



**UNIVERSIDAD
DOMINICANA
O&M**

**PROBLEMÁTICAS DEL
LIDERAZGO EDUCATIVO Y
LOS GRUPOS EN LAS
ESCUELAS DE LA
REPÚBLICA DOMINICANA.**

**DEIVI FERNÁNDEZ
22-SPSN-5-007**

3-11-2025



Introducción

El sistema educativo dominicano es el pilar de los centros educativos. A través de los años se ha intentado implementar el liderazgo transformacional a través de los directores, tanto nacionales, regionales, distritales y, por supuesto, el director del centro educativo. Se han intentado muchos esfuerzos para mejorar la calidad de la educación a través del liderazgo, pero la realidad está muy lejos de cumplirse. En la República Dominicana se hacen esfuerzos para mejorar el liderazgo, pero con el tiempo no se ven materializados; esto significa que los desafíos tanto en el aprendizaje, administración y equidad siguen estando presentes.

Al pasar de los años, tradicionalmente la figura del director o directora es vista como el único administrador, gestor de recursos y solamente un aplicador de las normativas del Ministerio de Educación de la República Dominicana. Esta forma de liderazgo obstaculiza el potencial que tienen los directores de potenciar los aprendizajes. La mayoría de los centros educativos carecen de la autonomía que en un momento se va a necesitar para tomar decisiones ágiles. Muchos de los centros educativos se ven envueltos en marañas burocráticas que alejan el liderazgo educativo de lo que realmente importa, como la innovación pedagógica, convivencia armoniosa y crecimiento institucional.

Al analizar la problemática del liderazgo, es una necesidad urgente desenredar el nudo que frena la calidad educativa.

Objetivos

1. Investigar desde diferentes perspectivas las problemáticas del liderazgo en los centros educativos de la República Dominicana.
2. Analizar cómo debería ser el funcionamiento del liderazgo en los centros educativos de la República Dominicana.
3. Conocer y analizar el funcionamiento del liderazgo actualmente en los centros educativos de la República Dominicana.
4. Identificar la relación de los procesos y resultados del liderazgo en los centros educativos.
5. Enfatizar en el comportamiento de los líderes, su influencia en los diferentes colectivos, y en sus dinámicas de funcionamiento y desarrollo.

Método

Para el desarrollo de esta investigación se empleó el método de análisis comparativo, utilizando tres herramientas de inteligencia artificial generativa: Chat GPT (OpenAI), Gemini (Google) y DeepSeek.

En la presente investigación se aborda la problemática del liderazgo en los centros educativos de la República Dominicana, tema de gran relevancia para el fortalecimiento de la gestión institucional y la calidad educativa. Con el propósito de obtener una visión amplia y comparativa, se consultaron tres herramientas de inteligencia artificial generativa con el siguiente prompt:

Tema de investigación:

Problemáticas del liderazgo educativo y los grupos en las escuelas de la República Dominicana.

Instrucciones:

Elabora un informe analítico, completo y actualizado que responda a la siguiente problemática en cuanto al país República Dominicana:

—¿Cómo debería funcionar y cómo está funcionando el liderazgo educativo en las escuelas del país, considerando la relación entre los procesos y los resultados del liderazgo en los centros educativos, la participación y el compromiso de los colectivos laborales y estudiantiles, y el comportamiento e influencia de los líderes en las dinámicas institucionales?

🧩 Aspectos que deben incluirse:

- Descripción del liderazgo educativo ideal: cómo debería operar para garantizar procesos eficaces y resultados positivos en la calidad educativa.
- Análisis de la realidad actual: cómo está funcionando realmente el liderazgo en las escuelas dominicanas según fuentes recientes y verificables.
- Relación entre los procesos y resultados: cómo el estilo y las prácticas de liderazgo impactan el rendimiento académico, la convivencia escolar y la gestión institucional.
- Participación y compromiso: cómo se involucran los docentes, estudiantes y demás miembros del colectivo educativo.
- Comportamiento y dinámica de los líderes: Analiza su influencia, su papel en la toma de decisiones y sus efectos en la cultura escolar.
- Casos o situaciones específicas: Incluye ejemplos concretos, estudios de caso o decisiones relevantes ocurridas en escuelas o distritos educativos del país.

Fuentes y evidencia:

- Utiliza enlaces directos a artículos académicos, informes institucionales, medios educativos o páginas oficiales (por ejemplo, del Ministerio de Educación o universidades).
- Incluye al menos tres enlaces o referencias web verificables.
- Si es posible, indica fecha de publicación o actualización de las fuentes utilizadas.

Formato de salida:

- Redacción formal, objetiva y argumentada.
- Estructura clara con subtítulos: Introducción, Desarrollo, Casos relevantes, Conclusiones, Fuentes consultadas.

Cada una de las cuales ofreció perspectivas distintas sobre las causas, consecuencias y posibles soluciones a esta problemática. A través del análisis comparativo de las tres informaciones generadas, se busca identificar coincidencias, diferencias y aportes significativos que contribuyan a una comprensión más profunda del liderazgo educativo en el contexto dominicano.

Modelo de Liderazgo Ideal para los Centros Educativos de la República Dominicana.

De acuerdo con la inteligencia artificial generativa, DeepSeek aborda el modelo de liderazgo ideal para los centros educativos de la República Dominicana como lo siguiente:

Un liderazgo educativo ideal en la República Dominicana debería operar como un liderazgo transformacional, distribuido e instruccional, el cual es caracterizado por:

- **Enfoque en el aprendizaje:** El director debe actuar como líder instruccional, dedicando tiempo a observar las aulas, dar retroalimentación formativa a los docentes y estudiantes y asegurar que todos los esfuerzos institucionales estén acordes a la mejora de los resultados estudiantiles.
- **Distribución de liderazgo:** Debe fomentar un liderazgo compartido, donde tanto los docentes, coordinadores y estudiantes participen activamente en la toma de decisiones, con la creación de equipos de trabajo que puedan colaborar.
- **Cultura colaborativa:** Como la característica anterior, el director y líder educativo debe promover un clima escolar de confianza, respeto e innovación donde los errores se vean como oportunidades de aprendizaje.
- **Gestión estratégica y adaptativa:** Debe adaptarse a las necesidades que tiene la comunidad educativa. Utilizando datos sobre el rendimiento académico y convivencia para la planificación y toma de decisiones.
- **Vinculación con la comunidad:** El liderazgo institucional debe establecer alianzas sólidas con la familia y la comunidad educativa, reconociendo que son actores importantes en el proceso educativo.

En la misma línea, la inteligencia artificial generativa ChatGPT aborda el liderazgo ideal en los centros educativos de la República Dominicana como:

- **Ser pedagógico-instruccional (no solo administrativo):** Es decir que el líder o el director debe estar comprometido con la mejora del aprendizaje de los estudiantes. Promover buenas prácticas de enseñanza, evaluación e innovación con el fin de mejorar la calidad educativa.

- **Tener visión compartida:** Debe establecer, articular y difundir una visión institucional que involucre a toda la comunidad educativa, como los docentes, familias, estudiantes y actores, para que todos sepan hacia dónde va la educación.
- **Fomenta la participación y el trabajo colectivo:** El liderazgo en el centro educativo debe distribuirse, lo que promueve la colaboración con los docentes, los estudiantes y la comunidad, y no solamente centrarse en el director del centro educativo.
- **Gestionar el cambio y la mejora continua:** Debe disponer de mecanismos para monitorear los procesos y los resultados, acompañar a los docentes y realizar formación continua.
- **Crear una cultura organizacional positiva:** Promover un clima de confianza, reconocimiento, innovación, autonomía profesional, relaciones hacia todos los horizontes, buen trato hacia los actores educativos y buena convivencia.
- **Asegurar la coherencia entre procesos y resultados:** Los procesos de enseñanza-aprendizaje, evaluación, seguimiento, gestión de recursos, participación, deben estar alineados con los objetivos de calidad, equidad y sostenibilidad.
- **Fomentar la equidad y la inclusión:** El líder debe atender a la diversidad, asegurar que todos los estudiantes tengan oportunidades de aprender, crear ambientes seguros, promover la convivencia y evitar la exclusión o marginación.
- **Hacer rendición de cuentas y transparencia:** Tanto la gestión de recursos como la toma de decisiones deben ser claras y participativas, generando confianza en la comunidad educativa.

Sin embargo, la inteligencia artificial generativa Gemini es más específica, aunque abarca puntos importantes del modelo ideal de liderazgo en los centros educativos dominicanos, utilizando únicamente búsquedas de sitios webs del MINERD, y abordó lo siguiente:

- **Foco pedagógico:** El líder debe estar centrado en el mejoramiento continuo de la enseñanza y el aprendizaje, donde promueva una cultura de altas expectativas, monitoreando el currículum y ofreciendo apoyo y acompañamiento al personal docente.
- **Liderazgo distribuido:** Debe aprender a delegar poder y responsabilidad al personal educativo, como los docentes, equipos de gestión, estudiantes y familias, fomentando la acción colectiva (Ideice, 2017). Esto transforma la visión en realidad al involucrar a todos los actores.
- **Gestión estratégica:** Garantizar un uso eficiente de los recursos, un clima escolar positivo y seguro, y el cumplimiento de las normativas, sirviendo como gestor y guía de los procesos administrativos y pedagógicos (MINERD - Manual Operativo).

- **Ética y transparencia:** Modelar un comportamiento consistente con la visión del centro, con énfasis en la ética y la transparencia en la gestión (MINERD - Plan Estratégico 2021-2024).

Las tres herramientas de inteligencia artificial generativa coinciden en que el modelo ideal de liderazgo en los centros educativos del país debe tener un enfoque pedagógico donde se promueva la mejora continua de los docentes y estudiantes en calidad de los aprendizajes; asimismo, el liderazgo debe ser distribuido, donde el director tenga la confianza de delegar responsabilidades, fomentar la colaboración y participación activa de los docentes, estudiantes y toda la comunidad educativa. Por otro lado, coinciden en la creación de la cultura positiva y un ambiente de respeto. Otro punto en donde coinciden es en la gestión estratégica y mejora continua, en la cual el director del centro educativo debe tomar decisiones estratégicas, gestión de cambios y recursos y el cumplimiento de normativas. Además, otro punto de coincidencia es en la ética y transparencia como base de la confianza en toda la comunidad educativa.

Sin embargo, cada una de las tres lo propone desde puntos distintos a pesar de ser el mismo prompt. DeepSeek desde una información más colaborativa, ChatGPT de forma profunda y Gemini lo aborda desde un punto de vista más organizacional.

Análisis de la Realidad Actual

Según lo investigado en la inteligencia artificial generativa, DeepSeek analiza la realidad actual en el liderazgo en los centros educativos dominicanos, muy contrario al modelo del liderazgo actual propuesto por la misma. Se puede analizar que la investigación no está alejada de la realidad actual en la que se encuentra el liderazgo en los centros educativos del país.

- **Gestión administrativa y pedagógica:** Los directores suelen estar sobrecargados con tareas burocráticas y administrativas (gestión de nóminas, infraestructura, reportes al distrito), lo que les deja poco tiempo para ejercer un liderazgo pedagógico efectivo. Un diagnóstico del Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE) señala que la función supervisora del director en el aula es una de las más débiles.
- **Falta de formación especializada:** Aunque ha habido avances, muchos directores asumen el cargo sin una formación específica y robusta en liderazgo instruccional y gestión del cambio. Su selección ha estado históricamente más vinculada a la antigüedad o relaciones políticas que a méritos profesionales y competencias directivas.
- **Centralización y rigidez:** El sistema educativo dominicano aún es altamente centralizado. Los directores tienen una autonomía limitada en aspectos clave como la selección de personal o la adaptación curricular, lo que restringe su capacidad para responder de manera ágil a los problemas de su centro.

- **Clima escolar y desmotivación:** En muchos casos, se reportan climas escolares donde predica la desconfianza y la resistencia al cambio. La falta de un liderazgo motivador contribuye a la desmotivación docente y a un compromiso variable con los proyectos de mejora.

Sin embargo, el informe generado por la anterior IA resalta el lado negativo de la gestión de los centros educativos dominicanos actualmente. El mismo prompt fue propuesto en ChatGPT, abordando desde otra perspectiva, tanto positiva como negativa, y también desde diferentes ámbitos donde se ejerce el liderazgo educativo. La información proporcionada fue la siguiente:

Elementos positivos:

- Según el informe de políticas sobre América Latina y el Caribe, para la República Dominicana existe un programa de certificación en gestión de calidad para directores (a través del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña ISFODOSU) que apunta a formar directores con herramientas para dirigir, coordinar, planificar, supervisar y evaluar proyectos educativos.
- El Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD) lanzó en febrero de 2025 un “Plan de Capacitación para Directores Regionales y Distritales” para fortalecer su liderazgo pedagógico y administrativo, con énfasis en que “aseguren que los estudiantes reciban un aprendizaje efectivo”.
- Investigaciones recientes muestran que los directivos reconocen que su función debe ir más allá del ámbito meramente administrativo y que existe una conciencia sobre la importancia del liderazgo para mejorar la calidad educativa. Por ejemplo, un estudio de 2022-23 halló que el liderazgo directivo es clave para la gestión de calidad educativa en República Dominicana.

Problemáticas/limitaciones identificadas:

- Un estudio del 2017 para el Distrito Educativo 04-02 de San Cristóbal halló que, aunque los directores manifiestan ejercer un liderazgo transformacional, la relación entre dicho liderazgo y los resultados en pruebas nacionales fue débil o inexistente. Esto sugiere que, aunque el estilo puede ser percibido como “bueno”, no necesariamente se traduce en resultados académicos medibles.
- Un estudio en cuatro liceos del municipio de Yamasá (provincia Monte Plata) concluyó que el liderazgo existente estaba muy concentrado en el directivo, sin promover suficientemente la colaboración y el trabajo en equipo.
- En cuanto a la cultura institucional y clima escolar, se señalan retos en generar ambientes de autonomía profesional, confianza, colaboración horizontal y trabajo de equipo amplio.

Por otro lado, la inteligencia artificial generativa Gemini resalta el esfuerzo que intenta MINERD para fortalecer las competencias de los directores en los centros educativos a través de seminarios y talleres "**Gestión y liderazgo educativo: transformando la gestión escolar**" pero concretiza que aún necesita ser fortalecido el liderazgo.

- **Énfasis en la figura del director:** Persiste una fuerte dependencia en el director como responsable principal del éxito o retroceso de los estudiantes (Presidencia RD, 2024), lo que puede limitar la distribución efectiva del liderazgo.
- **Deficiencia de liderazgo pedagógico:** Aunque la literatura destaca el papel del liderazgo pedagógico en el incremento de resultados de aprendizaje, su aplicación efectiva puede estar obstaculizada por enfoques más centrados en la administración y el control que en la asesoría didáctica.
- **Necesidad de competencias reforzadas:** Programas de formación específicos buscan reforzar competencias clave como integridad, pensamiento sistémico, comunicación y empatía (Education Profiles, 2024), indicando áreas de mejora identificadas en el ejercicio real del liderazgo.

Aunque ChatGPT resalta los programas de certificación y capacitación para directores, las tres inteligencias artificiales generativas coinciden con la sobrecarga de tareas en la administración, falta de formación especializada, proponiendo el cargo en relaciones políticas, el liderazgo centralizado únicamente en el director como responsable del éxito o fracaso de los estudiantes, climas escolares de desconfianza, resistencia al cambio y por supuesto, resalta la necesidad de reforzar las competencias del liderazgo.

Relación entre Procesos, Resultados y Estilo de Liderazgo

Los resultados dependen de los procesos y los estilos de liderazgo que se ejercen en los centros educativos. De hecho, se puede comprobar que aquellos líderes que priorizan lo que es importante encuentran áreas de mejora y cambio. DeepSeek muestra cómo los procesos de liderazgo son el pilar para el éxito o fracaso académico.

- **Rendimiento académico:** La falta de foco en lo instruccional se correlaciona con los bajos resultados en pruebas nacionales e internacionales (como PISA-D o las pruebas diagnósticas del MINERD). Los centros con directores que priorizan lo pedagógico muestran tendencias de mejora.
- **Convivencia escolar:** Un liderazgo ausente o autoritario puede exacerbar los conflictos y la indisciplina. Por el contrario, un liderazgo que involucra a los estudiantes en la creación de normas y fomenta la mediación, mejora la convivencia.
- **Gestión institucional:** Un proceso de liderazgo centrado en lo administrativo genera ineficiencias y descoordinación. Un liderazgo estratégico que planifica, delega y evalúa, conduce a una gestión institucional más eficaz y a un mejor uso de los recursos.

Chat GPT analiza cómo los estilos y prácticas del liderazgo afectan los resultados de rendimiento académico, convivencia, gestión institucional y la calidad educativa.

- De los estudios revisados en el país se observa que el liderazgo puede incidir indirectamente en el rendimiento académico, principalmente a través de la creación de condiciones para que la enseñanza y el aprendizaje ocurran de modo eficaz. Por ejemplo, el artículo de Tejada y Febles (2022) señala que “la función del equipo directivo se convierte en un ‘catalítico’ en la mejora de los centros educativos” (en República Dominicana). Esto implica que no es el director quien enseña, pero sí quien genera el ambiente y las condiciones para que los docentes enseñen bien y los alumnos aprendan bien.
- En términos de convivencia y gestión institucional: Aunque hay menos estudios cuantitativos específicos, los procesos de liderazgo que favorecen la participación, el diálogo, el clima y la inclusión suelen estar asociados (teóricamente) a mejores relaciones dentro de la institución, mejor clima escolar y, por tanto, mayor estabilidad, mejor gestión del cambio y menos conflictos. Por ejemplo, el plan del MINERD de 2025 menciona la “Cultura de Paz” como parte del fortalecimiento.
- En gestión institucional: los líderes que promueven supervisión pedagógica, acompañamiento docente, monitoreo del tiempo de enseñanza, organización del centro y evaluación de procesos logran mejores condiciones de funcionamiento.

Por otro lado, los resultados arrojados por Gemini simplemente exponen procesos y resultados muy limitados, por lo que la información es casi nula, ya que solo resalta un solo tipo de liderazgo que ni siquiera está asociado con las informaciones previamente proporcionadas por la IA.

- Transformacional/Distribuido: Fomenta la innovación, colaboración, compromiso docente y mejora la convivencia escolar (al promover el diálogo y la resolución de conflictos). Se asocia con mejores resultados de aprendizaje (Ideice, 2017) y avances en pruebas internacionales (MINERD 2024), aunque el país aún no alcanza el nivel aspirado.
- Administrativo/burocrático: Se centra en el cumplimiento normativo y procesos de control. Puede generar resistencia, baja moral docente y escasa innovación curricular. Limita la mejora de la calidad educativa al no impulsar los procesos pedagógicos que son el fin último del sistema.

Las tres investigaciones resaltan que la falta de liderazgo se relaciona con los bajos resultados; asimismo, el liderazgo autoritario, como lo resaltan DeepSeek y Gemini, como burocrático y solamente administrativo, puede exacerbar conflictos, baja moral docente y escasa innovación curricular. Chat GPT propone que el liderazgo influye indirectamente en el rendimiento académico, pero las demás proponen que el liderazgo transformacional mejora la convivencia entre los docentes y estudiantes, lo que puede generar mejores aprendizajes.

Participación y Compromiso de los Colectivos

DeepSeek propone que la participación tanto de los docentes, estudiantes y familia es irregular, ya que simplemente se basa en recibir instrucciones y solamente se reduce a participaciones escasas.

- **Docentes:** Su participación frecuentemente se limita a recibir instrucciones. La colaboración entre pares para planificar lecciones o analizar resultados de estudiantes no es una práctica generalizada, aunque existen excepciones en escuelas que implementan programas específicos.
- **Estudiantes:** Su voz rara vez es incorporada en la toma de decisiones institucionales. Los gobiernos estudiantiles suelen tener un rol protocolar y festivo, sin incidencia real en la mejora escolar.
- **Familias:** La participación se reduce, en el mejor de los casos, a recibir informes de calificaciones y asistir a actos. Establecer una corresponsabilidad efectiva familia-escuela sigue siendo un desafío.

Sin embargo, ChatGPT, a través de su investigación, muestra cómo los directores reconocen la importancia de implicar a la comunidad educativa, pero que la participación es muy limitada. Pero, por otro lado, señala que hay pocos estudios sobre la influencia del liderazgo en la motivación de los estudiantes, y también resalta la importancia del acompañamiento, volviendo a recalcar que no es notorio.

- En los estudios sobre liderazgo local se ha señalado que los directores reconocen la importancia de implicar al equipo, pero que la participación real de los profesores y otros actores es aún limitada. Por ejemplo, el estudio de Guzmán de Jesús (2020) encontró que aunque los directores daban participación a docentes y familias en la elaboración del Proyecto Educativo de Centro (PEC), Plan Operativo Anual (POA) y otras estrategias, ese involucramiento era parcial.
- El estudio de Tejada y Febles (2023) indica que para lograr la calidad educativa “es necesaria la participación de todos los factores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, donde cada uno asuma su rol y lo interprete de la mejor manera, sienta que es parte del proceso”.
- En términos de compromiso estudiantil, hay menos estudios específicos locales sobre la influencia del liderazgo en la motivación de los estudiantes o su participación organizativa en la escuela. Pero, desde un enfoque general, si la escuela tiene un liderazgo que promueve la participación, el compromiso estudiantil tiende a

incrementarse.

- En cuanto al colectivo docente: la investigación en República Dominicana muestra que cuando los directores promueven formación continua, acompañamiento, motivación y reconocimiento, los docentes sienten mayor motivación y compromiso (turn0search 9). No obstante, y esto es notorio, la formación permanente y el acompañamiento no están siempre sistematizados o garantizados.

Por su parte, Gemini aborda desde una perspectiva simple y limitada a normas ya establecidas, pero poco abarcadoras dentro de la investigación:

La normativa dominicana (Ley General de Educación 66-97 y normas del sistema) mandata la participación de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres/tutores) en la gestión y solución de problemas (Education Profiles, 2024).

- **Docentes y colectivos laborales:** Se espera que participen en la planificación, evaluación y mejora. Un liderazgo efectivo delega poder y confianza en ellos para que actúen acorde a las metas comunes. La Evaluación de Desempeño Docente busca estimular su compromiso con el sistema (MINERD, 2025).
- **Estudiantes y familias:** Se promueve su involucramiento a través de órganos como las Juntas de Centros y la vigilancia del cumplimiento de las normas de convivencia escolar (Education Profiles, 2024). El Programa de Liderazgo Educativo (PLERD) busca empoderar a los jóvenes en la toma de decisiones y el compromiso cívico. La cooperación entre la escuela y la comunidad es vista como un factor crucial para la calidad educativa (CLADE, 2024).

Por supuesto, cada inteligencia artificial generativa tiene diferentes investigaciones, por su parte, DeepSeek propone que tanto los docentes, estudiantes y familia, su participación es limitada a recibir instrucciones, normas y protocolos que no tienen impacto significativo. Por otro lado, ChatGPT defiende el rol del director o líder del centro educativo como un agente involucrado, pero por parte de la comunidad educativa se le nota poco interés en la participación colectiva en la educación. Muy lejos de dar información, Gemini se limita a normas que esperan ser cumplidas sin abordar de forma profunda la problemática del liderazgo; la investigación se basa en estrategias sin ser abordadas y que simplemente se trata de buscar y nada de encontrar.

Comportamiento y Dinámica de los Líderes

El liderazgo del director escolar ejerce una influencia decisiva en la dinámica y el clima de una institución educativa. Su comportamiento actúa como un “termostato” que regula la cultura escolar, determinando el nivel de motivación, colaboración y compromiso del personal docente. Cuando las decisiones se toman de manera vertical y centralizada, se limita la autonomía de los maestros y se fomenta la dependencia, debilitando así el sentido de pertenencia y la iniciativa colectiva.

Por el contrario, un líder que promueve valores de respeto, participación y mejora continua, impulsa una cultura organizacional saludable y orientada al crecimiento. Las investigaciones proporcionadas por la herramienta DeepSeek en su investigación sobre el comportamiento y dinámica de los líderes en los centros educativos resaltan que las tomas de decisiones son centralizadas en el director.

- **Toma de decisiones:** En la mayoría de los casos, la toma de decisiones es vertical, lo que genera dependencia y desempodera a los docentes.
- **Influencia en la cultura escolar:** Un director que no modela valores de colaboración, respeto y mejora continua, fortalece una cultura de individualismo y estancamiento. Su actitud frente a los desafíos (como la recuperación postpandemia) es determinante para la respuesta del colectivo.

Por supuesto, ChatGPT abarca el comportamiento de estos líderes desde dos perspectivas, directores ejerciendo estilos de liderazgos combinados, aunque en otros centros educativos el liderazgo seguía siendo vertical y poco participativo.

- En los estudios dominicanos se identifica que muchos directores ejercen estilos combinados (democrático y transformacional) según sus propias autoevaluaciones o informes de los docentes. Por ejemplo, Guzmán de Jesús (2020) encontró que las directoras de dos centros en Nagua (Distrito 01) empleaban un estilo “emprendedor y participativo”.
- No obstante, en algunos centros el liderazgo permanece muy vertical y centrado en el director, lo cual limita la autonomía, la iniciativa de los docentes y la colaboración. El estudio en Yamasá (turn0search 10) así lo reporta.
- El comportamiento de los líderes en la toma de decisiones: idealmente deberían promover la co-decisión, la transparencia, la consulta con docentes, estudiantes y familias. Pero en la práctica dominicana se detectan escenarios en que la toma de decisiones sigue siendo mayoritariamente directiva y poco participativa (turn0search10).
- En cuanto a influencia: los líderes que demuestran acompañamiento, motivación, supervisión pedagógica y seguimiento sistemático tienden a generar mejores condiciones de trabajo, mayor compromiso docente y mejores ambientes de aprendizaje. Esto lo sostiene la literatura local (turn0search9).

La inteligencia artificial generativa Gemini basa su investigación en los deberes del liderazgo, o digamos en el modelo ideal de liderazgo.

- **Toma de decisiones:** Los líderes ideales deben tomar decisiones de manera inclusiva y transparente, involucrando a los colectivos. Sin embargo, en la práctica, puede

prevalecer un liderazgo centralizado, especialmente en la gestión de recursos o la solución de conflictos.

- **Influencia en la cultura:** Un líder transformacional modela un comportamiento consistente con la visión y la confianza, expresando afecto y respeto por los seguidores (Ideice, 2017). Esto construye una cultura de confianza, colaboración y mejora continua. La ausencia de estas competencias puede generar una cultura de cumplimiento mínimo y desmotivación.

Casos de Estudio

DeepSeek

Caso de estudio: El Liceo Científico Dr. Miguel Canela Lázaro

Este centro en la provincia Hermanas Mirabal es citado a menudo como un ejemplo de buenas prácticas. Su modelo se caracteriza por:

- Un liderazgo que fomenta la autonomía docente y estudiantil.
 - Un currículo enriquecido con proyectos de ciencia e investigación.
 - Una alta participación de las familias y la comunidad.
 - Resultados académicos consistentemente sobresalientes en las pruebas nacionales.
- Este caso demuestra que, incluso dentro del mismo sistema, un liderazgo visionario y centrado en lo pedagógico puede generar dinámicas institucionales excepcionales.

Caso de estudio: Desafíos en Escuelas de Contextos Vulnerables

Un estudio del Banco Mundial y el MINERD ha evidenciado que en muchas escuelas de alta vulnerabilidad socioeconómica, los directores enfrentan una lucha constante contra la inestabilidad del personal docente, la falta de recursos y la complejidad de los problemas psicosociales de los estudiantes. En estos contextos, el liderazgo se ve forzado a ser reactivo y de gestión de crisis, dificultando enormemente la implementación de una visión estratégica a largo plazo.

ChatGPT

- En el estudio “Liderazgo del Director y su Influencia...” (Distrito Educativo 01, Nagua, 2019-2020) se analizó dos centros: La Capitalita y San José de Villa. Se halló que el liderazgo se ejercía de manera combinada (democrático y transformacional) y que los docentes percibían que el director promovía la elaboración de planes de mejora con participación, seguimiento pedagógico, supervisión, etc. No obstante, también se detectó que había poca utilización de enfoques sociocríticos o histórico-culturales y que la participación era parcial.

- En el proyecto de cuatro liceos del municipio de Yamasá (Monte Plata) se identificó que el liderazgo estaba concentrado en el director, generando poca oportunidad para la colaboración entre docentes, lo que podría afectar el rendimiento y la calidad educativa.

Gemini

- Un ejemplo del esfuerzo por corregir las deficiencias es la implementación de **programas de formación** específicos para directores (como los seminarios "Gestión y liderazgo educativo" y el programa de ISFODOSU), que buscan estandarizar y mejorar las competencias de los gestores escolares (Education Profiles, 2024). Estos casos demuestran el reconocimiento institucional de que el liderazgo no es una cualidad innata, sino una competencia que debe ser sistemáticamente desarrollada para incidir en los resultados.
- Otro caso es la **Evaluación de Desempeño Docente 2025** (MINERD, 2025). Al incluir la valoración del trabajo docente, el liderazgo del director se convierte en el motor que debe estimular el compromiso y el mejoramiento del personal, vinculando directamente la gestión del director con el rendimiento de los docentes y, consecuentemente, de los estudiantes.

Comparación General

Cada investigación propuesta aporta una visión complementaria sobre las problemáticas del liderazgo en los centros educativos de la República Dominicana. En los puntos más similares, se puede interpretar que las tres IA concuerdan en que el modelo ideal de liderazgo en los centros educativos son: liderazgo compartido, vinculación con la comunidad educativa, enfoque en el aprendizaje, cultura colaborativa, clima de confianza. En el análisis de la realidad actual la IA DeepSeek propone información un tanto negativa, resaltando la falta de liderazgo actual en los centros educativos pero sin evidencias mientras que la IA Chat GPT nos otorga dos perspectivas distintas del liderazgo en los centros del país positiva y negativa, esta IA reconoce que se hacen esfuerzos por mejorar la calidad de gestión pero aun siguen habiendo limitaciones, por su puesto Gemini proporciona la misma información que las dos IA anteriores, donde resalta la fuerte dependencia del director para el éxito escolar, liderazgo que solamente se centra en la parte administrativa y necesidad de reforzar la formación en los directores de centros educativos.

En cuanto a la relación de los procesos y resultados, las IA generativas DeepSeek y Chat GPT revelan resultados similares, estas se basan en que el estilo de liderazgo que los centros educativos promueven, tienen resultados que pueden o no afectar el rendimiento académico y la convivencia, entregando ejemplos y evidencias. Sin embargo la IA Gemini se limita a solo dos estilos de liderazgo aplicados en los centros educativos del país y sus efectos.

Para la participación y compromiso de los colectivos, la IA generativa DeepSeek resalta que la falta de motivación, confianza e interés por la calidad educativa por parte de los docentes, estudiantes y familias tiene que ver con el liderazgo centralizado únicamente en recibir órdenes del director; sin embargo, la IA generativa ChatGPT, con estudios aunque limitados sobre la gestión educativa, demuestra lo contrario; muestra directores que reconocen que la participación de los colectivos es importante pero que aún era limitada. Por el contrario, la IA generativa Gemini muestra simplemente normas que se deben cumplir y programas que promueven la participación de los colectivos, pero sin evidencias.

Finalmente, la IA generativa DeepSeek en el comportamiento y dinámica del liderazgo en los centros educativos dispone que aún el liderazgo es vertical y centralizado, por otra parte, ChatGPT lo recalca, pero hay directores que están implementando el liderazgo instruccional y transformacional en los centros educativos que gestionan, pero sigue habiendo brechas, y por otra parte, Gemini se basa en solo los deberes del liderazgo en el centro educativo.

Resultados

- DeepSeek presenta un análisis centrado en la colaboración y el aprendizaje, es más crítico, pero solo centrado en lo negativo.
- ChatGPT es más amplio e involucra diferentes enfoques y modelos de liderazgo con hallazgos reales.
- Gemini carece de información amplia, aunque verídica.

Temas principales

Todas las IA generativas coinciden en que el foco debe estar centrado en el aprendizaje y que el liderazgo instruccional es condición necesaria para mejorar los mismos; cuando falta, los esfuerzos se fragmentan en burocracia sin impacto pedagógico. Además, cada una promueve el trabajo colaborativo de los docentes, estudiantes y la administración. La distribución del liderazgo mejora la apropiación institucional y facilita la innovación; sin embargo, en la práctica, la participación es a menudo limitada o simbólica. Cada una repite la necesidad de promover ambientes colaborativos y de confianza. Las IA aportan la necesidad de tomar decisiones basadas en evidencias y de gestionar recursos eficientemente. Se destaca la alianza con familias y actores comunitarios como factor de sostenibilidad de los proyectos educativos.

La transparencia mencionada por las tres IA como base para la confianza y legitimidad institucional. Por otro lado, burocracia, sobrecarga administrativa y formación insuficiente, todas las fuentes detectan que los directores están sobrecargados con tareas administrativas y que muchos asumen cargos sin formación específica.

Coincidencias y discrepancias entre las IA

Las tres coinciden en lo siguiente: foco pedagógico, liderazgo distribuido, cultura colaborativa, necesidad de gestión estratégica y transparencia.

Sin embargo, se destaca la profundidad y amplitud de investigación de ChatGPT, proponiendo ejemplos concretos; por otro lado, Gemini prioriza normas institucionales y programas del MINERD; DeepSeek acentúa demasiado la brecha entre el liderazgo ideal y la práctica.

Relación entre liderazgo y resultados institucionales

Los hallazgos muestran relaciones indirectas y mediadas entre estilo de liderazgo y resultados escolares: indican que el liderazgo con supervisión pedagógica, acompañamiento docente crea condiciones favorables para mejorar resultados, mientras que la ausencia de ese foco puede explicar, en parte, bajos desempeños en el liderazgo y gestión educativa. Además de que los liderazgos participativos y centrados en la comunidad favorecen la convivencia, liderazgos autoritarios o burocráticos aumentan conflictos e indisciplinas.

Limitaciones observadas en la realidad actual

Se sintetizan las principales limitaciones que impiden materializar el modelo ideal:

Centralización del sistema y autonomía limitada de los directores para decisiones claves en los centros educativos. Asimismo, sobrecarga administrativa, lo cual resta tiempo a tareas pedagógicas que sí tienen importancia. Formación insuficiente y criterios de selección que no siempre priorizan competencias de liderazgo instruccional, sino por conexiones políticas. En el mismo orden, directores con cultura escolar resistente al cambio y con desconfianza entre actores.

Conclusiones

Los datos proporcionados por las herramientas de inteligencia artificial indican que el modelo ideal para el liderazgo escolar en República Dominicana es claro y consistente entre las fuentes: liderazgo instruccional, distribuido, estratégico, ético y vinculado a la comunidad. Sin embargo, existe una gran brecha entre ese modelo ideal y la práctica real, causada por factores sistémicos como la centralización y burocracia, formativos como la escasa o irregular capacitación y culturales como la resistencia y baja participación.

Recomendaciones al MINERD

- Otorgar a los directores mayores competencias y capacitaciones en gestión educativa.
- Establecer un sistema de certificación obligatoria y competitiva para poder acceder al cargo de director.
- Crear figuras de apoyo administrativo en las escuelas o a nivel de distritos para liberar tiempo del director y permitirle enfocarse en la observación de aulas, la retroalimentación docente y la planificación pedagógica.
- Incluir a los docentes y estudiantes en la toma de decisiones.
- Monitoreo de forma constante en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Promover un clima de confianza, autonomía, innovación, diálogo y profesionalismo en toda la comunidad educativa.
- Disponer de recursos para mejorar las situaciones de liderazgo en los centros educativos.
- Realizar seguimiento sistemático de los programas de liderazgo, evaluar su impacto en los procesos escolares.

Fuentes proporcionadas por las IA Generativas

DeepSeek

Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE). (2019). [*Diagnóstico de la Gestión de los Centros Educativos Públicos del Nivel Secundario en la República Dominicana.*](#)

Banco Mundial & Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD). (2021). Hacia una educación de calidad en la República Dominicana: [*Mejorando los resultados de aprendizaje en un contexto de recuperación post-COVID-19.*](#)

[*Ministerio de Educación de la República Dominicana \(MINERD\). \(2023\). *Plan Estratégico Institucional 2023-2026*.*](#)

MINERD. (2024). MINERD implementa Portafolio Directivo para evaluación de gestión de directores de centros educativos. (Noticia oficial).

Chat GPT

[*“República Dominicana | Liderazgo escolar”, Education Profiles – América Latina y el Caribe. \(Publicado 16 octubre 2024\).*](#)

[*Ministerio de Educación de la República Dominicana. “Ministerio de Educación lanza un plan para fortalecer el liderazgo de los directores en los centros educativos” \(13 de febrero de 2025\).*](#)

Tejada, G. & Febles, J. (2022). [*“Influencia del liderazgo en la calidad educativa. Estudio bibliográfico”. UCE Ciencia. Revista de postgrado Vol. 10\(3\).*](#)

De la Cruz Heredia, A. (2021). “Liderazgo y calidad educativa: [*Estudio de cuatro liceos secundarios de Yamasá \(República Dominicana\)*](#)”. [*Congreso Internacional IDEICE, 12, 107-110.*](#)

Guzmán de Jesús, S. (2020). [*“Liderazgo del director y su influencia en la mejora de la calidad educativa en los centros educativos del nivel primario... Distrito Educativo 01, Nagua...”*](#)

Ideice (2023). [*“Descripción del Programa... Gestión y liderazgo en los centros educativos priorizados*](#)

Gemini

Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD). (2024, Febrero 10). *Minerd destaca el papel de los directores como líderes de los centros educativos.* [Enlace a fuente] (Fecha de publicación: 2024).

Presidencia de la República Dominicana. (2024, Abril 12). *Ministro de Educación reafirma directores de centros son componente clave para lograr un cambio en el resultado escolar.* [Enlace a fuente] (Fecha de publicación: 2024).

Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (Ideice). (2017, Noviembre 28). *Relación entre el liderazgo transformacional ejercido por los docentes y directores y los resultados obtenidos por los alumnos.* [Enlace a fuente] (Fecha de publicación: 2017).

Education Profiles. (2024, Octubre 16). *República Dominicana | Liderazgo escolar.* [Enlace a fuente] (Fecha de publicación: 2024).

Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD). (2025, Febrero 13). *Ministerio de Educación lanza un plan para fortalecer el liderazgo de los directores en los centros educativos.* [Enlace a fuente] (Fecha de publicación: 2025).

Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación (CLADE). (2024, Agosto 15). *República Dominicana: Lanzamiento de dos investigaciones que profundizan sobre la calidad educativa y el rendimiento escolar.* [Enlace a fuente] (Fecha de publicación: 2024).