calidad y equidad del aprendizaje ofrecido en sus escuelas públicas. En un esfuerzo por comprender mejor los factores determinantes del rendimiento académico, el presente estudio se enfoca en analizar y comparar 37 escuelas públicas del nivel primario con características socioeconómicas similares, según los resultados de las Evaluaciones Diagnósticas Nacionales del Ministerio de Educación (Minerd) de los años 2018 y 2019. De estas escuelas, 21 son identificadas por su buen rendimiento académico (escuelas de estudio) y 16 sirven como grupo de comparación (identificadas por tener características similares y un desempeño promedio), proporcionando un marco comparativo para identificar factores críticos que influyen en los resultados educativos.

Este estudio está motivado por la necesidad de cerrar brechas en el sistema educativo dominicano, buscando entender cuáles factores específicos, tanto internos como externos a la comunidad escolar, contribuyen al éxito académico de los estudiantes. Asimismo, se busca profundizar sobre las prácticas y estrategias que se llevan a cabo desde el liderazgo del centro y desde las aulas, que pueden incidir en los resultados de aprendizaje de los estudiantes del nivel primario. A través de este estudio, se busca documentar y describir el día a día de la escuela dominicana, con el fin de comprender mejor la incidencia del clima escolar, la presencia de las familias y la importancia de la comunidad en el rendimiento académico de los estudiantes.

Al documentar el día a día de estas escuelas, el estudio proporcionará evidencia que pueda ser utilizada para formular políticas públicas educativas más efectivas y contextualizadas, así como para difundir las buenas prácticas pedagógicas y desarrollar estrategias de intervención dirigidas a mejorar el rendimiento académico en las escuelas primarias públicas de la República Dominicana. Estas evidencias pueden llevar a desarrollar un sistema educativo más justo y equitativo para todos los estudiantes en aulas dominicanas. A través de un enfoque metodológico cualitativo y un análisis comparativo detallado, este estudio pretende ofrecer una perspectiva amplia y profunda sobre los factores que potencian o inhiben el aprendizaje en este contexto educativo.

Antecedentes

Diversos factores inciden en el rendimiento académico de los estudiantes, desde biológicos, de carácter endógeno como la motivación y la actitud, o los exógenos, como las escuelas, los docentes y la comunidad (Cárdenas et al., 2020). Medir el rendimiento académico es uno de los objetos de investigación más comunes a nivel internacional; algunos ejemplos son las pruebas estandarizadas, evaluaciones diagnósticas y las escalas internacionales. Las investigaciones proponen diversos factores que inciden en el rendimiento académico de los estudiantes, como el nivel socioeconómico (Mendoza y Zúñiga, 2017), el ambiente escolar (López et al., 2018), la participación de las familias en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Adrianzén y Begazo, 2022), las estrategias de los docentes (De La Rosa, 2016), entre otros.

Un estudio realizado por Scheker (2001) y colaboradores, buscó conocer y comprender el cambio que se había suscitado en la escuela a partir de la reforma curricular de finales de los años 90 en la República Dominicana. Este estudio dio voz a las percepciones de los docentes, directores y padres en un momento de cambio en el sistema educativo. Los resultados de Scheker sirvieron para entender la trascendencia de los cambios propuestos, donde se percibía la educación como más abierta y flexible, lo que permitía la capacidad de adaptación. Por igual, los resultados reflejaron cambios administrativos, que permitieron que una mayor cantidad de docentes ingresaran al sistema, que se estableciera el desayuno escolar, y que se construyeran escuelas más amplias. Asimismo, Scheker reportó que los docentes contaban con poco apoyo por parte de los padres. Este estudio sirvió como marco de referencia de prácticas e investigaciones realizadas frente a cambios y retos en el sistema educativo dominicano.

Décadas después, en la República Dominicana, en el marco del Pacto Nacional por la Reforma Educativa de la República Dominicana 2014-2030, desde el año 2017 se imparten Evaluaciones Diagnósticas Nacionales para conocer la efectividad de la última reforma del currículo nacional basado en competencias, implementándose desde el año 2014. En 2017, se evaluaron todos los estudiantes del tercer grado de primaria, pues habrían terminado el primer ciclo con la implementación de este nuevo currículo. En 2018, se evaluaron los estudiantes del sexto grado de primaria bajo la misma premisa. Luego, se evaluaron los estudiantes de tercero de secundaria en 2019. En el 2020, por la pandemia de COVID-19, se detuvieron las Evaluaciones Diagnósticas y las Pruebas Nacionales. En el 2022, se realizaron Evaluaciones Diagnósticas muestrales para sexto grado. No es hasta el 2023 que se retoman las Evaluaciones Diagnósticas censales, iniciando con el tercer grado de primaria nuevamente.

Los resultados de las Evaluaciones Diagnósticas Nacionales de tercero de primaria del 2017, publicados en el 2018, arrojaron los siguientes resultados: en Lengua Española, el 50% de los estudiantes está en un nivel elemental de lectura, el 38% en un nivel aceptable y un 12% en un nivel satisfactorio. En Matemáticas, 44% está en nivel elemental, el 28% en nivel aceptable y un 27% nivel satisfactorio. A pesar de que los resultados están por debajo de las expectativas, algunas escuelas puntuaron muy por encima de la media (Minerd, 2018).

En ese mismo sentido, los resultados de las Evaluaciones Diagnósticas Nacionales de sexto de primaria, publicados en 2019, arrojaron los siguientes resultados: en Lengua Española, el 19.61%

de los estudiantes está en un nivel elemental, el 53.02% en un nivel aceptable y un 27.37% en un nivel satisfactorio. En Matemáticas, 63.82% está en nivel elemental, el 32.13% en nivel aceptable y un 4.10% nivel satisfactorio. En Ciencias Sociales, 40.67% está en nivel elemental, 41.36% en nivel aceptable y un 17.97% nivel satisfactorio. En Ciencias de la Naturaleza, 51.52% está en nivel elemental, el 32.85% en nivel aceptable y un 15.63% nivel satisfactorio. Igual que en las evaluaciones de 2017, a pesar de que los resultados están por debajo de las expectativas, algunas escuelas se destacan por tener puntuaciones muy por encima de la media (Minerd, 2019).

Planteamiento del Problema

El rendimiento académico es una de las medidas esenciales para conocer el funcionamiento de las escuelas. Sin embargo, más allá del nivel socioeconómico, hay factores que inciden en el rendimiento académico que tienen que ver con el clima escolar, el liderazgo del centro, las estrategias pedagógicas, entre otras. Resultaría beneficioso conocer la incidencia de estos factores en el rendimiento académico de los estudiantes en el sistema educativo dominicano, tomando como referencia escuelas con altos niveles de desempeño en las evaluaciones diagnósticas de tercer y sexto grado de los años 2018 y 2019. Por igual, conocer la realidad de escuelas cuyo desempeño no alcance los mismos niveles, serviría como punto de comparación y referencia para comprender mejor la realidad del sistema educativo dominicano.

El propósito de este estudio es conocer, comprender y describir cómo contribuyen la gestión del centro, las estrategias pedagógicas, el clima escolar y la comunidad en los resultados de aprendizaje en escuelas públicas de la República Dominicana. En particular, se busca identificar los elementos comunes que contribuyen a los resultados más altos en las Evaluaciones Diagnósticas Nacionales de tercer y sexto grado de los años 2017 y 2018. Además, se pretende identificar y documentar las buenas prácticas que puedan estar presentes en las escuelas de alto rendimiento, y los factores que diferencian a las escuelas de estudio de las escuelas de comparación. A través de este análisis, el estudio puede proporcionar recomendaciones que puedan ser útiles para mejorar el desempeño educativo en las escuelas, así como aportar a las políticas públicas en materia de formación docente y liderazgo educativo.

Preguntas de Investigación

La pregunta principal que guía esta investigación es:

¿Cómo contribuyen la gestión del centro, las estrategias pedagógicas, el clima escolar y la comunidad en los resultados de aprendizaje en escuelas públicas de la República Dominicana?

Para mejor comprender cómo estos factores inciden en los resultados de aprendizaje en las escuelas públicas de la RD, este estudio busca contestar las siguientes preguntas secundarias:

- I. ¿Cuáles son las prácticas y/o estrategias del Equipo de Gestión que favorecen el aprendizaje?
- II. ¿Cuáles son las prácticas y/o estrategias de los docentes que favorecen el aprendizaje?
- III. ¿Cómo es el clima escolar en los centros de estudiantes con rendimiento escolar alto/promedio?
- IV. ¿Cómo incide la comunidad en los resultados de aprendizaje de los estudiantes?

Relevancia del Estudio

La relevancia de este estudio para la sociedad, los estudiantes y las políticas públicas en la República Dominicana es significativa y multifacética. Primero, para la sociedad, el estudio puede ofrecer una base para entender y abordar las disparidades educativas que afectan a las comunidades similares en el sistema educativo público dominicano. Al identificar los factores específicos que contribuyen al éxito académico, se puede aportar a la política pública en materia de educación al desarrollar programas comunitarios pertinentes y estrategias escolares contextualizadas que respondan a las necesidades actuales y que puedan difundirse en otros centros y, por ende, puedan incidir en el aprendizaje, con el fin de mejorar las oportunidades de vida futuras para los estudiantes.

Para los estudiantes, este estudio se centra directamente en buscar mejorar la calidad y el acceso equitativo de la educación a nivel nacional. Los hallazgos pueden llevar a una enseñanza más efectiva y entornos de aprendizaje que atiendan sus necesidades individuales y contextos específicos, asegurando que todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, puedan alcanzar su máximo potencial educativo. En cuanto a las políticas públicas, la investigación puede proporcionar datos valiosos para los responsables de la formulación de políticas educativas más relevantes y pertinentes al contexto educativo y social actual. Con una comprensión más profunda de lo que funciona y lo que no en el contexto dominicano, las políticas pueden ser diseñadas o ajustadas para ser más efectivas y eficientes. Esto incluye la asignación y distribución de

recursos, la formación y desarrollo profesional de los docentes, la integración de la comunidad, el desarrollo de programas de formación para familias y la implementación de políticas que promuevan prácticas de gestión y docencia que han demostrado ser efectivas.

Por último, este estudio puede brindar una perspectiva más integral de los procesos escolares. Esto así, pues la mayoría de los estudios de aprendizaje se centra en una estrategia cuantitativa de los factores asociados al rendimiento escolar, específicamente el nivel socioeconómico, educación de las familias, entorno escolar, entre otros. Esta investigación ofrece un abordaje cualitativo, dando voz a directores y docentes para identificar y comprender las prácticas que llevan a un buen rendimiento académico en un grupo de escuelas de la República Dominicana.

Este estudio busca informar las prácticas educativas en la República Dominicana, y abrir una conversación acerca de la pertinencia de las acciones a seguir para tomar decisiones informadas basadas en evidencia, que no solo mejoren los resultados educativos, sino que también fortalezca la sociedad, particularmente a la familia y la comunidad escolar. Por tanto, esta investigación tiene el potencial de abrir un espacio de preguntas y reflexión que puede impactar positivamente la educación dominicana y contribuir a un desarrollo nacional sostenible y equitativo.

Metodología

El diseño metodológico de este estudio incorpora un enfoque cualitativo a la luz de un análisis interpretativo (Merriam, 2002), para obtener una comprensión profunda de los factores que influyen en el rendimiento escolar, más allá de los resultados arrojados por las Evaluaciones Diagnósticas Nacionales del Ministerio de Educación de la República Dominicana (Minerd) de tercero y sexto de primaria del 2018 y 2019. Se utilizaron los resultados de estas Evaluaciones Diagnósticas para identificar las 21 escuelas con mejores resultados (escuelas de estudio) y 16 escuelas con resultados promedio, que sirvieron como escuelas de comparación. Estos resultados proporcionaron una base objetiva para la selección de las escuelas de estudio. Se administraron encuestas estructuradas a los directores y docentes de las escuelas seleccionadas para este estudio como apoyo a los métodos de recolección de datos de la investigación cualitativa. Estas encuestas permitieron recopilar datos sobre la percepción de los directores y los docentes con respecto a factores adicionales que puedan influir en el rendimiento estudiantil. Se prestó especial atención a las prácticas pedagógicas, la disponibilidad de recursos didácticos, el apoyo administrativo y otros elementos que los directores y docentes consideraban relevantes.

Se llevaron a cabo entrevistas cualitativas en profundidad (Creswell, 2017) dirigidas a directores y a docentes de tercero y sexto de primaria en las escuelas seleccionadas. Estas entrevistas permitieron explorar las políticas institucionales, el liderazgo y la gestión escolar, la comunidad, los desafíos y las estrategias utilizadas para mejorar el rendimiento académico. En adición a las entrevistas cualitativas, se llevaron a cabo observaciones de campo (Creswell, 2017) para complementar los datos obtenidos, permitiendo un análisis más completo y profundo de los contextos escolares y las dinámicas en el aula. Estas observaciones proporcionaron información valiosa sobre las interacciones diarias entre directores, docentes y estudiantes, así como sobre las prácticas pedagógicas y el ambiente escolar en general.

Población y Muestra

Para seleccionar las escuelas de estudio, se tomó la base de datos de resultados de las Evaluaciones Diagnósticas Nacionales de 2017 y 2018 para tercer grado y sexto grado. Se creó una única base de datos, fusionando ambas bases de datos con los resultados de la prueba de Lengua Española de cada escuela. Con esto se recopilaron los datos de aproximadamente 176,000 estudiantes de tercero y aproximadamente 159,000 de sexto grado. Se calculó el promedio de los resultados de los estudiantes por escuela. Se seleccionaron aquellas escuelas que tuvieran puntuaciones disponibles para ambos grados (tercero y sexto). Con este procedimiento, se identificaron 5,386 escuelas. Debido a que este estudio se enfocó en escuelas públicas, se eliminaron las escuelas privadas. De igual forma, se eliminaron centros que contaran con menos de 15 estudiantes evaluados para prevenir el sesgo, reduciendo la muestra a 1,864 centros. Posteriormente, se filtraron las escuelas con discrepancias en desempeños, para escoger las escuelas con un desempeño superior a los 340 puntos en el promedio de la puntuación de Lengua Española entre tercero y sexto. En total, se seleccionaron 21 escuelas con las características establecidas. Estas escuelas fueron denominadas “escuelas de estudio.”

Para seleccionar las escuelas denominadas “escuelas de comparación,” primero se identificaron los distritos a los que pertenecían las 21 escuelas del grupo de estudio, contabilizando 16 distritos diferentes. Luego, se eligieron las escuelas de comparación que hubiesen obtenido un desempeño promedio en la Evaluación Diagnóstica de tercero y sexto, 2017 y 2018 respectivamente. Las escuelas fueron seleccionadas basándose en similitudes específicas con las escuelas del grupo de estudio, considerando factores como el quintil de riqueza, la jornada y la zona. Finalmente, se realizó un análisis de Chi cuadrado para asegurar una equiparación adecuada entre las escuelas, garantizando que no hubiera diferencias significativas en la distribución de estas características entre las escuelas de estudio y las de comparación. Es importante recalcar que las escuelas de comparación son escuelas que han obtenido resultados promedio, no resultados deficientes.

Se seleccionaron un total de 113 participantes, distribuidos entre docentes y directores de las escuelas seleccionadas. De estos, 76 fueron docentes, con 42 provenientes de escuelas de estudio y 34 de escuelas de comparación. Además, se incluyeron 37 directores, de los cuales 21 pertenecían a escuelas de estudio y 16 a escuelas de comparación. Esta selección diversificada de participantes asegura una representación equilibrada y una amplia variedad de perspectivas, enriqueciendo así los hallazgos del estudio.

Diseño y Abordaje

La adopción de un enfoque cualitativo interpretativo es de particular relevancia para este estudio, dado que permite una exploración comprensiva y holística de los complejos factores que impactan el rendimiento académico en las escuelas primarias de la República Dominicana. Al utilizar la encuesta como apoyo a los instrumentos de recolección de datos (entrevistas a profundidad y observaciones de campo), el estudio no solo puede medir y comparar el rendimiento académico de manera objetiva a través de datos cuantitativos, sino también profundizar en las experiencias, percepciones y contextos específicos de estudiantes, docentes y gestores educativos mediante

el análisis cualitativo. La aplicación de estos instrumentos facilita el entendimiento de cómo las variables numéricamente medibles (como los resultados de Evaluaciones Diagnósticas) se correlacionan con descripciones cualitativas del entorno educativo (como las prácticas pedagógicas y el clima escolar), que a menudo son difíciles de cuantificar, pero tienen una influencia significativa en los resultados educativos. Los métodos cualitativos pueden explorar las razones detrás de estos resultados, como el liderazgo escolar, la motivación del estudiante y el apoyo comunitario.

Además, al utilizar este tipo de diseño de investigación, el estudio puede generar recomendaciones más precisas, contextualizadas y basadas en evidencia para las políticas educativas y las intervenciones en las escuelas. Este enfoque permite una triangulación de datos, aumentando la validez de los resultados al confirmar hallazgos a través de múltiples métodos y perspectivas. Por lo tanto, el diseño de esta investigación no solo amplía el alcance del estudio, sino que también enriquece la profundidad de la comprensión obtenida, ofreciendo una base sólida para la formulación de estrategias efectivas que aborden tanto las necesidades cuantificables como los aspectos cualitativos del ambiente educativo.

Estudio Piloto

Para los fines de esta investigación, las encuestas y las entrevistas se aplicaron tanto a directores como docentes de una escuela de comparación que se utilizó como piloto. Este proceso permitió modificar y afinar el protocolo de entrevista, así como la encuesta enviada a docentes y directores. De este modo, se logró robustecer las herramientas de recolección de datos, garantizando la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

Comité de Ética

La propuesta de investigación de este estudio fue aprobada por el Comité de Ética de la Universidad Iberoamericana (Unibe), número de aprobación CEI2023-20. Las escuelas fueron contactadas a través del Distrito Educativo correspondiente a cada una de ellas, pidiendo la colaboración de los directores y los docentes para participar en el estudio (ver Apéndice 1). Una vez el Distrito Educativo hizo ese primer contacto, hubo una comunicación directa con las escuelas, para establecer fechas de entrevistas y enviar el enlace virtual para las encuestas. Durante las entrevistas, se explicó el propósito del estudio y se solicitó autorización para la grabación de audio, garantizando en todo momento la confidencialidad y el uso exclusivo de la información para fines académicos y de investigación.

Método Recolección de Datos

La recolección de datos para este estudio consistió en varias etapas:

1. Resultados de las Evaluaciones Diagnósticas Nacionales del 2018 y 2019 de las escuelas seleccionadas.
2. Encuestas digitales enviadas a directores y docentes de estas escuelas a través de la plataforma Papersurvey (ver Apéndices 2 y 3).
3. Entrevistas a profundidad realizadas a directores y docentes (ver Apéndices 4 y 5).
4. Visitas presenciales a varias de las escuelas, tanto de estudio como de comparación.
5. Revisión y análisis de documentos del MinerD para corroborar prácticas y datos obtenidos de las visitas, entrevistas y encuestas.

Análisis de los Datos

La investigación cualitativa interpretativa sigue un método analítico inductivo (Guest et al., 2012). Para iniciar este proceso, se transcribieron las entrevistas y las grabaciones de las notas de campo textualmente utilizando un programa de inteligencia artificial. El proceso de análisis de los datos inició con la lectura detenida de estas transcripciones, lo que permitió identificar y analizar minuciosamente las respuestas de los participantes, y captar sutilezas y matices de estas respuestas obtenidas. Este proceso detallado facilitó la extracción de temas recurrentes y patrones significativos, proporcionando una comprensión profunda de las perspectivas y experiencias compartidas durante las entrevistas y en las observaciones de campo. La búsqueda de estos patrones se hizo siguiendo un proceso inductivo emergente, que implicó pensar de manera inductiva para desarrollar categorías a partir de datos sin procesar (Merriam y Tisdell, 2016). Según Merriam (2002), los hallazgos son una mezcla de patrones recurrentes respaldados por los datos de los que se derivan.

La investigación cualitativa resalta la importancia de prestar mucha atención al lenguaje del participante, y promueve una reflexión profunda sobre los patrones y significados emergentes de la experiencia humana (Saldaña, 2013). Para este estudio, se siguieron los procesos de codificación de Primer y Segundo Ciclo de Saldaña (2013). Se empleó el método de codificación de Primer Ciclo, habiendo ya realizado el primero de los pasos propuestos por Saldaña, la lectura de las transcripciones de las entrevistas y las notas de las observaciones, así como de los datos demográficos de las encuestas de los participantes para buscar puntos destacados y patrones recurrentes (Creswell, 2017; Merriam y Tisdell, 2002). En este proceso se codificaron los datos; es decir, se ordenaron en categorías (Saldaña, 2013).

La Codificación del Primer Ciclo se realizó mediante la codificación In Vivo, una técnica que implica el uso de las propias palabras de los participantes como códigos, adecuada para familiarizarse con el lenguaje y las perspectivas de los participantes, así como para honrar su voz (Saldaña, 2013). Dado que este estudio se llevó a cabo con docentes y directores en su espacio de trabajo, la codificación In Vivo permitió que emergiera y fuera reconocida una terminología particular de la cultura y del ámbito educativo. De la mano con la codificación In Vivo, se utilizó la codificación descriptiva para analizar los datos de las observaciones de campo. Saldaña (2013) también sugiere que este tipo de codificación es apropiada para notas de campo, análisis de documentos, y para entornos sociales. Tal es el caso de los recorridos escolares realizados durante las observaciones de campo y los documentos de políticas nacionales recopilados y revisados, como normativas, ordenanzas y descripciones de los puestos de los directores a nivel nacional. Este análisis emergente brindó la oportunidad de describir las perspectivas de los directores y docentes que participan en este estudio, así como el contexto en el que trabajan.

Después de completar el proceso de codificación del primer ciclo, se trabajó con la codificación del Segundo Ciclo. Según Saldaña (2013), el objetivo principal durante la codificación del Segundo Ciclo es desarrollar un sentido de organización categórica, temática, conceptual y/o teórica a partir de su conjunto de códigos del Primer Ciclo. Saldaña establece que la codificación de patrones es apropiada para esta etapa, lo que implica el desarrollo de temas o constructos, así como significados y explicaciones en los datos para esa organización. La codificación narrativa también fue apropiada para este proceso del Segundo Ciclo, ya que explora las perspectivas de los participantes, docentes y directores, y apunta a comprenderlas a través de la narrativa.

Las encuestas fueron analizadas usando tablas de frecuencia para las diferentes preguntas. Se analizaron las respuestas de los directores y de los docentes, haciendo comparaciones entre las escuelas de estudio y las escuelas de comparación. Esto permitió complementar la narrativa de los datos emergentes del análisis cualitativo.

Estrategias para la Validez de los Resultados

En cualquier investigación, la validez de los resultados en un estudio de investigación es fundamental para asegurar que las conclusiones derivadas reflejen verdaderamente el fenómeno investigado, particularmente en la porción del análisis cualitativo de este estudio (Creswell, 2017). En el contexto educativo, garantizar la validez de los resultados es especialmente importante, ya que influye directamente en la formulación de políticas públicas, la implementación de prácticas pedagógicas y la mejora del aprendizaje de los estudiantes. Para lograr este objetivo, se han implementado diversas estrategias que buscan minimizar los sesgos y maximizar la precisión y relevancia de los datos obtenidos.

Confiabilidad

La confiabilidad se refiere a realizar una investigación de manera ética, lo cual es particularmente importante en los campos aplicados, porque los profesionales intervienen en la vida de las personas (Merriam y Tisdell, 2016). Lincoln y Guba (1985) analizan cuatro aspectos de la confiabilidad: credibilidad, confirmabilidad, transferibilidad y confiabilidad. Teniendo en cuenta estos cuatro aspectos de la confiabilidad, se consideraron diversas estrategias a lo largo de la conceptualización del estudio y en la implementación de procedimientos metodológicos. Para garantizar la confiabilidad de este estudio, se desarrolló una pista de auditoría, involucrada en la revisión por pares, consultoría (debriefing) entre pares, la triangulación y la descripción pesada y detallada.

La triangulación es un método para garantizar la credibilidad. Una forma de triangulación consiste en utilizar diferentes fuentes de datos para una mejor comprensión (Criterios de evaluación de Lincoln y Guba, s.f.). En este estudio se utilizaron las encuestas de participantes, entrevistas individuales, observaciones de campo y análisis de documentos para crear una comprensión más completa de la realidad y contexto de cada escuela y sus prácticas educativas. Se triangularon y compararon los datos arrojados por las escuelas en las encuestas (análisis cuantitativo) comparándolos con los datos de las entrevistas y observaciones de campo (análisis cualitativo). Se visitaron 11 escuelas, de las cuales siete pertenecen al grupo de estudio y cuatro al grupo de comparación. Estos encuentros permitieron constatar los datos obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas.

En la investigación cualitativa, no se busca la confiabilidad a través de la replicabilidad exacta, como en la investigación cuantitativa, sino a través de la credibilidad y la precisión con las cuales se recolectan, analizan e interpretan los datos (Lincoln y Guba, 1985). El debriefing entre pares significa hablar con pares sobre el proceso de investigación, posibles sesgos y postura en el estudio (Lincoln y Guba, 1985). Para esto, se llevaron a cabo reuniones virtuales con las diferentes partes interesadas durante las distintas etapas de la investigación, para socializar el proceso de investigación y de análisis. Esto permitió dar una mirada más holística y objetiva al proceso.

En adición, en la investigación cualitativa, la transferibilidad se refiere a la posibilidad de que los hallazgos se apliquen a otros contextos, lo cual se realiza mediante descripciones detalladas y pesadas (Criterios de evaluación de Lincoln y Guba, s.f.). Para propósitos de transferibilidad, se presentó una descripción de cada una de las escuelas que forman parte de este estudio, así como del contexto en el que se desarrolla este estudio. Esta descripción detallada permite a otros investigadores evaluar la aplicabilidad de los resultados en contextos diferentes, enriqueciendo así el valor y la utilidad de los hallazgos obtenidos.

Limitaciones

Como toda investigación, este estudio presenta algunas limitaciones. La primera, crear una relación con el entrevistado a través de la pantalla se tornó un poco difícil. El uso de la tecnología permitió la realización de estas entrevistas a nivel nacional desde el Distrito Nacional de la República Dominicana, pero limitó el rapport o relación de confianza que se pudo crear entre entrevistador

y entrevistado. Otra limitación encontrada en el desarrollo de esta investigación fue la escasa comprensión de las preguntas dentro del protocolo de entrevista tanto de directores como de docentes, pues muchos no comprendían las preguntas en su totalidad, y daban respuestas no relacionadas a éstas. Además, por momentos, las escuelas presentaban mala conexión a internet, lo que dificultó el proceso.

En algunas ocasiones, en las entrevistas podía percibirse que los participantes respondían con discursos prefabricados, de acuerdo con su percepción de lo que el entrevistador quisiera oír, pues se sentían evaluados. Esto pudiera afectar la veracidad de algunas de las respuestas obtenidas. A pesar de recibir algunos discursos prefabricados, los hallazgos de esta investigación fueron triangulados con encuestas y observaciones de campo. Las respuestas de las entrevistas de los docentes, tanto las que arrojaron resultados similares como las que presentaban diferencias mínimas, pueden presentar sesgos, ya que la mayoría informó que habían completado la encuesta junto al otro docente participante del estudio.

La incidencia de la pandemia del COVID-19 en los aprendizajes a nivel nacional, y, sobre todo, en la rotación del personal postpandemia, así como cambios en de las autoridades del Ministerio de Educación de la República Dominicana (Minerd) desde las últimas evaluaciones diagnósticas del 2017 y 2018 son otras limitaciones que surgieron en el estudio. No todos los directores y docentes que participaron en el estudio laboraban en el centro en el momento en que se aplicaron las Evaluaciones Diagnósticas. Por último, otra limitación de esta investigación es que solo ofrece las perspectivas de los directores y docentes de las escuelas seleccionadas, y no de los estudiantes y sus familias.

Con relación al análisis de las encuestas, es importante destacar que no todos los participantes las respondieron. Asimismo, se destaca que el diseño muestral no contemplaba análisis inferenciales, por lo que las diferencias entre los dos grupos que se mencionan en el estudio son a modo de determinar tendencias y no necesariamente revelan que las diferencias entre los grupos fueran estadísticamente significativas. La información cuantitativa de este estudio se utilizó como una forma de triangular los resultados cualitativos. Además, la interpretación de los datos cuantitativos se centró en identificar patrones generales que pudieran complementar y enriquecer la comprensión obtenida a partir de los datos cualitativos.

Es importante mencionar que esta investigación es un estudio exploratorio, y que no implica ningún tipo de causalidad. Este tipo de estudio se enfoca en examinar y describir patrones, comportamientos y características sin hacer afirmaciones definitivas sobre las relaciones causales entre las variables observadas. Los hallazgos de este estudio deben interpretarse con cautela, y cualquier inferencia sobre causalidad requeriría investigaciones adicionales con diseños metodológicos más rigurosos, como estudios longitudinales o experimentales.

Posición y Reflexiones de las Investigadoras

Como investigadoras, este tema es muy personal y cobra gran relevancia en nuestra vida profesional y académica, pues no solo somos investigadoras, sino también maestras y directoras de centros educativos privados en el Distrito Nacional. Ambas estamos formadas en liderazgo educativo, específicamente para el nivel inicial, primario y secundario, y partimos de investigaciones previas en liderazgo en el sistema educativo dominicano. Nuestra formación en liderazgo, las experiencias en investigación, así como las experiencias en aula y en la dirección de centros educativos, nos da una visión holística de los procesos internos y externos de una comunidad educativa en la República Dominicana.

Hacer esta reflexión acerca de nuestras experiencias con este tema y cómo estamos directamente relacionadas con él, nos posiciona frente a la investigación con una mirada más aguda para poder percibir matices y sutilezas del día a día de las escuelas que forman parte de esta investigación. Es para nosotras un tema cercano; sin embargo, esta cercanía nos permite tener una percepción más objetiva y acuciosa al momento de analizar los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas, el análisis de documentos y las observaciones de campo en las escuelas.

Por igual, tener la oportunidad de conversar con los directores y docentes de las escuelas de este estudio con nuestra experiencia, nos permitió conectar con ellos usando la misma terminología, entendiendo tanto el lenguaje cotidiano de las escuelas como de la vida de los docentes y directores en el sistema educativo dominicano. Llevar a cabo esta investigación nos permite estar en constante reflexión para continuar descubriendo nuestra identidad como maestras, directoras e investigadoras. Esta introspección continua nos ayuda a mejorar nuestras prácticas y a contribuir de manera más efectiva al desarrollo del liderazgo educativo en nuestro país.

Descripción de las Escuelas

Las 37 escuelas seleccionadas para este estudio pertenecen al nivel primario del sector educativo público dominicano, ubicadas en los siguientes distritos: [0103] Barahona, [0203] Las Matas De Farfán, [0205] San Juan Este, [0301] Azua, [0603] Jarabacoa, [0604] La Vega Oeste, [0605] La Vega Este, [0803] Santiago Sur-Este, [0805] Santiago Centro-Oeste, [1004] Santo Domingo Oriental, [1302] Guayubín, [1404] Samaná, [1407] Las Terrenas, [1502] Santo Domingo Centro, [1503] Santo Domingo Surcentral, [1601] Cotuí. De estas escuelas, 21 fueron seleccionadas por su alto desempeño en las Evaluaciones Diagnósticas Nacionales. Las escuelas de comparación fueron seleccionadas por su desempeño promedio en dichas pruebas.

Escuelas de Estudio

El centro **“Escuela de Estudio #1”** es una escuela de jornada extendida en la zona rural de La Vega con una matrícula de alrededor de 200 estudiantes entre inicial y primaria. Se caracteriza por comenzar el día escolar con un acto cívico, seguido de actividades académicas bien planificadas por los docentes con la supervisión de la coordinadora. La disciplina se gestiona integrando estrategias dinámicas que incluyen juegos y canciones. La gestión del centro es colaborativa, con los docentes trabajando en equipo para supervisar y apoyar a los estudiantes. El seguimiento académico se da a través de evaluaciones tanto diagnósticas como formativas para adaptar las actividades educativas a las necesidades individuales de los estudiantes. La infraestructura del centro apoya las actividades diarias, aunque hay espacio para mejoras en recursos tecnológicos y otros materiales didácticos para enriquecer los procesos áulicos. Los docentes describen el apoyo de las familias como excelente, resaltando una comunicación constante entre escuela y familia, apoyándose en los grupos de WhatsApp.

El centro **“Escuela de Estudio #2”** es una escuela de jornada extendida en la zona rural de Nagua, con una matrícula de alrededor de 250 estudiantes entre inicial y primaria. Comienza cada jornada con la recepción de estudiantes y el acto cívico, seguido del desayuno que los niños traen de su casa, pues el desayuno que provee el estado no siempre llega a tiempo. La gestión escolar está estructurada en torno a una cultura de respeto y paz, lo que facilita el aprendizaje y la colaboración. La enseñanza se adapta según las necesidades detectadas a través de evaluaciones diagnósticas, evaluaciones formativas constantes y metacognición durante las clases. La disciplina se maneja integrando a los estudiantes en actividades que promueven valores y convivencia armónica. La infraestructura y los recursos del centro apoyan estas actividades educativas, aunque el centro se enfrenta a desafíos como la variabilidad en la puntualidad de los desayunos escolares y pocos recursos tecnológicos. El seguimiento a los estudiantes conlleva un enfoque en el apoyo individualizado para aquellos con dificultades específicas, asegurando que todos los estudiantes puedan alcanzar los objetivos académicos establecidos. Los docentes se apoyan de los grupos de WhatsApp para la comunicación con las familias. El centro reporta que las familias están pendientes de los estudiantes, apoyándoles en su proceso educativo.

El centro **“Escuela de Estudio #3”** es una escuela de jornada extendida en la zona rural de La Vega, con una matrícula de alrededor de 150 estudiantes entre inicial y primaria. Este centro busca

implementar estrategias educativas innovadoras y prácticas que preparan a los estudiantes para la vida, más allá del ámbito académico inmediato. El clima escolar se enriquece con actos cívicos diarios y el reconocimiento de efemérides, lo que fortalece el sentido de comunidad y motivación entre los estudiantes. La comunicación con las familias se apoya de los grupos de WhatsApp. La gestión de la escuela es colaborativa, enfocándose en el bienestar de los estudiantes y el apoyo entre el personal. El seguimiento académico incluye evaluaciones diagnósticas y formativas para asegurar la comprensión y aplicación de conocimientos en la vida diaria de los estudiantes. Aunque en su mayoría los recursos y la infraestructura son adecuados, la gestión del centro busca maximizarlos y hacer el uso más efectivo de ellos para apoyar un aprendizaje activo y significativo. En el centro, en ocasiones hay escasez de agua y necesitan ampliar el plantel, ya que tienen aulas compartidas divididas por mamparas. El centro reporta tener apoyo de las familias.

El centro **“Escuela de Estudio #4”** es un centro educativo en la zona urbana de Santiago. Es un centro católico donde convergen alrededor de 3,000 estudiantes del nivel inicial, primario, secundario y técnico-laboral. El nivel inicial y primario tienen doble tanda (matutina y vespertina). Actualmente, están en construcción de aulas a esperas de pasar a la jornada extendida. En el centro se inicia el día con oraciones, creando un ambiente religioso y disciplinado. Este centro lleva a cabo una educación estructurada, lo que permite una gestión eficaz del tiempo y de las actividades educativas. El clima escolar se caracteriza por el respeto, la fraternidad y el servicio, fomentando un fuerte sentido de comunidad entre estudiantes, familias y personal educativo, mucho de esto inspirado por la filosofía religiosa que rige el centro. La infraestructura del centro es amplia, con aulas espaciosas, diferentes espacios para seguimiento a los estudiantes, oficinas y salones de profesores para todos los niveles. Los recursos del centro apoyan una educación integral. La celebración de eventos, actos cívicos y actividades religiosas refuerzan la identidad y los valores de la escuela. El seguimiento académico es riguroso, utilizando tecnologías como pantallas digitales para hacer las clases más interactivas y atractivas. La disciplina mantiene enfoque pastoral, que ayuda a mantener el orden y la atención en el proceso de enseñanza. El centro reporta que las familias se sienten a gusto, que son receptivas y que apoyan el proceso educativo de los estudiantes, mantienen una comunicación cercana y se apoyan de grupos de WhatsApp.

El centro **“Escuela de Estudio #5”** es una escuela de doble tanda en la zona urbana de Santo Domingo con una matrícula de alrededor de 220 estudiantes entre inicial y primaria. Inicia cada día con actos cívicos y oraciones, para contrarrestar la influencia de la violencia de la comunidad donde está ubicado el centro. La gestión se centra en la disminución de la repitencia y sobreedad y en lograr una participación activa tanto de los docentes como de los estudiantes. La infraestructura y los recursos del centro apoyan estas actividades, aunque el seguimiento académico indica la necesidad de adaptaciones y desarrollo de planes de mejora constantes para atender a estudiantes con diversas necesidades educativas. La colaboración y el soporte entre el personal y la coordinación son claves en el manejo del proceso educativo. El centro reporta la poca participación de la familia, informando que tienen muy bajo nivel académico. Sin embargo, desde la gestión se ha logrado la cooperación de la comunidad.

El centro **“Escuela de Estudio #6”** es una escuela de educación inicial y primaria de jornada extendida en la zona rural de Santiago con alrededor de 200 estudiantes. El centro busca establecer un clima escolar de paz y valores desde el comienzo del día con actos cívicos. La gestión pertenece a

la comunidad, se enfoca en la inclusión y el respeto mutuo. Aplica una metodología que integra la evaluación diagnóstica para ajustar la enseñanza a las necesidades académicas de cada estudiante. La infraestructura soporta estas actividades, a pesar de que requieren más aulas. Los docentes reportan que la mayoría de las familias se integra en el proceso educativo de los estudiantes, y una insistencia y motivación de parte del Equipo de Gestión y los docentes para lograr esta integración y que los estudiantes no falten a clases. Los recursos didácticos son adaptados para facilitar el aprendizaje interactivo y personalizado. Las evaluaciones son constantes y sistemáticas, asegurando que todos los estudiantes progresen adecuadamente. La escuela trabaja para mantener una disciplina efectiva que se ajuste a las demandas de las actividades educativas y las características de la población escolar.

El centro educativo **“Escuela de Estudio #7”** pertenece a la zona urbana de Montecristi. Es una escuela de jornada extendida que imparte el nivel inicial, primario y secundario, con una matrícula de casi 600 estudiantes, donde más de la mitad pertenecen al nivel primario. La gestión participa en el seguimiento y evaluación de las planificaciones educativas. Los grupos pedagógicos son un elemento central, permitiendo a los maestros abordar conjuntamente las necesidades de los estudiantes a través de planes de mejora personalizados y evaluaciones diagnósticas que se adaptan a la realidad de cada estudiante. El clima escolar se describe como tranquilo y respetuoso, facilitando un ambiente propicio para el aprendizaje. La disciplina no es problemática, lo que refleja la efectividad del enfoque de la escuela en el diálogo y la comprensión mutua. El centro valora las olimpiadas propuestas por el distrito educativo, como una estrategia para promover los aprendizajes en los estudiantes. Los recursos y la infraestructura soportan esta dinámica educativa, aunque siempre con la posibilidad de mejorarlos para optimizar la experiencia educativa. El centro reporta que la mayoría de las familias asiste y se integra al proceso educativo.

El centro **“Escuela de Estudio #8”** es una escuela de jornada extendida situada en la zona urbana de San Juan de la Maguana, cuya matrícula se acerca a los 150 estudiantes entre los niveles inicial, primaria y secundaria. Promueve un enfoque educativo integral, priorizando la evaluación continua para adaptar las estrategias pedagógicas según las necesidades específicas de los estudiantes. Este enfoque se centra especialmente en fortalecer las habilidades de lectoescritura y matemáticas a través de actividades planificadas que se incorporan diariamente en la enseñanza. El clima escolar se beneficia del compromiso de las familias, lo que se refleja en la participación de las familias en el proceso educativo. La infraestructura y los recursos son adecuados, permitiendo la implementación de diversas metodologías de enseñanza, incluidas las tutorías personalizadas para abordar dificultades específicas. La gestión de la escuela usa plataformas de comunicación digitales como WhatsApp, lo que asegura una interacción fluida y continua entre el hogar y la escuela. Además, el centro reporta que las familias participan activamente en el proceso educativo.

El centro de jornada extendida **“Escuela de Estudio #9”** localizado en la zona urbana de Azua, cuenta con una matrícula de alrededor de 250 estudiantes entre el nivel inicial y primaria. Este centro promueve un enfoque pedagógico colaborativo, buscando la mejora continua en los aprendizajes a través de grupos pedagógicos donde se discuten y se fortalecen diversas estrategias educativas. La evaluación es una constante, partiendo de la diagnóstica, y de la evaluación formativa y sumativa, para adaptar la enseñanza a las necesidades específicas de cada estudiante. Los miembros del centro describen el clima como armonioso y pacífico; propicio para el aprendizaje. La disciplina y

los conflictos, aunque no frecuentes, son gestionados de manera efectiva con la participación del Equipo de Gestión, los docentes y las familias, asegurando un ambiente de respeto y cooperación. Con relación a la comunidad, el centro reporta que es una comunidad violenta y vulnerable. En cuanto a la infraestructura y los recursos, hay margen para mejorar la implementación de nuevas técnicas y herramientas pedagógicas. La comunidad presenta retos para el centro; sin embargo, la gestión reporta que cuenta con el apoyo de los padres.

El centro de Jornada extendida **“Escuela de Estudio #10”** está situado en la zona rural de La Vega. Actualmente tiene una matrícula de casi 300 estudiantes entre el nivel inicial y primaria. Promueve un clima escolar de paz y el compromiso educativo. Las familias presentan diferentes niveles de educación, algunas iletradas; sin embargo, muestran confianza en las capacidades del centro, a menudo enviando a sus hijos desde lejos. Aun con la sobrepoblación en las aulas, el centro logra manejar la disciplina. La gestión del centro es proactiva en apoyar las prácticas pedagógicas mediante la adaptación de estrategias a las necesidades de los estudiantes, particularmente aquellos con deficiencias académicas identificadas en evaluaciones diagnósticas al inicio del año. La infraestructura, aunque es funcional, y los recursos didácticos son adecuados, se observa una necesidad de mejoras para sostener y enriquecer la calidad educativa que el centro aspira a mantener. El centro reporta que las familias de la comunidad desean ser parte de la escuela, destacando que se trabaja de la mano, comunidad y escuela.

El centro **“Escuela de Estudio #11”** de jornada extendida de la zona urbana de Cotuí, tiene una matrícula de aproximadamente 220 estudiantes entre el nivel inicial y primario. El centro trabaja en un ambiente educativo armonioso y estructurado. La disciplina y la gestión se manejan utilizando los grupos de WhatsApp para facilitar este proceso de una comunicación constante entre docentes, estudiantes y familias. El centro reporta una relación de confianza con las familias. La infraestructura, aunque adecuada, requiere atención en algunos aspectos para seguir proporcionando un entorno propicio para el aprendizaje. Los recursos también son adecuados, pero hay una necesidad continua de modernización y mejora. La planificación educativa se basa en el currículo nacional, ajustándose a las necesidades individuales de los estudiantes y enfocándose en métodos de enseñanza que respetan los diversos estilos de aprendizaje del estudiantado. La escuela trabaja para cuidar el clima escolar, que favorece tanto el desarrollo académico como el bienestar personal de los estudiantes. Se beneficia de que la ubicación de la escuela está lejos del ruido.

El centro de jornada extendida **“Escuela de Estudio #12”** está ubicado en la zona rural de San Juan de la Maguana. Es un centro del nivel inicial y primario, con aproximadamente 200 estudiantes entre ambos niveles. La gestión del centro está enfocada en mejorar constantemente los procesos educativos a través de evaluaciones diagnósticas, planificaciones flexibles y acompañamientos áulicos a los docentes de parte del Equipo de Gestión. La disciplina se mantiene de manera respetuosa, integrando las normas de comportamiento desde el inicio. La infraestructura, aunque funcional, tiene limitaciones en términos de recursos tecnológicos, lo que se refleja en la necesidad expresada de contar con más equipos como impresoras y pantallas digitales interactivas (PDI) para mejorar la docencia. El clima escolar es generalmente positivo, con un fuerte sentido de comunidad y colaboración entre estudiantes, familias y personal docente.

El centro católico **“Escuela de Estudio #13”** está ubicado en la zona urbana de Santiago. Cuenta

con casi 400 estudiantes entre el nivel inicial y primario. Se organiza en dos tandas. La disciplina se gestiona eficazmente, integrando el respeto y la responsabilidad como elementos clave, apoyados por una comunicación constante entre docentes y familias a través de grupos de WhatsApp, reportando que la mayoría de las familias se integra al proceso educativo. La gestión y el seguimiento académico son intensivos, con una evaluación continua que permite ajustar las estrategias pedagógicas según las necesidades individuales. La infraestructura y los recursos, como las pantallas digitales y las guías curriculares, facilitan un ambiente de aprendizaje motivador y visualmente atractivo. El clima escolar es fortalecido por un enfoque pastoral que incluye la oración y las efemérides, promoviendo un ambiente de calma y concentración.

El centro “**Escuela de Estudio #14**” de la zona rural de La Vega, en la tanda matutina tiene alrededor de 350 estudiantes entre el nivel inicial, primario y secundario. La mayor concentración de estudiantes, casi 250, están en el nivel primario. La comunidad es agrícola, lo que tiende a promover la integración de los estudiantes en estos trabajos, lo cual ha sido manejado desde la gestión. Se caracteriza por un enfoque interactivo y atento hacia la enseñanza, enfocándose en el desarrollo integral de los estudiantes mediante la realización de actividades variadas y evaluaciones diagnósticas que identifican necesidades individuales desde el comienzo del año escolar. La disciplina y la motivación son fundamentales en el clima escolar, con una gestión que apoya activamente el aprendizaje personalizado. El centro utiliza un enfoque colaborativo en la gestión, donde la coordinación y el apoyo entre el personal educativo facilitan la implementación de métodos de enseñanza adaptativos. La infraestructura y los recursos son adecuados, pero con espacios de mejora. El centro reporta que, a pesar de estar en una comunidad vulnerable en una zona rural, tanto la comunidad como las familias brindan apoyo al proceso educativo. Mantienen la comunicación efectiva a través de grupos de WhatsApp.

El centro católico “**Escuela de Estudio #15**” de casi 400 estudiantes en el nivel inicial y primario, está ubicado en la zona urbana de Santo Domingo. Se caracteriza por la organización y preparación de los espacios de aprendizaje, asegurando un ambiente propicio para la educación desde el inicio del día escolar. La disciplina es manejada de forma eficaz, buscando recursos tecnológicos para mantener la atención centrada en el aprendizaje. La gestión del centro es proactiva, buscando la optimización del proceso educativo a través de una planificación detallada basada en el currículo y adaptada a las necesidades de los estudiantes. Los recursos y la infraestructura son adecuados para las necesidades del centro, aunque siempre hay espacio para mejoras en la implementación de tecnologías y métodos de enseñanza más interactivos. El seguimiento de los estudiantes es continuo, con un énfasis en evaluar y adaptar las estrategias educativas para maximizar el rendimiento y el bienestar estudiantil. Los docentes reportan que la mayoría de las familias respetan el proceso educativo, integrándose en las actividades de la escuela y utilizan los grupos de WhatsApp para comunicarse.

El centro “**Escuela de Estudio #16**” se destaca por su enfoque católico y un fuerte énfasis en la empatía y los valores religiosos, comenzando y terminando el día con oraciones. Es un centro de jornada extendida con una matrícula de casi 1600 estudiantes, donde la mayor concentración es en el nivel primario. El clima escolar es positivo y tiene una gestión que facilita el bienestar de los estudiantes, con un departamento de convivencia y apoyo psicológico activo para abordar cualquier incidencia escolar. La disciplina en la escuela se maneja con una combinación de apoyo y

guía, mientras que la gestión escolar involucra activamente a varios profesionales para asegurar una respuesta a las necesidades individuales. La infraestructura y los recursos parecen adecuados para soportar todas las actividades educativas y de bienestar. El seguimiento de los estudiantes se da a través de evaluaciones y planes de acción personalizados para abordar cualquier debilidad académica. El centro reporta que la mayoría de las familias se integran en el proceso educativo.

El centro de jornada extendida “**Escuela de Estudio #17**” está ubicado en la zona rural de La Vega. Es un centro de 130 estudiantes aproximadamente, entre el nivel inicial, primario y secundario. Se centra en una pedagogía observadora y dinámica, manteniendo un monitoreo constante en las clases para adaptar la enseñanza a las necesidades de los estudiantes. Utiliza evaluaciones formativas y diagnósticas continuas para identificar y abordar deficiencias en el aprendizaje, fomentando un enfoque colaborativo entre docentes y el equipo de orientación para el desarrollo de competencias en los estudiantes. El clima escolar es pacífico, propicio para el aprendizaje, con una disciplina bien gestionada que facilita un ambiente ordenado y respetuoso. La infraestructura y los recursos apoyan las actividades educativas, aunque se subraya la importancia de la innovación y la actualización constante. Desde la gestión, se busca integrar a la comunidad en el mantenimiento y adecuación de la infraestructura y recursos del centro. La interacción con las familias es clave, manteniendo una comunicación fluida para fortalecer el seguimiento y apoyo a los estudiantes en su contexto educativo y familiar. Para esto, se apoyan de los grupos de WhatsApp.

El centro católico de jornada extendida “**Escuela de Estudio #18**” está ubicado en la zona urbana de Santo Domingo. Este centro contempla los niveles de inicial, primaria y secundaria con casi 700 alumnos. Se caracteriza por su enfoque pastoral. La gestión promueve la individualización del aprendizaje para abordar las debilidades específicas de cada estudiante. Se implementan evaluaciones diagnósticas y formativas y estrategias pedagógicas adaptativas para mejorar las habilidades académicas en áreas clave como la lectoescritura y las matemáticas. El clima escolar es positivo y familiar, fomentando una relación cercana entre estudiantes, docentes y familias. Reportan que, a pesar de estar en una comunidad vulnerable y violenta, las familias se integran en su totalidad. La disciplina se maneja de manera constructiva, promoviendo el diálogo y la comprensión para resolver conflictos y fomentar un ambiente de respeto y cooperación. La infraestructura y los recursos son adecuados, complementados por la integración de tecnologías en la evaluación y la comunicación. La gestión del centro es proactiva, facilitando un seguimiento continuo y efectivo de los progresos y necesidades de los estudiantes.

El centro de jornada extendida “**Escuela de Estudio #19**” de aproximadamente 150 estudiantes está ubicado en una zona rural de Nagua. Desde la gestión, se fomenta el apoyo familiar a través de actividades de integración. La escuela realiza evaluaciones diagnósticas para identificar y abordar las debilidades académicas desde el inicio del año escolar, asegurando que cada estudiante reciba la atención necesaria. La disciplina es gestionada con un enfoque en el reforzamiento positivo. Se integra a las familias en el proceso educativo mediante comunicación, usando grupos de WhatsApp, y asignación de tareas complementarias en casa, y reportan que las familias acuden y apoyan con gusto. El clima escolar es descrito como familiar y armonioso, lo que favorece un ambiente de aprendizaje positivo. La infraestructura y los recursos son adecuados para las necesidades educativas, con los docentes trabajando en equipo y utilizando métodos pedagógicos adaptativos para mantener la motivación y atención de los estudiantes.

El centro católico de jornada extendida “Escuela de Estudio #20” está ubicado en la zona urbana de La Vega y cuenta con alrededor de 450 estudiantes. El enfoque pastoral permea toda la gestión y actividad pedagógica; empieza sus días con actos cívicos y oraciones, estableciendo un entorno disciplinado y religioso. El enfoque educativo es integral, destacando tanto los contenidos académicos como los valores cristianos y sociales, en colaboración activa con las familias que participan en escuelas de padres y otras actividades escolares. El uso de grupos de WhatsApp es una herramienta efectiva para la comunicación en el centro. La gestión del centro es atenta y participativa, con un enfoque sistemático en la evaluación y mejora continua del aprendizaje. La infraestructura y los recursos apoyan este enfoque, aunque la escuela trabaja arduamente para mantener altos estándares y un ambiente óptimo en cuanto a relaciones, recursos y procesos áulicos. La comunidad educativa mantiene una disciplina positiva, reforzada por la constante interacción y el apoyo entre estudiantes, maestros y familias, creando un ambiente escolar dinámico y respetuoso.

El centro de jornada extendida “Escuela de Estudio #21” de la zona urbana de Barahona tiene una matrícula de casi 400 estudiantes entre el nivel inicial y primario. Enfrenta desafíos relacionados con la diversidad de entornos familiares de sus estudiantes, lo que a veces se refleja en la motivación y el rendimiento escolar. La escuela implementa estrategias personalizadas para involucrar y motivar a los estudiantes, particularmente aquellos que llegan desmotivados o con dificultades de aprendizaje. El clima escolar es de apoyo, con un enfoque en el bienestar emocional y académico del estudiante. La disciplina se maneja a través de actividades estructuradas y motivacionales que refuerzan las normas de comportamiento positivo. La gestión y el seguimiento son dinámicos y adaptativos, enfocados en evaluar y abordar las necesidades individuales a través de la evaluación continua y el contacto con las familias. A pesar de este contacto, reportan una integración pobre por parte de las familias. La infraestructura es adecuada, aunque hay necesidades de mejoras estructurales. La escuela cuenta con recursos básicos, pero expresa la necesidad de más apoyo material, como tecnología educativa y materiales didácticos más variados, así como más docentes de apoyo para enriquecer la experiencia de aprendizaje.

Escuelas de Comparación

El centro “Escuela de Comparación #1” está ubicado en la zona urbana de Santo Domingo. Es un centro de tanda vespertina que solo contempla el nivel primario, con casi 350 estudiantes. La gestión del centro es proactiva, realizando acompañamientos y seguimientos constantes para asegurar la mejora continua en los procesos educativos, lo cual incluye evaluaciones frecuentes y adaptaciones curriculares según las necesidades emergentes. La jornada escolar es enriquecida por grupos pedagógicos que discuten temas curriculares y evaluativos, y por un enfoque colaborativo entre docentes, el Equipo de Gestión y los técnicos. Aunque el centro cuenta con recursos básicos como materiales reciclables y equipos audiovisuales, existe una demanda persistente de más recursos educativos, incluyendo libros de texto y tecnología interactiva, para mejorar la calidad y el alcance de la enseñanza. La gestión del centro siente que relación con las familias es activa y bien integrada en el proceso educativo.

El centro “Escuela de Comparación #2” ubicado en la zona rural de La Vega, tiene una matrícula de alrededor de 170 estudiantes en la tanda matutina en los niveles inicial, primaria y secundaria,

donde la mayor concentración, alrededor de 120 estudiantes, son de primaria. Desde la gestión, se fomenta un ambiente escolar positivo. La gestión escolar es activa en el seguimiento y apoyo, con reuniones semanales del equipo y acompañamiento en el aula para optimizar las prácticas pedagógicas. Tiene una infraestructura antigua y recursos limitados, como la falta de impresoras suficientes y material gastable. El centro mantiene la disciplina y motivación de los estudiantes. Los desafíos incluyen el ruido externo debido a su ubicación cerca de una vía con tráfico pesado. La comunidad escolar, incluidas las familias, colabora para superar estas dificultades, ayudando a cruzar a los estudiantes de manera segura y minimizando las distracciones durante las horas escolares. Usan herramientas como los grupos de WhatsApp para eficientizar la comunicación. El centro también pone un énfasis en la individualización del aprendizaje, ofreciendo tutorías personalizadas para asegurar que ningún estudiante quede rezagado.

El centro de jornada extendida **“Escuela de Comparación #3”** está ubicado en la zona rural de La Vega. Trabaja con casi 200 estudiantes de inicial y primaria. Aborda la educación con un enfoque inclusivo y adaptativo, considerando el entorno diverso y las necesidades individuales de cada estudiante. Este centro parte de la evaluación diagnóstica para planificar y ajustar el contenido educativo, para que las actividades sean accesibles para todos los estudiantes, incluso aquellos que puedan estar rezagados. La disciplina se maneja buscando la colaboración de las familias y utilizando estrategias individuales para apoyar el aprendizaje. El centro reporta que las familias no colaboran en el proceso educativo de los estudiantes. Se apoyan de grupos de WhatsApp para comunicarse con las familias. La gestión escolar promueve un clima de compañerismo y colaboración entre el personal. La escuela enfrenta limitaciones en recursos, particularmente en tecnología, afectando la capacidad de ofrecer una enseñanza dinámica y visualmente atractiva.

El centro de jornada extendida **“Escuela de Comparación #4”** está ubicado en la zona rural de Santiago. La matrícula es de casi 400 estudiantes entre los niveles inicial, primaria y secundaria. La vulnerabilidad de la comunidad representa un reto para la escuela. La gestión y los docentes se enfocan en lograr un aprendizaje significativo. Cuenta con una población diversa. La disciplina se trabaja buscando siempre respetar y entender a los estudiantes, mientras se mantiene un ambiente de apoyo y respeto mutuo. Aunque cuenta con la infraestructura básica y los recursos didácticos como pizarras digitales y computadoras, la escuela enfrenta desafíos debido a la falta de mantenimiento y actualización tecnológica. El seguimiento académico y conductual hace énfasis en la integración de la familia en el proceso educativo para fortalecer el apoyo al estudiante en casa y en la escuela, pero reportan que, a pesar de los esfuerzos, las familias no se integran lo suficiente, aun recibiendo las informaciones por los grupos de WhatsApp.

El centro de jornada extendida de la zona rural de Nagua, **“Escuela de Comparación #5”** cuenta con una matrícula de alrededor de 130 estudiantes entre los niveles de inicial y primaria. Utiliza evaluaciones diagnósticas al inicio del año y evaluaciones continuas para adaptar la enseñanza a las necesidades de los estudiantes. La gestión educativa apoya el seguimiento y mejora del aprendizaje con planes de mejora personalizados, especialmente en lectoescritura para estudiantes con bajo rendimiento o rezagados. La disciplina en la escuela se gestiona con claridad mediante normas establecidas y la participación del Equipo de Gestión en la resolución de problemas conductuales. La infraestructura y recursos son básicos, y la escuela enfrenta desafíos en cuanto a la disponibilidad de recursos como materiales de lectura y tecnología educativa. La relación entre el

personal educativo y los estudiantes es colaborativa, lo que contribuye a un clima escolar positivo. Los docentes reportan que no tienen el apoyo de la mayoría de las familias, indicando que no asisten a reuniones ni dan el seguimiento necesario a los estudiantes.

El centro de jornada extendida **“Escuela de Comparación #6”** está ubicado en la zona urbana de Cotuí, y cuenta con una matrícula de alrededor de 180 estudiantes entre los niveles de inicial y primaria. Se enfoca en proporcionar una educación comprensible y accesible, empleando estrategias pedagógicas adaptadas a las necesidades individuales de cada estudiante para fomentar el razonamiento lógico. El clima escolar es de apoyo mutuo, tratando a la comunidad educativa como una familia. La gestión de la escuela se caracteriza por su participación y apoyo constante, tanto en actividades académicas como en seguimiento personalizado. Por igual, busca fomentar la integración de las familias y utiliza grupos de WhatsApp. La infraestructura y los recursos, aunque suficientes, requieren mejoras, específicamente en la tecnología para enriquecer la experiencia educativa. Los esfuerzos del Equipo de Gestión por mantener la disciplina hablan del compromiso de los docentes. Los docentes reportan que les gustaría colaboración de la familia en los procesos educativos.

El centro **“Escuela de Comparación #7”** es de jornada extendida ubicado en la zona rural de La Vega, con casi 400 estudiantes. Es una escuela con el nivel inicial y primario, esperando que los estudiantes que aún quedan en el centro de secundaria pasen a otra institución. La gestión busca adaptarse y buscar soluciones a las necesidades reales y emergentes de los estudiantes. La disciplina se maneja mediante un enfoque empático, creando un entorno de aprendizaje respetuoso de los cambios en los estudiantes. La gestión y el seguimiento son activos y personalizados, apoyados por un equipo de orientación que interviene con planes específicos para estudiantes que presentan dificultades. A pesar de contar con recursos básicos como libros y proyectores, hay una demanda continua de más materiales y soporte tecnológico para enriquecer la experiencia educativa. Por igual, la infraestructura, por su precariedad, representa grandes retos para la instrucción, con espacios insalubres y poco apropiados para la docencia. Con relación a las familias, el centro reporta una ausencia notable, indicando que no se involucran en los procesos educativos.

El centro educativo de jornada extendida **“Escuela de Comparación #8”** cuenta con 550 estudiantes del nivel inicial y primario. Está ubicado en la zona urbana de Santo Domingo. Se distingue por su sentido de comunidad y cooperación tanto entre el personal como con los estudiantes. Pese a estar situado en un entorno retador, en el centro de un mercado activo, la escuela mantiene un ambiente armonioso y colaborativo. Sin embargo, la insalubridad de la comunidad incide con el buen funcionamiento del centro. La disciplina se maneja integrando actividades físicas, para canalizar energías de manera positiva. Los miembros del Equipo de Gestión se consideran proactivos, con un equipo de psicología que interviene cuando los estudiantes faltan a la escuela. La infraestructura enfrenta desafíos por su ubicación ruidosa y la escuela podría beneficiarse de integrar más personal de limpieza, más docentes y más recursos tecnológicos para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. El centro reporta que no cuenta con el apoyo de las familias.

El centro **“Escuela de Comparación #9”** está ubicado en la zona urbana de Santiago. En la tanda matutina, recibe casi 1000 estudiantes, del nivel inicial, primaria y secundario. La mayor concentración de los estudiantes está en el nivel primario. La gestión del centro se centra en el seguimien-

to y la mejora continua de los estudiantes, trabajando con las familias para asegurar el progreso académico. A pesar de ofrecer un entorno favorable para la enseñanza y el aprendizaje, la escuela enfrenta desafíos significativos en términos de recursos, careciendo de tecnología suficiente, como proyectores y televisores, que son necesarios para apoyar las metodologías de enseñanza visual y dinámica preferidas. La infraestructura también es limitada, restringiendo la capacidad de ofrecer espacios adecuados para la enseñanza individualizada o en grupos pequeños. El centro se comunica con las familias a través de grupos de WhatsApp, aun así, reporta que desea mayor integración de las familias, pues la mayoría están muy ocupadas y no asisten a reuniones para dar seguimiento a los estudiantes.

El centro **“Escuela de Comparación #10”** es de jornada extendida y también funge como hogar para un grupo de sus estudiantes de lunes a viernes. Tiene casi 450 estudiantes entre el nivel inicial, primario y secundaria. Está ubicado en la zona urbana de Santo Domingo. Implementa la evaluación diagnóstica y la personalización de la enseñanza para atender las necesidades individuales de cada estudiante. La escuela promueve un clima escolar positivo, reforzado por un sentido de comunidad y colaboración entre estudiantes y personal, incluida la gestión. La disciplina se maneja con un enfoque constructivo y empático, asegurando un entorno de respeto y comprensión. La escuela enfrenta desafíos en la disponibilidad de los recursos, específicamente de materiales didácticos, aunque se hacen esfuerzos para proporcionar los necesarios. La infraestructura admite actividades básicas, pero hay una necesidad notable de más recursos tecnológicos para mejorar la entrega de contenido educativo. La participación de algunas familias es activa, contribuyendo significativamente al proceso educativo a través de diversas formas de colaboración, pero reportan que la mayoría de las familias no participa en el proceso educativo de los estudiantes.

El centro de jornada extendida **“Escuela de Comparación #11”** pertenece a la zona urbana de Montecristi y tiene casi 400 estudiantes entre inicial y primaria. La disciplina se maneja mediante un enfoque positivo, inculcando respeto y responsabilidad. Se fomenta la participación de las familias mediante comunicación constante a través de grupos de WhatsApp, lo que es esencial para el proceso educativo. Sin embargo, esto no siempre es exitoso, faltando cooperación de parte de los padres. La gestión lleva un seguimiento del progreso académico que se enfoca en planes de mejora personalizados y estrategias adaptadas para reforzar el aprendizaje. La infraestructura es funcional y se complementa con recursos básicos para apoyar el enfoque dinámico de la enseñanza, aunque hay una necesidad constante de más recursos para enriquecer aún más el entorno educativo.

El centro de jornada extendida **“Escuela de Comparación #12”** está ubicado en la zona rural de Azua. Su matrícula es de casi 500 estudiantes de los niveles inicial y primaria, incluyendo una notable presencia de estudiantes extranjeros. El personal presenta un clima escolar armónico, donde se tratan los desafíos de manera colectiva. La disciplina se maneja a través de enfoques positivos y estrategias colaborativas que fomentan la participación de los estudiantes en el proceso educativo. En términos de gestión y seguimiento, ofrece actividades para fortalecer la relación entre la escuela y la comunidad. Aunque posee recursos básicos como una minibiblioteca y materiales didácticos variados, la escuela enfrenta limitaciones en recursos tecnológicos, lo que subraya la necesidad de mejoras para enriquecer la enseñanza. El centro reporta que las familias se integran poco, y les gustaría contar con ellas en el proceso educativo, específicamente en la supervisión de tareas.

El centro de jornada extendida de la zona rural de Nagua, “Escuela de Comparación #13” tiene una matrícula de 350 estudiantes entre los niveles de inicial y primaria. La infraestructura de la escuela necesita mejoras, especialmente en la provisión de materiales didácticos y tecnológicos para facilitar el acceso a contenidos educativos y hacer las clases más dinámicas. Aunque la escuela es activa en lograr la implicación de las familias, enfrenta desafíos con la participación inconsistente de estas en el proceso educativo de los estudiantes, específicamente en obtener apoyo para lograr mejores aprendizajes. Desde la gestión del centro y los docentes, se utilizan grupos de WhatsApp para la comunicación con las familias.

El centro “Escuela de Comparación #14” pertenece a la zona urbana de Barahona y es de jornada extendida con casi 700 estudiantes en el nivel primario. La población estudiantil es diversa, con familias distintas aportando variedad y complejidad al ambiente escolar. Por esto, la disciplina se maneja con un enfoque humano, enfocado en el respeto mutuo y la comunicación abierta. La gestión realiza seguimientos continuos, mantienen una comunicación constante con las familias a través de grupos de WhatsApp y reuniones personales para abordar asistencias y comportamientos de los estudiantes. A pesar de la comunicación constante, el centro reporta que las familias se citan y no asisten. La infraestructura y los recursos, aunque limitados, cuentan con una biblioteca y acceso a tecnología básica. A pesar de esto, tiene oportunidades de mejorar para enriquecer la experiencia educativa.

El centro de jornada extendida “Escuela de Comparación #15” pertenece a la zona rural de San Juan de la Maguana con casi 300 estudiantes entre el nivel inicial y primaria. La gestión del centro trabaja con el Departamento de Orientación para apoyar a los estudiantes más rezagados, proporcionando intervenciones personalizadas fuera del aula. El clima escolar es de colaboración, donde se abordan los desafíos colectivamente. Aunque el centro cuenta con recursos básicos como proyectores y materiales didácticos, la escuela afronta una escasez de otros materiales, lo que limita la capacidad de los educadores para ofrecer un aprendizaje interactivo y visual. La disciplina y el seguimiento educativo se gestionan a través de la comunicación y el trabajo en equipo. El centro reporta que solo un grupo pequeño de familias se integra en el proceso educativo de los estudiantes.

El centro de jornada extendida “Escuela de Comparación #16” localizado en la zona urbana de San Juan de la Maguana, tiene casi 500 estudiantes entre inicial y primaria, con una población significativa de estudiantes extranjeros. En cuanto al clima escolar, los desafíos se enfrentan de manera colectiva. La disciplina se gestiona con estrategias positivas y se centra en la construcción de confianza y respeto mutuo. La gestión escolar es activa en el seguimiento académico, apoyándose del Departamento de Orientación y Psicología. La infraestructura, y los recursos son limitados, especialmente en tecnología, con una necesidad notable de recursos tecnológicos y materiales didácticos para complementar el aprendizaje. A pesar de que se realizan esfuerzos para mantener a las familias involucradas y actualizadas sobre el progreso de los estudiantes, usando estrategias como grupos de WhatsApp, la participación de la familia es deficiente y el centro desea mayor integración de su parte.

Análisis de Resultados

En esta sección se presentan los resultados del análisis de las entrevistas y observaciones de campo realizadas en esta investigación. Se destacan los cinco grandes temas o categorías que emergieron en el proceso de análisis de datos: (1) Rutina Escolar, (2) Clima y Cultura Escolar, (3) Características del Centro, (4) Proceso de Enseñanza-Aprendizaje y (5) Relación Comunidad-Escuela-Familia. Estos temas son sustentados por los resultados de las encuestas. Cada uno de estos temas se desglosa en subtemas específicos, proporcionando una visión detallada de los factores que influyen en el funcionamiento y el éxito de las escuelas. Los temas y subtemas son comparados y contrastados con los datos arrojados por el análisis de frecuencia de las encuestas. A través de este análisis, se identifican fortalezas y áreas de mejora, contribuyendo así a un entendimiento más profundo de las dinámicas escolares y ofreciendo recomendaciones basadas en evidencia para la mejora continua del sistema educativo dominicano.

Categoría I: Rutina Escolar

“Lo primero es llegar al centro, recibir a los estudiantes, realizar el acto a la bandera correspondiente. Luego, enviamos a los niños al curso, damos la bienvenida, oramos y pasamos al desayuno. Los niños traen su propio desayuno porque no llega a tiempo el desayuno de la escuela, entonces se lo damos como una merienda. Ellos se desayunan. Iniciamos nuestra rutina diaria con el propósito, dependiendo del área que se vaya a impartir, el propósito y el objetivo del día. Los niños lo hacen ya de manera rutinaria.”

- Docente escuela de estudio

En las escuelas que forman parte de esta investigación, la rutina escolar está muy marcada por procesos y momentos del día comunes, y juega un papel preponderante en la formación y el desarrollo académico de los estudiantes. Los resultados de las entrevistas, observaciones y encuestas no sugieren diferencias en la rutina escolar entre las escuelas de estudio y las de comparación. Desde el inicio del día con actos cívicos, momentos de reflexión y el desayuno escolar, hasta las interacciones pedagógicas en el aula, cada actividad está diseñada y se ejecuta para crear un ambiente estructurado y propicio para el aprendizaje. Estas actividades fomentan el respeto, el orden y la disciplina, y establecen un tono de seriedad y compromiso hacia sus estudios. Un director de escuela de estudio comenta: “Hacemos junto con el Equipo de Gestión el recorrido. Siempre después que finaliza el acto cívico, que los niños se van junto con sus maestros para los diferentes cursos, hacemos una ronda, un recorrido.”

Dentro del aula, la rutina se caracteriza por una serie de actividades pedagógicas que incluyen la retroalimentación de saberes previos, la presentación de nuevos contenidos y la implementación de estrategias dinámicas para mantener la atención de los estudiantes. Estas prácticas están cuidadosamente alineadas con los lineamientos curriculares establecidos por el Ministerio de Educación de la República Dominicana (Minerd), y adaptadas a las necesidades específicas de los estudiantes según el contexto en que se desarrollan. Además, los coordinadores pedagógicos ofrecen seguimiento continuo y evaluación constante, que buscan mejorar las prácticas de enseñanza y aprendizaje en cada centro. En las entrevistas, se hace evidente la estandarización de los procesos establecidos por el Minerd. Tanto los docentes como los directores describen similarmente procesos como el acto cívico, los acompañamientos pedagógicos, los grupos pedagógicos, entre otros, como son planteados en el Manual Operativo de Centros Educativos Públicos (Mocep) (Manual Operativo de Centros Educativos Públicos, 2023). Por igual, las funciones de los miembros del Equipo de Gestión como el director, coordinador pedagógico, orientador, los docentes y demás miembros del centro coinciden con la descripción propuesta en el Mocep (2023).

Liderazgo y Gestión Pedagógica

“Nosotros como cabeza del centro, verdad que somos el líder del centro, debemos ser un ejemplo a seguir tanto para los docentes, el personal de apoyo y los estudiantes; que ellos puedan ver en nosotros un referente: ‘cuando sea grande quiero ser así, voy a ser así.’ Que vean el respeto y la responsabilidad.”

- Director escuela de comparación

El liderazgo y la gestión en las escuelas influyen directamente en la calidad de la educación y el ambiente de aprendizaje (Bravo-Aranibar et al., 2019). En un mundo educativo que enfrenta desafíos constantes y cambiantes, el rol del director va más allá de solo administrar los recursos y cumplir con los estándares académicos, sino también en inspirar, motivar y apoyar a los docentes y estudiantes para alcanzar su máximo potencial (Bravo-Aranibar et al., 2019). Los líderes escolares eficaces son visionarios que integran las mejores prácticas pedagógicas y promueven un entorno colaborativo y de apoyo (Kafele, 2015).

“Hay que continuar buscando nuevas estrategias día tras días para solucionar las situaciones que se nos presentan.”

- Director escuela de estudio

Además, la gestión escolar efectiva involucra la implementación de estrategias que aseguran la operación fluida de la escuela y la satisfacción de las necesidades educativas de todos los estudiantes. Parte de las funciones de la gestión incluye la supervisión de la planificación curricular, la evaluación del desempeño docente y estudiantil, y la integración de la comunidad y las familias en el proceso educativo, todas estas contempladas en el Mocep (2023). A través de un liderazgo y gestión sólidos, las escuelas pueden ofrecer programas que no solo mejoren los resultados académicos, sino que también fomenten habilidades sociales y emocionales críticas, preparando a los estudiantes para el éxito más allá del aula (Barrios Gaxiola y Frías Armenta, 2016; Bravo-Aranibar et al., 2019; Cotera, 2022).

Tanto en las escuelas de comparación como en las escuelas de estudio, se evidencia su dedicación a la mejora continua de la enseñanza y el aprendizaje, la utilización de grupos pedagógicos para el desarrollo profesional de los docentes, y la participación de los líderes escolares en el día a día educativo. En ambos grupos de escuelas, el liderazgo y la gestión parecen centrarse en apoyar directamente a los docentes y estudiantes, a través de un acompañamiento constante y sistemático. Estas escuelas hacen uso de estrategias y programas diseñados por el MinerD, como Con Base, para mejorar la enseñanza en el aula y manejar disciplinas o problemas académicos específicos. Por igual, los centros visitados presentaban en aulas y pasillos lemas del MinerD expuestos, como: “Enamórate de la Lectura” y “Escuelas Resilientes Conviviendo en Armonía,” y muchas presentaban letreros de “Un Buen Gerente” proporcionados por el MinerD en las oficinas de los directores.

“La familia se transforma desde la escuela,’ estamos trabajando con ese programa. Son talleres de capacitación a los padres que le hablan de los valores, de cómo ellos deben de tratar a sus hijos. Se trata de la escucha, de que deben de prestarles atención. Todo es referente a los valores.”

- Director escuela de estudio

“Últimamente, el Ministerio de Educación, especialmente en el primer ciclo de primaria, ha estado experimentando con los pobres muchachitos y entonces nos llegan unos proyectos, que no bien lo están cogiendo, lo cambian. Ahora está un proyecto Con Base en el primer ciclo.”

- Director escuela de estudio

Los líderes tanto de las escuelas de estudio como las de comparación, interactúan frecuentemente con los estudiantes y sus familias, implementando visitas domiciliarias y reuniones que facilitan la resolución de problemas y la integración familiar en los procesos educativos. Se observa un enfoque proactivo para abordar las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, especialmente aquellos que pueden quedarse atrás. En las escuelas de estudio, se observa un especial interés en conectar con la comunidad, intentando fortalecer los vínculos entre la escuela y el entorno local para apoyar el desarrollo integral de los estudiantes. Pueden percibirse ligeras diferencias en el enfoque del liderazgo, donde se identifican algunas de las escuelas de estudio con un enfoque particular en la innovación y adaptabilidad, mientras que algunas de las escuelas de comparación enfatizan la consistencia y la adherencia a las políticas establecidas.

Los datos cuantitativos arrojan que los directores en las escuelas de estudio tienen más experiencia profesional, así como una formación más robusta (postgrado y maestría), (ver Tablas 1 y 2). En un estudio realizado por Benzo (2020) acerca de las experiencias de los directores principiantes de escuelas públicas dominicanas, los directores reportan mejor desempeño mientras mayor preparación académica y experiencia en aula. A pesar de que existen diferencias entre los años de experiencia y la formación de los directores de las escuelas de estudio y las de comparación, es importante resaltar que no necesariamente estas diferencias se ven reflejadas en la práctica, puesto que la rutina escolar en ambos grupos de escuelas es muy similar y las estrategias pedagógicas implementadas desde el Equipo de Gestión también lo son. En ese mismo sentir, se desconoce si la formación de postgrado o maestría que tienen estos directores es relacionada al área de gestión educativa.

Tabla 1. Experiencia profesional del director

Estadísticas Descriptivas	Comparación	Estudio
Años de experiencia como docente		
Válidos	15	18
Media	14.8	19.5
Desviación estándar	6.46	12.55
Años de experiencia como director		
Válidos	15	18
Media	7.6	11.89
Desviación estándar	7.20	11.34
Años de experiencia docente en este centro		
Válidos	15	18
Media	6.73	9.22
Desviación estándar	8.28	9.33
Años de experiencia como director en este centro		
Válidos	15	18
Media	5.53	8.56
Desviación estándar	4.82	7.56

Tabla 2. Distribución de la formación académica máxima alcanzada por del director

	Licenciatura	Especialidad	Maestría
Comparación	6 (40.00%)	0 (0.00%)	9 (60.00%)
Estudio	5 (27.78%)	3 (16.67%)	10 (55.56%)

Los resultados de las encuestas también revelaron que, en ciertos aspectos, las escuelas de estudio tienen una proporción mayor de respuestas afirmativas, lo que indica un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones respecto a la admisión de estudiantes, la contratación de maestros y la gestión del centro, en comparación con las escuelas de comparación (ver Tabla 3). Esta autonomía puede permitir a las escuelas de estudio adaptar sus políticas y prácticas a las necesidades específicas de su comunidad escolar, facilitando una respuesta más ágil y efectiva a los desafíos y oportunidades que se presentan. Además, la capacidad de seleccionar y retener al personal docente de manera más autónoma puede contribuir a la formación de equipos educativos más cohesionados y comprometidos, mejorando la calidad de la enseñanza y promoviendo un entorno educativo más innovador y dinámico.

Tabla 3. Autonomía administrativa

Pregunta	Escuela	Sí
¿El Director puede decidir qué estudiante entra al centro?	Comparación	3 (20.00%)
	Estudio	5 (27.78%)
¿El Director puede decidir qué maestro entra al centro?	Comparación	0 (0.000%)
	Estudio	5 (27.78%)
¿Tiene el centro alguna co-gestión?	Comparación	4 (26.67%)
	Estudio	8 (44.44%)
¿Alguna congregación religiosa gestiona el centro?	Comparación	3 (20.00%)
	Estudio	6 (33.33%)

Estrategias del Equipo de Gestión

En las escuelas de estudio y de comparación se observan prácticas comunes que reflejan un compromiso con la mejora continua de la calidad educativa y el bienestar estudiantil, aunque cada tipo de escuela adapta estas estrategias a sus propios contextos y necesidades específicas. Los dos grupos de escuelas realizan reuniones periódicas de los equipos de gestión y organizan los cronogramas según el día a día de su escuela. Por ejemplo, un director de escuela de estudio comenta: “Nosotros tenemos reunión todos los lunes, nos reunimos para poder hacer la agenda de la semana de trabajo.”

Visitas Domiciliarias.

“Nosotros somos maestros de nuestros estudiantes y de nuestras familias también.”

- Docente escuela de estudio

“Mensualmente hacemos entre tres y cuatro visitas domiciliarias. Dan resultado las visitas domiciliarias directas. Anteriormente, teníamos una deserción escolar con una tasa alta de un 6-7% de deserción y en la actualidad es prácticamente es cero.”

- Director escuela de estudio

“Se continúan haciendo las visitas domiciliarias que ayudan en gran parte, porque eso nos contribuye a que los estudiantes no estén faltando tanto al centro educativo, ya que hacemos un compromiso con los padres de que deben de enviar a sus hijos a la escuela y los comprometemos a que si no, entonces buscamos alternativas con ayuda de CONANI que nos da soporte... y como ellos saben que no les conviene, pues entonces se ponen al día con lo que es esta parte con los niños para que no estén faltando innecesariamente, al menos que se dé el caso que sea que el niño no pueda ir por enfermedad.”

- Director escuela de comparación

Las visitas domiciliarias suelen realizarse en respuesta a ausencias frecuentes de los estudiantes o debido a preocupaciones específicas sobre su bienestar o comportamiento. Sale a relucir en las entrevistas tanto con directores como con docentes, que las visitas domiciliarias son una práctica clave en el contexto educativo, que busca fortalecer los vínculos entre la escuela y el hogar. Al realizar estas visitas, personas del Equipo de Gestión pueden entrar en el entorno familiar del estudiante. Esta cercanía permite a los docentes comprender mejor las circunstancias individuales del estudiante, incluyendo su entorno de vida y los desafíos específicos a los que se enfrenta fuera de la escuela. A través de estas interacciones, se fomenta una comunicación más abierta y se obtiene una perspectiva más completa sobre el contexto del estudiante y, por ende, los factores que pueden influir en el rendimiento académico del estudiante.

Además, las visitas domiciliarias buscan incrementar la participación de las familias en el proceso educativo de los estudiantes. En situaciones donde se detectan problemas graves o persistentes, como la falta continua de asistencia a clases o situaciones de vivienda no aptas para la convivencia de un menor de edad, las autoridades escolares suelen utilizar advertencias sobre posibles reportes a servicios sociales o entidades de protección infantil como un medio para incentivar la cooperación y el cambio. Generalmente, esta táctica resulta efectiva y las familias acatan las recomendaciones, ayudando a establecer un entorno más seguro y propicio para el aprendizaje del estudiante. Estas acciones reflejan el compromiso de la escuela con el bienestar general de su estudiantado y la importancia de una colaboración estrecha entre el hogar y la institución educativa. De las escuelas que forman parte de esta investigación, varias mencionaron que recurren a visitas domiciliarias de ser necesario, en su mayoría escuelas de estudio. Es importante resaltar que las visitas domiciliarias están contempladas en el Manual de los servicios de Orientación y Psicología del MinerD, como parte de las estrategias a casos específicos.

Seguimiento de la Práctica Docente.

“Siempre está colaborando. La coordinadora siempre vive visitándonos y dándonos seguimiento para ver si llevamos las actividades y en qué secuencia estamos trabajando. Revisa las planificaciones para ver si están al día, que nos falta tal secuencia, que por cuáles actividades vamos, que si estamos utilizando la lista de cotejo o la rúbrica. Ella siempre va. Si tenemos los portafolios listos de los niños, qué nos faltan, qué es lo que estamos trabajando de cada actividad, en fin, dando seguimiento...”

- Docente escuela de comparación

“Las coordinadoras se ocupan ya sea semanal o quincenal, dependiendo la necesidad de ese docente, de ir cada vez que sea necesario donde ellos a darles seguimiento, a darles acompañamiento, apoyarles... y esas son cosas que hay que mantenerlas.”

- Director escuela de comparación

“La coordinadora especialmente es la que más hace énfasis en los grados cuando se ve que hay dificultad. Hay niños que tienen dificultad de aprendizaje; con esos niños es que se hace más el énfasis para trabajar, aunque se trabaja en todo.”

- Director escuela de estudio

Tanto en las escuelas de comparación como en las de estudio, se lleva a cabo una revisión y seguimiento de la práctica docente. Este proceso incluye observaciones en el aula, donde coordinadores y miembros del Equipo de Gestión evalúan el desempeño de los docentes, asegurándose de que las estrategias de enseñanza sean efectivas y alineadas con los objetivos curriculares establecidos por MinerD. Se revisan planificaciones, registros de calificaciones y portafolios de los estudiantes, proporcionando retroalimentación constructiva y sugerencias para mejorar la práctica educativa.

El acompañamiento también implica reuniones periódicas para discutir los avances y las áreas que requieren atención, promoviendo un entorno de crecimiento profesional continuo. En estas reuniones, se abordan tanto las fortalezas como las debilidades observadas, y se diseñan planes de acción personalizados para cada docente. Existe una relación positiva entre los aprendizajes y la gestión del centro tanto en el liderazgo, como a nivel curricular (Cotera, 2022). La misma relación se ve en los centros entrevistados, pues esta supervisión constante garantiza la mejora continua de la enseñanza y fomenta un ambiente de apoyo y colaboración, donde los docentes pueden compartir sus experiencias y recibir orientación para mejorar sus técnicas pedagógicas.

Los datos de las encuestas revelan que las escuelas de estudio tienden a realizar reuniones más frecuentes con los docentes (ver Tabla 4). Esto podría indicar una mayor cohesión y colaboración

dentro del equipo docente. Esta práctica puede favorecer la implementación de estrategias educativas más efectivas, ya que permite una comunicación constante y el intercambio de ideas y mejores prácticas entre los docentes. La frecuencia de estas reuniones puede facilitar la identificación rápida de problemas y la adopción de soluciones innovadoras, promoviendo un entorno de aprendizaje más dinámico y receptivo a las necesidades de los estudiantes. Además, la colaboración regular entre los docentes puede contribuir al desarrollo profesional continuo, fortaleciendo el compromiso y la motivación del personal educativo.

Tabla 4. Acompañamiento a los docentes reportado por directores

Frecuencia de Reuniones de Docentes	Comparación	Estudio
Dos o tres veces al mes	6.67%	22.22%

Acompañamiento Áulico.

“El Equipo de Gestión hace reuniones de acompañamiento, nos da seguimiento con la planificación. Entra a las aulas a verificar todo. Si en algún momento ve que un maestro está faltando en algo, se reúne con el maestro y bueno, trata de que de que las cosas fluyan de verdad.”

- Docente escuela de comparación

“En la práctica nos apoyan. Cuando tienen los acompañamientos y ven alguna debilidad en el maestro. Bueno, pues tenemos los diálogos reflexivos que sirven para ver en qué podemos mejorar en nuestra práctica.”

- Docente escuela de estudio

“En ese acompañamiento se observa cómo los docentes desarrollan su proceso áulico. Después se entra en lo que es la socialización de ese proceso al final del mismo y se le dan, por ejemplo, algunas orientaciones y algunas recomendaciones en base a qué pueda mejorar en ese proceso.”

- Director escuela de comparación

“Lo primero es que la coordinadora hace su acompañamiento. Cuando ella va a esos acompañamientos, ella le da un seguimiento al docente. Hay un diálogo entre ellos para que el docente sepa cuáles son los puntos que necesita mejorar. Entonces se le hace un seguimiento. Luego de, entonces nos sentamos con el docente como equipo nosotros también. Cuando tenemos encuentros, ya sean semanales, nos reunimos con ellos para decir cuáles fortalezas tiene.”

- Director escuela de estudio

El proceso de acompañamiento áulico en las escuelas de comparación y en las escuelas de estudio es una práctica integral diseñada para mejorar la calidad de la enseñanza y garantizar una educación efectiva para todos los estudiantes. Este acompañamiento se lleva a cabo por el Equipo de Gestión, que incluye directores, coordinadores pedagógicos, orientadores o psicólogos escolares, quienes realizan visitas regulares a las aulas para observar y evaluar la dinámica educativa. Durante estas visitas, se analiza la implementación de los planes de estudio, la efectividad de las estrategias de enseñanza, y la interacción entre estudiantes y docentes. Se establece un cronograma desde el Equipo de Gestión que se comparte con los docentes. Los coordinadores y, en ocasiones, los directores, ofrecen retroalimentación constructiva a los docentes, así como estrategias para intervenir con estudiantes que tienen situaciones específicas de aprendizaje o de conducta.

Grupos Pedagógicos.

“Porque en ciertos grupos pedagógicos siempre han tenido clases modelo, buscando cuáles son los aspectos positivos, aspectos de mejora... también hemos hecho en el mismo grupo pedagógico muchas planificaciones que nos sirven para el día a día.”

- Docente escuela de estudio

“Nosotros tenemos los grupos pedagógicos. Hoy, por ejemplo, estamos trabajando esa parte y siempre se coge un espacio para nosotros hablar sobre las diferentes estrategias que está usando cada quien, ahí uno se desahoga y dice lo que tiene que decir.”

- Director escuela de comparación

Los grupos pedagógicos incluyen el desarrollo profesional de los docentes a través de talleres, seminarios y reuniones de trabajo, donde se comparten buenas prácticas y se discuten innovaciones pedagógicas. Este enfoque colaborativo no solo mejora la gestión del aula, sino que también promueve un ambiente de aprendizaje proactivo y reflexivo, beneficiando tanto a docentes como a estudiantes. Así, los grupos pedagógicos se consolidan como un esfuerzo continuo para elevar la calidad educativa, respondiendo a las necesidades cambiantes del entorno educativo y las demandas individuales de los estudiantes. Los grupos pedagógicos sirven como comunidad de aprendizaje, espacio para compartir buenas prácticas, planificación de clases y de actividades escolares.

“Hay un docente que tiene una dificultad, por ejemplo, en el llenado de registros, suponiendo hay un docente nuevo, no ha trabajado el llenado de registros. Cuando toca el grupo pedagógico, ahí se socializan, se aclaran las dudas y se apoyan unos con otros.”

- Director escuela de comparación

Estrategias para Integración de las Familias.

“El director busca las estrategias y la forma de integrar a la familia en todos los procesos que se realizan aquí en la escuela. En estos tres meses que celebramos las fiestas patrias, los involucramos lo más que pudimos en las actividades que se realizaron en el centro, de una manera general. Nosotros tenemos que estar rindiéndoles informes de avance a los padres y poniéndolos a firmar los cuadernos, los boletines de notas y entonces uno aprovecha los espacios para ir hablando de las fortalezas y debilidades de sus hijos, porque a veces algunos padres no asisten con regularidad al centro, pero uno aprovecha el espacio cuando ellos llegan y aunque ese no sea el tema, uno entonces aborda esas situaciones para integrarlos a ellos a ser parte de las soluciones a las dificultades.”

- Docente escuela de comparación

“Usted sabe que, sin la familia, nosotros como escuela, no somos nada. Esto es una integración de todo un equipo; un equipo: familia, comunidad, escuela y los actores del proceso, todos juntos. Si nos unimos, todos vamos a obtener buenos resultados.”

- Director escuela de estudio

La participación de la familia es un factor clave en el rendimiento escolar (Guerra y Parra, 2020). Esta participación se ve afectada por el cambio de roles en la familia, la carga laboral de ambos padres, así como la desintegración de la familia (Mendoza y Zuñiga, 2017). Romagnoli y Cortese (2016) afirman que mientras más activa la participación, mejor rendimiento escolar.

“Se crean lazos de confianza.”

- Director escuela de estudio

“Ellos son parte de ese aprendizaje.”

- Director escuela de comparación

Buscar la integración de las familias en los procesos educativos es otra práctica común, reconociendo que la colaboración entre el hogar y la escuela es necesaria para el éxito educativo de los estudiantes. Estas iniciativas buscan fortalecer la relación entre las familias y el personal docente, facilitando un canal de comunicación abierto que les permite estar informados respecto a y participar en el progreso académico y bienestar emocional de los estudiantes.

La mayoría de las escuelas de estudio dicen tener una participación efectiva de las familias. En cambio, las escuelas de comparación asumen estrategias para mejorar la participación familiar, como entregar boletines cuando se donan útiles, uniformes o zapatos, para obtener mayor asistencia. Algunas escuelas también desarrollan proyectos en los que las familias colaboran. Este enfoque colaborativo no solo apoya el aprendizaje de los estudiantes, sino que también promueve una comunidad escolar más comprometida. Tanto en las entrevistas a los directores como en las encuestas, sale a relucir la incidencia de las Asociaciones de Padres y Amigos de la Escuela (APMAE), y se evidencia que, en las escuelas de estudio, las APMAE son más activas que en las escuelas de comparación (ver Tabla 5).

Tabla 5. Participación y gestión reportada por directores

Pregunta	Escuela	Respuestas Afirmativas
¿Tienen asociación de padres, madres y amigos de la escuela (APMAE)?	Comparación	15 (100.00%)
	Estudio	18 (100.00%)
¿Cuál es su incidencia en los procesos académicos del centro en caso afirmativo?	Comparación	
	Baja o ninguna	2 (13.33%)
	Alta	11 (73.33%)
	Estudio	
	Baja o ninguna	0 (0.00%)
	Alta	17 (94.44%)

Rol de la Coordinación Pedagógica

“La coordinadora tiene su registro para darle acompañamiento a las maestras.”

- Director escuela de estudio

“El primer ciclo tiene dos guías, una de matemática y una de lengua española. Yo me rijo de lo que mandan esas guías, que mandan sus actividades, qué se va a dar día por día. Yo trabajo con el currículo de adecuación, que es lo que me mandan con los contenidos que voy a trabajar con cada niño. Ya en caso de lo que es la formación de la actividad diaria, o sea, lo que es la matriz, ya la coordinadora al inicio de año hizo su grupo pedagógico, igual que las reuniones que nos mandaron a nosotros a hacer de capacitación.”

- Docente escuela de comparación

En ambos grupos de escuelas, la coordinación pedagógica apoya y supervisa la práctica educativa. En la descripción de las principales funciones según el Mocep (2023), el coordinador pedagógico orienta la planificación, acompaña a los docentes, coordina la carga horaria, entre otros. Este rol implica la observación y evaluación de las técnicas docentes, asegurando que se implementen las metodologías adecuadas para facilitar el aprendizaje significativo. La coordinación también juega un papel importante en la planificación y ejecución de programas educativos y en la implementación de mejoras en los métodos de enseñanza. En ambos tipos de escuelas, la coordinación asiste a los docentes en la elaboración de sus planificaciones, proporcionan retroalimentación continua y fomentan el desarrollo profesional a través de talleres y reuniones pedagógicas.

Rol del Departamento de Orientación y Psicología

“El apoyo que nos da, el seguimiento cuando nosotros le hacemos un comentario: mira, fulano no me está captando o fulano viene, pero se distrae, o fulano viene y se pone con la cabeza hacia abajo, no me está poniendo atención a lo que estoy explicando en el aula, o si se ve con una actitud negativa. Uno recurre al departamento de orientación y toman cartas en el asunto, y nos ayudan a buscar una solución y a investigar.”

- Docente escuela de comparación

“Solo porque el niño no tiene las competencias a nivel académico... sino que ahí las psicólogas detectan que ese niño no aprende porque no vive con mamá y papá.”

- Director escuela de estudio

El personal del Departamento de Orientación y Psicología de las escuelas en esta investigación tiene un enfoque centrado en el bienestar emocional y social de los estudiantes. Su labor incluye la intervención en situaciones de crisis, el apoyo en la resolución de conflictos y la implementación de programas de orientación que promueven una sana convivencia. En las escuelas, el personal de este departamento también se involucra activamente en el seguimiento de los estudiantes con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo (NEAE) y con situaciones particulares del entorno y del hogar que influyen directamente en el desarrollo de los estudiantes. Como parte de sus funciones desde MinerD contemplado en el Manual de los servicios de Orientación y Psicología, está la coordinación de las visitas domiciliarias. Las respuestas de los directores no sugieren diferencias entre las escuelas de estudio y las de comparación. Por ejemplo, un director de una escuela de estudio comenta: “el Departamento de Orientación no es solo para los muchachos, también es para la familia.” Mientras que un director de escuela de comparación: “Un niño que tenga situaciones de conducta en el aula, entonces se hace desde el departamento de Orientación y Psicología, se le refiere, llaman la familia.” Estas respuestas nos ilustran claramente cómo es percibido el rol del Departamento de Orientación y Psicología en ambos grupos de escuelas.

El Día a Día de la Escuela

El día a día de las escuelas en esta investigación revela aspectos fundamentales del funcionamiento diario de las instituciones educativas y el impacto directo de estas rutinas en la experiencia educativa de estudiantes y profesores. Al examinar las actividades cotidianas, desde la llegada al centro hasta el cierre de la jornada, obtenemos una visión integral de cómo las políticas y prácticas escolares se materializan en la práctica diaria. A través de estas descripciones detalladas, se ilustra cómo directores y docentes estructuran sus actividades diarias, gestionan el tiempo, y responden a los desafíos e imprevistos, ofreciendo un espejo de la cultura y prioridades de estos centros. Por igual, como se menciona anteriormente, es palpable la estandarización de procesos y rutinas en las escuelas de la investigación, según lo establecido en el Mocep.

El Día a Día del Director

“El día a día en un centro educativo, lo planificamos, pero tiene que estar sujeto a todos los cambios que puedan ocurrir.”

- Director escuela de comparación

Los directores de las escuelas incluidas en este estudio muestran un compromiso con el bienestar de sus estudiantes, destacando la importancia de una atención integral que abarca tanto la salud física como la mental. Este enfoque reconoce que el rendimiento académico está intrínsecamente vinculado al estado general de salud de los estudiantes, y que, para fomentar un ambiente de aprendizaje efectivo, es esencial asegurarse de que los estudiantes estén saludables tanto física como emocionalmente. Un director de escuela de comparación explica que en su día a día: “Monitoreamos por las diferentes aulas para ver cómo están los niños, qué trajeron hoy.”

Para abordar la salud física, estos directores implementan políticas que aseguran que los entornos escolares sean seguros y promuevan prácticas saludables. Esto incluye la supervisión de la nutrición en las comidas escolares, la promoción de la actividad física regular a través de deportes, juegos recreativos y espacios de receso activos, y la vigilancia constante de las instalaciones para garantizar que cumplan con los estándares de higiene y seguridad. Es importante destacar que las observaciones de campo revelan que las escuelas de comparación visitadas tienden a tener espacios con menos higiene, y, en general, menos seguros que las escuelas de estudio. Esto puede deberse al sentido de agencia del director, a los estándares de higiene tanto del director como de la comunidad educativa, al apoyo que recibe o deja de recibir tanto de las familias como de la comunidad en cuanto a la salubridad de esta, entre otras razones. A pesar de esto, los directores de ambos grupos de escuela dicen estar haciendo rondas constantemente y que parte integral de su trabajo es mantener el plantel en condiciones para sus estudiantes. Asimismo, los directores promueven la atención oportuna a situaciones que afecten el desarrollo del estudiante, como temas conductuales o de indisciplina, cambios en el estado de ánimo, o situaciones de salud mental. Además, algunos directores han establecido programas para realizar chequeos de salud regulares, que pueden incluir exámenes de visión y audición, así como revisiones dentales. De las escuelas de la investigación, dos brindan atención médica en el plantel.

En el aspecto de la salud mental, los directores de estas escuelas promueven un enfoque proactivo para abordar el bienestar emocional y psicológico de los estudiantes. Esto se logra proporcionando un espacio seguro para que los estudiantes expresen sus preocupaciones y reciban apoyo, y robusteciendo el Departamento de Orientación dentro del centro. Además, los directores promueven una educación no solo académica sino también en relaciones interpersonales, que impacta directamente la convivencia dentro de la comunidad educativa (Martel y Álvarez, 2019). Este enfoque holístico busca crear una comunidad más inclusiva y empática, donde cada estudiante tiene las herramientas y el apoyo necesario para prosperar en su entorno educativo.

La rutina diaria de un director en estas escuelas se caracteriza por ser integral y dinámica, abarcando desde la supervisión directa de la práctica educativa hasta la gestión administrativa y el desarrollo comunitario. El director, desde su llegada al centro temprano en la mañana, se involucra en el recibimiento de los estudiantes y el personal, asegurando un ambiente seguro, acogedor y organizado.

“Saludo al personal y a los estudiantes según me voy encontrando con ellos. Hago un recorrido por los espacios para ver las condiciones de higiene que tienen los baños, el patio y las aulas. Eso es lo primero que hago brevemente. Si hay algo que yo vea que no esté, vamos a decir acorde, que no esté normal en relación a la higiene, pues de una vez le comunico a la conserje.”

- Director escuela de comparación

“Siempre que vienen quejándose por algo, les presto atención. Si vienen y me dicen mire, fui a tal baño y el inodoro no funciona, pues seguido nos esforzamos en arreglarlo.”

- Director escuela de estudio

La mayoría de los directores de este estudio mantienen una política de puertas abiertas, recibiendo a estudiantes, docentes y familiares en sus oficinas en cualquier momento de la jornada. Durante el día, el director supervisa las actividades escolares, realiza rondas de monitoreo en aulas y pasillos para observar la dinámica escolar, e interactúa frecuentemente con el personal para garantizar que todos los procesos se ejecuten correctamente. Tanto en las escuelas de comparación como en las escuelas de estudio, surge una queja constante: el tiempo que toma la participación en actividades del MinerD, que obligan al director a desvincularse por periodos del quehacer del centro educativo para atender cuestiones burocráticas ya sea del distrito, de la regional, o de ambas. Un director de escuela de comparación comenta: “Quisiera las tantas reuniones me dejaran actuar con los niños. Lo hago cuando puedo. Me gustaría pasar por los cursos todos los días, hablar con esos niños que uno sabe que tienen problemas por delante, ayudarlos.”

Los directores, en general, están dispuestos a ir más allá de sus responsabilidades formales para mantener el compromiso y la conexión con las familias y la comunidad. Las entrevistas con directores y docentes, así como las observaciones, revelan el profundo compromiso con el bienestar del personal del centro. Este compromiso se refleja en su esfuerzo por mantener y mejorar constantemente el ambiente educativo, dando la milla extra para lograr proveer un espacio educativo estable y equilibrado para el desarrollo de su estudiantado y de su cuerpo docente. La motivación de los directores se centra en asegurar que la escuela sea un espacio donde el personal, los estudiantes y sus familias se sientan “como en casa.”

El Distrito Educativo y el Día a Día del Director

“Del distrito nos llaman que tenemos que llenar algún enlace, que tenemos que pasar el registro de asistencia...”

- Director escuela buen rendimiento

“Pero es que el registro te llevó el tiempo, que del distrito te mandaron tal informe, que había que hacer ese levantamiento... y así nos pasamos todo el año. Entonces la mejora de los aprendizajes va a ser difícil, si eso se mantiene como va. Ojalá que haya un cambio en esa parte, como que le den más tiempo y que el docente pueda empoderarse de su aula, que no tenga excusa. Porque el registro que está actualmente hay que escribir mucho y me lleva mucho tiempo.”

- Director escuela de estudio

Las interrupciones y demandas del distrito inciden significativamente en el día a día del director de escuela, afectando tanto la planificación como la ejecución de sus responsabilidades. Para los fines de este estudio, utilizaremos “distrito educativo” por ser la instancia más cercana a las escuelas; sin embargo, estos llamados pueden darse desde la regional educativa a través del distrito. Estas demandas a menudo requieren ajustes de última hora en el cronograma, lo que puede interferir con el tiempo dedicado a actividades pedagógicas y administrativas esenciales. Reuniones inesperadas o requerimientos de reportes pueden distraer al director de su supervisión directa en

el aula y del acompañamiento al personal docente, elementos clave para el buen funcionamiento de la escuela.

Además, estas interrupciones pueden dilatar o incluso impedir la implementación de mejoras planificadas en el centro educativo, ya que consumen tiempo y recursos que podrían emplearse en la mejora de los procesos internos y el apoyo a los estudiantes y profesores. Esto afecta la capacidad del director para mantener un enfoque sistemático en la mejora de la calidad educativa, limitando su capacidad para responder de manera efectiva a las necesidades de los estudiantes y el personal, pues tiene que ausentarse del centro para asistir a reuniones o capacitaciones. Así, la calidad del servicio educativo se ve impactada directamente por estas demandas externas, que exigen del director una capacidad excepcional de adaptación y manejo de múltiples prioridades simultáneamente.

“Tenemos que tener una agenda. Pero uno planifica que voy a hacer esto a tal hora, tal día, y surge un taller, surge una convocatoria, una reunión que impide que se ejecute lo que uno tenía planificado.”

- Director escuela de estudio

El Día a Día del Docente

“A veces uno llega con una expectativa al aula, pero la realidad es otra.”

- Docente escuela de comparación

“En ese caso, los maestros siempre están en constante capacitación de este distrito.”

- Director escuela de estudio

Las escuelas de comparación y las escuelas de estudio comparten una estructura diaria similar que comienza con rituales cívicos y religiosos como el acto de bandera y la oración, estableciendo un tono de respeto y reverencia al inicio del día. Los docentes en estas escuelas inician su día temprano, llegando al centro antes de iniciado el acto de bandera y cerrando su jornada una vez los estudiantes salen del centro. El horario de salida del docente depende, en su mayor parte, de la cantidad de tandas que trabaje o si trabaja una jornada extendida. Además de las actividades académicas, los docentes están involucrados en planificación, grupos pedagógicos, supervisión de recreos y la administración de comidas escolares, lo que implica un esfuerzo constante para mantener un ambiente estructurado y disciplinado. La atención a las necesidades emocionales y académicas individuales de los estudiantes también añade una capa adicional de exigencia a su rutina. En general, las entrevistas y observaciones revelan que la gran mayoría de las escuelas de este estudio, independientemente del grupo al que pertenezcan, se esfuerzan por asegurar que los estudiantes comiencen sus actividades académicas en un ambiente estructurado, seguro y motivador.

Tanto en las escuelas de estudio como de comparación, existe un énfasis hacia los aspectos académicos, iniciando las clases con la retroalimentación de conocimientos previos y la presentación de nuevos contenidos. En adición a esto, estas escuelas tienden a emplear una mezcla de motivación y estructura en su pedagogía. Los docentes en estas escuelas utilizan dinámicas de entrada, diálogos, reflexiones y frases motivadoras como afirmaciones para energizar y comprometer a los estudiantes desde el comienzo del día. La enseñanza es altamente secuencial e integrada, evidenciando el proceso de planificación con actividades diarias que incluyen un inicio, desarrollo y cierre de cada sesión. Según las conversaciones con los docentes, el tiempo de planificación y horas fuera de aula se utiliza eficazmente para mejorar la calidad de la enseñanza.

Aunque las escuelas de estudio y las de comparación enfrentan desafíos similares, la forma en que cada tipo de escuela responde a estos desafíos puede variar. Las escuelas de estudio muestran una tendencia a priorizar la motivación y el bienestar emocional de los estudiantes como un componente fundamental de su estrategia educativa. Esto se manifiesta en la actitud proactiva y positiva de los docentes, quienes se esfuerzan por hacer que cada estudiante se sienta valorado y capaz. Además, se observa en algunos de los docentes de estas escuelas una mentalidad de crecimiento, que les impulsa a buscar constantemente nuevas estrategias y enfoques para mejorar la enseñanza y el aprendizaje, asegurándose de adaptar sus métodos a las necesidades cambiantes de sus estudiantes. En cambio, los docentes de las escuelas de comparación reportan estrategias más tradicionales de gestión de aula. Por igual, expresan más frustración con respuestas como: “bata-llando”, “cogiendo lucha” o “este ha sido un año bien difícil para mí.” Sin embargo, está presente el deseo de que sus estudiantes estén bien. Por ejemplo, un docente de escuela de comparación comenta: “Trabajar con los niños de manera dinámica, que se sientan un espacio de confianza e interacción, que se pueden expresar.”

Los directores reportan mejor puntualidad y asistencia en las escuelas de estudio que en las escuelas de comparación (Ver Tabla 6). Esto puede deberse al nivel de compromiso que han asumido con la docencia y el bienestar de los estudiantes. La constancia en la docencia debido a la puntualidad y asistencia por parte de los docentes puede traducirse en un mejor rendimiento de los estudiantes.

Tabla 6. Puntualidad y asistencia de los docentes reportada por directores

Variable	Nivel	Comparación (porcentaje)	Estudio (porcentaje)
Evalúe la puntualidad de los maestros en el centro	Deficiente	1 (6.67)	0 (0.00)
	Bueno	7 (46.67)	6 (33.33)
	Excelente	7 (46.67)	12 (66.67)
Evalúe la asistencia de los maestros en el centro	Deficiente	1 (6.67)	0 (0.00)
	Bueno	5 (33.33)	2 (11.11)
	Excelente	9 (60.00)	16 (88.89)

En general, en algunos docentes, independientemente del tipo de escuela, es posible percibir cansancio en sus respuestas, quienes expresan que a veces trabajan con una población “difícil,” y que su día a día es “cargado” o “complicado.” Aun así, los docentes demuestran una motivación intrínseca y un alto nivel de compromiso y dedicación. Además, los docentes muestran una notable resiliencia y adaptabilidad, respondiendo a las necesidades cambiantes de sus estudiantes con métodos de enseñanza que se adaptan al contexto y a la realidad de los estudiantes. Para enfrentar los desafíos diarios y asegurar el acceso de los estudiantes a un aprendizaje significativo y relevante, los docentes han desarrollado estrategias de enseñanza que integran activamente a los estudiantes en el aprendizaje, fomentando así su interés y participación. Esto incluye el uso de tecnologías educativas, enfoques multidisciplinares y la incorporación de actividades lúdicas y colaborativas que reflejan las condiciones y contextos locales de los estudiantes. Asimismo, han establecido una comunicación efectiva con las familias a través de herramientas digitales como WhatsApp para reforzar el apoyo educativo en el hogar.

El Registro y el Día a Día del Docente

“A nosotros, un ejemplo, nos empapan de cosas nuevas que manda el distrito, tanto del registro, que ustedes saben que todo se ha ido modificando...”

- Docente escuela de comparación

“Nosotros, en los momentos de nuestras horas optativas, la tomamos mayormente para llenar el registro, para hacer cualquier otra actividad que tengamos que hacer, como un instrumento de evaluación o cualquier otra cosa.”

- Docente escuela de estudio

“El registro que está actualmente hay que escribir mucho y lleva mucho tiempo. Aquí enviaban un informe semanal y yo tenía que dedicarme a eso.”

- Director escuela de estudio

El registro representa ciertas dificultades para la labor docente, especialmente en términos de gestión del tiempo y atención pedagógica directa. La necesidad de cumplir con los requisitos administrativos del distrito, como la actualización constante de registros y la elaboración de informes detallados, consume una parte significativa del tiempo que los docentes podrían dedicar a la preparación de clases o la interacción directa con los estudiantes. Este enfoque en la documentación y la reportería puede resultar en una disminución del tiempo disponible para actividades pedagógicas esenciales, lo que a su vez podría afectar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje dentro del aula. Además, el enfoque intensivo en el cumplimiento de estos requisitos administrativos puede generar estrés y sobrecarga de trabajo para los docentes, lo que afecta su bienestar y su capacidad para mantener un ambiente educativo óptimo. Por lo tanto, mientras que el registro es una herramienta útil para la evaluación del proceso educativo, su impacto en la carga de trabajo docente necesita ser gestionado cuidadosamente para evitar comprometer la calidad de la educación que se ofrece.

Categoría II: Clima y Cultura Escolar

“Porque donde hay un clima de armonía, de atención, el estudiante puede aprender. Donde no hay un clima de tranquilidad, de concentración, pues entonces no hay aprendizaje. Entonces esa parte nos favorece.”

- Director escuela de estudio

La categoría de Clima y Cultura Escolar abarca una diversidad de prácticas y perspectivas que reflejan cómo se vive y se respira el día a día en los centros educativos. Este aspecto de la vida escolar es fundamental, pues define el ambiente en el que estudiantes y docentes interactúan, aprenden y crecen (Barrios Gaxiola y Frías Armenta, 2016; Cerda et al., 2019; López et al., 2018). A partir de la información compartida, se observa un fuerte enfoque en la construcción de una cultura de paz y colaboración, que permea todas las actividades y relaciones dentro de las escuelas.

Las escuelas analizadas demuestran compromiso con la creación de un entorno armónico y respetuoso, donde la educación en valores y la resolución pacífica de conflictos son fundamentales. Esto se manifiesta a través de diversas iniciativas que incluyen la integración de prácticas de oración y reflexión espiritual, la promoción de la colaboración entre docentes y estudiantes y el fomento de la participación de la comunidad en la vida escolar. Además, se destaca la importancia de la inclusión y el respeto a la diversidad, lo que contribuye a un ambiente educativo enriquecedor y acogedor para todos.

Cultura Escolar

“Mi centro educativo es un centro, que tratamos de que todo surja en paz, con amor, respeto, armonía, pero que a veces también se dan situaciones... porque perfecto solamente es Dios. Y como aquí hay tantas personas, pues cada quien trae su situación, y hay momentos que esa situación va a salir, por más que usted trate de que no salga, va a salir, porque perfecto solamente Dios. Los cuentos de hadas son los que tienen todo feliz, la vida entera feliz.”

- Docente escuela de comparación

“Tenemos una cultura de paz para con los niños para que los aprendizajes puedan llegar. Con relación al centro pasa lo mismo, una cultura en donde interactuamos, en donde se respetan los niños. También tratamos de lograr que ellos se involucren en lo que es esa forma de respetarnos unos con otros. Creo que esa es la base, tratarnos con amor, en la práctica de valores.”

- Docente escuela de estudio

“Aquí se respira como un aire de libertad, en otras palabras, de autogestión. Los maestros saben trabajar sin la directora, saben hacer todas sus cosas bien hechas.”

- Director escuela de estudio

“Bueno, pero si no hay un buen clima, un buen ambiente, una buena convivencia en el centro con los maestros, compañeros, maestros y estudiantes y maestros y conserjes y maestros, conserjes y estudiantes; si no tenemos un buen clima, una buena convivencia en todo, no hay aprendizaje. No hay aprendizaje con discordia y chisme. No va a haber aprendizaje. Tenemos que obligatoriamente llevarnos bien.”

- Director escuela de comparación

Las escuelas de estudio, así como las escuelas de comparación, describen su centro como un centro “armonioso,” donde el día a día se desarrolla “en paz.” Asimismo, ambos grupos de escuelas enfatizan la colaboración y el trabajo en equipo como un pilar fundamental de su cultura organizacional. En estas escuelas se destaca la cooperación, así como los valores cristianos y morales que aseguran una formación integral de los estudiantes. Varias de las escuelas de estudio dicen trabajar activamente por una cultura de paz, lo que puede tener un impacto profundo en los estudiantes, preparándolos no solo académicamente, sino también como ciudadanos responsables y empáticos. Esta cultura también puede ayudar a reducir los niveles de violencia y mejora el clima escolar, facilitando un mejor aprendizaje y relaciones más saludables entre todos los miembros de la comunidad escolar (Cerde et al., 2019). Además, puede reforzar la resiliencia de los estudiantes frente a adversidades sociales o personales, permitiéndoles manejar conflictos de manera constructiva en el futuro.

“Tenemos unos ambientes de disciplina positiva excelente porque lo hemos trabajado, porque si no hay disciplina no hay aprendizaje.”

- Director escuela de estudio

Clima Laboral

“El ambiente aquí dentro es muy bueno. Se trabaja en confianza, se trabaja con los compañeros, se colabora con el que... se le ayuda al que está un poquito más atacado o abrumado, por así decirlo. Nosotros trabajamos en un ambiente de armonía, de colaboración.”

- Docente escuela de comparación

“No tengo palabras con qué agradecer nuestro ambiente tan saludable. El día que falta uno de nosotros por una razón cualquiera, nosotros mismos le cubrimos las horas. Aquí todos nos llevamos de maravilla, todos nos llevamos de maravilla y es algo que favorece.”

- Docente escuela de estudio

“Tenemos ciertas diferencias de opinión, pero siempre tratamos de afinar, de buscar siempre soluciones conjuntas donde ningún grupo de interés se sienta afectado, sino más bien que los resultados puedan ser de beneficio para todos.”

- Director escuela de estudio

“Sin importar la diferencia que pueda haber, políticas o religiosas en nuestro contexto, en nuestra comunidad, la escuela funciona sin que esas diferencias entren aquí a este centro educativo. Aquí somos uno, nos amamos. Como le dije al inicio, nos comprendemos como hermanos.”

- Director escuela de comparación

En el análisis del clima escolar y la cultura de estas 37 escuelas, es evidente que tanto las escuelas de estudio como las escuelas de comparación comparten compromisos fundamentales hacia la educación, aunque con particularidades que definen sus respectivas experiencias educativas. Si bien estas escuelas enfrentan desafíos propios de su contexto, se destaca su espíritu de colaboración y apoyo mutuo entre el personal, que se esfuerzan por mantener un clima propicio para la enseñanza y el aprendizaje. La mayoría de estas escuelas, según las entrevistas a directores, docentes, y las observaciones directas, se caracterizan por ser ambientes armoniosos y bien organizados, donde la colaboración y el compañerismo entre todo el equipo de gestión y docentes son elementos clave. Hay un énfasis particular en la inclusión y el respeto mutuo entre todo el personal del centro y los miembros de la comunidad escolar; esto se refleja en la preocupación constante por el bienestar de sus colegas, y la solidaridad que se ofrece en momentos difíciles. Independientemente del grupo al que pertenezcan las escuelas, los resultados destacan que tanto los directores como los docentes describen sus centros como espacios de “libertad,” donde reina la “armonía y colaboración.”

Sentido de Comunidad

“Yo diría que la palabra perfecta que describiría la relación que hay aquí entre todos esos entes es familia. Como en toda familia, verdad, a veces hay diferencias, pero realmente al final somos todos familia.”

- Docente escuela de comparación

“La relación entre el docente y las familias es de respeto y de acogida.”

- Director escuela de estudio

En todas las descripciones de las escuelas, directores y docentes expresan sentirse como parte de una familia. Esta metáfora familiar resalta un sentido de unidad, apoyo mutuo y compromiso colectivo hacia el bienestar y el éxito de todos los actores de la comunidad educativa. En general, ambos grupos de escuelas describen un ambiente en el que se sienten apoyados por sus colegas y el Equipo de Gestión. Esta sensación de apoyo les ayuda a superar situaciones desafiantes, trabajando juntos para superar obstáculos, compartiendo recursos, estrategias y buenas prácticas. Además, los resultados demuestran un compromiso común hacia los objetivos educativos y el bienestar de los estudiantes.

Se valora mucho la capacidad de contar con alguien en momentos difíciles, ya sea para cubrir una clase en ausencia de un compañero o para compartir técnicas pedagógicas efectivas. Asimismo, los docentes aprecian la disponibilidad tanto del director como de los miembros del Equipo de Gestión, describiendo a las personas que ocupan estos roles como “siempre pendientes” o “abiertos” a cualquier necesidad que se presente. Este sentido de familia se manifiesta en una colaboración práctica, donde los docentes se apoyan unos a otros tanto en aspectos personales como profesionales. Esta ayuda mutua apoya la gestión de las dinámicas de clase y los desafíos enfrentados por los estudiantes, fortaleciendo el tejido social de cada centro educativo (López et al., 2018).

“El sentirse bien es por el trato que se les ha venido brindando, la acogida y la protección que se le da dentro del mismo centro. Siempre estamos pendientes.”

- Director escuela de estudio

Esta idea de “familia” también se refleja en cómo el personal aborda el trabajo en equipo. Se prioriza la colaboración sobre la competencia, promoviendo un ambiente en el que todos trabajan hacia objetivos comunes. Una de las escuelas de estudio, hablando sobre el trabajo en equipo, resalta que todos “halan hacia el mismo lado.” Este apoyo contribuye a un ambiente en el que sienten que pueden contar con los demás, fortaleciendo su conexión y sentido de pertenencia al grupo. Esta atmósfera familiar puede ser un factor importante en el desarrollo de una experiencia educativa positiva y enriquecedora para estudiantes y personal por igual (Barrios y Frías, 2016; Cerda et al., 2019; López et al., 2018).

Relación Docente-Estudiante

“También estamos claros, al igual que el equipo, que lo importante aquí, lo importante de verdad, la razón de ser del centro educativo, son los niños.”

- Docente escuela de comparación

“Si hay una necesidad, salimos al encuentro. Los niños se acercan con confianza, todos quieren darte un abrazo. Entonces cuando uno nota eso, uno se deja que ellos les den el abrazo. Pero como está con lo de la ley del menor y todo eso, hemos insistido siempre al personal que tengan cuidado, eviten el acercamiento. Pero son niños y uno sabe cómo manejarlos.”

- Director escuela de estudio

En las escuelas que forman parte de esta investigación, las relaciones entre docentes y estudiantes se caracterizan por el afecto y el respeto mutuo. En las entrevistas, estas relaciones se describen como cercanas y afectivas. Los docentes se ven a sí mismos no solo como educadores, sino como figuras parentales o mentores responsables en gran parte del desarrollo emocional y académico de sus estudiantes. Este vínculo afectivo ayuda a crear un entorno de aprendizaje en el que los estudiantes se sienten valorados, entendidos y motivados para participar activamente (López et al., 2018). Los estudiantes ven a sus docentes como figuras de apoyo en quien confiar, lo que fortalece su sentido de estar en un lugar seguro y acogedor. Esto es consistente con lo propuesto por Barrios Gaxiola y Frías Armenta (2016), quienes plantean que una buena relación entre docentes y estudiantes hace que estos se sientan más seguros y confortables en las clases.

“Los niños quieren muchísimo a uno y desde que ven que uno llega, esos muchachos se vuelven locos con abrazos e igualmente yo. Para mí, esos niños son mis hijos y cualquier situación que le pase a un estudiante de esos, es como si le estuviera pasando a un hijo mío.”

- Director escuela de estudio

Los docentes en las escuelas de esta investigación hablan de la importancia de la empatía y el cuidado en sus interacciones diarias. Reconocen y responden no solo a las necesidades académicas de sus estudiantes, sino también a las emocionales. Este enfoque empático fortalece los lazos entre todos los miembros de la comunidad educativa. Siguiendo con la metáfora, como en cualquier familia, los desafíos son inevitables, pero la forma en que se enfrentan estos desafíos refleja un compromiso compartido con el bienestar del grupo. Los conflictos o problemas se abordan con un espíritu de resolución y aprendizaje conjunto, y hay una disposición general a buscar soluciones que beneficien a todos, manteniendo el ambiente de armonía y respeto.

Relación Estudiante-Estudiante

“Ellos se llevan bien. Usted sabe que a veces aparecen ciertas situaciones, que se trata de buscar la solución a tiempo. Pero pocas situaciones comparadas con otros centros, según yo he visto, no se presentan tantas situaciones.”

- Docente escuela de estudio

En general, en ambos grupos de escuelas, las relaciones entre estudiantes reflejan un alto nivel de compañerismo y colaboración. Los estudiantes muestran una notable camaradería, evidente en cómo interactúan dentro y fuera del aula. Hay una tendencia hacia la inclusión, donde los estudiantes nuevos son rápidamente acogidos y aceptados en la comunidad, así como los estudiantes con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo (NEAE) o con alguna discapacidad. Ambos grupos promueven la empatía dentro de sus estudiantes, enseñándoles a ponerse “en el lugar de los demás.” En ese mismo sentir, los docentes comparten que entre estudiantes se da un clima de armonía, y que las familias reconocen que, en sus centros, el bullying no es frecuente.

De las 37 escuelas en esta investigación, solo una reportó que sus estudiantes tienen roces constantes. Un docente de una escuela de comparación comenta:

“Yo he comentado con algunos compañeros con relación a los estudiantes, que están como muy activos... hay mucha violencia entre ellos, poca tolerancia. Yo en los años que tengo aquí, este ha sido el año donde yo he visto que los niños no toleran ni una mirada. En ocasiones, no todos, pero sí se ha dado con frecuencia en todo el centro y eso nos preocupa. Y el Equipo de Gestión, en conjunto con nosotros, vivimos buscando estrategias.”

A pesar de esto, vemos que la mayoría de las escuelas revelan un ambiente escolar saludable, donde la relación entre estudiantes es sana, lo que lleva a una comunidad educativa que favorece el aprendizaje y el buen desarrollo de sus estudiantes. Tal y como indica Pacheco-Salazar (2018), es en los centros educativos donde se promueven los modelos de convivencia social.

Disciplina en la Escuela

“Tú sabes, uno utiliza diversas estrategias según el contexto y la situación. Uno a veces utiliza el lenguaje verbal para tratar de manipularlos de una manera que estén a nuestro favor, diciendo cositas que, aunque uno no las vaya a ejecutar, pero, usted me entiende... con carácter, hablándole con autoridad y haciéndole entender la importancia de la clase. Yo digo que cuando un estudiante está motivado, pues se va solo, te va a escuchar y va a hacer silencio. En cuanto a esos indisciplinados que siempre aparecen, pues uno lo que opta por decirles ‘te voy a bajar diez puntos, te voy a quitar cinco puntos, te voy a mandar a buscar a tus padres,’ y son muchachos que son conscientes, que saben que, si continúan con la actitud, pues van a tener consecuencias.”

- Docente escuela de estudio

“Yo negocio mucho con ellos. La disciplina, o sea, si se pueden portar bien, hay que mantener el silencio. Les voy a dar diez minutos extra de recreo... por ejemplo, antes de venir aquí a la reunión, yo hice una negociación con ellos, que, si ellos mantenían la disciplina en el recreo, yo le iba a dar dos recreos. Entonces eso me apoya mucho para que ellos se mantengan más tranquilos.”

- Docente escuela de estudio

“Desde que se termina el acto cívico y la oración, se orientan también a los niños, cómo deben comportarse en las aulas, lo que deben cuidar en los espacios. En el recreo se les recuerda que no deben correr, que deben cuidar los baños, respetar a todo el personal, a los maestros.”

- Director escuela buen rendimiento

En las escuelas de estudio y en las escuelas de comparación, se observa un compromiso compartido de parte del docente hacia el mantenimiento de un ambiente disciplinado que favorezca el aprendizaje, así como una conciencia de que la educación no se limita solo a impartir conocimientos, sino también a formar ciudadanos respetuosos y conscientes de sus acciones y de su entorno. Ambos grupos de escuelas realizan reflexiones continuas, animando a los estudiantes a pensar en sus comportamientos y las consecuencias de sus acciones como herramienta para el desarrollo personal. Un ejemplo de esto son los mensajes reflexivos que se comparten en los actos cívicos. Asimismo, estas escuelas hacen un esfuerzo por inculcar valores fundamentales como el respeto, la honestidad y la responsabilidad, integrándolos en el currículo y la vida diaria del aula a través de la celebración de actividades diversas como el día de la familia, la conmemoración de las efemérides, las reflexiones, las lecturas y oraciones diarias.

Desde el inicio del año escolar, los docentes de estas escuelas dicen establecer límites claros, con normas de convivencia bien definidas, lo que asegura un entendimiento común de las expectativas dentro del aula. Los docentes tratan de predicar con el ejemplo, mostrando armonía y respeto

en sus interacciones para servir como modelos a sus estudiantes. En general, algunos de los docentes de las escuelas de comparación describen la disciplina en sus centros como “difícil,” mientras que algunos de las escuelas de estudio la describen como “manejable” o “buena.” En ambos escenarios, se resalta la incidencia que tiene el ambiente de la escuela, así como la comunidad y la familia, en la disciplina y el comportamiento de los estudiantes. Un docente de una escuela de comparación dice:

“Tomo en cuenta mucho el ambiente a desarrollar de mis estudiantes, porque mis estudiantes están en un ambiente de un barrio. Entender el ambiente donde ellos viven para entender por qué se portan como se portan es importante. Entonces me he puesto mucho en su lugar.”

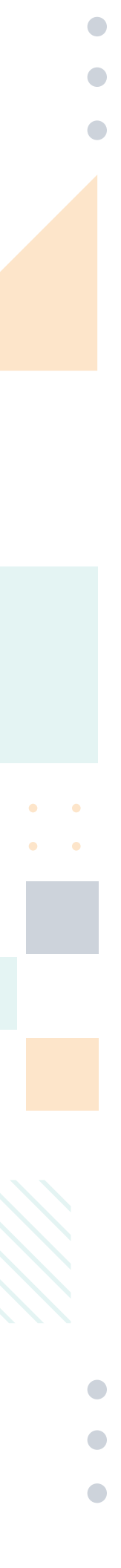
Algunas escuelas enfrentan el desafío de aulas sobrepobladas, lo que pudiera complicar la disciplina y la gestión del aula. Un director de escuela de estudio comenta:

“Cuando un niño se para, tiene que tener toda la precaución, porque al momento de pararse pues puede lastimar uno de sus compañeros con sus movimientos, porque están muy pegaditos.”

Para manejar la disciplina, tanto los docentes de las escuelas de comparación como los docentes de las escuelas de estudio se mantienen buscando estrategias nuevas para emplear dentro y fuera del aula. Una docente de una escuela de comparación mencionó: “Le busco a veces videítos sobre la disciplina y me la ingenio. La maestra o el maestro es hasta mago.” Podemos ver de manera repetitiva cómo algunas de las escuelas de comparación muestran una inclinación por estrategias como la “negociación” y el “soborno” educativo, incentivando comportamientos adecuados con recompensas para mantener el orden y motivar a los estudiantes. En contraste, en algunas de las escuelas de estudio, los docentes aplican diversas estrategias creativas y motivacionales, como el uso de sistemas de puntos, actividades de gamificación y recompensas que vinculan el comportamiento con incentivos positivos.

Los hallazgos sobre el clima y la cultura escolar revelan ligeras diferencias entre las escuelas de estudio y las escuelas de comparación, según las opiniones de sus directores y docentes. En las escuelas de estudio, el clima escolar se caracteriza por un ambiente de aceptación, inclusión y respeto mutuo, donde cada miembro de la comunidad educativa tiene un espacio claro sin confundir roles o estatus. Además, estas escuelas suelen tener un enfoque comunitario fuerte, donde la planificación escolar incluye a todos los miembros de la comunidad educativa como docentes, estudiantes, familias y organizaciones locales, asegurando que todas las actividades y políticas se realicen con consideración y en beneficio de todos los actores.

Por otro lado, en las escuelas de comparación, aunque también se reporta un clima generalmente armonioso, los desafíos son más frecuentes en cuanto a la consistencia y profundidad del ambiente positivo, muchas veces, según reportan los docentes, debido a la incidencia de la comunidad y la poca participación de las familias. Las relaciones entre docentes, estudiantes y familias, aunque descritas como buenas, en general carecen a veces de la cohesión y la integración que caracterizan a las escuelas de estudio. Además, se menciona que mientras que en las escuelas de estudio hay



un fuerte enfoque en la autogestión y la capacidad del personal para operar de manera efectiva sin supervisión constante, en las escuelas de comparación, la dinámica tiende a ser menos autónoma y más dependiente de la dirección para la mediación y la solución de conflictos, lo que puede impactar la eficacia de la enseñanza y el aprendizaje.

Estas diferencias, aunque leves, sugieren que mientras las escuelas de estudio están mejor preparadas para fomentar un clima educativo que apoya el aprendizaje autónomo y la cooperación entre todos los miembros de la comunidad escolar, las escuelas de comparación aún están trabajando hacia la estabilidad en estas áreas. Esto puede afectar indirectamente el desempeño académico de los estudiantes. Este contraste en el clima y la cultura escolar entre los dos grupos de escuelas subraya la importancia de fomentar un ambiente escolar inclusivo y colaborativo como fundamento para el éxito educativo.

Categoría III: Características del Centro

“También aquí tenemos una condición y es que el centro no cuenta con suficiente espacio. Tenemos algunas aulas sobrepobladas, un aula de inicial con 36 niños. Entonces es un poco difícil el manejo. No todas las aulas son del mismo tamaño, o sea, hay algunas que son pequeñas y tienen los niños que basta para echar la basura o algunas cosas es un poco incómodo. Y usted sabe, cuándo están así... le topan a uno, le moví el lápiz, y de ahí es que viene el conflicto. Porque aquí el maestro, por ejemplo, quiere dar lo más que pueda, pero con 38, 35 niños, a veces es un poco difícil.”

- Director escuela de estudio

“Y la escuela solamente tiene nueve aulas. Entonces tuvimos que, para no tener tantas aulas de 40 estudiantes y así tan grandes, tuvimos que dividirlos y poner en la biblioteca un aula. O sea, que ese espacio ahí, no lo estamos utilizando como lo hacíamos antes, igual el salón de profesores. Hemos tenido que poner un curso, el salón multiuso allá delante también, para que las aulas no tengan tanta cantidad, sino poderlos dividir un poco ya. Y el pre-primario también tiene muchos niños. Necesitamos que se construyan un poco más de aulas. Esa parte ahí, y el nombramiento de profesores, porque antes teníamos, la maestra de Formación Humana, el maestro de Artística, de Educación Física.”

- Director escuela de comparación

Las escuelas de esta investigación, tanto en las entrevistas como en las observaciones de campo, muestran una amplia variabilidad en cuanto a infraestructura y recursos disponibles, lo que impacta directamente en la calidad de la educación proporcionada y, por ende, el rendimiento académico de los estudiantes. Mientras algunas escuelas tienen aulas bien equipadas y recursos tecnológicos avanzados, otras luchan con instalaciones anticuadas e inapropiadas para la educación, así como una falta crónica de materiales básicos. Esta disparidad crea un entorno educativo desigual, donde el acceso a herramientas esenciales para el aprendizaje depende en gran medida de la ubicación y los recursos de cada centro.

Infraestructura

“Tenemos una infraestructura buena. Las condiciones del centro favorecen a que los niños se sientan bien en comodidad. Están cómodos en las aulas, porque no tenemos esa sobrepoblación. No hay escasez de sillas, de butacas. Es decir, que siempre hemos ido trabajando para que ellos se sientan cómodos aquí.”

- Director escuela buen rendimiento

“Tenemos 223 niños. Así, apretados, apretados.”

- Director escuela de comparación

La infraestructura y los recursos disponibles en las escuelas tienen un impacto directo en la calidad de la educación proporcionada (Torres Puñez, 2021). En el análisis comparativo entre las escuelas de estudio y las escuelas de comparación de esta investigación, se observan diferencias que subrayan la disparidad tanto en infraestructura como en la disponibilidad de recursos que apoyen la docencia. En términos de infraestructura, las escuelas de comparación que forman parte del grupo de escuelas observadas en esta investigación muestran una realidad más desafiante. La infraestructura en estas escuelas a menudo necesita mejoras o mantenimiento, lo que puede afectar negativamente el ambiente de aprendizaje. En cambio, las escuelas de estudio observadas se muestran limpias y ordenadas, con espacios físicos más amplios y mejor distribuidos, y, en general, mejor cuidadas. Asimismo, la mayoría cuenta con área verde en los espacios de recreación. En ambos grupos de escuelas, excepto en las escuelas visitadas manejadas actualmente o que fueron manejadas por religiosas, se observan filtraciones tanto en el techo como en las paredes. En ese mismo sentir, en las escuelas de comparación visitadas, los directores reportan una falta crítica de espacio que lleva a tener aulas sobrepobladas y a la multifuncionalidad de áreas como bibliotecas y salones de docentes para acomodar a los estudiantes, lo que complica la docencia y, por ende, la calidad de la educación. A pesar de que algunas escuelas de estudio mencionan la sobrepoblación de sus aulas, reconocen que sus espacios son cómodos, y que hay poca indisciplina a pesar de la cantidad de estudiantes.

En cuanto al espacio designado para bibliotecas, la situación varía entre las escuelas de comparación y las de estudio. A pesar de que algunas escuelas de comparación reportan tener bibliotecas, las observaciones directas en las escuelas revelan que el espacio de biblioteca no necesariamente está destinado para fines académicos. En algunas, este espacio se utiliza como depósito, y, en otras, existe el espacio, pero no con los recursos necesarios dentro de él para poder apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las escuelas de estudio utilizan la biblioteca para una variedad más amplia de actividades, como lectura individualizada, motivación a la lectura, préstamos de libros, investigación, y como espacio de aula debido a problemas estructurales. Por otro lado, las escuelas de comparación tienden a utilizar la biblioteca principalmente para actividades específicas como vocabulario, investigación, complementación de materiales didácticos, y ayuda en la lectoescritura. Esto sugiere que las escuelas de estudio podrían tener una integración más holística de la biblioteca en su programa educativo, mientras que las escuelas de comparación se enfocan en usos más tradicionales y específicos.

Con relación al espacio de comedor, las observaciones reflejan que las escuelas de comparación, en su mayoría, se ven obligadas a que los estudiantes desayunen, merienden y almuercen en las aulas. Un director de una de estas escuelas expresa: “entonces vienen las moscas, los olores.” Las plagas de moscas se observan en las escuelas de comparación visitadas. Estas pueden contaminar alimentos y superficies con bacterias y otros patógenos que recogen de desechos y otros materiales insalubres, lo que las convierte en una preocupación significativa para la salud pública y la higiene de la comunidad educativa.

Recursos

Los recursos en los centros educativos afectan directamente la calidad del aprendizaje que los estudiantes reciben (López y García, 2021). La disponibilidad de herramientas tecnológicas, materiales didácticos y una infraestructura adecuada no solo facilita la labor de los docentes, sino que también enriquece la experiencia educativa de los estudiantes. Cuando las escuelas están bien equipadas, los estudiantes tienen acceso a métodos de enseñanza más dinámicos e interactivos, lo que puede incrementar su motivación y compromiso con el aprendizaje (Claus, 2018). Por igual, las investigaciones demuestran que, con buena orientación y seguimiento de los docentes, las tecnologías ayudan en el proceso educativo (Suárez-Palacio et al., 2018).

En las 37 escuelas de esta investigación, se observa un deseo generalizado por tener mayores recursos, específicamente pantallas digitales interactivas (PDI), proyectores, impresoras y bocinas. Estos recursos son vistos como herramientas esenciales para modernizar y dinamizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las PDI, en particular, permiten a los docentes incorporar una variedad de estrategias pedagógicas interactivas que pueden captar mejor la atención de los estudiantes y facilitar una comprensión más profunda de los contenidos. Del mismo modo, las impresoras, los proyectores y las bocinas son fundamentales para presentar información de manera clara y accesible a todos los estudiantes, independientemente de su posición en el aula. Es importante destacar que en las escuelas visitadas que sí cuentan con PDI, independientemente del grupo al que pertenezcan, los docentes las utilizaban de manera adecuada, sirviendo de apoyo en el desarrollo de la clase, mostrando videos educativos, canciones con intención pedagógica, llamando a los estudiantes a participar, y como apoyo para la lección planificada para el día.

Esas escuelas que solicitan impresoras también solicitan máquinas de copiado debido a la falta de materiales didácticos adecuados. Es importante hacer énfasis en que, al expresar esta necesidad, ninguna escuela hizo alusión al uso excesivo de papel y el impacto de éste en el medioambiente. Varios docentes hablan de las “hojas de maquinilla” o de las copias como el recurso didáctico al que tienen más fácil acceso.

“Hojas de maquinilla, estamos muy carentes con copias también. La máquina siempre se nos daña. A veces traen cartulinas y eso y nos duran un tiempo. Nos puede durar un mes y ya cuando se agota ya no tenemos nada, solamente contamos con marcador y tiza.”

- Docente escuela de comparación

En general, las escuelas de estudio están mejor equipadas. Cuentan con mayor acceso a recursos tecnológicos como impresoras, proyectores y pantallas digitales interactivas (PDI), lo que facilita un entorno de aprendizaje más dinámico. La mayoría de estas escuelas cuentan con diversos recursos didácticos que apoyan las actividades educativas, desde las ciencias hasta las artes. De las escuelas de comparación, solo una minoría tiene acceso a internet. En cambio, la mayoría de las escuelas de estudio tienen acceso a este servicio. A pesar de contar con esta ventaja, casi todas las escuelas se enfrentan a conexiones inestables o lentas, por lo que desean mejorar la calidad o el alcance de la conexión. Un internet rápido y fiable les permitiría aprovechar al máximo las

herramientas tecnológicas disponibles; permite el acceso a recursos educativos en línea, facilita la comunicación y colaboración entre estudiantes y docentes, y apoya el desarrollo de habilidades digitales esenciales para el siglo XXI.

Es interesante notar que, a pesar de ser pocas las escuelas que dicen tener recursos suficientes, éstas están dentro del grupo de escuelas de estudio. Los docentes de estas escuelas se consideran “bendecidos” en este aspecto, expresan sentirse “cómodos,” y aseguran que los recursos que necesitan los tienen “a la orden del día.” Esto sugiere una correlación entre la disponibilidad de recursos y el rendimiento escolar. De las 21 escuelas de estudio, pocas son las que solicitan más recursos tecnológicos. Esta autoevaluación positiva indica que una dotación adecuada de recursos contribuye significativamente a un entorno de aprendizaje efectivo y productivo.

Por otro lado, la mayoría de las escuelas de comparación piden más recursos tecnológicos, específicamente pantallas digitales interactivas. Este dato subraya una brecha significativa en la disponibilidad de recursos entre las escuelas de estudio y las escuelas de comparación. La falta de recursos tecnológicos en las escuelas de comparación puede contribuir a un rendimiento inferior, ya que limita las estrategias de enseñanza que los docentes pueden emplear y reduce la motivación y el compromiso de los estudiantes.

Algunas de las escuelas de comparación también reportan falta de acceso a recursos básicos indispensables para la enseñanza diaria. Entre estos recursos se incluyen marcadores para las pizarras, hojas y libros de texto, cuya ausencia dificulta enormemente la capacidad de los docentes para realizar actividades educativas efectivas. Esta carencia no solo limita las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, sino que también impone una carga adicional sobre los docentes, quienes a menudo deben buscar alternativas para suplir estas necesidades críticas.

Además, algunas tanto de comparación como de estudio, mencionan que los docentes utilizan sus propios recursos para comprar materiales necesarios para la docencia. Este hecho resalta la insuficiencia de los recursos proporcionados por el sistema educativo, y la dedicación y el compromiso de los docentes para asegurar que sus estudiantes tengan acceso a los materiales necesarios para su aprendizaje. Sin embargo, también plantea una cuestión de sostenibilidad y equidad, ya que no todos los docentes pueden permitirse este gasto adicional.

“Un profesor de educación física que no quería que los estudiantes participaran en la clase si no tenían el uniforme... lo llevé a donde vivía uno de los estudiantes, cuando él vio la realidad donde él vivía, porque vivimos en una zona vulnerable, tenemos varios tipos de condiciones de clase aquí. Cuando él vio esa situación, ese profesor en vez de exigirle, a cada rato él con sus recursos, compraba los pantalones de educación física y lo traía por si había algún niño que le faltaba.”

- Director escuela de estudio

Con relación a los docentes, tanto las escuelas de estudio como las escuelas de comparación reportan la necesidad de integrar docentes de apoyo y docentes especialistas de área para luego de finalizada la docencia. Un docente de escuela de estudio comenta:

“Con eso que le digo que la tanda extendida debe tener los talleres, porque es que ellos se cansan. Ellos lo cogen de ocho a 12, ya la pasan bien, pero después que llega ese almuerzo, después que llega ese almuerzo, lo que mandan son talleres, que ellos aprendan algún oficio.”

La carencia de los especialistas de área afecta la capacidad de brindar una educación integral y de calidad, limitando las oportunidades de aprendizaje especializado para los estudiantes. Las escuelas destacan que contar con más docentes especialistas contribuiría a mejorar la atención individualizada y a ofrecer una variedad de actividades extracurriculares que enriquecerían el desarrollo académico y personal de los estudiantes.

Los datos de la encuesta arrojan que la mayoría de las escuelas de estudio tienden a recibir los fondos a través de una cuenta del centro, mientras que las escuelas de comparación tienden a recibir los fondos principalmente a través del distrito educativo (ver Tabla 7). Esto podría tener una incidencia directa en la disponibilidad de recursos, ya que la gestión centralizada de los fondos en las escuelas de estudio podría permitir una distribución más eficiente y flexible de los recursos. En contraste, la dependencia del distrito educativo en las escuelas de comparación podría resultar en un proceso más burocrático y menos adaptado a las necesidades específicas de cada escuela.

Tabla 7. Aspectos financieros de la gestión reportados por directores

Aspecto Financiero	Comparación	Estudio
¿Cómo recibe el centro los fondos?		
En una cuenta del centro	33.33%	61.11%
A través del distrito educativo	66.67%	38.89%

De manera general, la solicitud de más recursos se hace con la idea de que obtenerlos impactaría directamente la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. En resumen, la mayoría de las escuelas dice tener recursos, pero no los suficientes. Esta insuficiencia de recursos podría afectar directamente la calidad de la educación proporcionada y crea disparidades entre ambos grupos de escuelas. Por igual, es importante señalar que existe una disparidad en el acceso a recursos, incluso en escuelas de la misma zona. La implementación de políticas que aseguren una distribución equitativa de los recursos educativos es necesaria para proporcionar a todos los estudiantes, independientemente de la escuela a la que asistan, las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. El compromiso y la resiliencia de los docentes, a pesar de las limitaciones en recursos, es admirable.

Importancia de la Gestión Responsable

“Pero nosotros tenemos una buena gestora que es la directora y también está la directora del hogar, quienes nos facilitan mucho lo que son los materiales. Si necesitamos copias, ella busca la forma, ella busca la forma de que todos los estudiantes por igual tengan sus materiales. Así que no nos limitamos a que no tenemos libros que vayan acorde al tema o con el currículo. Ellos se la buscan para resolver de una forma.”

- Docente escuela de comparación

“El agua no es permanente y puede llegar una vez a la semana. Algunas veces se tarda 15 días. Sabe que ahí, por ejemplo, la higiene, pues se va a ver un poquito más afectada, porque uno tiene que pedir a CORASAN o a CORAVEGA que traigan el agua. Ellos nos la proveen, no podemos decir que no, porque siempre es puntual. Nunca nos han dicho que no sin tener que dar ni un peso, pero hoy, por ejemplo, en el horario de la mañana se trabajó con agua, pero ya en el horario de la tarde tenemos que esperar a mañana para poder abastecer esa agua de los salones. Entonces sí tenemos nuestras limitaciones, pero tratamos de superarlas. Si nosotros hemos mandado cartas, incluso del mismo Equipo de Gestión y de la Asociación de Padres para que le hagan algunas remodelaciones en el centro. Por ejemplo, nosotros teníamos un pozo tubular, con el cual ya no contamos.”

- Director escuela de estudio

La gestión de los recursos muestra una diferencia entre las escuelas de estudio y las escuelas de comparación. En la mayoría de las escuelas de estudio, existe una estructura organizada para el uso y la renovación de recursos, asegurando que los materiales necesarios estén disponibles para los docentes y estudiantes. Esta organización eficiente permite que los recursos tecnológicos y didácticos se utilicen de manera óptima, facilitando un ambiente de aprendizaje continuo y dinámico. Asimismo, algunos de los directores de las escuelas de estudio buscan soluciones creativas, integrando a la comunidad para lograr abastecer la necesidad de recursos específicos, como camiones de agua o donaciones de materiales de los que carece la escuela.

En contraste, las escuelas de comparación enfrentan una lucha constante por mantener la funcionalidad en medio de limitaciones espaciales y de recursos, a pesar de sus intentos de integrar a la comunidad. Esta dependencia en la capacidad individual de los gestores y la disposición de los docentes para lograr cubrir las necesidades del centro no es sostenible ni equitativa. La implementación de políticas que aseguren una distribución más equitativa y consistente de los recursos educativos es necesaria para nivelar el campo de juego y proporcionar a todos los estudiantes las mismas oportunidades de éxito académico.

Es importante recalcar que las encuestas arrojan que más escuelas de estudio reportan haber recibido apoyo y financiación externa de organizaciones distintas a MinerD que las escuelas de comparación (ver Tabla 8). Esto sugiere que las escuelas de estudio pueden estar más activamente

involucradas en colaboraciones externas para obtener recursos adicionales o apoyo financiero. Esta tendencia podría reflejar una mayor capacidad o iniciativa de estas escuelas para buscar y establecer alianzas estratégicas, lo que a su vez podría traducirse en beneficios significativos para sus programas educativos y el bienestar de sus estudiantes. Además, este tipo de apoyo externo puede complementar los recursos proporcionados por el MinerD, permitiendo a las escuelas de estudio implementar proyectos innovadores, mejorar infraestructuras y ofrecer una educación de mayor calidad.

Tabla 8. Financiación externa

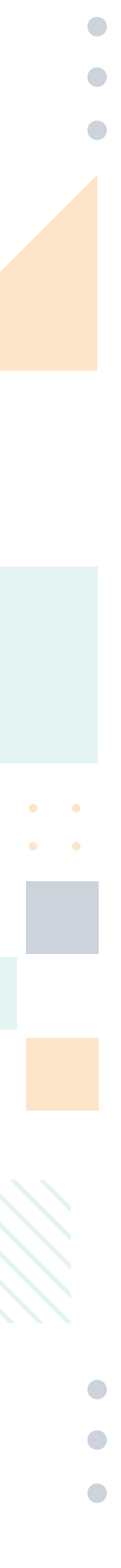
Escuela	Recibido Apoyo Externo	No ha Recibido Apoyo Externo	Total
Comparación	2 (13.33%)	13 (86.67%)	15
Estudio	8 (44.44%)	10 (55.56%)	18

En resumen, los resultados de las encuestas, el análisis de los temas emergentes de las entrevistas, así como las visitas de campo, nos sugieren una gestión administrativa de los recursos más eficiente en las escuelas de estudio que en las escuelas de comparación. En términos de higiene en las escuelas, reparación de materiales, gestión de recursos, los directores de las escuelas de estudio comparten que dentro de su trabajo está “buscársela” y “resolver.” Por ejemplo, algunos directores de escuelas de estudio comentan:

“No necesariamente que nos donen, pero porque cuando pusimos el piso que yo le explicaba las ventanas nos la donó la Federación de padres del pueblo, o sea, de juntas de vecinos nos donaron todas las persianas. Y entonces, como el Ministerio vio, nos apoyó. También tenemos a la avícola aquí que nos aporta cuando tenemos alguna actividad o necesitamos algo. El empresario más grande que tenemos acá y si necesitamos algo, los padres aportan también, ya sea con trabajo en el Día del Niño o con cualquier cosa que tengamos aquí en la escuela, que hay que montar una puerta. No usamos fondos de descentralización, sino que buscamos un padre que venga y aporte pintura, arreglo de los baños. Casi siempre lo hace la comunidad.”

“Entonces sí tenemos nuestras limitaciones, pero tratamos de superarlas. Si nosotros hemos mandado cartas, incluso de la del mismo equipo de gestión de la Asociación de Padres para que le hagan algunas remodelaciones hacia el centro. Por ejemplo, nosotros teníamos un pozo tubular con el cual ya no contamos.”

“Para conseguir los recursos vamos incluso como decir brincando algunos escenarios, volando al distrito, hasta llegar al MinerD.”



“Tampoco tenemos un comedor apropiado, porque es algo como quien dice simulado, donde no le da la cabida simultánea a todos los alumnos que puedan almorzar a la misma hora, sino que tenemos que ir sacándolos por grado, no juntos.”

“Si tenemos que irnos a su casa con la libreta, pues nos vamos a la casa con la libreta. Y así hemos trabajado todo el tiempo, y por eso es que hemos conquistado el respeto y el compromiso de las familias y de las autoridades.”

Estas citas de directores de escuelas de estudio ilustran claramente cómo van más allá de los recursos que reciben o lo que tienen a su alcance para garantizar una infraestructura y recursos adecuados para sus estudiantes. Estas prácticas y estrategias de los directores de las escuelas de estudio pudieran deberse a su compromiso, a su formación académica o sus años de experiencia, a que pertenecen a la comunidad, u otras razones. Sin embargo, es evidente que su dedicación y esfuerzo constante juegan un papel definitivo en la creación de un entorno educativo favorable.

Categoría IV: El Proceso de Enseñanza – Aprendizaje

“Nosotros trataremos de seguir aquí fortaleciendo los aprendizajes de los niños, que es nuestra razón de ser, tratando siempre de mejorar y de aprender.”

- Director escuela de estudio

El proceso de enseñanza-aprendizaje en las escuelas, tanto en las de estudio como en las escuelas de comparación, se caracteriza por una planificación cuidadosa y centrada en las necesidades de los estudiantes. El trabajo de los docentes es un elemento fundamental para lograr la efectividad de los aprendizajes (Cordero y León, 2020). Las estrategias de enseñanza que utilizan son determinantes en estos aprendizajes (Sánchez et al., 2021).

Ambos grupos de escuelas consideran necesario partir de evaluaciones diagnósticas para medir el nivel de los estudiantes para diseñar sus clases, adaptando las actividades para asegurar que cada estudiante pueda seguir un ritmo de aprendizaje adecuado. Estas evaluaciones pueden ser enviadas por el distrito educativo o diseñadas por los mismos docentes. Además, los docentes en ambas categorías de escuelas enfatizan la importancia de la evaluación constante y continua. A través de técnicas como la observación diaria, las rúbricas y las listas de cotejo, monitorean el progreso de sus estudiantes y ajustan las estrategias pedagógicas en tiempo real, garantizando una educación personalizada y efectiva.

Planificación

“Lo principal que se tiene que tomar en cuenta es el contexto del niño, porque hay unos niños que quizás cuando llegan a la casa no tienen un ambiente familiar favorable, no tienen el mismo aprendizaje que otros que siempre sus padres están pendientes a ellos, que les dan cariño. A veces hay niños que no te aprenden porque le hace falta ese cariño en su casa y lo reflejan en la escuela.”

- Docente escuela de comparación

“Nosotros vemos la realidad de nuestros estudiantes, el contexto en que nos estamos desarrollando. Esa es una de las cosas que tomamos en cuenta: ¿Qué quiere el niño? ¿Qué necesita el niño aprender? Porque muchas veces nosotros tenemos un tema y nosotros decimos: cónchale, pero eso no es lo que el niño necesita en este momento. Entonces nosotros tomamos las cosas que el niño necesita para plantear la planificación. No quiere decir que dejamos los temas o los contenidos fuera, sino que priorizamos esos contenidos que el niño necesita según nuestro contexto.”

- Docente escuela de estudio

“Es revisar las planificaciones que hacen los profes, tanto de unidad como la secuencia diaria, ver las estrategias que utilizan que no dan resultados algunos, que hay que cambiarlas. Eso es lo que hace la diferencia del seguimiento.”

- Director escuela de estudio

“Esa planificación que tenemos que hacer directa para los niños que tenemos en las aulas con necesidades. Esa planificación tiene que ser especial para sacarlo del montón, sacarlo de la rutina, porque tenemos unos niños que están y no han estado aprendiendo con la misma planificación de todos. Entonces en las aulas tenemos cinco y cuatro muchachitos con necesidades especiales, no muy marcadas, pero sí de aprendizaje, que tenemos que apoyarlos con una planificación, y eso ha estado motivando a los maestros a elaborar un plan.”

- Director escuela de comparación

Con relación a la planificación, los docentes que sienten que trabajan en un centro con clima escolar positivo, por lo general, planifican con más tiempo y tomando en cuenta las necesidades e intereses de sus estudiantes (Barrios Gaxiola y Frías Armenta, 2016). En el análisis de las escuelas de estudio y las escuelas de comparación que participan en esta investigación, se observa una tendencia común en la planificación educativa: ambos grupos de escuelas dicen partir del nivel de dominio del estudiante para planificar sus clases. Partir del nivel de dominio individual de los estudiantes permite que las actividades se ajusten a las capacidades y necesidades individuales de cada estudiante, asegurando que puedan seguir un ritmo de aprendizaje adecuado (Espinoza, 2021). Al adaptar la complejidad de las actividades, las escuelas se aseguran de que todos los estudiantes puedan acceder y comprender el material.

Asimismo, tanto las escuelas de estudio como las escuelas de comparación reconocen la importancia de tomar en cuenta la diversidad en el aula. La heterogeneidad en las capacidades, estilos de aprendizaje y necesidades de los estudiantes exige una planificación flexible y diferenciada. Un director de escuela de estudio comenta: “algunos no escriben, otros sí escriben. Entonces la maestra hace también su plan para trabajar también con esos niños.” Esto implica diseñar actividades que puedan ser ajustadas según el ritmo y nivel de cada estudiante, promoviendo un ambiente de aprendizaje equitativo donde todos los estudiantes tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial. Al integrar la diversidad como un factor clave en la planificación, las escuelas están mejor preparadas para responder a los desafíos y oportunidades que presenta una población estudiantil diversa (Vallejo Valdivieso et al., 2019).

Otro criterio que toman en cuenta para la planificación tanto las escuelas de estudio como las escuelas de comparación, es el contexto en el que se desenvuelven los estudiantes. La planificación educativa no se realiza de forma genérica, sino que refleja la realidad de las condiciones sociales, económicas y familiares que pueden influir en el aprendizaje, así como la ubicación de cada escuela y el impacto que la comunidad pueda tener en ella. Esta mirada contextualizada permite que las actividades y estrategias pedagógicas sean más relevantes y efectivas, abordando las necesidades específicas de cada comunidad escolar (Parejo y Clemenza, 2022). Al considerar el entorno del

estudiante, los docentes pueden diseñar programas y planificar estrategias que resuenen más con la vida diaria de los estudiantes y que, por lo tanto, promuevan un aprendizaje significativo.

Los resultados de esta investigación revelan que ambos grupos de escuelas dan un seguimiento estricto a los lineamientos que propone el Ministerio de Educación (Minerd) para el proceso de planificación. Este seguimiento incluye el uso de guías y secuencias didácticas, así como del diseño y adecuación curricular, y, finalmente, el programa Con Base en los casos que aplica. Según las entrevistas con los docentes y los directores, algunas de las escuelas del estudio han asumido el programa Con Base del Minerd.

“El programa CON BASE, es una iniciativa del Minerd, oficializada por el Consejo Nacional de Educación (CNE), mediante la ordenanza 01-2023, y se ejecuta desde noviembre de 2022 con el apoyo del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) y otras entidades educativas y sectores, con el propósito fundamental de promover el aprendizaje de calidad en la lectura, la escritura y la matemática antes de los ocho años de edad como base y condición indispensable para seguir aprendiendo a lo largo de la vida. Esta iniciativa involucra a 556 centros educativos que atienden a 450 000 estudiantes, que también disponen de todos los materiales de apoyo (libros y fascículos impresos).”

(Minerd, 2024)

Las guías y secuencias proporcionadas por el Minerd son esenciales para estructurar las actividades educativas y garantizar que se cumplan los estándares y objetivos establecidos a nivel nacional. La adecuación curricular y el enfoque por competencias son pilares fundamentales en la planificación de estas escuelas, asegurando una enseñanza alineada con los requerimientos oficiales y adaptada a las necesidades de los estudiantes. Este alineamiento con las directrices del Minerd asegura una coherencia en la propuesta educativa y en los objetivos de aprendizaje a nivel nacional, independientemente del rendimiento de la escuela.

Evaluación

“Aunque siempre nos damos cuenta como maestros... si somos maestros muy observadores podemos darnos cuenta qué alumno en matemáticas pone esa carita de jay, si la profe se imaginara! O sea, yo estoy siempre observándolos constantemente, igual que estoy viendo los cuadernos de ellos.”

- Docente escuela de comparación

“Y es interesante... poner de manifiesto que la evaluación uno tiene que estar haciéndola de forma constante, porque mediante la evaluación uno determina si el contenido está llegando o no, o quién lo está asimilando y quién no, para uno modificar la estrategia que está utilizando.”

- Docente escuela de estudio

“La evaluación es continua. La evaluación es integral.”

- Director escuela de estudio

“Pero también los maestros con ese contacto personalizado, también se dan cuenta que por más que le ha impartido los contenidos, el niño aún no logra los indicadores.”

- Director escuela de comparación

En ambos grupos de escuelas, los docentes describen la evaluación como un proceso “constante,” “continuo” y “sistemático,” integrándola en cada aspecto de la enseñanza diaria. La evaluación se realiza a lo largo de la jornada, desde el inicio con la recuperación de saberes, hasta el cierre de cada clase, utilizando diversas técnicas como observaciones, lecturas en voz alta, exposiciones, socializaciones en la pizarra, y el uso de rúbricas y listas de cotejo. Este enfoque permite a los docentes monitorear el progreso de los estudiantes, identificar debilidades y ajustar estrategias de enseñanza en tiempo real. Además, se menciona la importancia de la evaluación y retroalimentación procesual y diaria para garantizar que los estudiantes comprendan los contenidos y puedan avanzar en su aprendizaje de manera efectiva y personalizada. Este compromiso con una evaluación constante asegura un seguimiento continuo del desarrollo académico de cada estudiante, facilitando una respuesta educativa adaptada a sus necesidades específicas. Según Espinoza (2021), la retroalimentación es un factor importante en este proceso, pues el docente planifica de acuerdo con las necesidades de los estudiantes y el mismo estudiante ve el error como una oportunidad de mejora.

En ambos grupos de escuelas, el proceso de evaluación diagnóstica juega un papel importante en la planificación y ejecución del aprendizaje. Tanto las escuelas de comparación como las de estudio utilizan la evaluación diagnóstica al inicio del año escolar para identificar las necesidades y el nivel de conocimiento de los estudiantes. Este enfoque permite a los docentes desarrollar planes de acción personalizados que abordan las debilidades específicas de cada estudiante. La evaluación diagnóstica se realiza como punto de partida y es una herramienta que guía el proceso educativo en la mayoría de las escuelas, asegurando que cada estudiante reciba la atención y el apoyo necesarios para superar sus dificultades (Arcentales, 2020). Estas evaluaciones se realizan al inicio del año y durante la semana de ambientación, pero también a inicios de un tema para garantizar que los estudiantes estén en el nivel académico adecuado. Esta práctica permite una adaptación constante de las estrategias de enseñanza, con los resultados de las evaluaciones diagnósticas informando las estrategias pedagógicas para mejorar el aprendizaje.

“Con la evaluación diagnóstica del grado anterior, al inicio de año, nos damos cuenta si el estudiante está en el nivel académico que debería estar, en el grado que está cursando. También al inicio de cada tema le ponemos una evaluación diagnóstica, la cual puede ser de manera oral, dialogando con ellos, también puede ser de manera escrita, observándolos a ellos también en el ámbito de dónde vienen. Todo eso es tomado en cuenta para la prueba diagnóstica.”

- Docente escuela de estudio

Apoyo a los Aprendizajes

“Con las actividades diarias, con esas actividades dentro del aula, nos damos cuenta cuando el estudiante está por debajo y, para mejorarlo, hacemos tutorías personalizadas, por así decirlo. Nosotros trabajamos individualmente con ese niño para ayudar a mejorar utilizando diferentes estrategias, diferentes actividades que sean cómodas para el estudiante y que lo ayuden a salir de donde está estancado.”

- Docente escuela de comparación

“Si tengo que planificar la unidad, aprovecho esa hora de taller para planificar y también para algunos días, yo tomo un día para darle tutoría a los niños que están un poquito más rezagados.”

- Docente escuela de estudio

“Lo que hacen es que esos niños que están más rezagados los trabajan dentro del aula o en el espacio, para tratar de nivelar esos estudiantes, naturalmente proponiéndoles actividades extracurriculares a los niños, conversando con los padres...”

- Director escuela de estudio

En ambos grupos de escuelas se emplean diferentes métodos de enseñanza y evaluación, como la observación diaria, listas de cotejo, rúbricas y actividades prácticas para monitorear el progreso de los estudiantes y ajustar las intervenciones según sea necesario. Un director de escuela de comparación comenta: “cuando se aplica un tema o un contenido, siempre hay que evaluarlo. A ver qué se logró, qué no se logró, qué hay que retomar.” Tanto en las escuelas de estudio como en las escuelas de comparación, los estudiantes que están por debajo del nivel reciben una atención individualizada basada en diversas estrategias de intervención. Los docentes se apoyan en las evaluaciones diagnósticas y, además, utilizan evaluaciones continuas para identificar a los estudiantes que presentan dificultades. Estas evaluaciones sirven para detectar a los estudiantes que están “rezagados,” para así poder desarrollar un plan de mejora. Los planes de mejora incluyen trabajos en grupos pequeños, tutorías personalizadas, adaptaciones en las actividades y el uso de recursos adicionales. En el estudio de escuelas efectivas realizado por Ramos et al. (2019), los docentes realizan tutorías, retroalimentan a los padres y emplean prácticas similares a las que plantean los docentes de esta investigación. Los docentes también utilizan técnicas de refuerzo positivo y motivación, y, en algunos casos, recurren al apoyo de otros docentes o especialistas para proporcionar un entorno de aprendizaje más adecuado para los estudiantes rezagados.

La mayoría de las escuelas de comparación integra al Equipo de Gestión y luego reporta a las familias la situación que están presentando los estudiantes en aula, con el fin de que los estudiantes reciban el apoyo necesario tanto en la escuela como en el hogar. Una de estas escuelas reporta que una vez las familias se integran en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, “ese niño rin-

de más.” En el caso de las escuelas de estudio, se fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los estudiantes mediante el uso de “padrinos” o compañeros de aula que actúan como mentores para aquellos que presentan dificultades. Los docentes también coordinan con el Equipo de Gestión y el Departamento de Orientación y Psicología para asegurar un seguimiento integral del progreso de los estudiantes.

Socialización de los Resultados de Aprendizaje.

“Los docentes socializan con la familia el rendimiento académico de cada niño. Nosotros también tenemos reunión con los mismos docentes y les invitamos a que nos den un informe, un rendimiento de cómo va cada niño en su proceso, y entonces es que nosotros tomamos la medida de buscar las estrategias pertinentes para darle respuesta a esa situación.”

- Director escuela de estudio

“A los padres cuando la necesitan, se hace la entrega de calificaciones. Cuando ellos la quieran, estamos abiertos a dársela. Y la entrega de notas al final del año escolar. Pero las calificaciones de cómo van, el padre puede buscarla en cualquier momento.”

- Director escuela de comparación

En ambos grupos de escuelas, la socialización de los resultados de las evaluaciones o aprendizajes con las familias se realiza de manera sistemática y constante. Los docentes informan a las familias sobre el rendimiento académico de los estudiantes mediante boletines de notas, reuniones periódicas y a través de diversos medios como informes escritos, registros de grado y herramientas digitales como WhatsApp. En general, se observa que los informes se entregan trimestralmente, según lo establecido por el MinerD, aunque en algunos casos se realizan reuniones mensuales dependiendo de la necesidad y los avances de los estudiantes. Esta comunicación continua permite involucrar a las familias en el proceso educativo y busca lograr la colaboración en la implementación de estrategias de apoyo y refuerzo en el hogar.

Categoría V: Relación Familia-Comunidad-Escuela

“Hay niños que no tienen ese apoyo de sus padres. Quizás no viven con sus padres. Quizá viven con su abuela. Quisieran tener a sus padres. Bueno, tengo algunos casos que sí. Porque yo digo: ‘Ay Señor, qué nos dejan a uno que estamos aquí.’ Yo tengo un niño, mire que hasta se me aguaron los ojos. Decía: ‘Yo no tengo lápiz,’ pero yo te lo fabrico. ‘No tengo libreta,’ pero yo te lo fabrico. A veces somos el único espacio seguro que tienen.”

- Director escuela de estudio

En el contexto educativo actual, la interacción entre la familia, la comunidad y la escuela es vital para el desarrollo académico y personal de los estudiantes (Guerra y Parra, 2020). La importancia que los padres den a la educación y a las oportunidades de crecimiento que esta brinda a los estudiantes incide en la valoración, el esfuerzo y el rendimiento académico de los niños, niñas y jóvenes (Romagnoli y Cortese, 2016). El deseo de que los padres se comprometan e involucren más en la vida académica de sus hijos e hijas es un deseo de los docentes (Ramos et al., 2019).

Esta relación tridimensional, familia-comunidad-escuela, no solo influye en el rendimiento educativo, sino también en la formación de valores y habilidades sociales en los estudiantes. La categoría Relación Familia-Comunidad-Escuela abarca una serie de dinámicas y desafíos que reflejan la complejidad de estas interacciones en el ámbito educativo. La implicación de las familias en los procesos educativos, el impacto de la ubicación geográfica del centro, las particularidades de la comunidad y la capacidad de las instituciones de integrar eficazmente a las familias son aspectos fundamentales que se analizan.

Uso de Aplicaciones Tecnológicas como Herramienta de Comunicación con las Familias

“Tenemos grupo de WhatsApp con todos los padres y nos comunicamos con ellos. Eso nos benefició de la pandemia.”

- Director escuela de estudio

El uso de WhatsApp como herramienta de comunicación en el ámbito educativo ha demostrado ser una estrategia efectiva para mejorar la interacción entre las escuelas, las familias y la comunidad. Este servicio de mensajería instantánea permite a los docentes, directores y Equipo de Gestión mantener un canal de comunicación directo y continuo con las familias. A través de grupos de WhatsApp, las escuelas pueden enviar recordatorios, asignaciones, informar sobre eventos y actividades escolares, y facilitar la comunicación de emergencias de manera rápida y eficiente. Además, este método permite a las familias hacer preguntas y clarificar dudas en tiempo real,

fomentando una participación más activa en el proceso educativo de los estudiantes. La inmediatez y accesibilidad de WhatsApp no solo agiliza la comunicación, sino que también fortalece la comunidad educativa al mantener a todos los involucrados bien informados. De ambos grupos de escuelas, alrededor de la mitad mencionaron el uso de esta aplicación digital para lograr una comunicación efectiva.

Dinámicas para la Integración Familiar

“De hacer compromisos con ellos y que se les dé seguimiento, que ellos vengan más al centro, que el niño vea que Mami, que Papi se preocupa por mí, que viene al centro, que de vez en cuando ahí está Mami, está Papi... porque solos no podemos. Y como siempre yo digo y le decimos a algunos padres, que a veces hay que decirse: ellos son de uno un tiempito, pero ese es, ese es su hijo. Y mire cómo está la sociedad, mire lo que está a nuestro alrededor. Entonces como ellos están un poquito vendados, hay quitarles la venda y que asuman lo que les toca.”

- Docente escuela de comparación

“O sea, algo que yo quiero aportar es que cuando se trabaja en armonía y cuando la familia se integra y apoya a sus niños, que ven qué necesitan, que su ayuda es necesaria, eso es lo que favorece en realidad el aprendizaje.”

- Docente escuela de estudio

Las escuelas que forman parte de esta investigación enfrentan diversos grados de participación de las familias, desde una colaboración activa hasta una notable ausencia. A pesar de que algunos centros reportan una participación significativa de las familias en actividades escolares y un buen uso de herramientas de comunicación como los grupos de WhatsApp, lo cual facilita una comunicación fluida y continua, la mayoría de las escuelas de comparación no logran la participación esperada. Estas escuelas enfrentan dificultades para establecer un contacto efectivo y regular con todos las familias, lo que afecta el seguimiento educativo de los estudiantes. En general, en las escuelas de comparación se observa una preocupación constante por la falta de integración de las familias en el proceso educativo; tienden a estar menos involucradas, no revisan tareas ni participan activamente en las actividades escolares. En cambio, las escuelas de estudio muestran una integración más efectiva de las familias en el proceso educativo. Los resultados revelan que están más involucradas en las actividades escolares, revisan las tareas, y se comunican regularmente con los docentes para seguir el progreso académico de los estudiantes.

Problemas y Desafíos

“Yo estoy clara que hay niños que vienen al centro educativo y el único momento de paz que tienen es aquí, porque ustedes saben que los hogares están difíciles.”

- Docente escuela de comparación

Según los docentes y directores entrevistados, en muchos casos, la falta de apoyo familiar afecta negativamente el rendimiento y la disciplina de los estudiantes. Las escuelas de comparación, en su mayoría, señalan que esta falta de apoyo familiar deja a los docentes con la tarea de intentar compensar estas deficiencias, a menudo con recursos limitados. Además, la situación de violencia que se vive en algunos hogares, así como la diversidad en la composición familiar, como hogares monoparentales o liderados por abuelos, tíos o tutores que no son los padres biológicos, introduce otra capa de complejidad en la integración efectiva de la familia en el proceso educativo. Muchas de estas escuelas reportan entornos familiares complicados que dificultan la colaboración. Estos desafíos incluyen la falta de compromiso y responsabilidad de las familias, el desinterés, la falta de tiempo por la carga laboral que tienen, la desinformación, así como situaciones socioeconómicas adversas que restringen su capacidad para apoyar a los estudiantes. A pesar de tener desafíos socioeconómicos similares que las escuelas de comparación, las escuelas de estudio parecen tener un mayor apoyo de las familias que priorizan la educación de los estudiantes y colaboran más estrechamente con el personal escolar, visible incluso en la cantidad de familias que llevan personalmente a los estudiantes al centro (ver Tabla 9). La asistencia y puntualidad de los estudiantes es uno de los temas que más preocupa a los directores y por lo cual recurren a visitas domiciliarias.

Tabla 9. Transporte estudiantil

Método de Transporte	Escuela de Comparación	Escuela de Estudio
A pie	11 (73.33%)	11 (61.11%)
Transporte público	1 (6.67%)	0 (0.00%)
Con sus padres	2 (13.33%)	5 (27.78%)
No especificado (Missing)	1 (6.67%)	2 (11.11%)
Total	15 (100.00%)	18 (100.00%)

Estrategias de las Escuelas

“Yo tengo que ver por qué ese padre no vino, y yo le caigo encima al padre ya particular, no por el grupo, porque tenemos grupo de WhatsApp para eso. Yo saludo. ¿Cómo están? ¿Por qué fulanito no vino hoy? Y el padre me responde. O sea que la relación es muy buena, pero ese padre yo lo llamé, lo llamé, lo llamé, me decía que estaba trabajando. Yo entiendo, papá, yo no lo voy a mantener, tiene que trabajar, es verdad, pero sálgase un momentito y venga, que yo lo voy a esperar aquí.”

- Docente escuela de comparación

“Si usted no tiene tiempo, póngalo en una sala de tareas. Pero haga la obra. Ayude, que nada más no somos nosotros que tenemos que hacer ese aprendizaje.”

- Docente escuela de comparación

Ante estos desafíos, las escuelas implementan diversas estrategias para mejorar la integración de las familias. Estas incluyen la organización de reuniones individuales y grupales, la creación de eventos especiales que requieren la participación de las familias, y el uso intensivo de tecnologías de comunicación para mantenerles informadas y comprometidas. Además, se observa un esfuerzo por parte de los docentes para educar a las familias sobre la importancia de su rol en el proceso educativo y motivarles a participar más activamente. En su mayoría, las escuelas de estudio son más proactivas en su comunicación, no solo informando sino también involucrando a las familias en decisiones y actividades escolares. Estas escuelas también tienden a enfocarse más en la calidad de la educación, asegurándose de que entiendan la importancia de su rol y buscando formas de involucrarles en el aprendizaje diario de los estudiantes. Además de la atención académica, las escuelas de estudio ofrecen un mayor apoyo emocional y social, reconociendo la importancia del bienestar estudiantil para el éxito académico.

Impacto de la Comunidad

“También tenemos familias que no tienen los recursos, que no trabajan. Niñas que han tenido situaciones de abuso. Muchas niñas también están aquí porque los vecinos ven que pueden estar en riesgo en la comunidad donde viven.”

- Docente escuela de comparación

“La comunidad se refleja en el aula, tú lo sabes como docente. Cuando sucede un conflicto de pelea en la calle, de que tú sabes, de violencia... aquí en nuestra comunidad, aquí... se usan mucho los machetes, los cuchillos...”

- Docente escuela de estudio

La comunidad en la que se ubica una escuela juega un papel fundamental en la configuración de la dinámica escolar y el nivel de éxito educativo que se puede alcanzar (Mendoza y Zúñiga, 2017). Según se observa tanto en las entrevistas realizadas como en las observaciones in situ, las comunidades que se describen como “tranquilas,” ofrecen un entorno donde los estudiantes pueden prosperar más fácilmente. En comparación, las comunidades que se describen como “calientes” o “violentas,” tienen problemas estructurales significativos y enfrentan mayores obstáculos para lograr resultados educativos positivos.

Las comunidades alrededor de las escuelas de comparación frecuentemente se describen como vulnerables, con varios desafíos socioeconómicos que impactan directamente en la vida escolar y en la participación de las familias. Estas zonas pueden tener altos niveles de pobreza, lo que limita el acceso a recursos educativos y reduce la capacidad de las familias para apoyar el aprendizaje. Algunas escuelas de comparación donde era evidente la participación de las familias están ubicadas en comunidades de mucha violencia o con alta incidencia de tráfico de drogas. Asimismo, algunas escuelas de estudio de comunidades muy vulnerables destacaban la participación activa de sus familias como aspecto diferenciador que influye directamente en los aprendizajes de sus estudiantes.

En contraste, las comunidades que rodean las escuelas de estudio a menudo proporcionan un sistema de soporte más robusto y una red de seguridad más fuerte para los estudiantes y sus familias. Esto puede traducirse en una mejor asistencia, mayor participación de las familias y, en última instancia, en un mejor rendimiento estudiantil. Estas comunidades se caracterizan por un mayor grado de involucramiento y apoyo a las actividades escolares. Las familias y otros miembros de la comunidad a menudo participan activamente en eventos de la escuela, y tienen una relación de colaboración con los docentes y el personal. Además, las familias en estas comunidades suelen estar más informadas y comprometidas con el seguimiento del progreso educativo de los estudiantes. En estas comunidades, según los directores y docentes, existe una percepción general de que la educación es valiosa y esencial para el futuro de los estudiantes, y, en algunos casos, asistir a estas escuelas de estudio es considerado un privilegio.

En las escuelas de estudio que están en zonas vulnerables o de violencia, los directores han logrado una vinculación con la comunidad y respeto a la escuela y su horario. Un director de escuela de estudio comentaba: “aquí no prenden música mientras los niños están en la escuela.” En este aspecto de la integración, podemos apreciar que algunos directores han logrado obtener el apoyo de las comunidades, a pesar de los desafíos. En ese mismo orden, un director de escuela de estudio comentaba: “a mí me quedan dos años en el sistema, yo quisiera que quien venga sea de la comunidad también.” Este apoyo puede deberse a que son miembros de la comunidad, a que la comunidad tiene una alta valoración por el trabajo de la escuela, al nivel educativo de los miembros de la comunidad, entre otras.

La relación entre familia, comunidad y escuela es fundamental pero compleja, y está influenciada por una variedad de factores socioeconómicos y culturales. Aunque hay esfuerzos significativos por parte de las escuelas para fortalecer esta relación, persisten desafíos significativos que requieren un enfoque multifacético y colaborativo para asegurar que todos los estudiantes tengan un entorno de aprendizaje óptimo y el apoyo necesario para su desarrollo educativo. Estos hallazgos

coinciden por los planteados por Ramos et al. (2019) en su exploración de escuelas efectivas, donde mencionan la necesidad de que la comunidad se integre más. Por consiguiente, es esencial que las políticas y prácticas educativas se adapten continuamente para abordar estas barreras, promoviendo una participación más activa de las familias y la comunidad, y una mayor sinergia entre los diferentes actores del sistema educativo.

Respuesta a la Pregunta Principal de Investigación

La pregunta principal de investigación que guía este estudio es: ¿Cómo contribuyen la gestión del centro, las estrategias pedagógicas, el clima escolar y la comunidad en los resultados de aprendizaje en escuelas públicas de la República Dominicana? Para abordar esta pregunta, se han examinado las cinco categorías emergentes del análisis que describen la vida escolar en las 37 escuelas incluidas en esta investigación: la rutina escolar, el clima y la cultura, las características del centro, el proceso de enseñanza-aprendizaje y la relación familia-comunidad-escuela. Las escuelas que forman parte de esta investigación incluyen 21 “escuelas de estudio,” reconocidas por su desempeño superior a la media en las Evaluaciones Diagnósticas Nacionales de 2017 y 2018, y 16 “escuelas de comparación,” que tuvieron un desempeño promedio en las mismas evaluaciones. Es esencial analizar estos elementos interrelacionados y su impacto en la calidad educativa, para proporcionar una visión integral de las prácticas y condiciones que pueden mejorar el rendimiento estudiantil en el contexto dominicano.

El liderazgo y la gestión pedagógica de las escuelas de estudio y de comparación contribuyen a una rutina escolar marcada por los procesos educativos dictados por el Ministerio de Educación de la República Dominicana (Minerd). En ambos grupos de escuelas se evidencia la dedicación del liderazgo por lograr la mejora continua en los procesos educativos, apoyando directamente a docentes y estudiantes a través de un acompañamiento activo y sistemático. Los Equipos de Gestión de ambos grupos de escuelas trabajan empleando estrategias que contribuyen directamente con los resultados de aprendizaje de los estudiantes, como las visitas domiciliarias, el seguimiento a la práctica docente y el desarrollo de estrategias para la integración de las familias. En las escuelas de estudio, las reuniones con el personal docente y las visitas domiciliarias son más frecuentes. Además, las escuelas de estudio reportan tener una participación más activa y estable de las familias que las escuelas de comparación. Por último, estas escuelas reportan un manejo más efectivo de la disciplina, mejor puntualidad y asistencia de parte de los docentes.

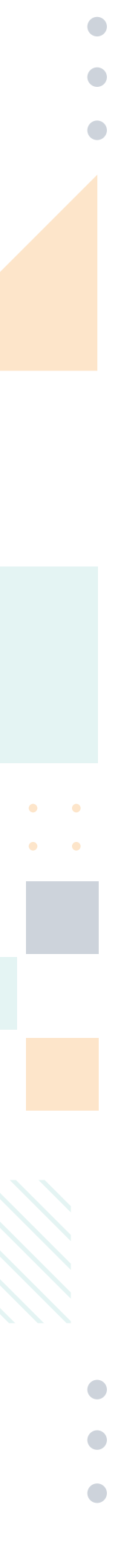
Las escuelas de estudio en esta investigación tienden a contar con mejores instalaciones e infraestructura, así como con mayores recursos, lo que los docentes y directores reportan facilita un ambiente más efectivo y adecuado para el aprendizaje. Las escuelas de estudio tienen una gestión más eficiente de recursos, recibiendo fondos con mayor frecuencia a través de cuentas del centro y no a través del distrito correspondiente. Además, tienden a recibir apoyo de organizaciones no gubernamentales. Estas escuelas revelan mayor acceso a materiales didácticos y tecnología educativa, y espacios más amplios e higienizados, mejor adecuados para el desarrollo de las actividades en el centro. En contraste, la mayoría de las escuelas de comparación enfrentan problemas de infraestructura y falta de recursos básicos, lo que dificulta la implementación de programas educativos innovadores y limita las oportunidades de aprendizaje para los estudiantes.

La falta de recursos adecuados en las escuelas de comparación se traduce en desafíos adicionales para los docentes, quienes deben encontrar maneras creativas o poner de sus propios recursos para compensar estas deficiencias. Mejor infraestructura y mayores recursos se traduce en un entorno de aprendizaje más efectivo y enriquecedor, donde los docentes pueden concentrarse en la enseñanza sin las distracciones o desafíos que trae la falta de materiales. Esto, a su vez, permite a los estudiantes acceder a herramientas y oportunidades que fomentan su desarrollo académico y personal, contribuyendo a mejores resultados de aprendizaje.

El clima y la cultura escolar de las escuelas de estudio y de comparación contribuyen al desarrollo de un espacio armonioso y colaborativo para todos los actores de la comunidad educativa. En ambos grupos de escuelas, tanto directores como docentes afirman que se promueve un ambiente de respeto, cooperación y apoyo entre docentes, estudiantes y familias. Estas escuelas describen a sus equipos de trabajo como “una gran familia,” logrando una cohesión en el equipo que permite que el día a día de la escuela fluya sin mayores contratiempos. Un buen clima escolar permite el desarrollo integral de los estudiantes, procurando su bienestar tanto académico como emocional. Algunas escuelas de comparación reportan que la disciplina en sus centros es un tanto difícil de manejar. Asimismo, estas escuelas, al mencionar las estrategias de los docentes para manejar la disciplina, reportan utilizar “negociación” o “soborno” educativo. Se hace evidente que un clima escolar con menos desafíos representa procesos áulicos con menos interrupciones y una dinámica escolar más fluida.

Las prácticas pedagógicas en las escuelas de esta investigación son comunes entre las escuelas de estudio y las de comparación. Los docentes emplean estrategias pedagógicas similares, siguiendo las pautas del Minerd y adaptando sus métodos de enseñanza a las necesidades y contextos específicos de sus estudiantes. La planificación educativa, la evaluación diagnóstica y formativa y el uso de retroalimentación constructiva, se ven reflejadas en las prácticas pedagógicas de ambos grupos de escuelas. Estas prácticas ayudan a los estudiantes a identificar sus fortalezas y áreas de mejora. Ambos grupos de escuelas también realizan acompañamientos áulicos, promueven planes de mejora para los estudiantes con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo (NEAE) o estudiantes que están rezagados, siguen el currículo dominicano, entre otras. Las prácticas pedagógicas como las de estas escuelas, que priorizan una coherencia con el currículo y procuran el avance académico de los estudiantes, contribuyen a una enseñanza más eficaz y a la obtención de aprendizajes significativos. A pesar de que, muy probablemente porque el año escolar casi finaliza, algunos docentes de ambos grupos de escuelas se perciben cansados, es importante reconocer la motivación intrínseca y el alto nivel de compromiso y dedicación de su parte. Asimismo, debe destacarse su actitud positiva, así como su resiliencia y su adaptabilidad al contexto y la realidad de sus estudiantes. Esta motivación del docente promueve una actitud positiva hacia el aprendizaje y contribuye a la participación activa de sus estudiantes.

En cuanto a la relación familia-escuela-comunidad, las escuelas de comparación, según informan docentes y directores, enfrentan desafíos en su día a día por la falta de involucramiento de las familias. Puede percibirse que, a pesar de las gestiones de parte del liderazgo para lograr una comunicación efectiva con las familias, las relaciones, aunque se describen como buenas, carecen a veces de la cohesión y la integración que caracterizan a las escuelas de estudio. Con relación a la comunidad, las escuelas de estudio suelen estar ubicadas en comunidades más tranquilas y



organizadas o, en su defecto, en comunidades que responden al liderazgo de la escuela, respetando el espacio y las normas del centro educativo. Estas comunidades proporcionan un sistema de soporte, una red de seguridad y apoyo para los estudiantes y sus familias, lo que se traduce en una mejor asistencia y participación por parte de los estudiantes, así como en mayor respeto y valoración al centro educativo por parte de la comunidad. Los directores de escuelas de estudio situadas en comunidades más vulnerables o peligrosas, por lo general, pertenecen a la comunidad o han logrado en su gestión que la comunidad coopere directamente con la escuela. Por otro lado, según reportan directores y docentes y se observa en las visitas de campo, las escuelas de comparación están frecuentemente situadas en comunidades vulnerables, entornos insalubres, con altos niveles de pobreza, violencia, drogas y negocios de venta de alcohol. En estas escuelas, la gestión del centro no ha podido lograr esa vinculación o cooperación de parte de la comunidad, a pesar de que algunos directores reportan haberse planteado diferentes estrategias y actividades para lograrlo. Mientras mayor apoyo de la comunidad y de las familias se reporta, se evidencian mejores resultados de aprendizaje.

Esta investigación no solo responde a la pregunta principal de investigación, sino que también abre las puertas a otras interrogantes que invitan a la reflexión sobre la realidad actual de las escuelas dominicanas. Se hace necesario considerar y celebrar los avances y logros alcanzados, reconociendo las buenas prácticas implementadas que han contribuido al éxito académico en ciertas instituciones. A la vez, es importante identificar los desafíos persistentes, como la centralización de los recursos, la participación comunitaria y de las familias, y las innovaciones tecnológicas, que necesitan ser abordados para mejorar la calidad educativa en todo el sistema. Aunque se ha avanzado significativamente, aún quedan muchas áreas por investigar y mejorar. La reflexión sobre estos temas no solo contribuirá a un entendimiento más profundo de las dinámicas escolares en la República Dominicana, sino que también puede proporcionar una base sólida para futuras reformas y estrategias educativas que promuevan un aprendizaje equitativo y de calidad para todos los estudiantes.

Hallazgos Adicionales

A continuación, se presentan hallazgos adicionales que arroja esta investigación sobre los estudiantes, la familia y la comunidad, el liderazgo y la gestión, los docentes y las características de las escuelas, infraestructura y recursos. Los hallazgos están organizados de acuerdo con las categorías emergentes de este estudio: Rutina Escolar, Características del Centro, Proceso de Enseñanza- Aprendizaje y Relación Comunidad-Familias-Escuela. La categoría Clima y Cultura permea los hallazgos en las demás categorías.

Rutina Escolar

Liderazgo y Gestión

- La mayoría de los directores reporta que, desde el Ministerio de Educación (Minerd) y el distrito educativo al que corresponde su escuela, reciben muchos llamados para talleres, reuniones y entrega de informes. Estos llamados interrumpen su rutina y planificación, y le restan tiempo de estar en contacto directo con los estudiantes y sus equipos.
- Algunos directores usan la estrategia del docente espejo para apoyar a los docentes que requieren más entrenamiento áulico.
- Algunos directores reportan que la asignación al primer ciclo de primaria de docentes formados y con experiencia en alfabetización influye positivamente en el éxito académico.
- La hora de salida de las escuelas de jornada extendida está programada para las 4:00 P.M., pero, en diversos centros, específicamente de la Zona Norte, los estudiantes se despachan a las 3:00 p.m. por disposición de la Asociación Dominicana de Profesores (ADP). Esta hora adicional se utiliza por los docentes para planificación y asistencia a grupos pedagógicos.
- En muchas escuelas, tanto miembros del Equipo de Gestión como docentes realizan visitas domiciliarias. Estas visitas permiten entender mejor el entorno y situación familiar de los estudiantes, facilitando un enfoque educativo más personalizado y que tome en cuenta el contexto y la realidad del estudiante. Cuando un estudiante tiene varias ausencias acumuladas, las escuelas recurren a este recurso para evitar la inasistencia o la deserción.
- Muchos directores reportan que, junto a sus Equipos de Gestión, acomodan los horarios de las asambleas y reuniones para promover la asistencia de las familias que trabajan.
- Una buena relación entre la dirección de la escuela, los estudiantes y la comunidad es crucial para el funcionamiento efectivo del centro educativo.
- Las escuelas de la Zona Norte reportan mejor rendimiento que escuelas con características similares en otras partes del país, inclusive las situadas en Santo Domingo.
- Se espera que las escuelas gestionadas por religiosas o cogestionadas por la iglesia reporten mejor rendimiento. Estas escuelas son respetadas y tienen un prestigio especial en las comunidades. Tanto las familias como los estudiantes se sienten “privilegiados” de ser parte de estos centros. Por otro lado, estas escuelas tienen prácticas que no son comunes en otras escuelas públicas, como entrevistar docentes y seleccionar aquellos que entienden son buenos candidatos para formar parte de su equipo, hacer proceso de inducción a los docentes, esquemas de formación pastoral y en valores, entre otros.

Características del Centro

Sobre las Características de las Escuelas, Infraestructura y

Recursos

- Las escuelas que no tienen un espacio destinado para comedor, el desayuno o almuerzo escolar se sirve en espacios no destinados para esto, como las aulas. Los estudiantes de menor edad requieren asistencia para comer, involucrando a todo el personal en la hora del desayuno y del almuerzo.
- Tanto los directores como los docentes reportan que la carencia de materiales didácticos y equipamiento afecta la calidad de la enseñanza.
- La falta de políticas y recursos adecuados sale a relucir como limitante del progreso de estudiantes con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo (NEAE). Asimismo, la falta de personal preparado para trabajar con estudiantes con NEAE carga más a los docentes y le resta atención a los demás estudiantes.
- En las visitas de campo, los directores reportan que los uniformes y butacas para el año escolar próximo, así como remozamiento de los espacios solicitados, se habían enviado y hecho a tiempo, y lo atribuían a estar en tiempo de campaña electoral (en el mismo mes de las elecciones). Confirman que, en otros años, es común que los recursos lleguen hasta dos meses después de iniciado el año escolar.
- Hay centros de jornada extendida donde la falta de suministro de comida por parte del suplidor obliga a terminar la jornada a las 12:00 p.m.
- La falta de espacios destinados para el desarrollo de talleres y actividades extracurriculares en la tanda extendida afecta a muchas escuelas. Asimismo, la ausencia de personal especializado para actividades extracurriculares en la jornada extendida pone una carga adicional sobre los docentes.
- Muchas escuelas consideran el deporte y las artes como aspectos esenciales de la educación, pero reportan falta de recursos para desarrollarlos adecuadamente.
- Según la percepción de directores y docentes, la sobrepoblación en las aulas impacta negativamente el aprendizaje, pues impide la atención individualizada y afecta la disciplina.

El Proceso de Enseñanza- Aprendizaje

Estudiantes

- La presencia de estudiantes extranjeros, específicamente haitianos, sale a relucir en varias escuelas. Los directores y docentes reportan que esta población presenta una barrera del idioma. Además, las diferencias culturales afectan la integración y el rendimiento académico de estos estudiantes.
- Los directores y docentes perciben que la educación se vio afectada drásticamente por la pandemia del COVID-19, con todos los actores de la escuela teniendo que adaptarse rápidamente a nuevas metodologías de enseñanza. Los centros reportan que los estragos de la pandemia del COVID-19 aún son palpables.
- Los directores reportan que la sobreedad pudiera impactar negativamente a los estudiantes, pues presenta diferencias en el desarrollo social y emocional y problemas de disciplina y conducta.

Docentes

- El compromiso, la dedicación, vocación y voluntad de los docentes en ambos grupos de escuelas es evidente.
- Muchos de los docentes que trabajan dos tandas quisieran pasar a la jornada extendida, pues entienden que trabajan el doble por el mismo salario. Sin embargo, algunos docentes de escuelas dirigidas religiosas reportan que prefieren trabajar dos tandas en esa escuela que una jornada extendida en otra.
- La mayoría de los docentes comentan que el registro es muy complejo para llevar las calificaciones; por igual, que les toma mucho tiempo llenar todo lo que se les pide.
- Muchos docentes usan la estrategia de “padrinos” en el aula para apoyar a los estudiantes con deficiencias. Estos padrinos son estudiantes de su mismo grado o de un grado mayor que tienen las competencias logradas.
- Según la percepción de los docentes, la tecnología, específicamente los videos, el uso de Pantallas Digitales Interactivas (PDI) y tabletas, tienen un impacto positivo en la docencia y, por ende, en el rendimiento escolar.

Relación Familia-Comunidad- Escuela

Sobre la Familia

- La diversidad en los entornos familiares influye en el rendimiento de los estudiantes en la escuela. Muchos estudiantes viven con familiares que no son sus padres biológicos, generando variabilidad en su apoyo y comportamiento. Aun así, las actividades extracurriculares como ferias de lectura y actividades patrias involucran a las familias y motivan a los estudiantes. Las familias de padres iletrados se apoyan en los hermanos mayores para buscar apoyo en las actividades académicas de sus hijos, como las tareas.
- Las Asociaciones de Padres y Amigos de la Escuela (APMAEs) apoyan al Equipo de Gestión y a los docentes en la integración de las familias en la vida académica de los estudiantes.

Sobre la Comunidad

- En las escuelas en zonas de alto tránsito, los ruidos internos y externos interfieren con la enseñanza y el aprendizaje.
- Los estudiantes provenientes de barrios y sectores vulnerables enfrentan desafíos adicionales que impactan su comportamiento y rendimiento.
- Los alrededores de las escuelas de comparación que están en zonas urbanas tienen mucha basura, poca higiene y olores fuertes. Por el contrario, los alrededores de las escuelas de comparación en zonas rurales no presentan esas condiciones de insalubridad.
- Cuando los miembros del Equipo de Gestión son parte de la comunidad, tienen mayor acceso a las familias y a la comunidad, y promueven una integración más efectiva.

Posibles Sugerencias para Apoyar al Sistema Educativo

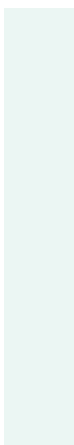

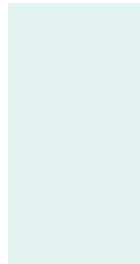


- ☯ Práctica Docente Real: Es esencial para los estudiantes de Educación comprender las realidades del aula antes de comprometerse con la carrera. Se propone hacer una práctica docente que sirva también como inducción y les permita constatar si esa es su verdadera vocación.
- ☯ Dotación del personal necesario para cumplir con los objetivos de la política de Jornada Escolar Extendida, de acuerdo con la Ordenanza 02-2019: Asegurar que los centros educativos cuenten con el personal docente suficiente para garantizar la distribución y el buen uso del tiempo, así como la carga horaria de cada área curricular establecida, según la Ordenanza 02-2019, que orienta la distribución y buen uso del tiempo en los centros de Jornada Escolar Extendida y complementa la ordenanza 01-2014.
- ☯ Estandarizar y sistematizar las demandas del distrito educativo: Revisar, actualizar y simplificar las exigencias y demandas del distrito educativo, en cuanto a reuniones, reportes, registros, talleres, programas, entre otros, procurando incluir fechas de entrega realistas, para respetar la planificación propuesta por el director y el docente.
- ☯ Ampliar las formaciones de estrategias docentes, así como en gestión y liderazgo educativo para el personal de centros educativos públicos. Desarrollar formaciones constantes para actualizar las estrategias empleadas por los docentes en aula, así como formaciones en gestión y liderazgo educativo para el personal del Equipo de Gestión y el personal administrativo del centro.
- ☯ Llevar un registro centralizado de las capacitaciones que está llevando a cabo tanto directores como docentes de centros educativos públicos. Crear una plataforma en línea donde se reporten las capacitaciones en las que se encuentran directores y docentes, de modo que la planificación de futuras capacitaciones sea en momentos oportunos y no sobrecarguen al personal.
- ☯ Estandarizar la distribución equitativa de recursos: Desarrollar plan de distribución y supervisión de recursos de manera equitativa en las escuelas del país, así como seguimiento continuo y sistematizado a su uso.
- ☯ Avanzar en la descentralización de fondos de MinerD, con miras a que una proporción mayor sea administrada por los centros educativos. Así, las escuelas públicas del país podrían adquirir, de manera oportuna, los recursos necesarios para impartir clases de calidad, evitando que los docentes o directores deban incurrir

en gastos personales. Es importante resaltar que, antes de asignar fondos a un centro educativo, se debe, primero, preparar al Equipo de Gestión a través de formaciones sobre cómo gestionar fondos públicos e implementar un sistema robusto de auditoría escolar.

- ☯ Permitir que el director del centro educativo participe en la selección del personal docente. Luego de que el MinerD haya preseleccionado docentes a través de un concurso de oposición, los directores de centros educativos deben participar en las entrevistas y opinar sobre la contratación (o no) de los candidatos, puesto que los directores conocen mejor la realidad de sus centros y las necesidades que deben cubrir.
- ☯ Apoyo a la diversidad de realidades familiares: Desarrollar estrategias para apoyar la creciente realidad de hogares diversos en la República Dominicana, como hogares monoparentales y dirigidos por otros familiares que no son los padres biológicos de los estudiantes. Estas estrategias pueden ir dirigidas a la capacitación en disciplina positiva, establecer centros de cuidado en horarios diversos para apoyar a los padres mientras trabajan, ofrecer capacitación a través de trabajadores sociales en las necesidades de los niños, niñas y adolescentes en sus diferentes etapas, entre otras.
- ☯ Apoyo a la familia: Diseñar, desarrollar y poner en práctica estrategias para concientizar sobre la crianza positiva y para fomentar prácticas de crianza consciente. Asimismo, desarrollar jornadas de alfabetización para familiares y miembros de la comunidad a través de las mismas escuelas, para que los estudiantes puedan recibir apoyo académico desde sus hogares.
- ☯ Fomentar la creación de canales de comunicación escuela-familia que han mostrado ser efectivos, como WhatsApp. Difundir la buena práctica de estar en contacto constante con las familias para promover su participación en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Esta investigación evidenció que la aplicación WhatsApp ha resultado muy útil para estos fines, según las escuelas entrevistadas.
- ☯ Apoyo a las comunidades: Desarrollar estrategias para apoyar y educar a las comunidades de las escuelas, específicamente las más vulnerables a la delincuencia y puntos de venta de drogas. Promover programas de educación e integración de la comunidad a la escuela. Desarrollar programas específicos para apoyar a estudiantes provenientes de barrios vulnerables.
- ☯ Desarrollo de Prácticas Sostenibles: Implementar prácticas sostenibles en este ámbito puede ayudar a mitigar el impacto ambiental mientras se satisfacen las necesidades educativas.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

- » Investigar y evaluar cómo se da la distribución de recursos a los centros, qué conlleva que centros ubicados en la misma zona, algunos tengan acceso a recursos tecnológicos y otros no tengan acceso a recursos básicos.
- » Evaluar las necesidades de materiales didácticos y tecnológicos de las escuelas y desarrollar estrategias para su provisión oportuna basadas en evidencia.
- » Profundizar acerca de la importancia de los grupos pedagógicos, la estructura de estos, el impacto en la práctica docente, y en el clima escolar.
- » Evaluar y documentar métodos efectivos para manejar aulas con alta densidad de estudiantes y su impacto en el aprendizaje.
- » Evaluar la incidencia que tiene la diversidad de las familias y los hogares dominicanos (hogares monoparentales y liderados por tíos o abuelos) en el rendimiento académico de los estudiantes.
- » Analizar el impacto de las visitas domiciliarias en el rendimiento y comportamiento de los estudiantes. Sería interesante conocer la reacción de y cómo asumen las familias las visitas domiciliarias.
- » Profundizar en la relación entre el nivel de educación de las familias, la carga laboral, la importancia que dan a la educación, el contexto familiar de los estudiantes y cómo estos factores inciden en el rendimiento académico y compromiso escolar de los estudiantes.
- » Profundizar acerca de los métodos para controlar la disciplina, explorando la incidencia de prácticas culturales que incluyen amenazas, negociaciones o sobornos.
- » Investigar métodos para mejorar la motivación y manejo de los cambios de ánimo de los estudiantes, partiendo de los diversos contextos y realidades de los estudiantes.
- » Evaluar las escuelas de estudio de la zona Norte del país para valorar sus prácticas y profundizar en las razones que llevan al buen rendimiento.
- » Evaluar políticas y recursos para una educación inclusiva efectiva y su impacto en los estudiantes con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo.
- » Investigar las prácticas que se puedan replicar de las escuelas dirigidas por religiosas o gestionadas por la iglesia católica.

- 
- » Investigar la percepción de las familias sobre la importancia de la educación formal, la asistencia regular a la escuela, y la valoración de los docentes, entre otros aspectos. Este análisis puede proporcionar información valiosa sobre sus perspectivas, permitiendo trabajar con ellas de una manera más pertinente, contextualizada y efectiva.
 - » Investigar la percepción de los estudiantes acerca de por qué ellos consideran que su escuela funciona, qué valoran de la docencia, qué necesitarían para aprender mejor, entre otras interrogantes. Esto ofrecería una mirada más completa del sistema educativo dando voz a sus principales actores.
- 
- 
- 
- 

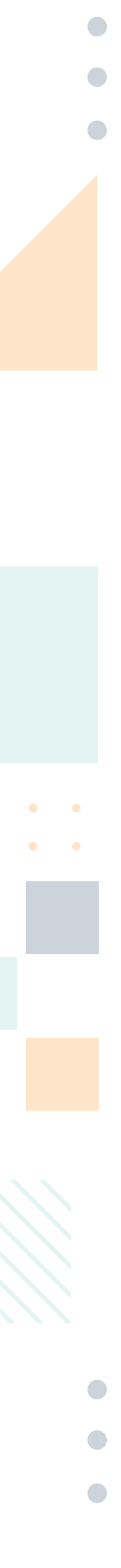
Conclusión

Múltiples investigaciones se han hecho acerca del rendimiento académico como una de las medidas esenciales para conocer el funcionamiento de las escuelas. En la República Dominicana, desde hace más de dos décadas se estudia cómo los cambios en el currículo impactan los aprendizajes. En el marco del Pacto de la Reforma Educativa planteado del 2014 al 2030, se propone una transformación curricular y de ahí parten Evaluaciones Diagnósticas Nacionales para medir el impacto de esta transformación en los aprendizajes. Esta investigación estudió 37 escuelas que participaron en las Evaluaciones Diagnósticas del 2017 y del 2018, de tercero y sexto de primaria respectivamente. De estas escuelas, 21 fueron reconocidas por su alto rendimiento en estas evaluaciones, “escuelas de estudio,” y 16 fueron consideradas por su puntuación promedio y sirvieron como “escuelas de comparación.”

Este estudio revela diferencias entre las escuelas de estudio y las escuelas de comparación en la relación familia-escuela-comunidad, el manejo del clima y la cultura escolar y las características del centro. Esto incluye la vulnerabilidad de la comunidad y el compromiso de las familias, así como la gestión de la infraestructura, la autonomía del liderazgo, y los recursos de los que disponen las escuelas. La gestión responsable de los recursos, así como la eficiencia en llevar a cabo las acciones en pro de la mejora de la escuela y la obtención de recursos, es más evidente en las escuelas de estudio. Esto puede deberse a tener mayor apoyo de la comunidad, de las familias, de pertenecer a la comunidad, o los años de experiencia y formación docente, entre otras. Asimismo, se reporta que mientras mayor compromiso de la familia, mejor es el rendimiento académico de los estudiantes. Por igual, la estabilidad y seguridad de la comunidad promueve un entorno más propicio para el aprendizaje, ya sea porque la comunidad respeta y valora la escuela o porque la gestión del centro fomenta y logra su integración y cooperación.

Los resultados no revelan diferencias entre ambos grupos de escuelas en lo que respecta a la rutina escolar y el proceso de enseñanza-aprendizaje. El día a día del director, del docente y de la escuela en general, es similar en todas las escuelas que forman parte de investigación. De igual modo, el compromiso de los docentes y de la gestión, la promoción de un clima escolar positivo y prácticas pedagógicas en busca del bienestar de los estudiantes son una constante en las 37 escuelas estudiadas. Sin embargo, se presentan ciertas diferencias en cuanto a la asistencia y puntualidad de los docentes, la frecuencia de los grupos pedagógicos y el manejo de la disciplina. En estos factores, las escuelas de estudio muestran mejores resultados que las de comparación.

Estos hallazgos destacan la importancia de mirar más allá de la escuela y promover la educación y participación de la familia, establecer programas comunitarios que promuevan el compromiso con la escuela, así como de velar por factores como la calidad y asignación equitativa de los recursos e infraestructura en la mejora del rendimiento educativo. Al describir, documentar y comprender cómo los factores estudiados contribuyen al éxito académico de los estudiantes, se pueden desa-



rollar políticas educativas más efectivas y contextualizadas, así como estrategias de intervención dirigidas a cerrar las brechas en el sistema educativo dominicano. Igualmente, se pueden rescatar y difundir buenas prácticas que sean replicables en el contexto educativo dominicano.

Se recomienda futuras investigaciones para evaluar aspectos como la distribución equitativa de recursos, la implementación de prácticas sostenibles, el impacto de la diversidad familiar en el rendimiento estudiantil, entre otros. Estas recomendaciones invitan a la reflexión para descubrir las buenas prácticas y enfrentar los desafíos. Los resultados y recomendaciones de esta investigación apuntan a promover un sistema educativo más justo y equitativo y orientado al éxito académico de todos los estudiantes en la República Dominicana.

Referencias

- Adrianzén, R. V. T., & Begazo, A. E. M. (2022). Análisis de las causas en el bajo rendimiento escolar de los estudiantes en la infancia. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*
- Arcentales, F. O. V. (2020). La importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje y la evaluación diagnóstica. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 12(8).
- Barrios Gaxiola, M. I., & Frías Armenta, M. (2016). Factores que influyen en el desarrollo y rendimiento escolar de los jóvenes de bachillerato. *Revista colombiana de psicología*, 25(1), 63-82.
- Benzo Hernandez, M. F. (2020). Dominican Public-School Novice Principals' Description of Their Early Career Experiences and Needs Entering the Principalsip.
- Bravo-Aranibar, J. C., Weydert, G. A. B., & Marín, G. A. B. (2020). Gestión pedagógica y el rendimiento escolar en el área de matemática. *Investigación Valdizana*, 14(1), 48-54.
- Cárdenas, I. T., Villanueva, S. V., Avalos, E. E. V., & Díaz, E. C. (2020). Rendimiento académico: universo muy complejo para el quehacer pedagógico. *Revista muro de la investigación*, 5(2), 53-65.
- Cerda, G., Pérez, C., Elipe, P., Casas, J. A., & Del Rey, R. (2019). Convivencia escolar y su relación con el rendimiento académico en alumnado de Educación Primaria. *Revista de psicodidáctica*, 24(1), 46-52.
- Claus, A. (2018). El impacto de la infraestructura escolar en los aprendizajes de las escuelas secundarias. In III Congreso Latinoamericano de Medición y Evaluación Educacional (COLMEE 2018). INNEd INEE MIDE-UC INEVAL.
- Cotera Cangalaya, R. A. (2022). Gestión pedagógica y rendimiento académico en estudiantes de primaria de una institución educativa San Juan de Miraflores 2022.
- Cordero López, C., & León García, M. (2020). Atención pedagógica a estudiantes con bajo rendimiento académico de primero de bachillerato general unificado. *Revista Científica y Tecnológica UPSE (RCTU)*, 7(2), 27-37.
- Creswell, J. W. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- De La Rosa Benavides, L. G. (2016). Relación entre las estrategias de aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes de educación básica primaria. *Encuentros*, 14(1), 87-101.
- Espinoza Freire, E. E. (2021). Importancia de la retroalimentación formativa en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 389-397.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico.
- Guerra Muñoz, M. E., & Parra Dita, C. (2020). Familia: factor clave en el rendimiento escolar de estudiantes de primaria en Colombia. *Revista venezolana de gerencia*, 25(92), 1758-1774.

- Guest, G., Namey, E. E., & Mitchell, M. L. (2012). *Collecting qualitative data: A field manual for applied research*. Sage.
- Kafele, B. (2015). *The principal 50: Critical leadership questions for inspiring schoolwide excellence*. Alexandria, VA: ASCD.
- Lincoln, YS. & Guba, EG. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- López, M., Efstathios, S., Herrera, M., & Apolo, D. (2018). Clima escolar y desempeño docente: un caso de éxito. *Aproximaciones a escuelas públicas de la provincia de Carchi-Ecuador*. *Revista espacios*, 39(35).
- López, C. F. C., & García, M. L. (2021). La atención pedagógica y rendimiento académico. *Reflexiones teóricas y estrategia para la acción*. *Yachana Revista Científica*, 10(2), 27-39.
- Manual Operativo de Centro Educativo Público. (2023). [Operations Manual for Public-Schools]. Recuperado de <http://www.minerd.gob.do/sitios/Planificacion/Manuales%20y%20Formularios/MANUAL%20OPERATIVO%20DE%20CENTRO%20EDUCATIVO%20PÚBLICO%2018-03-2014.pdf>
- Martel, M. G. A., & Álvarez, A. M. H. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Gestión I+ D*, 4(2), 31-46.
- Mendoza Cárdena, E., & Zúñiga Coronado, M. (2017). Factores intra y extra escolares asociados al rezago educativo en comunidades vulnerables.
- Merriam. S.B. & Associates. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ministerio de Educación de la República Dominicana (2018). Resultados de la evaluación diagnóstica nacional de tercer grado de primaria. Recuperado de: <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/direccion-de-evaluacion-de-la-calidad/vfus-informe-nacional-de-la-evaluacion-diagnostica-de-tercer-grado-pdf.pdf>
- Ministerio de Educación de la República Dominicana (2019). Resultados de la evaluación diagnóstica nacional de sexto grado de primaria. Recuperado de: <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/direccion-de-evaluacion-de-la-calidad/AWZB-informe-nacional-evaluacion-diagnostica-sexto-grado-2018pdf.pdf>
- Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2024, 02, 21). *Minerd evaluará resultados del programa "Construyendo la Base de los Aprendizajes CON BASE"*. Recuperado de: <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/comunicaciones/noticias/minerd-evaluara-resultados-del-programa-construyendo-la-base-de-los-aprendizajes-con-base>
- Moreno Treviño, J. O., & Cortez Soto, S. N. (2020). Rendimiento académico y habilidades de estudiantes en escuelas públicas y privadas: evidencia de los determinantes de las brechas en aprendizaje para México. *Revista de economía*, 37(95), 73-106.
- Ordenanza No. 1-2014. (2014). Recuperado de: <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/marco-legal/otras-normativas/ordenanza-1-2014-establece-politica-nacional-de-jornada-escolar-extendida.pdf>

- Pacheco-Salazar, B. (2018). Violencia escolar: la perspectiva de estudiantes y docentes. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 112-121.
- Parejo, N. F. H., & Clemenza, C. (2022). Evaluación de los aprendizajes por competencias: Una mirada teórica desde el contexto colombiano. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(1), 106-122.
- Ramos, C., Mones, J., & Del Rosario, J. (2019). Una aplicación de escuelas efectivas en la República Dominicana: Un estudio exploratorio. Vicepresidencia de la República Dominicana.
- Romagnoli, C., & Cortese, I. (2015). ¿Cómo la familia influye en el aprendizaje y rendimiento escolar? Ficha VALORAS actualizada de la 1ª edición "Factores de la familia que afectan los rendimientos académicos" (2007). Disponible en Centro de Recursos VALORAS: www.valoras.uc.cl.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Sánchez, L. P., Villaverde, A. B., & Vacacela, L. L. Z. (2021). Estrategias de Aprendizaje como factor determinante en el desempeño académico. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (96), 165-185.
- Scheker, A. (2001). ¿Cambia la escuela?: Prácticas educativas en la escuela. *Revista Estudios Sociales*, 34(125-126).
- Suárez-Palacio, P. A., Vélez-Múnera, M., & Londoño-Vásquez, D. A. (2018). Las herramientas y recursos digitales para mejorar los niveles de literacidad y el rendimiento académico de los estudiantes de primaria. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (54), 184-198.
- Torres Puñez, C. M. (2021). Construyendo la educación: infraestructura como determinante del rendimiento académico en el Perú 2000-2015.
- Vallejo Valdivieso, P. A., Zambrano Pincay, G., Vallejo Pilligua, P. Y., & Bravo Cedeño, G. M. (2019). Modelos de planificación educativa y diversidad en aulas de clases. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 302-315.

Agradecimientos:

Expresamos nuestra gratitud a Idec, Flacso, Usaid, MinerD y Unibe, por promover y permitir investigaciones que buscan mejorar la educación en la República Dominicana. A Hilcemery Fortuna, por su invaluable apoyo en la logística y coordinación de esta investigación. A Emelinda Padilla, Manuel Montero y Grey Ysabel, por su tiempo en la fase de recolección de datos. A los directores y docentes, por abrirnos las puertas de sus escuelas desinteresadamente. Su colaboración ha sido fundamental para el éxito de este proyecto.

Apéndice 1



Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos

3 de enero del 2024

VSTP N°.002 – 2024

A: **Directores Regionales**
Directores Distritales

Atención: **Directores de centros educativos seleccionados**

Asunto: Información sobre el proyecto *“Factores que influyen en el rendimiento escolar”*

Anexo: Lista de centros educativos participantes en el proyecto

Distinguidos/as directores/as:

Reciban un cordial saludo, al tiempo que, a través de esta misiva, les informamos que en los centros educativos listados en el anexo se estará desarrollando durante el primer semestre del año 2024 el proyecto *“Factores que influyen en el rendimiento escolar”*, liderado por el Laboratorio de Neurocognición y Psicofisiología de la Universidad Iberoamericana con financiamiento de la Iniciativa Dominicana por una Educación de Calidad (IDEC) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).

Por medio de este proyecto se va a desarrollar un estudio cualitativo que busca comprender los factores que afectan el rendimiento educativo en escuelas públicas, centrándose en las pruebas diagnósticas de tercer y sexto grado en centros educativos públicos. La dirección de este proyecto está a cargo de la Dra. Rossina Matos, investigadora de la Universidad Iberoamericana.

El equipo del proyecto estará contactando a los centros educativos participantes para coordinar entrevistas virtuales con directores y docentes para recopilar datos para la investigación. Solicitamos su colaboración en estas entrevistas.

Por favor remitir esta comunicación a los centros educativos listados en el anexo.

Sin otro particular, agradecemos su atención y colaboración.

Muy atentamente,

Ancell Scheker Mendoza
Viceministra de Educación
Encargada de Servicios Técnicos y Pedagógicos

ASM/mv/ep

Anexo. Listado de centros educativos participantes en el proyecto

Apéndice 2

Encuesta Directores

Información del Centro:

Nombre: [Campo de texto]
Nombre del centro: [Campo de texto]
Código: [Campo de texto]
Regional: [Campo de texto]
Distrito: [Campo de texto]
Categorización del centro: [I-IV, incluir “no sé”]

Información Personal:

Años de Experiencia como Docente: [Campo numérico]
Años de Experiencia como Director: [Campo numérico]
Años de Experiencia Docente en Este Centro: [Campo numérico]
Años de Experiencia como Director en Este Centro: [Campo numérico]
Formación: [Marque el nivel más alto alcanzado]

- Licenciatura
- Especialidad
- Maestría
- Doctorado

Evaluación del Clima Escolar:

Los estudiantes sienten que tienen éxito en la escuela (1-5). [Escala del 1 al 5]
Los estudiantes se llevan bien entre ellos (1-5). [Escala del 1 al 5]
Los estudiantes se sienten seguros en la escuela (1-5). [Escala del 1 al 5]
El ambiente en la escuela favorece que los profesores puedan enseñar (1-5). [Escala del 1 al 5]
El ambiente en la escuela favorece que los estudiantes puedan aprender (1-5). [Escala del 1 al 5]

Gestión Académica del Centro:

¿Quiénes conforman su Equipo de Gestión? [Marque todas las que apliquen]

- Director (a)
- Sub-director
- Coordinador Pedagógico
- Orientador
- Otro especifique _____

¿Cuáles son las prioridades de este centro educativo? [Marque la que más importancia le de]

- Aprendizaje de los estudiantes
- Aplicar el currículo dominicano
- Cumplir con los requerimientos del Distrito Educativo
- Otro, especifique _____

¿Tienen aulas multigrado?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿cuáles grados? [Campo de respuesta abierta]

¿Se hacen acompañamientos a los docentes?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿cada qué tiempo?

- a. Trimestral
- b. Semestral
- c. Anual
- d. Otro _____

¿Tienen escuela de padres?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se imparten talleres o formaciones?

- a. Mensual
- b. Bimensual
- c. Semestral
- d. Anual

¿Con qué frecuencia se reúnen los docentes del centro para tratar sobre planificación, estrategias didácticas, evaluación de los estudiantes u otros asuntos pedagógicos?

- a. Todos los días
- b. Dos o tres veces a la semana
- c. Semanalmente
- d. Dos o tres veces al mes
- e. Mensualmente
- f. Una o dos veces por año
- g. Nunca

Finanzas del Centro:

¿Cómo recibe el Centro los fondos para su funcionamiento?

- a. En una cuenta del Centro
- b. A través del Distrito Educativo

¿Recibe puntualmente los fondos para funcionamiento del Centro?

- a. Sí
- b. No
- c. Algunas veces

¿Recibe alguna financiación adicional fuera del MinerD? De ser así, especifique. [Campo de respuesta abierta]

¿Las familias pagan alguna cuota? De ser así, especifique. [Campo de respuesta abierta]

¿Se hace rendición de cuentas al distrito educativo correspondiente?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia?

- a. Mensual
- b. Semestral
- c. Anual
- d. Otra _____

¿En los últimos años, el centro ha recibido algún apoyo externo de alguna organización distinta al MinerD?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿de qué organización? _____

¿El Director puede decidir qué estudiante entra al centro?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, especifique cómo lo decide _____

¿El Director puede decidir qué maestro entra al centro?

- a. Sí
- b. No, lo asigna el distrito

Gestión Administrativa del Centro:

¿Tiene el centro alguna co-gestión?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, especifique _____

¿Alguna congregación religiosa gestiona el centro?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, especifique _____

¿Se celebran asambleas?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿quiénes participan? [Campo de respuesta abierta]

En caso afirmativo, ¿en las asambleas se trata el tema de los resultados de aprendizaje?

- a. Sí
- b. No

¿Tienen asociación de padres, madres y amigos de la escuela (APMAE)?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿cómo se decide quiénes la componen? [Campo de respuesta abierta]

En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se renuevan los miembros?

- a. Anual
- b. Cada dos años
- c. Cada cinco años
- d. Otro _____

En caso afirmativo, ¿Cuál es su incidencia en los procesos académicos del centro?

- a. Baja o ninguna
- b. Alta
- c. Otro _____

¿Se transfieren estudiantes a otros centros?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿por qué?

- a. Mudanza
- b. Bajas calificaciones
- c. Altas calificaciones
- d. Progreso económico de la familia
- e. Otra: _____

En caso afirmativo, ¿qué cantidad aproximada se transfiere cada año?

- a. 1-5
- b. 6-10
- c. Más de 10

Evalúe la puntualidad de los maestros en el centro (1-5). [Escala del 1 al 5]

Evalúe la asistencia de los maestros en el centro (1-5). [Escala del 1 al 5]

Evalúe la puntualidad de los estudiantes en el centro (1-5). [Escala del 1 al 5]

Evalúe la asistencia de los estudiantes en el centro (1-5). [Escala del 1 al 5]

¿Cómo llegan los alumnos al centro?

- a. A pie
- b. Transporte público
- c. Con sus padres
- d. Otra, especifique _____

Sobre Infraestructura del centro:

Evalúe la iluminación de las aulas. [Escala del 1 al 5]

Evalúe la ventilación de las aulas. [Escala del 1 al 5]

Evalúe la limpieza de las aulas. [Escala del 1 al 5]

Evalúe la acústica de las aulas. [Escala del 1 al 5]

Evalúe incidencia del ruido externo en las aulas. [Escala del 1 al 5]

¿Cada cuánto tiempo se realiza la limpieza de las aulas?

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual

¿Tiene el centro una persona encargada del mantenimiento de la infraestructura?

- a. Sí
- b. No

¿Cada cuánto tiempo se le da mantenimiento a la infraestructura?

- a. Semanal
- b. Quincenal
- c. Mensual
- d. Trimestral
- e. Semestral
- f. Anual

¿Tiene el centro una biblioteca?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿qué uso se le da? [Campo de respuesta abierta]

En caso afirmativo, ¿qué recursos tienen en ella? [Campo de respuesta abierta]

Planificación y Mejora del Centro

¿Tienen un Proyecto Educativo de Centro (PEC)?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿cuándo fue la última revisión del Proyecto Educativo de Centro (PEC)?

- a. En el último año
- b. En los últimos tres años
- c. En los últimos cinco años
- d. Otra _____

¿Tienen un Plan Operativo Anual (POA)?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿quién participó en su realización? (Marque todos los que apliquen).

- a. Equipo de Gestión
- b. Profesores
- c. APMAE
- d. Estudiantes

¿Tienen un Plan de Mejora en el Centro?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿cuándo aprobaron el Plan de Mejora?

- a. En el último año
- b. En los últimos tres años
- c. En los últimos cinco años
- d. Otra _____

En caso afirmativo, ¿qué aspectos contempla el Plan de Mejora? Marque todas las que apliquen

- a. Infraestructura
- b. Formación Docente
- c. Resultados de los aprendizajes
- d. Otra _____

Conocimiento y Aplicación de Normativas

¿Conoce el Manual Operativo del Centro Público (Mocep)?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿lo aplica en el centro?, ¿en qué medida?

- a. Se aplica casi al 100%
- b. 75%
- c. 50%
- d. 25%

Necesidades Específicas de Apoyo Educativo

¿Qué porcentaje de sus estudiantes han asistido a alguna educación preescolar?

- a. La mayoría (más del 75%)
- b. Más de la mitad (más del 50%)
- c. Pocos (alrededor de un 25%)
- d. Casi ninguno (menos de un 5%)

¿Tiene en su centro niños con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo (NEAE)?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿Cuántos estudiante tienen con diagnóstico? [Campo numérico]

¿Cuentan con coordinador de educación accesible?

- a. Sí
- b. No

¿Cuentan con maestros de apoyo?

- a. Sí
- b. No

¿Los estudiantes con diagnóstico, asisten a las pruebas diagnósticas y a las pruebas nacionales?

- a. Sí
- b. No

¿En el Centro se realiza alguna de las siguientes prácticas? (Marque todas las que apliquen)

- a. Tutorías individualizadas con estudiantes con necesidades especiales
- b. Tutorías de pequeños grupos con algunos estudiantes
- c. Otro tipo de apoyo pedagógico. Especifique: _____

Rendimiento en Lectoescritura y Matemáticas

¿En qué grado los estudiantes alcanzan un nivel de aprendizaje de la lectoescritura que les permite leer y comprender un texto simple de manera autónoma?

- La mayoría de los estudiantes alcanza el nivel al finalizar el primer grado
- La mayoría de los estudiantes alcanza el nivel al finalizar el segundo grado
- La mayoría de los estudiantes alcanza el nivel al finalizar el tercer grado
- Otra: _____

¿Toman alguna medida especial si un estudiante no alcanza un nivel mínimo en lectoescritura en primer grado?

- No, ninguna
- Sí, ¿Cuál?: _____

¿En qué grado los estudiantes alcanzan un nivel de aprendizaje de la matemática que les permite contar hasta cien y realizar operaciones sencillas como sumas y restas?

- La mayoría de los niños alcanza el nivel al finalizar el primer grado
- La mayoría de los niños alcanza el nivel al finalizar el segundo grado
- La mayoría de los niños alcanza el nivel al finalizar el tercer grado
- Otra: _____

¿Toman alguna medida especial si un niño no alcanza un nivel mínimo en Matemática en primer grado?

- No, ninguna
- Sí, ¿Cuál?: _____

Apéndice 3

Encuesta Docentes

Información del Centro:

Nombre: [Campo de texto]

Código: [Campo de texto]

Regional: [Campo de texto]

Distrito: [Campo de texto]

Información Personal del Docente:

Nombre: [Campo de texto]

Email: [Campo de texto]

Años de Experiencia Docente: [Campo numérico]

Años de Experiencia en este Centro: [Campo numérico]

Formación Profesional del Docente:

Indique su nivel de formación profesional. [Opciones: Licenciatura, Maestría, Doctorado]

¿Han asumido en su centro las medidas de evaluación que establece la Ordenanza 04-2023?

- Sí
- No

Los estudiantes sienten que tienen éxito en la escuela (1-5). [Escala del 1 al 5]

Los estudiantes se llevan bien entre ellos (1-5). [Escala del 1 al 5]

Los estudiantes se sienten seguros en la escuela (1-5). [Escala del 1 al 5]

El ambiente en la escuela favorece que los profesores puedan enseñar (1-5). [Escala del 1 al 5]

El ruido que hacen los estudiantes en el curso hace que no se escuche bien (1-5). [Escala del 1 al 5]

Evalúe el ruido externo de la escuela (1-5). [Escala del 1 al 5]

Evalúe el ruido de máquinas o camiones (1-5). [Escala del 1 al 5]

¿Qué tan fácil es para sus estudiantes escuchar al docente en el aula? (1-5). [Escala del 1 al 5]

Evalúe la limpieza de las aulas [Escala del 1 al 5]

Evalúe la ventilación de las aulas [Escala del 1 al 5]

Evalúe la iluminación de las aulas [Escala del 1 al 5]

Asignatura(s) que imparte: [Campo de texto]

Carga horaria por asignatura: [Campo de texto]

El desayuno escolar llega a la hora establecida [Escala del 1 al 5]

Los estudiantes disfrutan el desayuno o el almuerzo escolar [Escala del 1 al 5]

Las raciones son apropiadas para las edades que sirven [Escala del 1 al 5]

Los estudiantes están satisfechos con las raciones proporcionadas [Escala del 1 al 5]

¿Hacen acompañamientos a docentes?

- Sí
- No

En caso afirmativo, ¿cada qué tiempo?

- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Otro _____

En caso afirmativo, ¿quién hace los acompañamientos?

- Equipo de Gestión
- Psicólogo

- c. Coordinador Pedagógico
- d. Otro

¿Con qué frecuencia se reúne con el Coordinador Pedagógico o Director(a) para tratar sobre planificación, estrategias didácticas, evaluación de los estudiantes u otros asuntos pedagógicos?

- a. Todos los días
- b. Una vez a la semana
- c. Dos o tres veces a la semana
- d. Una vez al mes
- e. Dos o tres veces al mes
- f. Una o dos veces por año
- g. Nunca

¿Tiene el centro una biblioteca?

- a. Sí
- a. No

En caso afirmativo, ¿qué uso le da como docente? [Campo de texto]

¿Tiene en su aula estudiantes con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo (NEAE)?

- a. Sí
- b. No

En caso afirmativo, ¿cuántos estudiantes tienen diagnóstico? [Campo numérico]

¿Cuentan con maestra de apoyo?

- a. Sí
- b. No

Los estudiantes con diagnóstico, ¿asisten a las Pruebas Diagnósticas y a las Pruebas Nacionales?

- a. Sí
- b. No

¿Realiza usted alguna de las siguientes prácticas?

- a. Tutorías individualizadas con estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo
- b. Tutorías de pequeños grupos con algunos estudiantes
- c. Otro tipo de apoyo pedagógico. Especifique _____

¿En qué grado entiende usted que los estudiantes alcanzan un nivel de aprendizaje de la lectoescritura que les permite leer y comprender un texto simple de manera autónoma?

- a. La mayoría de los estudiantes alcanza el nivel al finalizar el primer grado
- b. La mayoría de los estudiantes alcanza el nivel al finalizar el segundo grado
- c. La mayoría de los estudiantes alcanza el nivel al finalizar el tercer grado
- d. Otra _____

¿Toma usted alguna medida especial si un estudiante en su aula no alcanza un nivel mínimo en lectoescritura en su grado?

- a. No, ninguna
- b. Sí. ¿Cuál? [Campo de texto]

¿En qué grado los estudiantes alcanzan un nivel de aprendizaje de la matemática que les permite contar hasta cien y realizar operaciones sencillas como sumas y restas?

- a. La mayoría de los estudiantes alcanza el nivel al finalizar el primer grado
- b. La mayoría de los estudiantes alcanza el nivel al finalizar el segundo grado
- c. La mayoría de los estudiantes alcanza el nivel al finalizar el tercer grado
- d. Otra _____

¿Toma usted alguna medida especial si un estudiante en su aula no alcanza un nivel mínimo en matemática en su grado?

- a. No, ninguna
- b. Sí. ¿Cuál? [Campo de texto]

¿Notifica usted a alguien si los resultados de un estudiante están por debajo del nivel esperado?

- a. No, a nadie.
- b. Sí. ¿A quién? [Campo de texto]

En caso afirmativo, ¿qué medidas se toman al respecto? [Campo de texto]

¿Notifica usted a alguien si el comportamiento de un estudiante altera el buen funcionamiento del aula?

- a. No, a nadie.
- b. Sí. ¿A quién? [Campo de texto]

En caso afirmativo, ¿qué medidas se toman al respecto? [Campo de texto]

¿Notifica usted a alguien si advierte cambios en el estado de ánimo y rendimiento de un estudiante? (Por ejemplo: luce decaído, triste, somnoliento)

- a. No, a nadie.
- b. Sí. ¿A quién? [Campo de texto]

En caso afirmativo, ¿qué medidas se toman al respecto? [Campo de texto]

Apéndice 4

Protocolo de Entrevista Directores

Hora de la entrevista:

Fecha:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Descripción del estudio:

El propósito de este estudio es analizar y comprender los factores que inciden en los resultados de aprendizaje en escuelas públicas de la República Dominicana. En particular, se busca identificar los elementos comunes que contribuyen a buenos resultados en las evaluaciones diagnósticas de Tercero y Sexto grado de Primaria pre-pandemia, así como los que contribuyen a resultados regulares en las evaluaciones mencionadas. Además, se pretende identificar, documentar y describir las buenas prácticas que puedan estar presentes en las escuelas con mejores resultados y los factores que afectan negativamente a las escuelas con un rendimiento inferior. A través de este análisis, el estudio tiene como objetivo proporcionar recomendaciones que puedan ser útiles para mejorar el desempeño educativo en las escuelas.

1. Describa un día de trabajo suyo como director (a).
2. ¿Cómo describiría la cultura o la mística del centro? ¿Qué ha permanecido de esta cultura institucional?
3. Usted comentó _____ sobre el clima escolar. Cuéntenos un poco sobre esto.
4. ¿Cómo describe usted la incidencia del clima escolar en los aprendizajes de los estudiantes?
5. ¿Cuáles son las prácticas y/o estrategias del equipo de gestión que favorecen el aprendizaje?
6. De las prácticas administrativas y pedagógicas que encontró en su centro, ¿cuáles mantiene? ¿Qué valora?
7. ¿Qué propuestas de cambio para favorecer el aprendizaje ha hecho usted?
8. Describa las relaciones en su centro (docente-estudiante; director(a)-estudiante, docente-familia y la relación Equipo de Gestión-familia)
9. ¿Cómo incide la comunidad en los resultados de aprendizaje de los estudiantes? ¿Cómo es el apoyo recibido por las familias? ¿Qué otro apoyo de las familias sería bueno recibir? ¿Qué actividades realiza para fortalecer las relaciones familia-escuela?
10. ¿Cómo se da cuenta el centro de que un estudiante está por debajo de lo esperado para su nivel? ¿Qué hace una vez lo ha notado?
11. ¿Cómo se realiza el proceso de socialización del rendimiento académico del docente al equipo de gestión? ¿Y del docente o del equipo de gestión a las familias?
12. Algo que no le hayamos preguntado que considere importante y que quiera compartir.

Apéndice 5

Protocolo de Entrevista Docentes

Hora de la entrevista:

Fecha:

Lugar:

Entrevistador:

Entrevistado:

Descripción del estudio:

El propósito de este estudio es analizar y comprender los factores que inciden en los resultados de aprendizaje en escuelas públicas de la República Dominicana. En particular, se busca identificar los elementos comunes que contribuyen a buenos resultados en las evaluaciones diagnósticas de Tercero y Sexto grado de Primaria pre-pandemia, así como los que contribuyen a resultados regulares en las evaluaciones mencionadas. Además, se pretende identificar, documentar y describir las buenas prácticas que puedan estar presentes en las escuelas con mejores resultados y los factores que afectan negativamente a las escuelas con un rendimiento inferior. A través de este análisis, el estudio tiene como objetivo proporcionar recomendaciones que puedan ser útiles para mejorar el desempeño educativo en las escuelas.

1. Describa un día de trabajo suyo como docente.
2. ¿Cómo describiría la cultura o la mística del centro? ¿Qué ha permanecido de esta cultura institucional?
3. ¿Cuáles son las prácticas y/o estrategias del equipo de gestión que le apoyan a usted en su docencia?
4. ¿Qué recursos tiene a su disposición para la docencia? ¿Con cuáles quisiera contar?
5. Usted comentó _____ sobre el clima escolar. Cuéntenos un poco sobre esto.
6. ¿Cómo describe usted la incidencia del clima escolar en los aprendizajes de los estudiantes?
7. ¿Cómo maneja la disciplina en su aula?
8. Describa las relaciones en su centro (docente-estudiante; director(a)-estudiante, docente-familia y la relación Equipo de Gestión-familia)
9. ¿Cómo incide la comunidad en los resultados de aprendizaje de los estudiantes? ¿Cómo es el apoyo recibido por las familias? ¿Qué otro apoyo de las familias sería bueno recibir?
10. ¿Cuáles criterios toma en cuenta para planificar sus clases?
11. ¿Cómo se da cuenta de que un estudiante está por debajo de lo esperado para su nivel? ¿Cómo lo aborda? Describa el proceso. ¿Tiene el centro un plan para abordar esta situación o lo hace de manera individual?
12. ¿Cómo se evalúan los aprendizajes en aula? ¿Cada qué tiempo? ¿Estos procesos se contemplan dentro de la planificación?
13. ¿Cómo informa a su coordinador o al Equipo de Gestión sobre ausencias, calificaciones, comportamiento de los estudiantes?
14. Algo que no le hayamos preguntado que considere importante y que quiera compartir.



IDEC
INICIATIVA DOMINICANA
POR UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FLACSO
REPÚBLICA
DOMINICANA



UNIBE

www.idec.edu.do

ISBN: 978-99934-50-23-8



9 789993 450238