





Revista Digital de suscripción gratuita del Instituto Dominicano de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE)

Periodicidad Semestral

Edición

Agosto 2018, Vol. 5, No. 2

Dirección Ejecutiva

Julio Leonardo Valeirón Ureña

Consejo Editorial

Dinorah de Lima Jiménez

Julián Álvarez Acosta

Luis Camilo Matos De León

Corrección de estilos

Luis Emilio Segura

Coordinación

Liliana González

Dirección

Dilcia Armesto Núñez

Diseño y Diagramación

Natasha Mercedes Arias

ISSN: 2409-1553

IDEICE

Calle José Andrés Aybar Castellanos

No.79 (Prolongación México),

La Esperilla, Santo Domingo, D.N.

Teléfono: +1 (809) 732-7152

www.ideice.gob.do

Santo Domingo, Rep. Dom.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional



PRESENTACIÓN

En esta ocasión el **Instituto de Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE)** presenta a la comunidad educativa y público interesado, la nueva edición de nuestra **Revista Revie**, donde se presentan cuatro artículos de investigaciones en materia de educación, con la intención de aportar nuevos enfoques y evidencias que permitan a los tomadores de decisiones que generen propuestas de mejoramiento de la realidad educativa.

Esta entrega inicia con el estudio realizado por la Dra. Jeanette Martina Chaljub Hasbún, titulada **“Metodología interactiva con Playposit fortaleciendo la clase invertida”**, un artículo de reflexión, que gira en torno a destacar la importancia de hacer una metodología del modelo centrado en el profesor a aquel centrado en los aprendizajes; es así como continuamos con una interesante investigación centrada en un análisis de datos con el tema **“Gestión del tiempo de los equipos de Gestión educativa en República Dominicana”** elaborado por el Dr. Daniel Morales, donde expone que en base a la investigación realizada en el 2013 **Evaluación Diagnóstica de Media**, en la cual se utilizaron pruebas de diferencia de medias y análisis de regresión para analizar las relaciones entre la asignación del tiempo del director a reuniones, actividades en el centro educativo y sobre la frecuencia de actividades de acompañamiento escolar con indicadores de aprendizaje.

En esta edición continuamos con otro artículo de reflexión, por parte de la Mtra. Hivalia Ceballos, titulado **“El Rol del Docente en la actualidad y su función social”**, quien hace un planteamiento de la educación como herramienta privilegiada de reproducción del orden social y destaca que la responsabilidad de la educación de nuestros niños y jóvenes recae en dos pilares esenciales: La familia y la escuela.

En el cuarto artículo, **“Un estudio de caso de un niño repitente de 3er. grado de primaria”** y quien participó en una validación de instrumentos realizada para el estudio la alfabetización inicial desde la perspectiva del niño y la niña de primaria, perteneciente al Programa de investigación de la Alfabetización Temprana e Inicial (PATI) expuesto por la Mtra. Dinorah de Lima con la participación de la Lic. Mabel Rondón. En dicho estudio se puso en evidencia cómo los fracasos repetidos en lograr pasar de curso, pueden afectar negativamente a su autoestima y autoconcepto.

Una vez más, el **IDEICE** se compromete a través de **Revie** dar a conocer los hallazgos de los estudios que se realizan en el ámbito educativo que serán publicados en los próximos números.

Julio Leonardo Valeirón Ureña
Director Ejecutivo

4

**METODOLOGÍA INTERACTIVA CON PLAYPOSIT
FORTALECIENDO LA CLASE INVERTIDA**

Jeanette Martina Chaljub Hasbún

14

**GESTIÓN DEL TIEMPO DE LOS EQUIPOS DE GESTIÓN
EDUCATIVA EN REPÚBLICA DOMINICANA**

Daniel Morales Romero

38

**EL ROL DEL DOCENTE EN LA ACTUALIDAD Y
SU FUNCIÓN SOCIAL**

Hidalia Ceballos

51

**EL CASO DE IGNACIO: UN NIÑO REPITENTE DE 3RO DE
PRIMARIA**

Dinorah de Lima Jiménez

Mabel Rondón



DANIEL MORALES ROMERO

daniel.morales@ideice.gob.do

Coordinador Unidad de Seguimiento y Evaluación de la Política Educativa (USEPE).

GESTIÓN DEL TIEMPO DE LOS EQUIPOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN REPÚBLICA DOMINICANA¹

RESUMEN

Esta investigación tomó ventaja de la Evaluación Diagnóstica de Media, realizada en el 2013, donde encontró varios factores del uso y de gestión del tiempo que están relacionados con los aprendizajes de los estudiantes. Usando pruebas de diferencia de medias y análisis de regresión, se consiguieron relaciones entre la asignación del tiempo del director a reuniones, actividades en el centro educativo y sobre la frecuencia de actividades de acompañamiento con indicadores de aprendizaje. Los resultados parecen sugerir que los directores que son más efectivos, realizando tareas administrativas, son los que usan el tiempo de manera más efectiva en diversas actividades diferenciadas.

PALABRAS CLAVE

Gestión del tiempo, directores escolares, aprendizajes.

ABSTRACT

This research benefited from the High School Diagnostic Evaluation, made on 2013, by recovering several factors of the use and management of time that are linked to the student's learning process. Through the use of mean differences tests and regression analysis, we achieved relations between the time assigned to meetings by the principal, school activities and the frequency of accompanying activities with learning indicators. The results seem to suggest that the principals who are most effective at administrative tasks are those who use time in a more effective way in different and diverse activities.

KEYWORDS

Time management, school principals, learning.

1. Esta investigación fue financiada por Barna Management School.

INTRODUCCIÓN

El director escolar debe realizar diariamente una serie de tareas para asegurar el cumplimiento del objetivo principal de la escuela: el aprendizaje de los estudiantes. En su día a día, el director distribuye su tiempo entre reuniones, supervisión, administración del centro, planificación, entre otras actividades que requieren dedicación, atención y organización. De ahí la importancia de analizar cómo distribuyen los directores su recurso más valioso -el tiempo- entre las distintas actividades prioritarias dentro de sus funciones.

Dada la multiplicidad de tareas que tienen los directores en la gestión de sus centros escolares, es necesario analizar cómo estos asignan su tiempo entre las distintas actividades, y cómo incide esta distribución en el aprendizaje de los estudiantes.

En esta investigación, se realiza una revisión de la literatura, para contextualizar las características del director que podrían explicar la distribución del tiempo de estos últimos en la realización de una serie de tareas que le ocupan dentro de la gestión del centro educativo. También se realiza un análisis descriptivo de la asignación del tiempo de los directores, para relacionar la frecuencia con la que el director realiza cada una de estas tareas con el aprendizaje de los estudiantes, medido en el desempeño de estos en una prueba estandarizada, para tratar de identificar la cantidad de frecuencia de asignación de tiempo que está relacionada con las calificaciones más altas de los estudiantes.

De esta manera, el objetivo general, es describir la frecuencia con que los directores realizan las tareas o actividades de gestión escolar para estudiar cómo distribuyen su tiempo, y tratar de aproximar la incidencia de dicha distribución en el aprendizaje de los estudiantes.

Los directores escolares en República Dominicana tienen diversos desafíos dadas las restricciones presentes en el Sistema Educativo. Por otro lado, la gran cantidad de tareas que debe realizar un director

en su trabajo día a día en la escuela, requiere de planificación, si el objetivo es mejorar los niveles de rendimiento de su gestión. El tiempo es uno de los recursos más escasos que tienen los gestores educativos para cumplir con todas las tareas que requiere su trabajo.

Si bien parece haber una preocupación por parte de las autoridades del MINERD acerca del correcto uso del tiempo, no se conocen a la fecha, inventarios que documenten de forma sistemática cómo usan y gestionan el tiempo los directores escolares en República Dominicana. Más aún, no se conoce si las diferencias que puedan observarse en la gestión del tiempo de un director escolar en República Dominicana, guarda alguna relación con los niveles de aprendizaje alcanzados por los estudiantes.

Esta investigación toma ventaja de la encuesta realizada a los directores de las escuelas que participaron en la Evaluación Diagnóstica de Media en 2013, en la que se les realiza un conjunto de preguntas que recoge información sobre la frecuencia de reuniones de planificación, seguimiento y evaluación con las diferentes instancias de participación en el centro; sobre el tiempo que dedica a algunas actividades en el centro educativo que dirige; y sobre la frecuencia con que el director realiza las actividades de acompañamiento en el centro educativo. Estas informaciones constituyen un punto de partida inicial para estudiar el énfasis y dedicación que ponen los directores escolares a diversas tareas relacionadas con la gestión del centro educativo y su relación con los resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

El propósito principal de la Evaluación Diagnóstica de Media fue medir el rendimiento de los estudiantes en el área de Matemáticas, Lengua Española, Ciencias de la Naturaleza y Ciencias Sociales. También se aplicaron cuestionarios a los estudiantes de cada Centro Educativo, lo que permite explorar la incidencia de otros factores en el desempeño académico de los estudiantes.

Una de las características fundamentales de la Evaluación Diagnóstica es que se realizó en una muestra representativa de escuelas a nivel nacional, estratificada por sector público y privado, conformada por 200 escuelas, con una muestra conformada por alrededor de nueve mil estudiantes.

La literatura especializada internacional reconoce que la mayor parte del tiempo del trabajo de los directores escolares no se consume en actividades y tareas relacionadas con la gestión de tareas pedagógicas de la escuela (Grison y Leob 2011). Como señala March (1978), las escuelas son burocracias, y las burocracias necesitan gerentes que las manejen. Así, la mayor parte del tiempo de un director se consume en hacer que la burocracia funcione; por lo que se requieren habilidades de organización y planificación que permitan cumplir con todas las tareas que tienen asignadas.

Este estudio es relevante por dos motivos. El primero, porque aporta evidencia de base sobre la gestión del tiempo de los directores escolares, que puede ser generalizable a toda la República Dominicana, lo que a su vez puede contribuir con información para el desarrollo y diseño de cursos y talleres que orienten a los directores en el uso efectivo del tiempo. El segundo, porque esta investigación se enfoca en el resultado de los aprendizajes.

La metodología que sigue este trabajo es de identificación empírica, por medio de pruebas de diferencia de promedios y análisis de regresiones múltiples.

La estructura del trabajo es la siguiente. En la sección 2 se hace una revisión de la literatura académica. En la sección 3 se presenta la metodología. En la sección 4 se presentan los datos y las estadísticas descriptivas. En la sección 5 se analizan los resultados. En la 6 se presentan recomendaciones y en la última se concluye.

LA GESTIÓN DEL TIEMPO DE LOS DIRECTORES ESCOLARES

En el documento “La Gestión Educativa”, del portal EDUCANDO, se resalta la importancia de la organización del tiempo del director, proponiendo como herramienta el uso de agendas de trabajo. Más aún, en el mismo portal, en el documento “Administración del tiempo” (<http://www.educando.edu.do/articulos/estudiante/administracin-del-tiempo/>), se propone la práctica de un conjunto de estrategias y herramientas enfocadas en el correcto uso del tiempo, entre los que resaltan la priorización de tareas, la elaboración de listas de cosas por hacer (corto plazo), y las planificaciones en el calendario (largo plazo).

En la Base de Datos Referencial de Investigaciones Educativas de la República Dominicana (INERED), se reseñan investigaciones adelantadas por Arias y Ureña (2009), y Ureña y Arias (2010), en las que estudian las estrategias que usan los directores escolares y los maestros en el uso del tiempo, y tratan de determinar qué situaciones limitan el uso del tiempo en sus tareas diarias de gestión. Si bien adelantan en la comprensión del uso del tiempo en escuelas de República Dominicana, estas investigaciones están limitadas a dos casos de escuelas, en dos distritos educativos, concentrándose más a evaluar procesos de gestión que resultados en los aprendizajes educativos.

Spillane y colaboradores (2007), estudian el trabajo del director de la escuela, centrándose en el día a día, y examinan su participación efectiva en cada actividad. Para estos investigadores, la gestión se refiere a los esfuerzos realizados para mantener y cumplir con los acuerdos establecidos. También sostienen que el trabajo diario del director en la escuela requiere de las mismas rutinas las cuales deben estar acompañadas de liderazgo y procesos de gestión.

Una de las investigaciones pioneras en avanzar significativamente en la comprensión de la relación entre gestión del tiempo y efectividad de los directores es el elaborado por Horng y colaboradores (2010). Ellos observan el uso de tiempo para todos los directores de escuelas secundarias en un distrito y analiza la relación entre el tiempo “gastado” en diferentes tipos de actividades y los resultados escolares, incluyendo el rendimiento estudiantil, docente y las evaluaciones de los padres de la escuela, y la satisfacción del profesor, y encuentran que el tiempo que dedican los directores a actividades de gestión organizacional está asociado a resultados escolares positivos. Por otro lado, consiguen que las actividades de instrucción o gestión pedagógica del día a día están marginalmente relacionado con la mejora de rendimiento de los estudiantes.

Los directores escolares se encuentran bajo constante presión: reuniones con padres y representantes, reuniones de trabajo planificadas y sin planificar, manejo de crisis y conflictos que escapan del control del director, requerimientos administrativos, etc. Blendinger y Snipes (1996) y Hallinder y Murphy (2013), afirman que el trabajo de los directores escolares está lleno de interrupciones frecuentes y problemas que requieren su atención. Establecer una agenda de trabajo y asignar tiempo a ellas, forma parte de la gestión regular de los directores escolares.

Martin y Willower (1981) documentan que las investigaciones de administración del tiempo en el sector educativo se enfocan principalmente en la gestión del tiempo de cómo los directores asignan el tiempo y como se organizan. Los directores deben organizarse para poder cumplir con todas las obligaciones que trae su cargo. De hecho, Marks y Printy (2003), establecen que todo lo que el director debe hacer durante el día, para apoyar el logro de los estudiantes y la habilidad de los profesores de enseñar, es organizar el trabajo.

Estudios sobre el uso de tiempo que utilizan registros diarios muestran que la mayor parte del tiempo que gastan los directores se va en la gestión de la organización, en particular, manejo de personal, presupuestos y operaciones (Horng y colaboradores

2010). Grisson y colaboradores (2013), muestran que los directores que invierten tiempo en algunas tareas relacionadas a la instrucción académica de los maestros, incluyendo coaching o desarrollo profesional, están asociadas con mayores niveles de aprendizajes de los estudiantes. Grissom, Loeb y Master (2013), encuentran que el tiempo de dedicación a la gestión pedagógica no predice aprendizajes. Específicamente, consiguen que el tiempo empleado en supervisar al profesor en el aula tiene un efecto negativo en los aprendizajes, mientras que el coaching y evaluación a los docentes están relacionados positivamente con los aprendizajes en los estudiantes.

Grisson y colaboradores (2015) comentan que, dada la importancia de la gestión organizacional y pedagógica para el buen desempeño de la escuela, se debería presuponer que los directores que son capaces de superar las limitaciones impuestas en su día de trabajo, cuando surgen otras demandas de tiempo, son los que saben reasignar su tiempo a estas áreas.

La relación entre la gestión del tiempo y los resultados está documentada en la literatura especializada, y tiene un origen en la literatura de gestión y ventas. Los vendedores con mejores habilidades de gestión del tiempo obtienen mejores ventas (Barling y colaboradores, 1996). En otro tipo de literatura, los estudiantes con mejores habilidades de gestión del tiempo reportan mejores calificaciones (Britton y Tesser, 1991). Los investigadores han documentados relaciones fuertes entre una buena gestión del tiempo y mejores resultados.

Grisson y colaboradores (2015) comentan que los investigadores que han tratado de documentar la conexión entre la gestión del tiempo y el desempeño laboral, han encontrado que la gestión del tiempo ayuda a mejorar la eficiencia y efectividad en el trabajo, permitiendo que se asigne adecuadamente el tiempo a las tareas más importantes. Una mayor atención a las áreas de trabajo que tienen una mayor prioridad, mejora los resultados de los trabajadores. Más aún, las expectativas de que una mejora en la gestión del tiempo, mejora la productividad de los

trabajadores, ha contribuido con el desarrollo de talleres y entrenamientos de gestión del tiempo en el sector privado (Green y Skinner, 2005).

Por otro lado, los profesionales que gestionan mejor su tiempo experimentan una mayor satisfacción laboral y menores niveles de stress (Macan y colaboradores, 1990). La gestión del tiempo también está supeditada al control de factores externos e internos de los trabajadores.

Los componentes de una buena gestión del tiempo que han sido identificados por otros investigadores sugiere que la efectividad del uso de tiempo y la productividad depende en gran parte de establecer objetivos medibles de corto y largo plazo, mantener registros de tiempo dedicado a tareas, realizar listas que prioricen las actividades a realizar, escribir "todo-list" listas de cosas por hacer en un calendario y organizar el espacio de trabajo (Claessens y colaboradores, 2007).

Grisson y colaboradores (2015) reseñan a Macan (1994), el cual identifica tres componentes de la gestión del tiempo: establecer metas y prioridades, mecánica (hacer listas y calendarios), y preferencia por la organización.

Robertson (2006), documenta tres prácticas de gestión del tiempo en áreas críticas: el manejo y gestión de las interrupciones, calendarización de reuniones, y el manejo del papeleo.

METODOLOGÍA

Para establecer relaciones entre la gestión del tiempo de los directores escolares con los aprendizajes de los estudiantes, se realizan pruebas de diferencia de medias con el estadístico t-student, y análisis de regresión con el método de mínimos cuadrados ordinarios (MCO).

Los análisis de regresión se hacen con el siguiente modelo

$$y_{i,j} = \alpha + \delta z_{i,j} + \beta X_j + \tau W_j + \epsilon_{i,j}$$

Donde y son aprendizajes aproximados con la proporción de respuestas correctas que alcanzaron los estudiantes en la Evaluación Diagnóstica de Media. El parámetro de interés es β para las variables de gestión del tiempo del director, y τ para otras características de liderazgo y gestión del director y de la escuela. La variable $z_{i,j}$ toma en cuenta características de los estudiantes.

Cuando se toman en cuenta todos los factores relevantes que hacen diferentes a la escuela, y se disponen de microdatos a nivel de alumnos, los coeficientes estimados por mínimos cuadrados ordinarios podrían llegar a ser plausiblemente estimadores insesgados y consistentes del impacto de la efectividad de las tareas del director en los resultados escolares cuando se toma en cuenta componentes de la gestión del tiempo.

Siguiendo a Morales (2015), las estimaciones de la regresión pueden estar lejos de ser insesgadas debido a múltiples factores. Se podría estar omitiendo información relevante que está relacionada con los resultados de la escuela o con la gestión del tiempo, por lo que el término de error de la regresión, ϵ_j , podría estar correlacionado con otros factores de la escuela, lo que arrojaría resultados sesgados e inconsistentes. También podría haber errores de medición de cada una de las mediciones de gestión del tiempo.

En este sentido, todas las estimaciones para las que se consigue una relación estadísticamente significativa no pueden interpretarse como una relación determinante. Sin embargo, estas estimaciones sí sirven de base para iniciar una línea de investigación que camine por la línea de la identificación.

DATOS Y ESTADÍSTICAS PRELIMINARES

La fuente de datos de esta investigación, es la Evaluación Diagnóstica de Segundo Año de Educación Media del MINERD, que se realizó en el año 2013 a una muestra representativa de escuelas a nivel nacional, estratificadas por sector público y privado, y por zona rural y urbana.

A los estudiantes que participaron en la Evaluación Diagnóstica, se les aplicaron pruebas que miden sus niveles de aprendizajes. En la Tabla 1 se muestran los promedios de la proporción de respuestas correctas para cada una de las áreas que se evalúan, mediante estadísticas descriptivas de las calificaciones en la prueba diagnóstica en Matemáticas, Lengua Española, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales y el promedio de todas estas. La calificación es la proporción de respuestas correctas dada por el estudiante en cada una de estas áreas.

TABLA 1. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE NIVELES DE APRENDIZAJES

VARIABLE	PROMEDIO	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MÍN	MAX	OBS
Matemática	26.12%	0.07	0	0.68	9014
Lengua Española	41.56%	0.16	0	0.92	9014
Naturales	32.69%	0.10	0	0.76	9014
Sociales	40.33%	0.13	0	0.88	9014
Promedio	35.18%	0.08	0.03	0.705	9014

Fuente: Prueba Diagnóstica de Educación Media 2013

A los estudiantes también se les aplicó una encuesta que levanta información socio-demográfica por estudiante que son usadas en los análisis de este estudio. Para ver una descripción más detallada de estos datos y otras estadísticas descriptivas ver Morales (2014a).

Por último, a los directores se les aplicó una encuesta con 41 preguntas, con las cuales se levantó información personal sobre su gestión y condiciones generales de la escuela. En cuanto a las preguntas de gestión del tiempo se destacan las preguntas 28, 30, 35. La pregunta 28 recoge la información sobre la frecuencia de reuniones de planificación, seguimiento y evaluación con las diferentes instancias de participación en el centro. La pregunta 30 trata sobre el tiempo que dedica a algunas actividades en el centro educativo que dirige. Del mismo modo, la pregunta 35 recoge la frecuencia con que el director realiza las actividades de acompañamiento en el centro educativo.

En la pregunta 28 de la encuesta se le pregunta a los Directores sobre la frecuencia de reuniones en el Centro Educativo con diversas instancias. En el Apéndice 1 se muestra la operacionalización de esta pregunta con fines de análisis estadístico.

Pregunta #28. Frecuencia de reuniones de planificación, seguimiento y evaluación con las siguientes instancias de participación en el centro. Escala: (1) Nunca o una vez al año, (2) Entre 2 y 4 veces al año, (3) Entre 5 y 7 veces al año, (4) De 8 o más veces al año

En la Tabla 2 se muestra las estadísticas descriptivas para cada una de las opciones de frecuencia. Los valores que podría tomar cada opción van del 1 al 4, donde 1 significa baja o nula frecuencia (Nunca o una vez al año) y 4 significa alta frecuencia (De 8 o más veces al año). La pregunta 28 ayuda a aproximar qué tanta prioridad y tiempo les dedica un director escolar a diversas tareas de coordinación y planificación con las instancias del centro.

Según la estadística descriptiva de la Tabla 2, los directores de la muestra dedican mayor tiempo a las reuniones con el equipo de gestión, mientras que las reuniones con organizaciones de la comunidad le asignan un menor tiempo. Los directores reportan dedicar una mayor frecuencia de reuniones a la asamblea de maestros, seguido de la coordinación para la realización de los grupos pedagógicos.

TABLA 2. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA PREGUNTA 28: FRECUENCIA DE REUNIONES

VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MIN	MAX	OBS
Con el Equipo de gestión	3.38	0.81	1	4	189
De coordinación para la realización de los Grupos pedagógicos	2.79	1.00	1	4	175
Con la Junta descentralizada de centro	2.53	1.01	1	4	161
Con la Asociación de padres, madres y amigos de la escuela (APMAE)	2.69	0.98	1	4	187
Con la Asamblea de maestros	3.26	0.89	1	4	189

VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MIN	MAX	OBS
Con los consejos estudiantiles	2.65	0.86	1	4	188
Con organizaciones de la comunidad	2.18	0.92	1	4	190

En lo que respecta a la frecuencia de tiempo que dedica un director a las reuniones con diversas instancias de la escuela, pareciera que los directores le dan prioridad a aquellas que tienen que ver con asuntos pedagógicos-administrativos, y menor frecuencia con aquellas relacionadas a las relaciones externas.

La Tabla 3 muestra una estadística de contraste para los directores que dedican una frecuencia de 8 a más veces al año a cada tipo de reuniones descritas en la pregunta 28. En este sentido se presenta la proporción

de directores que respondieron, que le dedican 8 a más veces al año, y la diferencia de promedio de las calificaciones en la Evaluación Diagnóstica de los estudiantes con directores que declaran una mayor dedicación a cada tipo de reunión versus el resto. Por ejemplo, la proporción de directores que declara una frecuencia de reuniones de 8 a más veces al año con el equipo de gestión es 56%, y la diferencia en la proporción de respuestas correctas promedio de los estudiantes de esas escuelas es -0.21%. Es decir, los estudiantes, de cuyos directores dedican una mayor frecuencia a las reuniones con el equipo de gestión obtienen 0.21% menos de proporción de respuestas correctas en la evaluación diagnóstica de media, que los estudiantes con directores que dedican menos tiempo a las reuniones con el equipo de gestión. Sin embargo, esta diferencia de 0.21% no es estadísticamente significativa.

TABLA 3. PRUEBA DE DIFERENCIA DE MEDIA Y ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE FRECUENCIA (4): DE 8 A MÁS VECES AL AÑO

VARIABLE	DIFF	PROPORCIÓN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MIN	MAX	OBS
Con el Equipo de gestión	-0.21%	56%	0.50	0	1	189
De coordinación para la realización de los Grupos pedagógicos	1.45%***	29%	0.46	0	1	175
Con la Junta descentralizada de centro	0.56%**	17%	0.38	0	1	161
Con la Asociación de padres, madres y amigos de la escuela (APMAE)	2.47%***	24%	0.43	0	1	187
Con la Asamblea de maestros	1.16%***	56%	0.50	0	1	189
Con los Consejos estudiantiles	1.14%***	17%	0.38	0	1	188
Con organizaciones de la comunidad	2.23%***	10%	0.30	0	1	190

De la Tabla 3 emergen algunas consideraciones importantes. Con excepción de la reunión con el equipo de gestión, los estudiantes que están en escuelas con directores que dedican de 8 a más veces al año para reuniones con las instancias pedagógicas, junta descentralizada, APMAE, asamblea de maestros, consejos estudiantiles y organizaciones de la comunidad, obtienen una proporción mayor, y estadísticamente significativa, de respuestas correctas en la Evaluación Diagnóstica de Media, que los estudiantes que dedican una frecuencia menor.

Llama la atención la diferencia de 2.47% y 2.23% en respuestas correctas que se aprecia en los estudiantes cuyos directores dedican una mayor frecuencia de reuniones con las APMAES y organizaciones de la

comunidad. Sin embargo, la proporción de directores que otorgan "alta" prioridad a estas son del 24 y del 10% respectivamente.

En la pregunta 30 de la encuesta se le pregunta a los Directores sobre el tiempo que dedica a algunas actividades en el centro educativo que dirige. En el Apéndice 2 se muestra la operacionalización de esta pregunta con fines de análisis estadístico.

Tiempo que dedica a las siguientes actividades en el centro educativo que usted dirige: Una vez por cuatrimestre, Cada 15 días o una vez al mes, Una vez a la semana, Casi todos los días

En la Tabla 4 se muestra las estadísticas descriptivas para cada una de las opciones de frecuencia de dedicación. Los valores que podría tomar cada opción van del 1 al 4, donde 1 significa baja o nula frecuencia (una vez por cuatrimestre) y 4 significa alta frecuencia (casi todos los días). La pregunta 30 ayuda a aproximar qué tanta prioridad y tiempo les dedica un director escolar a diversas actividades en el centro.

Los directores escolares de la muestra le asignan mayor tiempo de dedicación a supervisar el orden y la disciplina de centro (3.74), la supervisión del cumplimiento del calendario y horario escolar (3.41), y mantener todas las documentaciones necesarias requeridas por cualquier instancia del MINERD (3.19). Las que reciben menor atención son las actividades para la evaluación del centro (1.57) y reuniones con padres, madres, familias (1.66).

TABLA 4. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA PREGUNTA 30: TIEMPO QUE DEDICA A ALGUNAS ACTIVIDADES

VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MIN	MAX	OBS
Planificar el trabajo del centro.	2.55	0.99	1	4	180
Observar la práctica pedagógica.	2.44	0.92	1	4	186
Realizar reuniones con docentes.	2.15	0.61	1	4	193
Realizar actividades para la evaluación del centro.	1.57	0.76	1	4	180
Supervisar el cumplimiento del calendario y del horario escolar.	3.41	0.91	1	4	194
Supervisar el orden y la disciplina en el centro.	3.74	0.62	1	4	195
Reuniones con padres, madres, familias.	1.66	0.78	1	4	182
Asistir a reuniones en el distrito.	2.09	0.64	1	4	178
Reuniones con comités que tiene el centro.	1.91	0.65	1	4	181
Mantener todas las documentaciones necesarias requeridas por cualquier instancia del MINERD.	3.19	1.02	1	4	188
Participar en actividades de la comunidad.	1.90	0.81	1	4	183
Actualizar el sistema de gestión del centro.	2.72	1.12	1	4	188
Resolver problemas de la planta física del centro.	2.71	1.18	1	4	190

En la Tabla 5 se presentan estadísticas de contraste para los directores que declararon que les dedican tiempo casi todos los días a estas diversas actividades. Por ejemplo, el 19% de los directores escolares aseguran dedicar tiempo casi todos los días a planificar el trabajo del centro. Los estudiantes que están en centros educativos con directores con este nivel de dedicación obtienen un 1.27% más respuestas correctas en la Evaluación Diagnóstica de Media.

Llama la atención que sólo declararon realizar reuniones casi todos los días con los docentes un 4% de los directores. Sin embargo, los estudiantes de esta pequeña muestra obtienen 3.32% más de respuestas correctas que los estudiantes que están en escuelas donde los directores realizan menos reuniones con los docentes. También llama la atención que la mayoría de los directores (82%) casi todos los días supervisa la disciplina, a la vez que los estudiantes de estos centros obtienen 3.06% más de respuestas correctas en la Evaluación Diagnóstica de Media.

TABLA 5. PRUEBA DE DIFERENCIA DE MEDIA Y ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE TIEMPO QUE DEDICA A ALGUNAS ACTIVIDADES: CASI TODOS LOS DÍAS

VARIABLE	DIFF	PROPORCIÓN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MIN	MAX	OBS
Planificar el trabajo del centro.	1.27%***	19%	0.39	0	1	180
Observar la práctica pedagógica.	-0.07%	17%	0.37	0	1	186
Realizar reuniones con docentes.	3.32%***	4%	0.19	0	1	193
Realizar actividades para la evaluación del centro.	1.70%***	3%	0.18	0	1	180
Supervisar el cumplimiento del calendario y del horario escolar.	1.11%***	65%	0.48	0	1	194
Supervisar el orden y la disciplina en el centro.	3.06%***	82%	0.39	0	1	195
Reuniones con padres, madres, familias.	1.10%**	4%	0.19	0	1	182
Asistir a reuniones en el distrito.	-2.87%***	6%	0.23	0	1	178
Reuniones con comités que tiene el centro.	-1.82%**	2%	0.13	0	1	181
Mantener todas las documentaciones necesarias requeridas por cualquier instancia del MINERD.	0.43%**	54%	0.50	0	1	188
Participar en actividades de la comunidad.	0.09%	5%	0.23	0	1	183
Actualizar el sistema de gestión del centro.	0.31%	34%	0.48	0	1	188
Resolver problemas de la planta física del centro.	1.22%***	37%	0.49	0	1	190

El 6% de los directores asiste casi todos los días a reuniones en el Distrito. Los estudiantes que están en estos centros obtienen menos 2.87% de respuestas correctas que los estudiantes que están en escuelas que sus directores no tienen reuniones casi todos los días en el Distrito. Este resultado podría deberse a múltiples factores, desde que las reuniones con el Distrito sean una distracción para la gestión de la escuela, como que las escuelas problemáticas requieran mayor supervisión distrital.

En la pregunta 35 de la encuesta se le pregunta a los Directores sobre la frecuencia con que el director realiza las actividades de acompañamiento en el centro educativo. En el Apéndice 3 se muestra la operacionalización de esta pregunta con fines de análisis estadístico.

Actividades de acompañamiento que realiza como director(a) en su centro educativo. Marque con una X en la casilla correspondiente. Marque la frecuencia siendo 1 menor y 4 la mayor.

Escala: (1) una o dos veces por año, (2) cada dos o tres meses), (3) una vez por mes o cada 15 días, (4) una vez a la semana o más.

En la Tabla 6 se muestra las estadísticas descriptivas para cada una de las opciones de frecuencia de dedicación. Los valores que podría tomar cada opción van del 1 al 4, donde 1 significa baja o nula frecuencia (una o dos veces al año) y 4 significa alta frecuencia (una vez a la semana o más). La pregunta 35 ayuda a aproximar qué tanta prioridad y tiempo les dedica un director escolar a actividades de acompañamiento.

La actividad de acompañamiento que recibe mayor dedicación de tiempo por parte de la muestra de directores es la de seguimiento a los acuerdos realizados (3.25), seguida de observación y retroalimentación de clases (2.91). A la que le dedican menor tiempo es a la de análisis de los resultados de las evaluaciones (2.51).

TABLA 6. ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA PREGUNTA 35: FRECUENCIA CON QUE EL DIRECTOR REALIZA LAS ACTIVIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO

VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MIN	MAX	OBS
Revisión de planificaciones	2.67	0.95	1	4	194
Revisión de evaluaciones y cuadernos	2.67	0.85	1	4	194
Análisis de los resultados de evaluaciones	2.51	0.93	1	4	189
Observación y retroalimentación de clases	2.91	0.83	1	4	191
Seguimiento a los acuerdos realizados	3.25	0.76	1	4	190

En la Tabla 7 se presentan estadísticas de contraste para los directores que declararon que le dedican una vez a la semana o más a diversas actividades de acompañamiento. Por ejemplo, el 18% de la muestra de los directores declara revisar las planificaciones por lo menos una vez a la semana, a la vez que los estudiantes de estas escuelas obtienen 1.30% más de respuestas correctas en la Evaluación Diagnóstica de Media. El 43% de los directores da seguimiento semanal a los acuerdos realizados, detectándose también mayores niveles de respuestas correctas en los estudiantes de este grupo.

TABLA 7. PRUEBA DE DIFERENCIA DE MEDIA Y ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE FRECUENCIA CON QUE EL DIRECTOR REALIZA LAS ACTIVIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO (4): UNA VEZ A LA SEMANA O MÁS

VARIABLE	DIFF	PROPORCIÓN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	MIN	MAX	OBS
Revisión de planificaciones	1.30%***	18%	0.39	0	1	194
Revisión de evaluaciones y cuadernos	1.18%***	15%	0.36	0	1	194
Análisis de los resultados de evaluaciones	-2.57%***	13%	0.34	0	1	189
Observación y retroalimentación de clases	1.29%***	25%	0.43	0	1	191
Seguimiento a los acuerdos realizados	1.05%***	43%	0.50	0	1	190

En lo que se refiere al análisis de los resultados de las evaluaciones, el 13% de los directores declara dedicar tiempo semanal a esta actividad. Sin embargo, la prueba de diferencia de media detecta una proporción de respuestas menor en estos estudiantes.

ANÁLISIS

En esta sección se realiza un conjunto de regresiones que tratan de mostrar la relación entre los aprendizajes y los indicadores de “gestión y uso del tiempo” de los directores escolares. En este sentido, cada regresión tiene un conjunto de regresores entre los que desatacan las frecuencias de actividades descritas en las preguntas 28, 30 y 35, además de características de los estudiantes, características del director, características de la escuela y características administrativas.

Se presentan seguidamente la Tabla 8, la Tabla 9a, la Tabla 9b y la Tabla 10, en las que primero, y luego en

conjunto todas las tablas, se comentan los resultados correspondientes a las características de los estudiantes, características del director, características de la escuela; y segundo, y por cada tabla-pregunta, se analizan los resultados de las frecuencias de actividades descritas en las preguntas 28, 30 y 35 correspondientes y las características de gestión administrativa.

Las tablas 8, 9a, 9b y 10 tienen varias regularidades. La primera es la edad de los estudiantes. Cada año de edad por encima del promedio de edad está relacionado estadísticamente con la obtención de menos de un 1% de proporción de respuestas correctas en la Evaluación Diagnóstica de Media. Las estudiantes mujeres suelen obtener en términos estadísticos una mayor proporción de respuestas correctas cuando se toman en cuenta todas las características de la regresión. En contraste a lo encontrado por Morales (2014a) sobre el internet en el hogar, y vista como

proxi socioeconómica, en las regresiones expresadas aquí, una vez tomada en cuenta las características de uso del tiempo del director, no se detectan diferencias significativas en los aprendizajes.

Otra regularidad en las tablas 8, 9a, 9b y 10 es que los estudiantes de la muestra que se encuentran en escuelas con directores con Maestría-Doctorado obtienen, en términos estadísticos, más de 2.5% de proporción de respuestas correctas que los demás estudiantes. El género del director no detecta ninguna diferencia en los aprendizajes de los estudiantes. También, los estudiantes de la muestra que están en colegio privados, obtienen, en términos estadísticos, casi un 3% más de proporción de respuestas correctas que el resto de estudiantes de la muestra.

TABLA 8. ANÁLISIS DE REGRESIÓN PREGUNTA 28: FRECUENCIA DE REUNIONES CON DIVERSAS INSTANCIAS

	CON EL EQUIPO DE GESTIÓN		DE COORDINACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LOS GRUPOS PEDAGÓGICOS		CON LA JUNTA DESCENTRALIZADA DE CENTRO		CON LA ASOCIACIÓN DE PADRES, MADRES Y AMIGOS DE LA ESCUELA (APMAE)		CON LA ASAMBLEA DE MAESTROS		CON LOS CONSEJOS ESTUDIANTILES		CON ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD	
p-valor F	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***
r-cuadrado	0.1282		0.1327		0.1271		0.1323		0.1336		0.1279		0.1286	
N. Observaciones	4545		4441		3964		4550		4495		4448		4592	
Clusters	114		111		111		115		114		113		116	
Pregunta 28 de la encuesta: Frecuencia de reuniones con diferentes instancias														
Frecuencia Reuniones	-0.005431		0.0028371		0.0023738		0.0079863	**	-0.0052675		0.0021825		0.0022822	
	(0.161)		(0.422)		(0.592)		(0.019)		(0.154)		(0.475)		(0.484)	
Características de los estudiantes														
Edad	-0.0116048	***	-0.0114429	***	-0.0117116	***	-0.0101027	***	-0.0113079	***	-0.0109661	***	-0.0112676	***
	(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)	
Sexo	0.0044686	**	0.0044612	**	0.0043835	*	0.0044004	**	0.0035347		0.0035779		0.0038968	*
	(0.042)		(0.048)		(0.064)		(0.041)		(0.109)		(0.103)		(0.078)	
Internet	0.0049552		0.0043668		0.0056676		0.0055542	*	0.003198		0.0039872		0.0048735	
	(0.111)		(0.169)		(0.102)		(0.077)		(0.296)		(0.197)		(0.119)	
Características del director														
Maestría-Doctorado	0.0284201	***	0.0271911	***	0.0259733	***	0.0250601	***	0.0292317	***	0.0270444	***	0.0277932	***
	(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)	
Sexo	0.0063496		0.0039098		0.0047526		0.0048476		0.0051307		0.0064004		0.0054188	
	(0.356)		(0.606)		(0.505)		(0.458)		(0.443)		(0.357)		(0.427)	
Características de la escuela														
Privada	0.0261067		0.0292673	**	0.0314859		0.0339737	**	0.0319487	**	0.03034	**	0.0297951	**
	(0.096)		(0.030)		(0.108)		(0.015)		(0.021)		(0.032)		(0.036)	
Urbana	-0.0065438		-0.0082904		-0.0039457		-0.0064295		-0.0035686		-0.0063516		-0.0071573	
	(0.322)		(0.195)		(0.554)		(0.281)		(0.440)		(0.328)		(0.237)	

	CON EL EQUIPO DE GESTIÓN	DE COORDINACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LOS GRUPOS PEDAGÓGICOS	CON LA JUNTA DESCENTRALIZADA DE CENTRO	CON LA ASOCIACIÓN DE PADRES, MADRES Y AMIGOS DE LA ESCUELA (APMAE)	CON LA ASAMBLEA DE MAESTROS	CON LOS CONSEJOS ESTUDIANTILES	CON ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD
Caraterísticas administrativas							
Gestión Organizacional	0.0001538 (0.942)	0.0000703 (0.974)	0.0007752 (0.805)	-0.0004511 (0.828)	0.0009498 (0.621)	0.0006602 (0.755)	0.0004353 (0.832)
Gestión Administrativa	0.0053239 ** (0.022)	0.0059714 ** (0.017)	0.0044576 (0.112)	0.0059289 ** (0.010)	0.0059168 *** (0.007)	0.0055055 ** (0.021)	0.0055022 ** (0.019)
Gestión Pedagógica	-0.0060174 *** (0.003)	-0.0068671 *** (0.001)	-0.0062242 ** (0.019)	-0.0057655 *** (0.002)	-0.0064043 *** (0.001)	-0.0066205 *** (0.001)	-0.0060258 *** (0.003)
Relaciones Internas	0.0036593 (0.152)	0.0039433 (0.273)	0.003132 (0.226)	0.0032409 (0.180)	0.003092 (0.200)	0.0032822 (0.184)	0.0029011 (0.242)
Relaciones Extenas	-0.0060141 (0.129)	-0.0068371 (0.114)	-0.0065411 (0.154)	-0.0073869 * (0.066)	-0.0062275 (0.119)	-0.0065983 (0.105)	-0.0065842 * (0.096)

P-valores entre paréntesis. Se presentan los coeficientes estimados asociados a cada variable. Se señalan con asteriscos aquellas coeficientes que sean estadísticamente significativos: *** (1%), ** (5%), * (10%) respectivamente. Los errores estándares con los que se realizan las pruebas de significación individual de cada coeficiente se calculan por medio de cluster a nivel escolar.

Para la Tabla 8, enfocada en frecuencia de reuniones del director con diversas instancias, sólo se detectó una relación positiva y estadísticamente significativa entre la proporción de respuestas correctas y la frecuencia de reuniones con las APMAEs. Ahora bien, el hecho de que los coeficientes estimados, asociados a las otras frecuencias de reuniones no sean estadísticamente significativos, no quiere decir que no sean importantes. Ya se había mostrado en la Tabla 3, que los estudiantes de la muestra de directores que declaran destinar una frecuencia de 8 o más veces al año están relacionado con una proporción mayor de repuestas correctas. Sin embargo, cuando se toman en cuenta toda la variabilidad en el uso del tiempo, parece no haber relación directa. Sin embargo, el impacto que puede tener el uso y la gestión del tiempo puede actuar por otros canales, como, por ejemplo, las características de gestión del director.

A los directores de la muestra se les preguntó sobre su percepción de qué tan efectivos se consideran ellos realizando tareas de gestión organizacional, administrativas, pedagógicas, de relaciones internas y relaciones externas. Por lo tanto, de la Tabla 8 se desprende, que una vez tomado en cuenta el uso y gestión del tiempo de los directores, los estudiantes de aquellas escuelas que sus directores perciben que son más efectivos realizando tareas de gestión administrativa obtienen una proporción mayor de respuestas correctas en la Evaluación Diagnóstica que los estudiantes que están en escuelas con directores que se perciben menos efectivos en la gestión administrativa.

Esto último tiene una posible explicación lógica. Los directores-gestores que son más efectivos realizando tareas administrativas del día a día, probablemente gestionan mejor el uso del tiempo en las múltiples tareas que deben realizar en la escuela.

Otro resultado, que ya había sido documentado en Morales (2014b), es que los directores que se perciben más efectivos gestionando asuntos pedagógicos, dentro de las escuelas, está relacionado negativamente con una proporción menor de respuestas correctas.

En la Tabla 9a y Tabla 9b se presentan estimaciones de regresión sobre el tiempo dedicado a diversas actividades. Para la segunda regresión, el coeficiente estimado asociado a "Observar la práctica pedagógica" resultó negativo y estadísticamente significativo, asunto consistente con lo mencionado anteriormente.

TABLA 9A. ANÁLISIS DE REGRESIÓN PREGUNTA 30: TIEMPO DE DEDICADO A DIVERSAS ACTIVIDADES

	PLANIFICAR EL TRABAJO DEL CENTRO.		OBSERVAR LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA.		REALIZAR REUNIONES CON DOCENTES.		REALIZAR ACTIVIDADES PARA LA EVALUACIÓN DEL CENTRO.		SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DEL CALENDARIO Y DEL HORARIO ESCOLAR.		SUPERVISAR EL ORDEN Y LA DISCIPLINA EN EL CENTRO.		REUNIONES CON PADRES, MADRES, FAMILIAS.	
p-valor F	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***
r-cuadrado	0.1324		0.1418		0.1335		0.1284		0.1275		0.1311		0.1284	
N. Observaciones	4238		4257		4525		4294		4608		4599		4459	
Clusters	107		109		115		110		117		116		112	
Pregunta 30 de la encuesta: Tiempo dedicado a las actividades en el centro educativo														
Tiempo Dedicado	-0.0019724		-0.0093674	**	-0.0077719		-0.000626		-0.000448		0.0081374	**	0.0049239	
	(0.522)		(0.011)		(0.124)		(0.858)		(0.832)		(0.072)		(0.172)	
Características de los estudiantes														
Edad	-0.0118003	***	-0.0115378	***	-0.0113473	***	-0.0113153	***	-0.0113064	***	-0.0109885	***	-0.0109865	***
	(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)	
Sexo	0.0045533	*	0.0044244	*	0.0036656		0.0044896	**	0.0040574	*	0.004496	**	0.0039767	*
	(0.052)		(0.058)		(0.104)		(0.048)		(0.064)		(0.041)		(0.081)	
Internet	0.0051787		0.0046464		0.0044418		0.0052661		0.0047703		0.0041971		0.004902	
	(0.124)		(0.139)		(0.155)		(0.113)		(0.129)		(0.170)		(0.127)	
Características del director														
Maestría-Doctorado	0.0282936	***	0.0289184	***	0.031017	***	0.0272963	***	0.0277047	***	0.0253608	***	0.0266681	***
	(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)	
Sexo	0.0064524		0.0053846		0.0045754		0.0048047		0.0054862		0.0047538		0.0057729	
	(0.347)		(0.391)		(0.456)		(0.520)		(0.415)		(0.481)		(0.401)	
Características de la escuela														
Privada	0.0326895	**	0.0349931	***	0.0292472	**	0.0307803	**	0.0309304	**	0.0281532	**	0.0306616	**
	(0.026)		(0.008)		(0.025)		(0.034)		(0.024)		(0.045)		(0.027)	
Urbana	-0.0062554		-0.0045902		-0.0068545		-0.0069536		-0.0075122		-0.0050697		-0.0073744	
	(0.352)		(0.466)		(0.270)		(0.265)		(0.226)		(0.413)		(0.236)	

	PLANIFICAR EL TRABAJO DEL CENTRO.	OBSERVAR LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA.	REALIZAR REUNIONES CON DOCENTES.	REALIZAR ACTIVIDADES PARA LA EVALUACIÓN DEL CENTRO.	SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DEL CALENDARIO Y DEL HORARIO ESCOLAR.	SUPERVISAR EL ORDEN Y LA DISCIPLINA EN EL CENTRO.	REUNIONES CON PADRES, MADRES, FAMILIAS.
Características administrativas							
Gestión Organizacional	-0.0000127 (0.996)	0.0003475 (0.885)	0.0011855 (0.605)	0.0001814 (0.929)	0.0005623 (0.784)	7.79E-07 (1.000)	0.0009209 (0.676)
Gestión Administrativa	0.0056976 (0.038)	** 0.0044745 (0.090)	* 0.0052543 (0.048)	** 0.0051441 (0.037)	** 0.00543 (0.022)	** 0.0051055 (0.032)	** 0.0054554 (0.035)
Gestión Pedagógica	-0.0061558 (0.002)	*** -0.0045526 (0.036)	** -0.0065114 (0.004)	*** -0.0059932 (0.005)	*** -0.0061502 (0.002)	*** -0.0055196 (0.006)	*** -0.0064067 (0.002)
Relaciones Internas	0.0035749 (0.344)	0.0022375 (0.501)	0.0039499 (0.143)	0.0037457 (0.281)	0.0030483 (0.219)	0.0033688 (0.173)	0.0022313 (0.358)
Relaciones Extenas	-0.0061892 (0.156)	-0.005827 (0.141)	-0.0072463 (0.084)	* -0.0064336 (0.160)	-0.0061114 (0.130)	-0.0060737 (0.127)	-0.0064663 (0.120)

P-valores entre paréntesis. Se presentan los coeficientes estimados asociados a cada variable. Se señalan con asteriscos aquellas coeficientes que sean estadísticamente significativos: *** (1%), ** (5%), * (10%) respectivamente. Los errores estándares con los que se realizan las pruebas de significación individual de cada coeficiente se calculan por medio de cluster a nivel escolar.

En cambio, para la regresión que toma en cuenta “Supervisar el orden y la disciplina del centro”, el coeficiente estimado asociado resultó positivo y estadísticamente significativo. Se resalta este resultado dado lo encontrado en la Tabla 5 para estas mismas características de uso y de gestión del tiempo.

Al igual que en la Tabla 8, los coeficientes estimados asociados a Gestión Administrativa resultaron positivos y estadísticamente significativos, por lo que una vez tomado en cuenta el tiempo dedicado a diversas actividades, un posible canal de impacto del uso y gestión del tiempo del director escolar en los aprendizajes, sea la buena gestión administrativa.

TABLA 9B. ANÁLISIS DE REGRESIÓN PREGUNTA 30: TIEMPO DE DEDICADO A DIVERSAS ACTIVIDADES

	ASISTIR A REUNIONES EN EL DISTRITO.	REUNIONES CON COMITÉS QUE TIENE EL CENTRO.	MANTENER TODAS LAS DOCUMENTACIONES NECESARIAS REQUERIDAS POR CUALQUIER INSTANCIA DEL MINERD.	PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD.	ACTUALIZAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CENTRO.	RESOLVER PROBLEMAS DE LA PLANTA FÍSICA DEL CENTRO.
p-valor F	(0.00) ***	(0.00) ***	(0.00)	(0.00)	(0.00)	(0.00)
r-cuadrado	0.1315	0.1161	0.1283	0.1287	0.1272	0.1256
N. Observaciones	4359	4453	4523	4518	4534	4579
Clusters	112	111	115	113	114	116
Pregunta 30 de la encuesta: Tiempo dedicado a las actividades en el centro educativo						
Tiempo Dedicado	0.0071134 (0.041)	** -0.0011718 (0.843)	-0.002593 (0.369)	0.0026972 (0.555)	0.0003242 (0.922)	0.0034415 (0.228)

	ASISTIR A REUNIONES EN EL DISTRITO.	REUNIONES CON COMITÉS QUE TIENE EL CENTRO.	MANTENER TODAS LAS DOCUMENTACIONES NECESARIAS REQUERIDAS POR CUALQUIER INSTANCIA DEL MINERD.	PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD.	ACTUALIZAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CENTRO.	RESOLVER PROBLEMAS DE LA PLANTA FÍSICA DEL CENTRO.						
Características de los estudiantes												
Edad	-0.0107959 (0.000)	***	-0.0115309 (0.000)	***	-0.0113075 (0.000)	***	-0.0115485 (0.000)	***	-0.0113236 (0.000)	***	-0.011161 (0.000)	***
Sexo	0.0033121 (0.143)		0.0044644 (0.042)	**	0.0037853 (0.090)	*	0.0042932 (0.049)	*	0.0041208 (0.060)	*	0.0042132 (0.058)	*
Internet	0.004724 (0.145)		0.004774 (0.143)		0.0051118 (0.113)		0.004638 (0.141)		0.0046926 (0.125)		0.0045413 (0.147)	
Características del director												
Maestría-Doctorado	0.0273215 (0.000)	***	0.025663 (0.000)	***	0.0283528 (0.000)	***	0.0272177 (0.000)	***	0.0282063 (0.000)	***	0.025996 (0.000)	***
Sexo	0.0027739 (0.647)		0.0034191 (0.593)		0.0049218 (0.476)		0.0054538 (0.425)		0.0041989 (0.545)		0.006416 (0.355)	
Características de la escuela												
Privada	0.0262415 (0.070)	*	0.0236119 (0.064)	*	0.0302094 (0.030)	**	0.0330853 (0.023)	**	0.0282489 (0.047)	**	0.0274219 (0.049)	*
Urbana	-0.0098567 (0.113)		-0.0064354 (0.292)		-0.0083119 (0.194)		-0.0075224 (0.235)		-0.0030175 (0.537)		-0.008853 (0.181)	
Características administrativas												
Gestión Organizacional	0.0011598 (0.647)		0.0004725 (0.809)		0.0008587 (0.671)		0.0003262 (0.875)		0.0008159 (0.676)		-0.000844 (0.687)	
Gestión Administrativa	0.0047842 (0.030)	**	0.004867 (0.041)	**	0.0054653 (0.020)	**	0.0050349 (0.038)	**	0.005786 (0.011)	**	0.0055507 (0.021)	**
Gestión Pedagógica	-0.0053758 (0.008)	***	-0.0057124 (0.003)	***	-0.0062367 (0.002)	***	-0.0059302 (0.003)	***	-0.0061503 (0.002)	***	-0.0053316 (0.003)	***
Relaciones Internas	0.0035766 (0.163)		0.0029394 (0.245)		0.0029935 (0.226)		0.0033764 (0.182)		0.0021414 (0.361)		0.0034929 (0.170)	
Relaciones Externas	-0.0092735 (0.016)	**	-0.0053942 (0.190)		-0.0060886 (0.129)		-0.0065047 (0.106)		-0.0060038 (0.147)		-0.0064911 (0.101)	

P-valores entre paréntesis. Se presentan los coeficientes estimados asociados a cada variable. Se señalan con asteriscos aquellas coeficientes que sean estadísticamente significativos: *** (1%), ** (5%), * (10%) respectivamente. Los errores estándares con los que se realizan las pruebas de significación individual de cada coeficiente se calculan por medio de cluster a nivel escolar.

En la Tabla 10 se presentan resultados sobre el tiempo dedicado a actividades de acompañamiento. Ninguna actividad de estas parece tener un impacto directo en la proporción de respuestas correctas.

TABLA 10. ANÁLISIS DE REGRESIÓN PREGUNTA 35: TIEMPO DEDICADO A ACTIVIDADES DE ACOMPAÑAMIENTO

	REVISIÓN DE PLANIFICACIONES		REVISIÓN DE EVALUACIONES Y CUADERNOS		ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIONES		OBSERVACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE CLASES		SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS REALIZADOS	
p-valor F	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***	(0.00)	***
r-cuadrado	0.1284		0.1275		0.1335		0.1295		0.1281	
N. Observaciones	4567		4608		4421		4558		4454	
Clusters	116		117		112		116		114	
Actividades de acompañamiento										
Acompañamiento	-0.0053224		0.0009347		-0.0041369		-0.0003157		-0.0004552	
	(0.117)		(0.847)		(0.299)		(0.931)		(0.909)	
Características de los estudiantes										
Edad	-0.0110913	***	-0.0112715	***	-0.0116365	***	-0.0114416	***	-0.0113868	***
	(0.000)		(0.000)		(0.000)	w	(0.000)		(0.000)	
Sexo	0.0038958	*	0.0040957	*	0.0041739	*	0.0037312	*	0.0047419	**
	(0.076)		(0.060)		(0.067)		(0.089)		(0.032)	
Internet	0.0046784		0.0047259		0.0050308		0.0048626		0.004927	
	(0.141)		(0.125)		(0.126)		(0.125)		(0.126)	
Características del director										
Maestría-Doctorado	0.0272387	***	0.0278682	***	0.0261577	***	0.0280375	***	0.0276494	***
	(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)		(0.000)	
Sexo	0.0053766		0.0052771		0.0087767		0.0060733		0.0049473	
	(0.419)		(0.422)		(0.265)		(0.372)		(0.486)	
Características de la escuela										
Privada	0.0327676	**	0.0305603	**	0.0359	**	0.0307127	**	0.030468	**
	(0.019)		(0.034)		(0.011)		(0.028)		(0.035)	
Urbana	-0.0082992		-0.0074409		-0.0062119		-0.0070205		-0.0072054	
	(0.211)		(0.228)		(0.316)		(0.257)		(0.252)	
Características administrativas										
Gestión Organizacional	0.000738		0.0005981		0.0011435		0.0005272		0.0004782	
	(0.716)		(0.779)		(0.591)		(0.795)		(0.815)	
Gestión Administrativa	0.0049221	**	0.0054783	**	0.0048081	*	0.0052322	**	0.0053619	**
	(0.028)		(0.022)		(0.054)		(0.027)		(0.040)	
Gestión Pedagógica	-0.0049955	***	-0.0062892	***	-0.0053018	***	-0.0059788	***	-0.0061015	***
	(0.008)		(0.003)		(0.006)		(0.002)		(0.004)	
Relaciones Internas	0.0028209		0.0030044		0.0025036		0.0031381		0.003089	
	(0.254)		(0.216)		(0.302)		(0.203)		(0.200)	
Relaciones Externas	-0.0063608		-0.0061022		-0.0057001		-0.0059284		-0.0061793	
	(0.116)		(0.125)		(0.144)		(0.121)		(0.124)	

P-valores entre paréntesis. Se presentan los coeficientes estimados asociados a cada variable. Se señalan con asteriscos aquellas coeficientes que sean estadísticamente significativos: *** (1%), ** (5%), * (10%) respectivamente. Los errores estándares con los que se realizan las pruebas de significación individual de cada coeficiente se calculan por medio de cluster a nivel escolar.

Sin embargo, y en consonancia con las otras características, el uso y gestión del tiempo del director parece actuar por medio de la gestión administrativa.

En general, los resultados presentados en las tablas 8, 9a, 9b y 10 en combinación con las estadísticas descriptivas y pruebas de diferencia de medias muestran que el uso y la gestión del tiempo del director tienen una relación indirecta con los aprendizajes a través de una buena gestión administrativa.

RECOMENDACIONES

Si bien, esta investigación presenta limitaciones debido a que la Evaluación Diagnóstica de Media no es un estudio *per se* de gestión del uso del tiempo de los directores, sirve de base para avanzar de manera significativa, y a manera de línea de base, del estado del uso y gestión del tiempo de los directores escolares en República Dominicana y su relación con los resultados en los aprendizajes de los estudiantes.

Una primera recomendación que surge a partir de esta investigación, es diseñar y aplicar nuevos instrumentos que recojan de manera exclusiva información sobre el uso y gestión del tiempo, que permita contabilizar horas de dedicación a diversas tareas y actividades, para así poder identificar no sólo por medio de frecuencia de reuniones o actividades, sino también por cantidad de horas dedicadas. Más aun, el hecho de que una tarea o actividad requiera más horas, no quiere decir que sea más importante. Por lo tanto, para poder identificar mejor aquellas tareas y actividades, también se debe levantar información sobre las percepciones que tengan los diversos actores del equipo de gestión sobre la importancia relativa de cada una de ellas en el logro de resultados escolares. Si se lograra identificar cuál de ellas resulta más costo-efectiva en tiempo, logrando mayores niveles de aprendizaje, se podrá obtener información que ayude a priorizar tareas y actividades que requieran más o menos dedicación de tiempo en el día, semana, mes y año.

Como los directores deben realizar esfuerzos para mantener y cumplir con los acuerdos establecidos dentro de la escuela, es importante que el trabajo

diario del director esté caracterizado por rutinas planificadas a las que le dedique un tiempo regular.

Sin embargo, como los directores se encuentran bajo presión con múltiples reuniones con padres y representantes, reuniones de trabajo planificadas y sin planificar, manejo de crisis y conflictos, que escapan de su control con un día a día caracterizado por interrupciones frecuentes y problemas que requieren su atención, es importante que los directores lleven una agenda de trabajo para asignar tiempo a las tareas y actividades regulares, pase lo que pase en la escuela.

En términos prácticos, la recomendación principal de esta investigación es utilizar las informaciones producidas aquí sobre la efectividad de asignación de tiempo y dedicación a diversas actividades y tareas de forma efectiva, para diseñar, producir e impartir cursos de gestión del tiempo a directores escolares contextualizados a República Dominicana.

Los ingredientes temáticos que pueden constituir un cuerpo teórico de módulo a desarrollar en un curso de gestión del tiempo, pueden ir desde cómo la gestión del tiempo ayuda a mejorar la eficiencia y efectividad en el trabajo, hasta las priorizaciones que pueden contribuir con la mejora de los resultados.

En este sentido, y siguiendo a Claessens y colaboradores (2007), los componentes de un curso o capacitación de gestión del tiempo debe incluir el establecimiento de metas de corto y largo plazo, realización de listas que prioricen actividades a realizar, elaboración de lista de pendientes o *"to-do-list"*, y el uso de agenda de trabajo para calendarizar las tareas y actividades.

Luego de aplicar estas capacitaciones a un grupo de directores, se podrían realizar evaluaciones de impacto que traten de explicar cómo la capacitación mejora el uso y gestión del tiempo, y qué tan efectivo es en lograr un aumento en los aprendizajes de los estudiantes.

CONCLUSIONES

Esta investigación tomó ventaja de la Evaluación Diagnóstica de Media realizada 2013, encontrando varios factores del uso y de gestión del tiempo

que están relacionados con los aprendizajes de los estudiantes. Si bien, se consiguieron relaciones entre la asignación de frecuencia a reuniones, actividades en el centro educativo y sobre la frecuencia de actividades de acompañamiento en el centro educativo por parte del director con indicadores de aprendizaje, los resultados parecen sugerir que los directores que son más efectivos realizando tareas administrativas son los que usan el tiempo de manera más efectiva en diversas actividades diferenciadas. Estas informaciones constituyen un punto de partida inicial para seguir estudiando el énfasis y dedicación que deben poner los directores escolares a diversas tareas relacionadas con la gestión del centro educativo, de manera que sean más productivos y efectivos entregando resultados expresados en mayores niveles de aprendizajes.

Se realizó una revisión de la literatura que contribuyó a contextualizar las características del director que están más relacionadas con los resultados. También se realizó un análisis descriptivo de la asignación del tiempo de los directores, que sirve de inventario inicial o de línea de base, y que permite guiar futuras investigaciones que sean más apropiadas para establecer razones de efectividad por tiempo dedicado a diversas tareas y actividades de gestión escolar.

La relevancia de este estudio está en dos ámbitos. El primero, en el ámbito de formación y capacitación de directores escolares en gestión del tiempo. El segundo, en el ámbito de generación de conocimiento científico que permita comprender los catalizadores de gestión directiva en el sector educativo en lo que se refiere a la producción y generación de alto niveles de aprendizajes.

BIBLIOGRAFÍA

- Barling, J., Cheung, D. and Kelloway, K.E. (1996), "Time Management and Achievement Striving Interact to Predict Car Sales Performance." *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81 No. 6, pp. 821–826.
- Blendinger, J. and Snipes, G. (1996), *Managerial Behavior of a First-Year Principal*, disponible en <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED404726>
- Britton, B.K. and Tesser, A. (1991), "Effects of Time-management Practices on College Grades," *Journal of Educational Psychology*, Vol. 83 No. 3. pp. 405–410.
- Claessens, B.J.C., van Eerde, W., Rutte, C.G. and Roe, R.A. (2007), "A Review of the Time Management Literature," *Personnel Review*, Vol. 36 No. 2, pp. 255–276.
- Educando. *La gestión educativa*. Recuperado de: www.educando.edu.do/articulos/directivo/la-gestineducativa
- Educando. *Administración del tiempo*. Recuperado de: <http://www.educando.edu.do/articulos/estudiante/administracin-del-tiempo/>
- Green, P. and Skinner, D. (2005), "Does Time Management Training Work? An Evaluation," *International Journal of Training and Development*, Vol. 9 No. 2, pp. 124–139.

- Grissom, Jason A. and Susanna Loeb (2011). Triangulating Principal Effectiveness: How Perspectives of Parents, Teachers, and Assistant Principal Identify the Central Importance of Managerial Skills. *American Educational Research Journal*, Vol. XX, No. X, pp. 1-33
- Grissom, J.A., Loeb, S. and Master, B. (2013), "Effective Instructional Time Use for School Leaders: Longitudinal Evidence from Observations of Principals," *Educational Researcher*, Vol. 42 No. 8, pp. 433-444.
- Grissom, Jason, Susanna Loeb, Hajime Mitani (2015), "Principal Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals' Time Use, Job Stress, and Perceived Effectiveness". Workin Paper.
- Hallinger, P. and Murphy, J.F. (2013), "Running on Empty? Finding the Time and Capacity to Lead Learning," *NASSP Bulletin*, Vol. 97 No. 1, pp. 5-21.
- Hornig Eileen Lai, Daniel Klasik, and Susanna Loeb (2009), *Principal Time-Use and School Effectiveness*. Institute for Research on Education Policy & Practice, Stanford University.
- Macan, T.H. (1994), "Time Management: Test of a Process Model," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79 No. 3, pp. 381-391.
- Macan, T.H., Shahani, C., Dipboye, R.L. and Phillips, A.P. (1990), "College Students' Time Management: Correlations with Academic Performance and Stress," *Journal of Educational Psychology*, Vol. 82 No. 4, pp. 760-768.
- March, J. (1978). "American Public School Administration: A short analysis". *The School Review*, 86(2), 217-250
- Marks, H., & Printy, S. (2003). "Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership". *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397
- Martin, William J., and Donald J. Willower. 1981. "The Managerial Behavior of High School Principals." *Educational Administration Quarterly* 17(1): 69-90.
- Morales, Daniel (2015). "Gestión Directiva y Clima Escolar en República Dominicana: identificación de factores característicos y sus relaciones con resultados en la escuela." *Revista de Gestión Educativa*, en prensa.
- Morales, Daniel (2014a). "Potencialidades de Investigación con la Evaluación Diagnóstica del Primer Ciclo de Educación Media." *Revista de Investigación y Evaluación Educativa*, Vol. 1, N.1.
- Morales, Daniel, Samuel Bonilla, y Claudia Curiel (2014b) "El papel de las características del Director Escolar en la determinación de los aprendizajes de los estudiantes: una aproximación con la Evaluación Diagnóstica de Educación Media." Publicación *EDUCA-PREAL*, en prensa.
- Robertson Peggie J. (2006), *How Principal Manage their Time*. Recuperado de: <http://www.naesp.org/>
- Spillane, James P., Eric M. Camburn, and Amber Stitzel Pareja. 2007. "Taking a Distributed Perspective to the School Principal's Workday." *Leadership and Policy in Schools* 6: 103-125.
- Ureña y Arias (2010), *Incidencia de la Gestión en la Administración y el Uso del Tiempo Escolar en los Centros del Nivel Básico Manuel Jesús George y Experimental Luis Napoleón Núñez Molina, en el Segundo Ciclo del Año Escolar 2008-2009, del Distrito 03 Regional 08 de Santiago*. <http://www.ideice.gob.do/inered/fichanueva.php?id=67>

APÉNDICE

APÉNDICE 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA PREGUNTA 28

PREGUNTA	VARIABLES	DESCRIPCIÓN 1	DESCRIPCIÓN 2	DUMMY 1
Frecuencias de Reuniones de planificación con las Instancias	PREGUNTA_28a	Con el Equipo de gestión	Cada una de estas variables toma valores del 1 al 4, donde cada valor representa las siguientes frecuencias : (1) Nunca o una vez al año, (2) Entre 2 y 4 veces al año, (3) Entre 5 y 7 veces al año, (4) De 8 o más veces al año	Se creó una variable dummy para cada variable que toma valor de uno si el director respondió 4 y 0 en caso contrario.
	PREGUNTA_28b	De coordinación para la realización de los Grupos pedagógicos		
	PREGUNTA_28c	Con la Junta descentralizada de centro		
	PREGUNTA_28d	Con la Asociación de padres, madres y amigos de la escuela (APMAE)		
	PREGUNTA_28e	Con la Asamblea de maestros		
	PREGUNTA_28f	Con los Consejos estudiantiles		
	PREGUNTA_28g	Con organizaciones de la comunidad		

APÉNDICE 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA PREGUNTA 30

PREGUNTA	VARIABLES	DESCRIPCIÓN 1	DESCRIPCIÓN 2	DUMMY 1
Tiempo dedicado a las actividades en el centro educativo.	PREGUNTA_30a	Planificar el trabajo del centro.	Cada una de estas variables toma valores del 1 al 4, donde cada valor representa las siguientes frecuencias : (1) Una vez por cuatrimestre, (2) Cada 15 días o una vez al mes, (3) Una vez a la semana, (4) Casi todos los días	Se creó una variable dummy para cada variable que toma valor de uno si el director respondió 4 y 0 en caso contrario.
	PREGUNTA_30b	Observar la práctica pedagógica.		
	PREGUNTA_30c	Realizar reuniones con docentes.		
	PREGUNTA_30d	Realizar actividades para la evaluación del centro.		
	PREGUNTA_30e	Supervisar el cumplimiento del calendario y del horario escolar.		
	PREGUNTA_30f	Supervisar el orden y la disciplina en el centro.		
	PREGUNTA_30g	Reuniones con padres, madres, familias.		
	PREGUNTA_30h	Asistir a reuniones en el distrito.		
	PREGUNTA_30i	Reuniones con comités que tiene el centro.		
	PREGUNTA_30j	Mantener todas las documentaciones necesarias requeridas por cualquier instancia del MINERD.		
	PREGUNTA_30k	Participar en actividades de la comunidad.		
	PREGUNTA_30l	Actualizar el sistema de gestión del centro.		
	PREGUNTA_30m	Resolver problemas de la planta física del centro.		

APÉNDICE 3. OPERACIONALIZACIÓN DE LA PREGUNTA 30

PREGUNTA	VARIABLES	DESCRIPCIÓN 1	DESCRIPCIÓN 2	DUMMY 1
Actividades de acompañamiento	PREGUNTA_35a	Revisión de planificaciones	Cada una de estas variables toma valores del 1 al 4, donde cada valor representa las siguientes frecuencias : (1) una o dos veces por año, (2) cada dos o tres meses), (3) una vez por mes o cada 15 días, (4) una vez a la semana o más	Se creó una variable dummy para cada variable que toma valor de uno si el director respondió 4 y 0 en caso contrario.
	PREGUNTA_35b	Revisión de evaluaciones y cuadernos		
	PREGUNTA_35c	Análisis de los resultados de evaluaciones		
	PREGUNTA_35d	Observación y retroalimentación de clases		
	PREGUNTA_35e	Seguimiento a los acuerdos realizados		

APÉNDICE 4. DIFERENCIA DE MEDIA, PREGUNTA 28 CON CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR

VARIABLE		CON EL EQUIPO DE GESTIÓN	DE COORDINACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LOS GRUPOS PEDAGÓGICOS	CON LA JUNTA DESCENTRALIZADA DE CENTRO	CON LA ASAMBLEA DE MAESTROS	CON LOS CONSEJOS ESTUDIANTILES	CON ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD	
Sexo	Hombre	0.4642857	0.2307692	0.1944444	0.2235294	0.5116279	0.1190476	
	Mujer	0.5802469	0.3866667	** 0.1818182	0.2564103	0.6329114	0.225	*
Satisfacción	No	0.5074627	0.2586207	0.1071429	0.2686567	0.6060606	0.1176471	
	Si	0.5531915	0.3186813	0.2375	* 0.2150538	0.5106383	0.1978022	
Sector	Privado	0.5652174	** 0.3100775	0.2016129	0.2592593	0.5683453	0.1666667	
	Público	0.3571429	0.28	0.0666667	0.137931	0.5185185	0.1851852	
Maestría-doctorado	No	0.4528302	0.2842105	0.1648352	0.1869159	0.5283019	0.152381	
	Si	0.6557377	** 0.3333333	0.2244898	0.3275862	** 0.6229508	0.1967213	

APÉNDICE 5A. DIFERENCIA DE MEDIA, PREGUNTA 30 CON CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR

VARIABLE		PLANIFICAR EL TRABAJO DEL CENTRO.	OBSERVAR LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA.	REALIZAR REUNIONES CON DOCENTES.	REALIZAR ACTIVIDADES PARA LA EVALUACIÓN DEL CENTRO.	SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DEL CALENDARIO Y DEL HORARIO ESCOLAR.	SUPERVISAR EL ORDEN Y LA DISCIPLINA EN EL CENTRO.
Sexo	Hombre	0.2073171	0.164557	0.0581395	0.037037	0.6395349	0.8045977
	Mujer	0.1621622	0.1829268	0.0121951	0.04	0.6626506	0.8554217
Satisfacción	No	0.21875	0.1818182	0.0571429	0.0163934	0.5882353	0.8285714
	Si	0.1704545	0.1444444	0.0215054	0.0549451	0.7083333	0.8315789
Sector	Privado	0.1893939	0.1691176	0.0357143	0.0381679	0.6549296	0.8239437
	Público	0.2	0.1923077	0	0.0384615	0.6071429	0.8275862
Maestría-doctorado	No	0.1747573	0.1588785	0.0090909	0.04	0.6	0.8
	Si	0.2181818	0.1964286	0.0833333	** 0.0344828	0.7377049	* 0.8709677

APÉNDICE 5B. DIFERENCIA DE MEDIA, PREGUNTA 30 CON CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR

VARIABLE		REUNIONES CON PADRES, MADRES, FAMILIAS.	ASISTIR A REUNIONES EN EL DISTRITO.	REUNIONES CON COMITÉS QUE TIENE EL CENTRO.	MANTENER TODAS LAS DOCUMENTACIONES NECESARIAS, REQUERIDAS POR CUALQUIER INSTANCIA DEL MINERD.	PARTICIPAR EN ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD.	ACTUALIZAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CENTRO.	RESOLVER PROBLEMAS DE LA PLANTA FÍSICA DEL CENTRO.
Sexo	Hombre	0.0617284	0.0365854	0.0117647	0.5647059	0.0595238	0.3647059	0.4216867
	Mujer	0.025974	0.0945946	0.0266667	0.5384615	0.0512821	0.3125	0.313253
Satisfacción	No	0.031746	0.0322581	0.016129	0.4328358	0.0606061	0.2985075	0.3382353
	Si	0.0561798	0.0898876	0.0215054	0.6521739	*** 0.043956	0.3655914	0.389473
Sector	Privado	0.0530303	0.0681818	0.0223881	0.5620438	0.0661765	0.3550725	0.3857143
	Público	0	0.04	0	0.5185185	0	0.2592593	0.2962963
Maestría-doctorado	No	0.038835	0.0873786	* 0.0190476	0.5471698	0.0480769	0.3301887	0.3333333
	Si	0.0535714	0.0185185	0.0178571	0.5762712	0.0677966	0.35	0.4333333

APÉNDICE 6. DIFERENCIA DE MEDIA, PREGUNTA 35 CON CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR

VARIABLE		REVISIÓN DE PLANIFICACIONES		REVISIÓN DE EVALUACIONES Y CUADERNOS		ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIONES		OBSERVACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DE CLASES		SEGUIMIENTO A LOS ACUERDOS REALIZADOS	
Sexo	Hombre	0.1744186		0.127907		0.0823529		0.2117647		0.4117647	
	Mujer	0.1927711		0.1927711		0.1898734	**	0.2962963		0.4444444	
Satisfacción	No	0.1285714		0.1449275		0.1014493		0.1764706		0.2941176	
	Si	0.2		0.1458333		0.1428571		0.2978723	*	0.5053763	***
Sector	Privado	0.1489362		0.1489362		0.1086957		0.2246377		0.4100719	
	Público	0.3448276	**	0.2068966		0.2592593	**	0.3448276		0.5185185	
Maestría-doctorado	No	0.1926606		0.1727273		0.1214953		0.2777778		0.3981481	
	Si	0.1612903		0.1311475		0.1525424		0.2		0.4745763	