# Liderazgo y autoevaluación institucional desde los criterios del Marco Común de Evaluación en escuelas primarias

## *Leadership and institutional self-evaluation from Common Assessment Framework criteria in primary schools*

**MSc. Ámbar A. González Peña**. Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD). Doctoranda Universidad Católica Nordestana. Santo Domingo, República Dominicana.
Correo: ambargonza25@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-3713-5581

Recibido: 2 de noviembre de 2026 Aprobado: 19 de noviembre de 2026

**Resumen**

El estudio de las prácticas de liderazgo en la auto-evaluación institucional a partir del modelo Marco Común de Evaluación sigue siendo un campo poco explorado en la literatura académica. El objetivo del artículo fue analizar cómo se expresan las prác-ticas de liderazgo en el proceso de autoevaluación institucional desde el Marco Común de Evaluación en la escuela primaria Piky Lora y de qué manera estas prácticas inciden en la participación del colectivo docente en la construcción de acciones de me-jora. Se desarrolló una investigación cualitativa, de alcance descriptivo, interpretativo y de caso único. Se aplicó una lista de cotejo y una entrevista a nue-ve participantes. Los resultados mostraron que las prácticas de liderazgo se expresan de forma formalista, vertical, burocrática y una comunicación unidireccional y descendente que limita la participa-ción del personal en la construcción de acciones de mejora. Se concluye que es necesario el tránsito hacia un liderazgo pedagógico distribuido, participativo y situacional.

**Palabras claves:** liderazgo pedagógico, autoevaluación, docentes, directivos, calidad educativa

**Abstract**

The study of leadership practices within institutional self-evaluation based on the Common Assessment Framework model remains an under-researched area. This article aimed to analyze how leadership practices manifest during the institutional self-evaluation process using the Common Assessment Framework model at Piky Lora Primary School, and how these practices influence the participation of the teaching staff in developing improvement initiatives. A qualitative, single-case study with a descriptive and interpretive scope was conducted. Data were collected using a checklist and interviews with nine participants. Results showed that leadership practices are formalistic, hierarchical, and bureaucratic, characterized by one-way, top-down communication factors that limit staff participation in the development of improvement initiatives. It concludes that it is necessary to shift toward a pedagogical leadership model that is distributed, participatory and situational.

**Keywords:** pedagogical leadership, self-evaluation, teachers, school administrators, educational quality

## Introducción

La autoevaluación institucional se consolida en la literatura contemporánea como un proceso sistémico, participativo y de reflexión interna que se posiciona como potenciador o proceso impulsor de la calidad educativa. (Vigo et al., 2015; Morales Batista et al., 2023; Noda Hernández et al., 2025; Parra & Montoya Carvajal, 2025; González, 2026). Este proceso se condiciona por el estilo de liderazgo de directivos, docentes y estudiantes, sin embargo, el análisis de las prácticas de liderazgo en la autoevaluación institucional aún constituye un reto en las escuelas primarias dominicanas. (Bolívar, 2010a; Gómez, 2023; Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, 2023). Para llevar a cabo este proceso con la mayor calidad posible, el Ministerio de Educación de la República Dominicana, (MINERD) impulsó la implementación del modelo Marco Común de Evaluación (Common Assessment Framework) (CAF), en lo adelante CAF, por sus siglas en inglés. Dicho modelo, constituye una herramienta

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

estratégica que permite fortalecer la gestión institucional y diseñar acciones orientadas a la mejora de servicio educativo.

Aunque el CAF se aplica en las escuelas dominicanas, son escasos los estudios que analicen cómo las prácticas de liderazgo inciden en el proceso de autoevaluación institucional. (González, 2026). Estos argumentos justifican la realización del estudio a profundidad. Analizar cómo la escuela y sus líderes movilizan, deciden y dan seguimiento a la autoevaluación institucional, permitiría identificar situaciones problemáticas en dicho proceso que limitan la calidad y gestión educativa. Además, aportar al conocimiento sobre liderazgo y autoevaluación, en la realización de políticas educativas e instrumentos específicos para analizar las prácticas de liderazgo mediante el modelo CAF.

**Prácticas de liderazgo**

El liderazgo implica la capacidad de influenciar sobre otras personas para que estas asuman las hipótesis establecidas y actúen en coherencia con ellos. El liderazgo pedagógico se pone de manifiesto cuando la influencia se enfoca en la mejora del aprendizaje escolar. (Bolívar, 2010b). El directivo, junto a su equipo, debe crear entornos, disponer espacios y tiempos que potencien el aprendizaje escolar y la preparación del profesorado. El liderazgo pedagógico constituye el catalizador crítico que determina el éxito o el estancamiento de cualquier proceso de autoevaluación institucional. Para que el modelo CAF cumpla con su propósito transformador en la educación primaria, es necesario transitar hacia un liderazgo pedagógico distribuido, participativo y situacional (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2021). Este enfoque demanda que el equipo directivo involucre al claustro docente, al personal administrativo, de apoyo y a las familias en las comisiones de autoevaluación, superando la fragmentación institucional y asegurando que la gestión de los recursos y la infraestructura responda a las necesidades del entorno escolar.

**Liderazgo en la autoevaluación institucional desde el modelo CAF: revisión de literatura**

El Marco Común de Evaluación (CAF), es una metodología para la autoevaluación institucional, basado en los modelos de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). Este marco permite a las organizaciones públicas analizar su desempeño de manera integral y sistemática y facilita la identificación de fortalezas y debilidades institucionales a través de la evaluación y aplicación de criterios. Según el Ministerio de Política Territorial y Función Pública (2021), el modelo CAF contiene nueve criterios con subcriterios interconectados divididos en dos bloques: **Agentes facilitadores**, criterios del 1 al 5: Liderazgo, Estrategia y Planificación, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos. Analizan cómo la organización gestiona sus dinámicas internas; Resultados, criterios del 6 al 9: **Resultados** en los ciudadanos/clientes, en las personas, en la responsabilidad social y resultados clave del rendimiento que evalúan los logros alcanzados en relación con las expectativas de la comunidad educativa.

En los últimos cinco años, estudios internacionales documentan la efectividad e importancia del CAF. (Silva y Henriques, 2021; Girmanová et al. 2022; Lorenzo Forte et al. 2022). Carvalho (2024) evidenció que los procesos de autoevaluación digitalizados basada en el CAF facilita la recolección y el análisis de evidencias. No obstante, estos estudios no exploraron las dinámicas de las prácticas de liderazgo en la autoevaluación institucional mediante el CAF. En República Dominicana, la autoevaluación institucional basada en el Marco Común de Evaluación (CAF) constituye una política educativa de carácter obligatorio para los centros escolares, establecida mediante la Orden Departamental núm. 211 del Ministerio de Educación (MINERD). Para desarrollar este proceso se emplea la Guía CAF 2010 documento de referencia oficial estructurado en nueve criterios y veintiocho subcriterios adaptados al contexto escolar dominicano (Ministerio de Administración Pública, 2012), y su ejecución se sistematiza

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

mediante la carga de evidencias en la plataforma SISMAP (Sistema de Monitoreo de la Administración Pública).

Asimismo, aunque todos los centros deben cumplir con esta autoevaluación institucional, su posterior postulación al Premio a la Calidad Educativa (PRECE) convocado conjuntamente por el MINERD y el Ministerio de Administración Pública (MAP) es de carácter opcional. Los informes institucionales disponibles en el portal del Sistema de Monitoreo y Seguimiento de la Administración Pública (SISMAP) evidencian su aplicación en varias escuelas, entre ellas: Escuela del nivel primario, Jacoba Carpio (2026), Demetrio Betances (2026) También en otras regionales, la Escuela Primaria Marino Moreno González (2024), Distrito Educativo 15-06; Escuela Primaria Milagros Ozuna (2024), el Centro Educativo Hilda Celeste Ramírez Matos (2025) y Liceo Canadá (2024). Sin embargo, dichos informes aportan información diagnóstica, no se centran en comprender cómo se expresan las prácticas de liderazgo en el proceso de autoevaluación institucional desde el modelo CAF, argumentos que justifican la realización del presente estudio. En este marco, el objetivo de la investigación fue analizar cómo se expresan las prácticas de liderazgo en el proceso de autoevaluación institucional desde el modelo CAF en la escuela primaria Piky Lora y de qué manera estas prácticas inciden en la participación del colectivo docente en la construcción de acciones de mejora.

Los hallazgos contribuirán al conocimiento académico sobre el tema. Además, se ofrecerá información para el diseño de acciones de apoyo y políticas orientadas a fortalecer las prácticas de liderazgo en la autoevaluación institucional en los centros educativos dominicanos.

## Materiales y Método

Se utilizó un enfoque cualitativo, con diseño de caso único y alcance descriptivo e interpretativo. Se emplearon métodos del nivel teórico como el analítico-sintético e inductivo-deductivo y el análisis documental. En el nivel empírico, se utilizó la lista de cotejo y la entrevista semiestructurada. La población estuvo conformada por docentes y directivos: director, tres coordinadores, tres psicólogas, una maestra, una bibliotecaria de la escuela primaria Piky Lora del Distrito Educativo 10-04 de República Dominicana. La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo intencional.

### Instrumentos

Se aplicó una *lista de cotejo* adaptada, basada en los criterios del CAF, que se muestra en la tabla 1, para diagnosticar el nivel de madurez en la gestión institucional de la Escuela Primaria Piky Lora en la autoevaluación institucional. La lista de cotejo está conformada por 9 dimensiones. Las preguntas ayudarán a que los participantes autoevalúen la institución.

Se utilizó una *guía de entrevista semiestructurada* para comprender cómo se expresan las prácticas de liderazgo durante el proceso de autoevaluación institucional bajo el modelo CAF y cómo éstas inciden en la participación del personal en la construcción de acciones de mejora institucional. La entrevista se elaboró basada en la Guía CAF 2010 para la realización de la autoevaluación en instituciones educativas. (Ministerio de Administración Pública, 2012). Se estructuró en seis dimensiones que abarcan los criterios y subcriterios del CAF desde la perspectiva de las prácticas de liderazgo.

Al instrumento se le incorporó una matriz de codificación para recopilar las respuestas con citas textuales, donde para cada criterio y subcriterios analizará en función de dos categorías: prácticas de liderazgo que favorecen la participación y la mejora; prácticas de liderazgo que limitan el proceso.

Procedimiento y procesamiento de la información. El estudio se realizó en tres fases: (1) Acceso y preparación: Solicitud de permisos institucionales y su consentimiento informado; (2)

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

Recolección de datos: Aplicación de instrumentos; (3) Procesamiento de la información: interpretación de los datos.

El procedimiento de la información se llevó a cabo mediante el análisis de contenido y una matriz de codificación que permitió analizar, codificar y cuantificar la información mediante el análisis porcentual.

## Resultados

Después de aplicar la lista de cotejo, los resultados mostraron que solo el criterio uno mostró evidencias parciales para un 100% de los participantes. Los resultados se muestran por criterios en la tabla 1, así como las observaciones realizadas por el investigador:

**Tabla 1**. Lista de cotejo aplicada, basada en los 9 criterios del modelo CAF

| **Criterio / Indicador** | | **Observaciones/ Evidencias** |
|---|---|---|
| **1. Liderazgo (Orientar e inspirar mediante visión clara y comportamiento)** | | |
| • ¿Se han definido formalmente misión, visión y valores? | [ ✓ ] | Logrado. |
| • ¿Existe un plan para el rendimiento y la mejora continua? | [ X] | No logrado. |
| • ¿La dirección actúa como modelo de referencia para inspirar y motivar? | [ X] | No logrado. |
| • ¿Se gestionan relaciones eficaces con autoridades y grupos de interés? | [ ✓ ] | Logrado. |
| **2. Estrategia y Planificación (Uso de datos del entorno para desarrollar y revisar la hoja de ruta)** | | |
| ¿Se identifican las necesidades del entorno y grupos de interés? | [ ✓ ] | Logrado: desactualizado |
| ¿La estrategia está documentada y planificada según datos recopilados? | [ X] | No logrado. |
| ¿Existen mecanismos de comunicación y revisión estratégica? | [ X] | No logrado. |
| ¿Se gestionan planes específicos para el cambio y la innovación? | [ X] | No logrado. |
| **3. Personas. (Gestión integral, bienestar y capacidad del capital humano)** | | |
| ¿La gestión de RR.HH. está alineada con la estrategia? | [ X] | No logrado. |
| ¿Se desarrollan y gestionan activamente las capacidades del personal? | [ X] | No logrado. |
| ¿Existen programas para involucrar y cuidar el bienestar personal? | [ X] | No logrado. |
| **4. Alianzas y Recursos. (Gestión eficiente de activos, socios y conocimiento)** | | |
| ¿Se gestionan alianzas con organizaciones relevantes? | [ ✓ ] | Logrado. |
| ¿Existe colaboración activa con ciudadanos y sociedad civil? | [ ✓] | Parcialmente. |

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

| | | |
|---|---|---|
| ¿Se cuenta con gestión financiera, tecnológica y de instalaciones? | [ ✓ ] | Logrado parcialmente. |
| ¿Se gestiona la información y el conocimiento institucional? | [ X] | No logrado. |
| **5. Procesos (Diseño y coordinación para maximizar el valor entregado)** | | |
| ¿Están los procesos diseñados para añadir valor al ciudadano? | [ X] | No logrado. |
| ¿Están los productos/servicios orientados a necesidades del usuario? | [ X] | No logrado. |
| ¿Existe coordinación entre procesos internos y externos? | [ X] | No logrado. |
| **6. Resultados: Ciudadanos / Clientes (Percepción y rendimiento frente a expectativas)** | | |
| ¿Se mide la percepción de los ciudadanos? | [ X] | No logrado. |
| ¿Se mide el rendimiento en la atención al ciudadano? | [ X] | No logrado. |
| **7. Resultados: Personas (Impacto en satisfacción y desempeño del personal)** | | |
| ¿Se mide la percepción/clima del personal? | [ X] | No logrado. |
| ¿Se mide el desempeño profesional? | [✓] | Logrado parcialmente |
| **8. Resultados: Responsabilidad Social (Compromiso con el entorno e imagen pública)** | | |
| ¿Se mide la percepción sobre la responsabilidad social? | [ X] | No logrado. |
| ¿Se mide el rendimiento de acciones de sostenibilidad? | [ X] | No logrado. |
| **9. Resultados Clave (Éxito en valor público y eficiencia interna)** | | |
| ¿Se mide el valor público y calidad de resultados externos? | [ X] | No logrado. |
| ¿Se mide la eficiencia operativa interna? | [ X] | No logrado. |

**Resultados por criterios**

Se presentan los resultados obtenidos de los 9 criterios del modelo CAF.

**Criterio 1: Liderazgo**. El 89% de los participantes afirmaron que la institución cuenta con una dirección formal, donde prevalecen directrices emitidas desde la dirección. Declararon que no existen registros que certifiquen la definición participativa de la misión, visión y valores, ni planes estructurados de rendimiento continuo o mecanismos formales donde la dirección actúe como un modelo de inspiración para el colectivo.

**Criterios 2 al 5: Agentes facilitadores - Estrategia, Personas, Alianzas y Recursos, y Procesos**. Estos criterios se encuentran completamente con marca de x en la lista de cotejo. No se hallaron evidencias de una planificación estratégica sustentada en datos del entorno, ni de una gestión integral de recursos humanos que atienda a todo el personal, ni de alianzas

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

estratégicas formales o un diseño explícito de procesos orientados a maximizar el valor educativo para los estudiantes y la comunidad.

**Criterios 6 al 9: Bloque de Resultados - Ciudadanos, Personas, Responsabilidad Social y Resultados Clave**. La evaluación arrojó un vacío total en este bloque. El centro educativo carece de mecanismos sistemáticos para medir la satisfacción de estudiantes y familias y el clima, en el desempeño del personal docente se evidencia un logro parcialmente, ya que en los acompañamientos pedagógicos se evidencia algunos acuerdos de metodologías que el docente debe seguir, según los lineamientos institucionales. Además, en las acciones de responsabilidad social o los indicadores de eficiencia interna y valor público, también se encuentran en no logrado.

**Resultados de la guía de entrevista**

La aplicación de la entrevista arrojó resultados coincidentes con los obtenidos en la lista de cotejo y mostró cómo se expresan las prácticas de liderazgo durante el proceso de autoevaluación institucional bajo el modelo CAF y cómo estas inciden en la participación del personal en la construcción de acciones de mejora institucional. Las tablas 2 y 3 muestran los indicadores analizados en cada dimensión y a continuación se describen los resultados por dimensión.

**Tabla 2**. Guía de entrevista dimensiones 1 y 2

| **Preguntas** | **Matriz de codificación** | |
|---|---|---|
| | **Prácticas de que favorecen.** | **Prácticas que limitan.** |
| **Dimensión 1: Prácticas de liderazgo en la dirección y comunicación institucional. Criterio 1. Subcriterio 1.1. Dirigir la organización desarrollando su misión, visión y valores.** | | |
| **1.1.** ¿Conoce usted la misión, la visión y los valores de esta escuela? | | |
| **1.2.** ¿Participó en la elaboración de la misión, visión y valores de esta escuela? | | |
| **1.3.** ¿Esos principios institucionales se reflejan en la práctica diaria de la escuela? | | |
| **1.4.** ¿Cómo describiría la comunicación entre directivos y el personal de la escuela? | | |
| **1.5.** ¿Cómo se manejan habitualmente desacuerdos o conflictos entre el personal? | | |
| **Dimensión 2: Prácticas de liderazgo en la gestión del cambio y la mejora. Criterio 1, Subcriterio 1.2 (Gestionar el rendimiento y el cambio de la organización); Criterio 2 (Estrategia y Planificación)** | | |
| **1.1.** ¿Existe un documento donde estén claras las funciones de cada quién? | | |
| **1.2.** ¿Quiénes participan en esa planificación de cambio o la mejora de la escuela? | | |
| **1.3.** ¿Se han establecido objetivos y para la mejora institucional y su seguimiento? | | |

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

| | | |
|---|---|---|
| **1.4.** ¿Conoce el modelo CAF y/o ha participado en procesos de autoevaluación de la escuela? | | |
| **1.5.** ¿Ha participado en el proceso de autoevaluación CAF? ¿cómo fue su experiencia? | | |
| **1.6.** ¿El equipo directivo promueve que el personal proponga ideas o cambios? | | |

**Tabla 3**. Guía de entrevista dimensiones 3, 4 y 5

| **Preguntas** | **Matriz de codificación** | |
|---|---|---|
| | **Prácticas de que favorecen.** | **Prácticas que limitan.** |
| **Dimensión 3: Prácticas de liderazgo en el apoyo y motivación al personal Criterio 1, Subcriterio 1.3 (Motivar y apoyar a las personas y actuar como modelo de referencia); Criterio 3 (Personas)** | | |
| **3.1.** ¿Se siente acompañado/a por el equipo directivo? ¿Por qué? | | |
| **3.2.** ¿Ha recibido reconocimiento por su trabajo? ¿Cómo fue esa experiencia? | | |
| **3.3.** ¿Cómo se gestiona la capacitación del personal? ¿Ha recibido alguna? | | |
| **3.4.** ¿El equipo directivo considera las necesidades del personal? Ejemplifique. | | |
| **3.5.** ¿Siente confianza para ofrecer propuestas de mejora a directivos? ¿Por qué? | | |
| **3.6.** ¿El personal recibe el mismo trato y valoración por los directivos? ¿Por qué? | | |
| **Dimensión 4: Prácticas de liderazgo en las relaciones externas y alianzas Vinculación CAF: Criterio 1, Subcriterio 1.4 (Gestionar las relaciones con los políticos y otros grupos de interés); Criterio 4 (Alianzas y Recursos)** | | |
| **1.1.** ¿Qué relación tiene la escuela con el distrito educativo y otras instituciones? | | |
| **1.2.** ¿Cómo se gestionan esas alianzas? ¿Participa el personal en esas relaciones? | | |
| **1.3.** ¿Se consulta al personal para la inversión de los recursos de la escuela? | | |
| **1.4.** ¿Las condiciones físicas de la escuela son adecuadas? ¿Qué necesitan mejora? | | |
| **Dimensión 5: Prácticas de liderazgo en la participación y construcción de acciones de mejora. Criterios 2, 3 y 5 (Estrategia, Personas y Procesos); Criterio 9** | | |
| **5.1.** ¿Quiénes y de qué manera participaron en el proceso de autoevaluación CAF? | | |

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

| | | |
|---|---|---|
| **5.2.** ¿Usted formó parte del equipo evaluador interno? | | |
| **5.3.** ¿Cómo se recogieron las opiniones de los diferentes actores? | | |
| **5.4.** ¿Qué aspectos de la escuela se identificaron como fortalezas y áreas de mejora? | | |
| **5.5.** ¿Se ha implementado alguna acción de mejora concreta? ¿Quién o quiénes lideraron esa implementación? | | |
| **5.6.** ¿Qué factores han facilitado o dificultado la aplicación de acciones de mejora? | | |
| **5.7.** Si tuviera que proponer una acción concreta para mejorar el proceso de autoevaluación en esta escuela, ¿cuál sería? ¿Por qué? | | |

**Resultados por dimensiones**

Se presentan los resultados de las dimensiones analizadas a partir de descripciones que se hicieron en fecha del 3 de febrero del 2025.

**Dimensión 1: Prácticas de liderazgo en la dirección y comunicación institucional**

Entre las prácticas que favorecen a la escuela, se encuentra que el personal docente y administrativo reconocen que la institución cuenta con misión, visión y valores definidos formalmente. El director expresó, "*Sí, las tenemos definidas desde hace años*". Una coordinadora añadió "*Yo las conozco porque están en la pared de la entrada*". Se mantienen vínculos colaborativos con el distrito y algunas organizaciones comunitarias. Entre las prácticas que limitan se encuentran la ausencia de *colaboración y construcción participativa*. Ninguno de los entrevistados manifestó haber participado en la elaboración o revisión de la misión, visión y valores. En las voces de los participantes que más información aportó expresaron criterios como en el caso de una de las coordinadoras, señaló: "*En su momento se hizo con la gestión anterior, yo no participé, pero la conozco desde ese entonces, pero no participé en su elaboración*". Una psicóloga expresó: "Nadie nos ha preguntado si estábamos de acuerdo".

Se evidencia una comunicación unidireccional cuando el director manifestó, durante el encuentro, que, "*Yo informo al personal en las reuniones. Ellos pueden hablar, pero no siempre proponen*". Una maestra líder contradijo, "*Cuando queremos decir algo, tenemos que pedir la palabra. No hay un espacio formal para eso*". También se evidenció un manejo informal de conflictos. El director indicó que ante posibles situaciones de conflicto "*Los hablo directamente con la persona, no hay espacios formales para eso*".

**Dimensión 2: Prácticas de liderazgo en la gestión del cambio y la mejora**

Unas de las prácticas que también favorecen desde esta dimensión y en función de los indicadores analizados, se encontraron resultados positivos en el indicador 2.4, donde el director expresó haber recibido formación sobre el modelo CAF. Se aprecia la existencia de una estructura organizativa formal que define responsabilidades, pero no hace participe al resto de los integrantes de la escuela. Entre las prácticas de liderazgo que limitan el proceso, se identificaron los siguientes criterios: "Cuando hay que hacer un cambio, la dirección decide y nosotras ejecutamos" "No nos consultan para planificar". Una coordinadora afirmó: "El plan de mejora y los planes de acción se hacen, pero no se consulta lo suficiente con nosotros. Estos criterios indican centralización de decisiones en la institución, las cuales se toman por parte del director. Otros dos participantes, expresaron que existe falta de seguimiento en las decisiones. Una psicóloga planteó: "Se establecen metas, pero después nadie les da seguimiento". Sobre el

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

domino del modelo CAF, expresaron desconocimiento de dicho modelo. La mayoría de los participantes (7) manifestó no haber escuchado hablar del modelo. Una maestra dijo: "Yo no sé qué es eso del CAF". Solo el director y una coordinadora lo conocían.

**Dimensión 3: Prácticas de liderazgo en el apoyo y motivación al personal**

Esta práctica que apoya la motivación de los involucrados en el centro educativo, ocho de los entrevistados perciben apoyo del equipo directivo para resolver situaciones pedagógicas puntuales. Una docente señaló: "Cuando tengo un problema con un estudiante, la coordinadora me ayuda". Entre las prácticas que limitan se reporta fragmentación en la atención, mientras la bibliotecaria expresó: "Cuando necesito algo, se lo pido al director y él decide. Pero no suelen preguntar qué necesito yo para hacer mejor mi trabajo". Una psicóloga añadió: "El personal de apoyo no recibe el mismo trato que los docentes". Se apreció un reconocimiento desigual y ausencia de espacios de diálogo sobre desempeño: Una psicóloga expresó: "No hay un momento formal para hablar de cómo estamos haciendo nuestro trabajo".

**Dimensión 4: Prácticas de liderazgo en las relaciones externas y alianzas**

Otra práctica que también se identificó es que la escuela mantiene vínculos con el distrito y algunas organizaciones comunitarias. El director mencionó, "Tenemos buena relación con el distrito", pero no ejemplificó con qué organizaciones. Una de las prácticas que limitan en las acciones del centro educativo, es que los participantes expresaron que el director es quien gestiona las alianzas, lo cual indica la existencia de una gestión centralizada de alianzas. El director afirmó, "Yo soy quien gestiona las alianzas. El personal generalmente no tiene una participación, lo cual sé que debe mejorarse". Con respecto a las condiciones físicas de la escuela, una maestra expresó, "Tenemos buenas condiciones, no obstante, podemos seguir mejorando las condiciones de los baños y contar con mayor participación de los trabajadores en la decisión referente a la inversión en recursos para la mejora.

**Dimensión 5: Prácticas de liderazgo en la participación y construcción de acciones de mejora**

Esta práctica de liderazgo en la participación y construcción de acciones de mejora también favorece a la escuela, los docentes reportaron que se conformó un equipo evaluador interno para el proceso CAF, aunque su composición fue decidida por la dirección. Dos participantes colaboraron en la recolección de evidencias. Entre las prácticas que limitan el proceso se encuentran, la participación limitada de los miembros del centro educativo. Una coordinadora señaló: "Formamos un equipo con algunas personas. No todos participaron". Una psicóloga añadió: "No consultamos a estudiantes ni familias". Se reportó usencia de plan de mejora. El director reconoció: "Algunas cosas se han hecho, pero no hay un plan formal". Una coordinadora expresó, "Se hizo el diagnóstico, pero después no pasó nada. Todo quedó en el papel". La falta de seguimiento, resultó ser un aspecto resaltado. Una maestra indicó, "No sabemos si lo que se identificó como área de mejora se ha trabajado". También se destacó que, si tuvieran que proponer acciones para mejorar el proceso de autoevaluación en esta escuela, sería lograr espacios para la colaboración y participación de todos en la toma de decisiones.

Entre las principales limitaciones identificadas son: liderazgo formalista y burocrático, se cumple con algunos de los documentos institucionales, pero no se logra un liderazgo que promueva la participación colectiva; predominio del liderazgo vertical expresado en una comunicación vertical y unidireccional. El liderazgo se centra en el cumplimiento administrativo y no en la movilización hacia la mejora. La falta de seguimiento y la ausencia de participación limitan la elaboración de acciones de mejoras; Fragmentación del liderazgo en la atención al personal. Se expresa de forma fragmentada y excluyente, atiende más a algunos docentes que a otros, debilitando la cohesión institucional; El liderazgo se expresa de forma aislada y descontextualizada, las decisiones sobre recursos y alianzas se toman sin consultar al

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

personal y sin responder a las necesidades del centro; Desconocimiento del modelo CAF por personal de la escuela ; El liderazgo se expresa de forma insuficiente y fragmentada, el proceso de autoevaluación se reduce a un ejercicio diagnóstico, sin participación colectiva y elaboración de acciones de mejora. La Centralización de decisiones sobre recursos y alianzas, están ausente en los planes de mejora derivado de la autoevaluación insuficiente en el seguimiento y continuidad.

## Discusión

En relación con la investigación los resultados evidencian que las prácticas de liderazgo en la Escuela Piky Lora se expresan de forma formalista, vertical y burocrática. El equipo directivo cumple con los requisitos formales del modelo CAF, como la definición de misión, visión y valores, pero no promueven la participación del personal en su construcción ni en la resignificación de la identidad institucional. Al decir de Bolívar (2010b) el liderazgo pedagógico es la capacidad de influir colegiadamente para mejorar los aprendizajes y la organización escolar y no basarse en el poder o la autoridad formal. En este estudio se identificó que, la influencia se ejerce de manera por exigencias externas, sin espacios para toma de decisiones colectivas en el proceso de autoevaluación. Estos resultados, se alinean con los hallazgos identificados por Silva y Henríquez (2021) en Portugal, quienes señalan que la autoevaluación se asocia con mayor frecuencia a una obligación externa que a una necesidad interna de autorregulación. En el caso dominicano, los informes de la Escuela Primaria Milagros Ozuna (2024) y del Liceo Canadá (2025) muestran que, aunque existen documentos formales (PEC, misión, visión), estos no siempre se traducen en prácticas participativas.

La fragmentación en la atención al personal es otro rasgo distintivo del liderazgo observado. Mientras los docentes reciben cierto acompañamiento pedagógico, el personal administrativo, de apoyo y biblioteca percibe invisibilidad y exclusión. Estos hallazgos coinciden con lo reportado por Girmanová et al. (2022) en Eslovaquia, quienes identificaron la "falta de compromiso de la alta dirección" como un obstáculo para el éxito del CAF. En esta escuela, esa falta de compromiso se manifiesta en la ausencia de espacios de diálogo sobre desempeño, la centralización de las decisiones sobre formación y la desigualdad en el reconocimiento. Los reportes públicos de evaluación y carga de evidencias del portal SISMAP Educación (del Ministerio de Administración Pública y el MINERD), correspondientes a dos centros educativos públicos de la República Dominicana, también evidencian estas insuficiencias. Ambos centros obtuvieron PUNTOS: 0 en la implementación del Plan de Mejora de la Gestión, lo que sugiere que el diagnóstico no se traduce en acción transformadora. Este patrón se repite en la Piky Lora, donde el proceso CAF se reduce a un ejercicio diagnóstico sin continuidad.

Por último, se identifican necesidades de mejorar la infraestructura básica (baños, suministros de limpieza, áreas de descanso), lo cual refleja un liderazgo descontextualizado. Lorenzo Forte et al. (2022) demostraron en España que los centros con CAF tienen percepciones más positivas de calidad y satisfacción, pero en la Piky Lora esta relación no siempre se cumple porque las decisiones sobre recursos no siempre responden a las necesidades reales del entorno. Carvalho (2024) sugiere que la digitalización de los procesos de autoevaluación facilita la recolección y el análisis de evidencias; sin embargo, en la Piky Lora, el problema no es tecnológico, sino de prioridades y participación.

El liderazgo, tal como se expresa, no logra articular las dimensiones institucional, pedagógica y comunitaria que el modelo CAF demanda (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2021). Las prácticas de liderazgo en la Piky Lora se caracterizan por un formalismo burocrático que cumple con los requisitos documentales, pero no genera las condiciones para una autoevaluación participativa y transformadora. Se necesitan estudios que aborden acciones de preparación al colectivo institucional en las prácticas de liderazgo mediante los criterios del

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

CAF, así como el diseño de acciones para el mejoramiento de las áreas identificadas con insuficiencias.

La segunda pregunta de investigación busca revelar la manera en que las prácticas de liderazgo inciden en la participación del personal en la construcción de acciones de mejora institucional. Los resultados indican que las prácticas de liderazgo observadas inciden de manera limitada en la participación del personal. La comunicación vertical y unidireccional, la centralización de decisiones y la ausencia de espacios deliberativos configuran un entorno donde el personal no se siente convocado a participar. Esto se evidencia en el desconocimiento generalizado del modelo CAF. La mayoría de los entrevistados manifestaron no tener domino suficiente del CAF ni haber participado más activamente en el proceso de autoevaluación. Como resultado, se limita la elaboración de acciones de mejora, pues el personal no comprende el sentido del proceso ni se identifica con sus resultados.

Estos hallazgos se alinean con los informes nacionales de Milagros Ozuna (2024) y Liceo Canadá (2025) los cuales muestran que, la participación limitada del todo el personal no se asocia a mejores propuestas de planes de mejora. En este sentido Vigo Cuza et al. (2015) y Morales Batista et al. (2023) señalan que la autoevaluación institucional es un proceso sistémico y participativo que exige la implicación de todos los actores para la elaboración de acciones de mejora. Cuando la autoevaluación se reduce a un equipo reducido y a una dirección centralizadora, pierde su potencial transformador.

La ausencia de un Plan de Mejora de la Gestión (PMG) derivado de la autoevaluación es un hallazgo crítico que coincide con lo reportado en los centros Hilda Celeste Ramírez Matos (2025) y Marino Moreno González (2025), donde el PMG presenta Puntos: 0 y Resultado: 0. En la Piky Lora, esta ausencia se explica por la falta de seguimiento y la desconexión entre el diagnóstico y la acción. El liderazgo no establece responsables, plazos ni indicadores de logro, lo que genera una sensación de las medidas se quedan registradas en informes y no se concretan en la práctica. Girmanová et al. (2022) advierten que el modelo CAF requiere un cambio cultural en la organización, no obstante, en la Piky Lora, ese cambio no se ha producido porque el liderazgo no ha promovido la participación ni ha generado condiciones de confianza para que el personal exprese sus necesidades y propuestas. Por su parte, Silva y Henriques (2021) subrayan la importancia del acompañamiento del equipo directivo en las prácticas de autoevaluación; en este caso, ese acompañamiento es insuficiente o inexistente.

La atención desigual al personal de la institución debilita la construcción colectiva de acciones. La mejora se fragmenta por sectores en lugar de constituir un compromiso sistémico. Los estudios de Noda Hernández et al. (2025) y Parra & Montoya Carvajal (2025) enfatizan en que la autoevaluación debe proporcionar información confiable para la toma de decisiones estratégicas. En la Piky Lora, esa información no se sistematiza ni se comparte lo suficiente y las decisiones sobre recursos y alianzas se toman de manera unilateral. Esto genera afectaciones en la percepción de la calidad del servicio y desmotiva al personal. Para que el CAF cumpla su propósito transformador, se requiere transitar hacia un liderazgo distribuido, participativo y situacional (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2021) que involucre a todo el personal de la institución en la autoevaluación y en la construcción de acciones para elevar la calidad de los procesos. Los hallazgos de este estudio confirman que, en ausencia de ese liderazgo, la autoevaluación se reduce a un trámite burocrático sin mejora institucional.

**Limitaciones del estudio:**

- Aunque los hallazgos ofrecen información valiosa sobre la importancia de las prácticas de liderazgo en la autoevaluación institucional mediante los criterios del CAF, al ser un estudio cualitativo de caso único las generalizaciones de los hallazgos no pueden generalizarse a otros contextos.

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

- No se incluyó la voz de los estudiantes ni de las familias. Se necesitan estudios con enfoque mixto que utilicen combinaciones de métodos para el procesamiento de la información.

Esta investigación permitió precisar que las prácticas de liderazgo en la Escuela Primaria Piky Lora se expresan de forma formalista, vertical y burocrática. El equipo directivo cumple con los requisitos documentales que exige el modelo CAF, como la definición formal de la misión, visión y valores y la existencia de una estructura organizativa, pero no promueve la construcción participativa ni la resignificación colectiva de la identidad institucional.

La comunicación es unidireccional y descendente, los conflictos se manejan de manera informal y centralizada y la toma de decisiones sobre recursos, alianzas y formación recae exclusivamente en la dirección. Estos hallazgos revelan la necesidad de llevar a cabo un liderazgo pedagógico basado en la influencia colegiada y en la creación de condiciones para la mejora de los procesos de autoevaluación institucional, los aprendizajes y la organización escolar. Las prácticas de liderazgo formalista, vertical y burocrática limitan y condicionan negativamente la participación del personal en la construcción de acciones de mejora. La ausencia de espacios deliberativos, el desconocimiento generalizado del modelo CAF por parte de la mayoría de los actores, la exclusión del personal administrativo y de apoyo de los procesos de consulta y la falta de un Plan de Mejora de la Gestión formalmente estructurado limitan la acción transformadora que el personal debe tener en la institución. Las acciones de mejora implementadas han sido aisladas y sin seguimiento sistemático, lo que impide que la autoevaluación se consolide como un proceso de aprendizaje institucional continuo.

Es necesario transitar desde un liderazgo formalista, vertical y burocrático hacia un liderazgo pedagógico distribuido, participativo y situacional (Ministerio de Política Territorial y Función Pública, 2021). Esto implica que el equipo directivo debe crear espacios formales de deliberación, involucrar a toda la comunidad educativa a participar en la autoevaluación institucional, garantizar el acceso a la información, a la formación sobre el modelo CAF y establecer mecanismos de seguimiento.

A partir de los hallazgos y limitaciones, se sugieren las siguientes líneas de investigación futuras:

1. Acciones o estrategias de orientación en las prácticas de liderazgo pedagógico distribuido, participativo y situacional y su impacto en la mejora institucional a lo largo del tiempo.
2. Incorporar la voz de los estudiantes y las familias para explorar las prácticas de liderazgo en la autoevaluación y calidad educativa y obtener una visión más completa y generalizable.
3. Estudios sobre la formación y el desarrollo profesional de los equipos directivos en el contexto dominicano, que permitan identificar las competencias necesarias para ejercer un liderazgo pedagógico distribuido y diseñar acciones de mejora y acompañamiento pertinentes.
4. El perfeccionamiento del modelo CAF a partir de transversalizar el liderazgo en todos sus criterios y no reducido a solo uno de ellos.

## Referencias Bibliográficas

Bolívar, A. (2010a). Diseñar y evaluar la autoevaluación de centros. Un proceso de desarrollo. Editorial Universidad de Granada. http://hdl.handle.net/10481/49580.

Bolívar, A. (2010b). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas, 9 (2), 9-33. Recuperado desde http://www.psicoperspectivas.cl.

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

Carvalho, A. M. A. da C. (2024). Prova conceito de Programa de Avaliação Interna (PAI): Baseado na Common Assessment Framework (CAF) [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/32217/1/master_ana_cruz_carvalho.pdf.

Centro Educativo Hilda Celeste Ramírez Matos. (2025). Autoevaluación CAF año escolar 2024-2025. Sistema de Monitoreo y Seguimiento de la Administración Pública (SISMAP). https://www.sismap.gob.do/Educacion/uploads/evidencias/638844578808928749-Guia-CAF-de-Autoevaluacion--Hilda-Celeste-Ramirez.pdf.

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2023). Autoevaluación Institucional de Planteles Escolares de Educación Media Superior (AIPEEMS). Condiciones y procesos escolares. Guía para el diagnóstico. Ciudad de México. Disponible en https://www.mejoredu.gob.mx/images/autoevaluacion/aipeems-guia-diagnostico-planteles.pdf.

Escuela Primaria Marino Moreno González. (2025). Informe de autoevaluación CAF. Sistema de Monitoreo y Seguimiento de la Administración Pública (SISMAP). https://www.sismap.gob.do/Educacion/uploads/evidencias/638767623142955009-102-Informe-de-la-autoevaluacin-Caf.pdf.

Escuela Primaria Milagros Ozuna. (2024). Premio a la Calidad Educativa Versión II: Informe de retorno. Sistema de Monitoreo y Seguimiento de la Administración Pública (SISMAP). https://www.sismap.gob.do/Educacion/uploads/evidencias/638961300931547364IBOG-1.0.2-a.pdf.

Girmanová, L., Šolc, M., Blaško, P., & Petrík, J. (2022). Quality management system in education: Application of quality management models in educational organization—Case study from the Slovak Republic. Standards, 2(4), 460–473. https://doi.org/10.3390/standards2040031.

Gómez Cabrales, Y. A. (2023). Tendencias investigativas sobre autoevaluación institucional y su aporte a la calidad de los procesos educativos. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(5), 6978-6993. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8279.

González, Peña, A. A. (2026). La Oda como estrategia de autoevaluación institucional de la Escuela Piky Lora en República Dominicana. Varona. Revista Científico-Metodológica, (85).https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://revistas.ucpejv.edu.cu/index.php/rVar/article/download/3156/3452%3Finline%3D1&ved=2ahUKEwiRnYT38IYAxUfVTABHe9tMGwQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw2bM3P2Qrz7noUFlw88oTRX.

Liceo Canadá. (2024). Guía CAF 2010 para la realización de la autoevaluación en instituciones educativas. Sistema de Monitoreo y Seguimiento de la Administración Pública (SISMAP).https://www.sismap.gob.do/Educacion/uploads/evidencias/638793732723861550-Autoevaluacion-Ramon-Florentino.pdf.

Lorenzo Forte, F. C., Peña Acuña, B., Palao Barberá, J., & Parra Meroño, M. C. (2022). Impacto del Sistema de Gestión de Calidad (CAFEducación) en Centros de Secundaria de Murcia-España. Opción, 37(96), 32–55. https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/37741.

Ministerio de Administración Pública. (2012). Guía CAF 2010 para la realización de la autoevaluación en instituciones educativas. SISMAP. https://www.sismap.gob.do/Educacion/uploads/evidencias/638844578808928749-Guia-CAF-de-Autoevaluacion--Hilda-Celeste-Ramirez.pdf.

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP

Ministerio de Política Territorial y Función Pública. (2021). Modelo CAF 2020: El marco común de evaluación. Mejora de las organizaciones públicas por medio de la autoevaluación. Agencia Estatal de Resolución de Organismos Públicos. https://sismap.gob.do/Municipal/uploads/evidencias/639204793988901011-Autoevaluacin-CAF-JUNTA-DISTRITAL-JOS-CONTRERAS-2026.pdf.

Morales Batista, D. V., Almuiñas Rivero, J. L., & Baños Benítez, A. (2023). La autoevaluación institucional como elemento esencial en el desarrollo de la garantía interna de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. Panorama. Cuba y Salud, 18(1), 97-103. https://revpanorama.sld.cu/index.php/panorama/article/view/1611.

Noda Hernández, M. E., Ávila Álvarez, J. C., González Noguera, R. A., & García González, E. M. (2025). Autoevaluación de calidad en Instituciones de Educación Superior. Importancia y desafíos. Revista Cubana de Educación Superior, 44(Especial 2), 15–30. https://revistas.uh.cu/rces/article/view/12331.

Parra Castrillón, E., & Montoya Carvajal, J. F. (2025). Modelo de gestión del conocimiento para apoyar procesos de autoevaluación universitaria. Revista Lasallista de Investigación, 21(2), 164-185. https://doi.org/10.22507/rli.v21n2a3497.

Silva, P. M. P. da, & Henriques, S. (2021). A supervisão das práticas de autoavaliação na aplicação do modelo CAF. In Conferência Internacional Investigação, Práticas e Contextos em Educação. Repositório Aberto da Universidade Aberta. https://core.ac.uk/download/61429423.pdf.

Vigo Cuza, P., Segrea González, J., León Sánchez, B., López Otero, T., Pons Mena, J., & León Sánchez, C. (2015). Autoevaluación institucional. Una herramienta indispensable en la calidad de los procesos universitarios. MediSur, 12(5), 727-735. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2014000500008.

## Declaración de conflicto de interés y conflictos éticos

Los autores declaramos que este manuscrito es original, no contiene elementos clasificados ni restringidos para su divulgación ni para la institución en la que se realizó y no han sido publicados con anterioridad, ni están siendo sometidos a la valoración de otra editorial.

Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo y en él no existen plagios, conflictos de interés ni éticos.

## Contribuciones de los autores

**Ámbar A. González Peña:** redacción del artículo, fundamentos teóricos, diseño de la metodología, revisión de todo el contenido, tratamiento estadístico e informático.

Creative Commons Attribution 4.0 International License
Platform & workflow by OJS/PKP