



Julio 2019 - ISSN: 1989-4155

## **EDUCACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL COMO HERRAMIENTA PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LA JORNADA ESCOLAR EXTENDIDA. CASO DE ESTUDIO EN REPÚBLICA DOMINICANA**

**Rafael Marte Espinal**

Docente

Universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD. República Dominicana

[rmarte32@uasd.edu.do](mailto:rmarte32@uasd.edu.do)

**Epifania Pichardo Rosario**

Docente

Ministerio de Educación de la República Dominicana, MINERD. República Dominicana

[pichardoapolonia@gmail.com](mailto:pichardoapolonia@gmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Rafael Marte Espinal y Epifania Pichardo Rosario (2019): "Educación y gestión escolar. Evaluación institucional como herramienta para elevar la calidad de la jornada escolar extendida. Caso de estudio en República Dominicana", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlanter/2019/07/educacion-gestion-escolar.html>

**RESUMEN:** Los objetivos de esta investigación son: identificar los tipos de evaluaciones institucionales que se aplican en el Centro Educativo. Determinar los métodos de evaluación institucional utilizados en el proceso de gestión escolar del centro. Verificar los instrumentos de evaluación institucional que se aplican para comprobar la pertinencia de estos con relación a los objetivos de elevar la calidad. Describir el proceso de evaluación institucional llevado a cabo en el centro y medir el grado de efectividad del proceso. Evaluar la calidad del proceso de evaluación institucional con relación al programa de Jornada Escolar Extendida en el centro. Para alcanzar estos objetivos, se implementaron técnicas como el análisis documental, la encuesta y la observación. De igual forma, se verificó que el total del equipo de gestión se mostró medianamente de acuerdo en que la evaluación institucional incide en la calidad educativa; la mitad del personal docente coincidió con esa opinión. Se verifica que el personal no está sensibilizado sobre la importancia de la evaluación institucional y sus contribuciones a la calidad. Por ese motivo, los estudiantes valoraron de forma deficitaria el centro, siendo los indicadores menos votados: la planificación de la Jornada Extendida; la integración de los padres al centro, así como la integración del centro a su comunidad.

**PALABRAS CLAVE:** Educación, gestión escolar, evaluación Institucional, calidad.

**ABSTRACT:** The objectives of this research are: to identify the types of institutional evaluations that are applied in the Educational Center. Determine the methods of institutional evaluation used in the center's school management process. Verify the institutional evaluation instruments that are applied to verify the relevance of these in relation to the objectives of raising the quality. Describe the process of institutional evaluation carried out in the center and measure the degree of effectiveness

of the process. Evaluate the quality of the institutional evaluation process in relation to the extended school day program at the center. To achieve these objectives, techniques such as document analysis, survey and observation were implemented. Likewise, it was verified that the total of the management team was fairly in agreement that the institutional evaluation affects the quality of education; half of the teaching staff agreed with that opinion. It is verified that the staff is not aware of the importance of the institutional evaluation and its contributions to quality. For this reason, the students assessed the center as a deficit, being the indicators less voted: the planning of the Extended Day; the integration of parents to the center, as well as the integration of the center into their community.

KEY WORDS: Education, school management, Institutional evaluation, quality.

## INTRODUCCIÓN

La evaluación es un proceso necesario para el progreso continuo y transformador de la vida escolar porque transforma las organizaciones eficaces y participativas donde todos sus miembros se comprometan con los fines para cumplir su función de formación de personas autoevaluadas en la calidad educativa. La evaluación es un proceso útil en el proceso educativo. En ese sentido, se define como: “un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa, mejorándola progresivamente”. (Cardoso, 2013, p. 145). Desde ese punto de vista, la evaluación es un proceso que permite evidenciar y determinar si se han logrado las metas educativas según lo establecido, convirtiéndose así en un proceso dinámico y contextualizado con la realidad. La evaluación debería ser equilibrada podía ser un poderoso instrumentos de cambios y de mejora obteniendo información acerca de su funcionamiento y de sus resultados detectados en cada diagnóstico sus puntos fuertes y débiles señalando su situación, siendo capaces también de diseñar proyectos de mejora y cambio.

La mejora institucional se logra a través de la implementación de una investigación evaluativa en cuanto al logro de los objetivos y dar a conocer la realidad de la institución. Desde ese punto de vista, “la evaluación toma como punto central de la acción evaluativa la búsqueda del cambio, buen funcionamiento y la mejora continua para lograr la eficacia en función de sus objetivos previamente planificados; así como también las acciones estratégicas para llevar a cabo dichos cambios”. (Lafourcade, 2002, p. 77). Sobre la base de las informaciones anteriores, se considera interesante y oportuno en este caso analizar el uso de la evaluación institucional como herramienta para elevar la calidad de la Jornada Escolar Extendida en la Escuela Primaria Llanos de Pérez del Distrito 03, Imbert, Puerto Plata. Dica escuela cuenta con una matrícula escolar de 389 estudiantes inscritos, así como 31 miembros del personal de apoyo, administrativo y docentes. En ese orden, se justifica la realización de una investigación descriptiva, documental y de campo, dirigida a valorar la existencia de un protocolo y éste se aplica favorablemente para reducir la vulnerabilidad del centro.

Los objetivos de esta investigación son: identificar los tipos de evaluaciones institucionales que se aplican en el Centro Educativo. Determinar los métodos de evaluación institucional utilizados en el proceso de gestión escolar del centro. Verificar los instrumentos de evaluación institucional que se aplican para comprobar la pertinencia de estos con relación a los objetivos de elevar la calidad. Describir el proceso de evaluación institucional llevado a cabo en el centro y medir el grado de efectividad del proceso. Evaluar la calidad del proceso de evaluación institucional con relación al programa de Jornada Escolar Extendida en el centro. Para alcanzar estos objetivos, se implementaron técnicas como el análisis documental, la encuesta y la observación. De igual forma, se implementaron instrumentos como el cuestionario para la encuesta, así como una lista de chequeo para realizar la observación personalizada. En tal orden, se verificó que el total del equipo de gestión se mostró medianamente de acuerdo en que la evaluación institucional incide en la calidad educativa; la mitad del personal docente coincidió con esa opinión. Se verifica que el

personal no está sensibilizado sobre la importancia de la evaluación institucional y sus contribuciones a la calidad. Por ese motivo, los estudiantes valoraron de forma deficitaria el centro, siendo los indicadores menos votados: la planificación de la Jornada Extendida; la integración de los padres al centro, así como la integración del centro a su comunidad.

La principal motivación para trabajar esta investigación es que mantener bajos niveles de evaluación institucional podría provocar desconocimiento de la eficacia de las ejecutorias en los planos pedagógico, institucional y comunitario; lo que promovería que la gestión escolar en los centros mencionados se conduzca probablemente apegados a pocas reglas, tomando decisiones gerenciales desinformadas, que afecten la calidad de todos los procesos escolares y perjudiquen la eficiencia de los nuevos programas, incluyendo la Jornada Escolar Extendida. Sobre la base de los razonamientos anteriores, se pretende llevar a cabo una valoración objetiva a partir de las opiniones de la comunidad educativa de la Escuela Llanos de Pérez, para identificar en primera instancia cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación institucional y en un segundo momento el nivel de calidad de gestión educativa.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

La evaluación no es un concepto único, por el contrario, se puede considerar como la suma de muchos agentes desiguales y a su vez, diversos entre sí que intentan conformar un elemento en común. Es por ello que resulta un tanto difícil definir el concepto de evaluación, sin embargo, en un intento de formar el concepto de evaluación se presentan las siguientes teorías. Según de Cardoso (2013), la evaluación institucional puede ser concebida, como una herramienta de ayuda para aprender la realidad de las instituciones educativas, mediante una actividad sistemática de registro de información relevante, confiable, contrastable y válida una vez valorada, facilite la toma de decisiones en la perspectiva de mejorar el rendimiento escolar de los estudiantes, el progreso del desempeño profesional directivo, docente y las demandas del entorno del centro educativo. De acuerdo a la cita, la evaluación institucional se constituye así, en un proceso necesario para el progreso continuo y transformador de la vida escolar, haciendo de las mismas organizaciones eficaces y participativas donde todos sus miembros se comprometan con los fines para cumplir su función de formación de personas autoevaluadas en la calidad educativa.

Según lo que escribió Lafourcade (2002) la evaluación es un proceso que se da de manera sistemática y que se propone en este sentido acreditar los efectos que se han logrado según los objetivos que se habrían planificado. De igual forma para Medina y Villalobos (2006) es el proceso de evaluar como una alternativa para indagar y obtener información apta para la tomar decisiones. Tal pareciera que los autores entienden el concepto de evaluación de distinta manera. No obstante, existe una particularidad entre ellas; y es que los autores coinciden en que la evaluación propiamente dicha tiene como finalidad; suministrar los insumos necesarios para una correcta y oportuna toma de decisiones en los procesos, además nos venden la idea de la importancia que de una transformación que se ha venido dando en lo que a evaluación se refiere, a que no sea solo teoría, sino también llevarlo a la práctica.

Las características del modelo de evaluación de redes son las siguientes: la evaluación externa, información contextualizada, información objetiva, información amplia y convergente, longitudinalidad, confidencialidad de los datos, evaluación formativa e interpretación por los propios centros. Se entiende la evaluación como “un proceso sistemático y riguroso de recogida de datos, incorporado al proceso educativo desde su comienzo de manera que sea posible disponer de información continua y significativa para conocer la situación, formar juicios de valor con respecto a ella y tomar las decisiones adecuadas para proseguir la actividad educativa, mejorándola progresivamente”. (Cardoso, 2013, p. 145). Y más recientemente se aconseja que, “la evaluación consiste en el proceso y resultado de la recogida de información sobre un alumno o un grupo de clase con la finalidad de tomar decisiones que afecten a las situaciones de enseñanza”. (García, 2010, p. 78)

En las definiciones enunciadas por los distintos autores se deduce que en cualquier caso la evaluación debe estar íntimamente ligada al proceso educativo de forma tal que se convierta en

una herramienta que permita adaptar la actuación del docente con respecto a las características individuales de los estudiantes en el proceso de aprendizaje sin olvidar los aspectos docentes del proceso de enseñanza. Además, evidenciar y determinar si han logrado las metas educativas según lo establecido, convirtiéndose así en un proceso dinámico y contextualizado con la deficiencia de decisión que se toma en la base de pretexto tradicional de cómo radicalmente se intentaba evaluarse sólo ellos internamente tenían la razón con los datos muy pobres en las pruebas e instrumentos cuantitativo y rechazaban la posibilidad de ofrecer una evaluación externa a su centro. La consideración de que una evaluación debería ser equilibrada podía ser un poderoso instrumentos de cambios y de mejora obteniendo información acerca de su funcionamiento y de sus resultados detectados en cada diagnóstico sus puntos fuertes y débiles señalando su situación, siendo capaces también de diseñar proyectos de mejora y cambio.

Desde el punto de vista de De Miguel (1994) citado por Lafourcade (2002), la mejora institucional se logra a través de la implementación de una investigación evaluativa en cuanto al logro de los objetivos y dar a conocer la realidad de la institución, tomando como punto central de la acción evaluativa la búsqueda del cambio, buen funcionamiento y la mejora continua para lograr la eficacia en función de sus objetivos previamente planificados así como también las acciones estratégicas para llevar a cabo dichos cambios.

Castillo, et al. (2007), la evaluación educativa para dar sentido a su quehacer asume diversas funciones: formativa, reguladora, pronóstica, sumativa y social. En ese contexto, la evaluación formativa lleva implícita la idea de mejora, de perfeccionamiento por lo que centra su intervención en los procesos, la finalidad es informar sobre avances del programa de manera sistemática, retroalimentando aquellos aspectos que se quieren ser reforzados. La función reguladora, brinda información relevante sobre el cumplimiento significativo transformacional de la realidad educativa evaluada. Mientras que la función pronóstica, pretende que, con la información obtenida se formulan y se emite una hipótesis de la acción a seguir, de los procesos evaluados y los resultados obtenidos. La función sumativa supone una valoración global y comprensiva del objeto de evaluación, con fines de verificación de los efectos o resultados obtenidos. Mientras que la función social tiene un carácter legitimador en la medida que acredita el saber expresar la posición de un capital cultural y valores de la sociedad.

Lafourcade (2002) opina que, las principales características importantes de la evaluación educativa se profundizan a continuación: continua, permanente, integral, dialógica, criterial y democrática. Es continua y permanente: registra los sucesos en su evolución de progreso, observa las situaciones e indaga los juicios, interpretación de los participantes comprendiendo la historia para explicar los resultados y productos obtenidos. De igual forma, es integral, porque percibe, analiza y potencia todos los elementos y factores del sistema educativo, tanto humanos como materiales, y teóricos o prácticos. Es dialógica: puede y debe convertirse en una plataforma de debates sobre la gestión institucional.

La característica criterial está orientada por criterios que se constituyen en puntos de referencias previamente establecidos que orientan y analizan la toma de decisiones para el mejoramiento continuo. Mientras que la democrática: convoca a la participación de toda la comunidad educativa, que se ve involucrada directa o indirectamente por los programas.

Hay diferentes clasificaciones de la evaluación institucional. Sin embargo, para los fines del presente trabajo de investigación se valoran los tipos atendiendo a los responsables del proceso evaluativo. En tal sentido, se utilizará la clasificación de Cardoso (2013), que diferencia: evaluación interna (o autoevaluación) y evaluación externa.

La evaluación externa es la que se realiza a través actores externos a la institución cuya finalidad es evidenciar los avances de los objetivos establecidos para lograr la calidad educativa en la institución. Tomando como referencia lo que dijo Fallas y Herrera (2014), es importante decir que tanto la evaluación externa como la interna se complementan entre sí, mismos que vienen a enriquecer y a proporcionar datos confiables en el proceso evaluativo y así poder plantear las

mejoras. El concepto de evaluar es conocer y adoptar decisiones que conduzcan a la mejora de lo que se evalúa. Siendo una necesidad para una organización como un indicador de calidad de un buen sistema educativo. Provocándole el interés e inquietud a la sociedad y sus resultados evidenciados en cada centro. Para que la evaluación sea válida, relevante y útil precisa que inicie con unos claros planteamientos establecidos de forma previa y adopte unos modelos de evaluación siendo coherente y acordes con el objeto de evaluar. Indudablemente que los profesionales que elaboran y aplican las pruebas son agentes ajenos a los propios centros, nos encontramos ante una evaluación externa con las ventajas y limitaciones que llevan consigo. Esta evaluación no pretende suplantar la que el profesor lleva a cabo en su centro correspondiente. Sin embargo, puede utilizarse como complementaria en el sentido de ofrecer un conjunto de datos, objetivos, cuya interpretación y valoración debe realizar el personal del propio centro con base en sus propios criterios. Es el personal del centro el que mejor puede entender la importancia de los resultados obtenidos y explicarlos con mayor rigor, son los docentes quienes conocen la historia y cultura del centro educativo en su contextualización.

La evaluación interna constituye el esfuerzo dirigido por la gestión escolar con el propósito de verificar las metas trazadas, con la finalidad de corregir el curso de los planes, antes, durante y después de realizarlos. En opinión de Santos (2012), el equipo directivo, como dinamizador de la vida del Centro, debe impulsar una reflexión permanente y compartida sobre la acción educativa que se realiza. Esta reflexión constituye un diálogo, un encuentro, una comprobación, un diagnóstico, un intercambio y una ayuda. De ahí que el autor diferencia dos tipos de evaluaciones internas. La primera, que se realiza para conocer el estado de la situación y que se denomina “diagnóstica”. La segunda, que se realiza durante y después del proceso, denominada “autoevaluación”. La autoevaluación antecede a la evaluación externa y es fundamental para conocer el curso de la planificación. En opinión de Santos (2012), la evaluación interna es una exigencia de la propia actividad. Los centros no pueden vivir a oscuras de su desempeño, sin conocer su nivel de rendimiento. En este contexto necesitan una evaluación interna que permita reflexionar sobre lo que se hace, facilitar la coordinación y ayudar a comprender lo que sucede; permitiendo corregir errores a tiempo.

Cardoso (2013) define la autoevaluación como el proceso mediante el cual se realiza la evaluación desde la propia institución, y siempre con la misma finalidad que la evaluación externa que es de mejorar la calidad en los procesos y a su vez informa de una causa surgida de la necesidad de reflexionar desde el propio contexto, por parte de los propios actores involucrados en él, sobre el valor y alcance de las actividades desarrolladas. Su intención, como cualquier otra modalidad de evaluación, se orienta hacia la obtención de la información relevante en el interior de un proceso o de una situación cualquiera, misma que se contrastan desde las propias necesidades, y el punto de vista de los mismos agentes y desde la función social que éstos realizan. Cardoso (2013) propone una serie de factores claves para realizar autoevaluación: aprender el concepto y función de la evaluación, al tiempo que se desarrollan capacidades técnicas y habilidades sociales; necesario un núcleo promotor y progresivamente; dotarse de modelos adecuados y prácticos de gestión evaluativa que se han un recurso de crecimiento institucional; aprender a aplicarlos de forma teórica-práctica; evitar caer en la trampa de la burocratización, es decir, transformar la evaluación en papeleo sin contenidos real ni efectos prácticos; desarrollar actitudes favorables a la evaluación y crear un ambiente o cultura que integre la evaluación en las tareas profesionales ordinarias.

El desarrollo de la evaluación es la aplicación en el tiempo de la planificación como modelo de diseño auto-evaluativo en la estrategia evaluativa, que supone y comparte su idea y componente del objeto a un hecho o fenómeno relevante de determinación y concreción de cuestiones priorizada a un tema que ha de ser evaluado a su relevancia e interés por su temática a desarrollar por medio de un instrumento disponible para la recolección de información como recurso para ampliar la evaluación más enriquecedora. En opinión de Margiotta (2006), desde un punto de vista técnico las operaciones básicas del desarrollo de la acción evaluativa se distinguen tres momentos: la aplicación de los instrumentos de evaluación en coherencia con las opciones metodológicas adoptadas explícitamente o implícitamente en el diseño evaluativo; procesamiento de la

información evaluativa, cualitativa y cuantitativa y resumen de la información evaluativa procesada en una síntesis. Las propuestas han de ajustarse al tema evaluado en esta investigación es un proceso complejo de ponderación de las informaciones evaluativa desde la creación de los juicios de valor y su expresión en un informe cuyos rasgos más relevantes, de acuerdo a Pérez (2009) son los siguientes: conocimiento de la información evaluativa producida por el proceso evaluativo, ponderación individual y la intersubjetiva de la información suministrada por el proceso de la evaluación, la emisión de juicios de valor, ajustados a la información disponible y la expresión escrita de los juicios de valor emitidos en un informe. Así como la formulación de propuestas adecuadas al objeto evaluado y al contexto.

Cardoso (2013) señala que la metaevaluación es la crítica de la evaluación desarrollada con el fin de identificar sus puntos fuertes y débiles siendo importante para orientar la propia acción evaluativa. De acuerdo a la cita, la metaevaluación sirve para ir corrigiendo los posibles errores y desviaciones tratando de mirar retrospectivamente la acción evaluativa desarrollada con el fin de enjuiciar sus aciertos y errores con una intencionalidad claramente retroalimentadora de ulteriores procesos evaluativos. Entre ellos influyendo en lo técnico de análisis de la adecuación y relevancia efectiva del objeto. El acierto de la estrategia adoptada mediante los objetivos. Y otra la factibilidad y suficiencia de los recursos corrigiendo en la aplicación de los instrumentos. Los agentes metaevaluadores: son personas que se pronuncian sobre la evaluación desarrollada en base a su aplicación, conocimiento o interés que pueden ser agentes internos al propio proceso evaluativo o externo. Estos pueden ser pertenecientes a la misma institución, pero no han participado directamente en la acción. En este caso, a lo interno al proceso evaluativo: evaluadores y participantes; a lo externo al proceso evaluativo: de la misma institución como directivos o profesional, también ajenos a la institución los expertos o especialistas en el tema.

No obstante, se denominan métodos a todos aquellos procedimientos que se utilizan para recolectar la información que se utiliza en una evaluación institucional. En opinión de Castillo, et. al. (2007), la evaluación es un mecanismo regular dirigido a describir, valorar y reorientar las actuaciones que se dan en el marco de una realidad educativa definida, que se vale de técnicas o procedimientos estructurados para llevarla a cabo conforme lo planeado. De acuerdo a la cita, se denominan métodos de evaluación a una serie de procesos que se utilizan, que requieren práctica y habilidad. Son caminos sistematizados, que se realizan con la finalidad de obtener información para tomar decisiones. Así, en opinión de Castillo, et al. (2007), se identifica los siguientes métodos que favorecen la evaluación institucional: diagnóstico de necesidades, análisis de situación, evaluación de desempeño, evaluación del cumplimiento del proyecto educativo de centro y evaluación de la calidad.

En esta perspectiva, el diagnóstico de necesidades es una técnica de evaluación que se dirige a diagnosticar las necesidades de un centro educativo. Se lleva a cabo mediante técnicas como la observación y la entrevista, con la finalidad de identificar aquellos elementos que favorecerían la mejora de los resultados.

El análisis de la situación es el método de evaluación que consiste en la recolección y análisis de datos para la identificación de mejoras, en un marco de gestión total, que se proyecta de forma continua hacia la obtención de resultados. En este método resulta básico contar con herramientas de seguimiento que permitan dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿para qué evaluar?, ¿qué evaluar?, ¿quién evalúa? Y ¿cómo y con qué se evalúa?

En el proceso de seguimiento y evaluación en situación, constituye una forma de contrastar permanentemente la situación coyuntural en la cual se desarrollan los programas del Proyecto Educativo de Centro. En el plano práctico, es el método de evaluación que recomienda el Ministerio de Educación de la República Dominicana (2006) en el Modelo de Gestión de la Calidad de los Centros Educativos Públicos. Del Solar (2000), sugiere tres estrategias para llevar a cabo el análisis en situación: congruencia externa e interna; avance del proceso de gestión y calidad de los logros. De acuerdo a la cita, para llevar a cabo un análisis de situación se puede tomar en cuenta

el Proyecto Educativo de Centro y valorar su congruencia con la política educativa vigente y con la realidad del centro educativo al que pertenece. En un segundo lugar, se valoraría si este Proyecto Educativo de Centro se sigue de acuerdo a los planes y programas establecidos en él. Por último, se valoran los resultados obtenidos, mediante un proceso de diálogo continuo.

**Evaluación de desempeño.** En opinión de Montenegro (2007) la evaluación de desempeño es un método de evaluación institucional que se basa en la valoración individual del cumplimiento de los empleados con los diferentes cargos a los que están designados. Conforme la cita, en un centro educativo, se evalúa de forma fundamental el desempeño docente, centrado en diferentes cualidades, que indica Castillo, et al. (2007) son: el perfil del docente, los resultados, el comportamiento en el aula y la auto-reflexión sobre la práctica docente. Desde esa perspectiva, en los centros educativos se debe mantener una evaluación de desempeño de cada uno de los miembros del centro, incluyendo personal administrativo y de apoyo, labor que le corresponde al equipo de gestión.

En opinión de Fleitman (2015), en la evaluación del desempeño son requeridos estándares de desempeño que constituyen los parámetros para realizar mediciones más objetivos. Es un instrumento que permite medir el cumplimiento individual de los objetivos del puesto y las funciones asignadas. Se deduce entonces que evaluar el desempeño es un método de evaluación que se basa en la búsqueda de parámetros de comparación, que se encuentran en la descripción de puestos. De esta forma, en República Dominicana el texto para realizar evaluación de desempeño es el Manual Operativo de Centros del Ministerio de Educación de la República Dominicana (2013) el cual, junto al documento “Fundamentos del Currículo”, indica las funciones, responsabilidades y criterios de desempeño de todos los empleados del Sistema Educativo Dominicano.

Existen múltiples técnicas que pueden utilizarse para evaluar el desempeño, las más comunes son: escalas de puntuación, escalas de calificación conductual, registro de acontecimientos críticos y métodos de evaluación en grupos. En el sector educativo, se recomienda el uso del registro de acontecimientos críticos y las escalas de calificación conductual, en función a una lista de chequeo institucional, que se llena durante los procesos de acompañamiento y monitoreo del personal docente. No se establece ningún tipo de instrumento para los empleados administrativos y de apoyo, aunque hay criterios de desempeño en varios documentos oficiales.

**Evaluación del cumplimiento del PEC.** Conforme al Ministerio de Educación de la República Dominicana (2006), uno de los métodos fundamentales de evaluación institucional consiste en el análisis anual sobre los logros obtenidos en relación al cumplimiento del Proyecto Educativo de Centro (PEC), se trata de identificar cuáles metas se cumplieron, cuáles están en proceso y cuáles reformular para garantizar el buen desempeño. Este método se vale de la entrevista y el análisis FODA, como instrumentos para verificar cada una de las metas.

**Evaluación de indicadores de la calidad.** El Ministerio de Educación de la República Dominicana (2006) establece 57 indicadores que miden la gestión institucional y 27 que evalúan la gestión pedagógica. En tal sentido, estos indicadores pueden ser tomados como referencia para su evaluación por los miembros de la comunidad educativa, preestableciendo escalas que favorezcan su medición.

Como se puede observar, existen diferentes métodos que facilitan la realización de evaluaciones institucionales en un centro educativo. Las diferentes opciones pueden servir tanto para la evaluación externa (acreditación), o la evaluación interna (autoevaluación), así como para la evaluación mixta y la metaevaluación. También, existen diferentes instrumentos que pueden facilitar la realización de una evaluación institucional. Medina y Villalobos (2006) sugieren que los instrumentos más utilizados incluyen: cuestionario, entrevista estructurada, lista de cotejo, registro anecdótico, guía de observación, escala de medición, análisis FODA e informes estadísticos.

**Cuestionario.** Conjunto de preguntas ordenadas que se realizan con la finalidad de obtener respuestas sobre una situación particular. En opinión de Ruiz (2004), el cuestionario puede ser con

preguntas abiertas o cerradas y tiene como misión obtener información sobre los elementos sujetos a medición, conocer cómo se llevó a cabo un proyecto o programa, así como obtener información útil sobre

**Entrevista estructurada.** Es una conversación que se sostiene entre un entrevistador y un entrevistado, que tiene como finalidad obtener informaciones sobre el desarrollo de un programa. En opinión de Ruiz (2004), la entrevista estructurada es una estrategia utilizada en la evaluación externa, con la finalidad de conocer cómo se desarrolló un programa, así como obtener respuestas directas de cargos estratégicos o de toma de decisiones.

**Guía de observación y/o Lista de cotejo.** Según Ruiz (2004) es la herramienta más utilizada en la evaluación institucional. Consiste en una lista de indicadores que se observan y se evalúan acorde a una escala o a su nivel de cumplimiento (logrado, no logrado o en proceso). De esta forma, la lista de cotejo se construye comúnmente con los indicadores sujetos de medición o con los diferentes objetivos contenidos en el Proyecto Educativo de Centro (PEC) y se fundamenta en la comprobación del evaluador del estado de cada uno de esos indicadores previamente establecidos. Aunque tienen la misma finalidad, la guía de observación permite incluir impresiones del evaluador sobre el objeto o sujeto evaluado. Mientras que la lista de cotejo no permite esa libertad, pues sólo incluye indicadores operacionalizados, sujetos de medición.

**Registro anecdótico.** El Ministerio de Educación de la República Dominicana (2013) sugiere en el documento Modelo Operativo de Centro la necesidad de contar con este documento en los centros educativos, que consiste en relatar los incidentes que ocurran y llevar en forma de bitácora las diferentes situaciones presentadas, las soluciones implementadas y las incidencias sobre esas soluciones.

**Escala de medición.** De acuerdo a Ruiz (2004), constituyen instrumentos confeccionados con la finalidad valorar el nivel de eficiencia, calidad o pertinencia del sujeto u objeto evaluado. Se confecciona con una serie de indicadores que se puntúan individualmente, para luego realizar una sumatoria de la calificación global, que se compara con una escala previamente establecida. Resulta útil en la evaluación externa para comparar el funcionamiento de varias instituciones educativas, en función a elementos previamente establecidos.

**Análisis o matriz FODA.** La matriz FODA o DAFO, constituye una herramienta de evaluación, utilizada para valorar un centro en función a cuatro elementos fundamentales, que son: fortalezas del problema, oportunidades, debilidades y amenazas. Precisamente de cada una de las iniciales de esas cuatro palabras deriva el nombre “FODA o DAFO”, dependiendo el orden que se le otorgue. En opinión de Medina y Villalobos (2006), la matriz FODA dirige el análisis a la identificación de logros, dificultades y deficiencias, así como a valorar el esfuerzo por la mejora de los escenarios, actores, procesos y resultados considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se trata de determinar los refuerzos y correctivos de carácter pedagógico que deben aplicarse para la mejora y el perfeccionamiento de los procesos educativos.

**Informes Estadísticos.** Todo sistema educativo se produce una serie de datos que pueden ser comparados en forma de ranking, con el propósito de valorar la calidad o el estado de una situación o variable. En este caso, el Ministerio de Educación de la República Dominicana (2006) utiliza las Pruebas Nacionales como base de su medición anual de la calidad de la enseñanza, por lo que ofrece un recuento estadístico a los centros acerca del desempeño de los estudiantes en esta medición. El informe ofrece información útil sobre las disciplinas básicas, las calificaciones distritales, regionales y nacionales; así como la ubicación particular del centro “X” tomando como referencia esos elementos.

“El equipo directivo debe impulsar una reflexión sobre los resultados de las evaluaciones de las Pruebas Nacionales... elaborar estadísticas con sus resultados pedagógicos y de eficiencia interna (asistencia, repitencia, sobreedad, abandono, otros)”. (Ministerio de Educación de la República Dominicana, 2006, p. 53) De esta forma, se establece que resulta importante que los centros



tomen en consideración los “Informes Estadísticos de Pruebas Nacionales” como escala para medir la eficiencia operativa de los centros, en la realización de evaluaciones internas. “Evaluar en educación significa definir, determinar o valorar cualquier faceta de la estructura, el proceso o el producto educacional en función de unos criterios previamente establecidos” (De la Orden, 2008, p. 79). Todos estos argumentos de autores nos hacen ver la realidad que vive la evaluación institucional desde el fundamentó teórico y práctico de las instituciones del país.

El proceso de evaluación institucional tiene finalidades específicas. En ese sentido, “se define como una etapa del proceso educacional que tiene por fin comprobar de modo sistemático en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos que se hubieran especificado con antelación”. (Lafourcade, 2002, p. 67) De la cita se deduce que, la finalidad del proceso de evaluación es determinar los resultados, con el propósito de reorientar los procedimientos utilizados para lograr las metas establecidas en el Proyecto Educativo de Centro.

Para Castillo, et al. (2007), el concepto de evaluación se puede abordar a varios niveles: técnico, ideológico y psicopedagógico. De acuerdo a la cita, a nivel técnico, en cuanto que la evaluación se dirige a comprobar el funcionamiento del sistema educativo: se trata de un control o balance que indica si el sistema educativo está cumpliendo sus funciones. A nivel ideológico, en el que la evaluación tiene dos funciones importantes y delicadas: por una parte “legitimar” la herencia cultural, ayudando de este modo a perpetuar el orden establecido; y por otra “eliminar” a los sujetos que no pertenecen a la clase social dominante, ya que no han asimilado debidamente los principios ideológicos que se le pretendían transmitir. A nivel psicopedagógico, ya que se aplica a estudiantes concretos más que entidades.

Todo proceso de gestión evaluativa comienza con una peculiaridad entre pensamiento y realidad que culmina en la acumulación de una planificación pensada intencionalidad de conocimiento sobre una determinada realidad (objeto y objetivos) y los medios para mostrarla y evidenciarla es por medio del lenguaje en forma de datos, descripciones, narraciones, y juicios de valor. Se puede definir como el conjunto de acciones previstas según la estrategia y metodología adoptada de ayuda en la innovación generando orientación de categorías, hipótesis, y teorías que contrastan la información cualitativamente. Lafourcade (2002) opina que las etapas del proceso de evaluación son: planificación, organización, recolección de datos, análisis de la información, informe de resultados y toma de decisiones. Conforme lo citado, la primera etapa, la planificación de la evaluación es un proceso mediante el cual se establece qué, cuándo y dónde se evaluará el proceso, cuáles serán los indicadores de medición y los alcances del proceso. Se decide el tipo de evaluación a implementar, las técnicas e instrumentos a utilizar para tales fines. La segunda etapa, consiste en la distribución de los recursos físicos, materiales y humanos para llevar a cabo la recolección de datos. Se basa en la construcción de un cronograma de actividades, donde se señalen los diferentes recursos y las fechas para alcanzar cada resultado. La tercera etapa, la recolección de datos, es un proceso mediante el cual se aplican los diferentes instrumentos de investigación diseñados para tales fines. Se procesa la información en coherencia con los objetivos iniciales propuestos. El análisis de la información consiste en, después de obtenidos los datos, se construyen bases de datos informativas y se procede a la reflexión del objeto evaluado, en conformidad con los indicadores de medición. La cuarta etapa, el informe de resultados consiste en que, las informaciones obtenidas deben ser organizadas en un informe escrito, que debe presentarse a la comunidad educativa, con la finalidad de tomar decisiones estratégicas y planes de mejora para cambiar los resultados. Por último, la toma de decisiones, los resultados de la evaluación contenidos en el informe de resultados deben ser objeto de análisis exhaustivos y diseñar diferentes estrategias que conlleven subsanar las debilidades y seguir aplicando las estrategias que resultaron útiles.

Existe una estrecha relación entre la gestión escolar y la calidad educativa, establecida por diversos autores. A ese respecto, Valeirón (2004), plantea una relación directa entre la gestión institucional en todos sus ámbitos, la gestión pedagógica que se desarrolla en las aulas y el desarrollo de procesos de aprendizaje. De la cita se infiere que, la gestión institucional es la encargada de velar la eficacia de la gestión pedagógica, a través de la implementación de

estrategias favorables de administración de la calidad, con el único propósito de lograr el desarrollo de aprendizajes en los estudiantes, verificando que los aprendizajes sean significativos, válidos y pertinentes.

El sistema de organización del centro estará dividido en tres subsistemas: gestión institucional, gestión pedagógica y aprendizaje. El presente trabajo de investigación se limita al estudio del componente institucional y su influencia sobre los demás factores, al establecer que una buena gestión es imprescindible para lograr que el subsistema de gestión pedagógica sea eficaz y pueda lograr aprendizajes significativos en los estudiantes. A tal respecto, el Ministerio de Educación de la República Dominicana (2006), define el subsistema de gestión institucional como aquel que organiza las funciones del equipo directivo, a lo interno como a lo externo del centro educativo. De acuerdo a la cita, la gestión institucional presenta dos dimensiones diferenciadas, una que regula los factores internos del centro; otra dimensión que se ocupa de las relaciones del centro educativo con su comunidad, la familia y la sociedad, o sea, factores externos. En este caso, la gestión institucional es la responsable de regular los procesos de supervisión y acompañamiento al trabajo del aula, la formación docente y los procesos de administración escolar.

En el ámbito externo, debe jugar un rol importante de desarrollo comunitario, a través de planes y proyectos que permitan, en primer lugar, acercar la escuela a la comunidad; en segundo lugar, buscar soluciones conjuntas a males y problemas que los afectan. En tercer lugar, ejecutar planes de desarrollo social, que promueva el crecimiento personal e individual de todos los actores, desde el plano cultural, deportivo y educativo.

La transformación del centro educativo implica la creación de una nueva cultura organizacional en el ámbito educativo, que estructura las conciencias colectivas, las actitudes, los conocimientos y las prácticas hacia la búsqueda de una organización capaz de propiciar los cambios en las personas y en las relaciones de las personas, propiciando nuevos liderazgos. Un espacio que desarrolle compromisos con la calidad en todos sus actores: estudiantes, directivos, maestros, personal administrativo y de apoyo. En esa perspectiva, el Ministerio de Educación de la República Dominicana (2006), establece cinco campos con indicadores propios que establecen el paradigma de una escuela efectiva o de calidad total, esos campos son: planificación institucional, liderazgo transformador, clima de convivencia, gestión de tiempo y recursos y, por último, participación escolar. Los indicadores del citado documento se explican de forma individual en las próximas páginas.

La planeación es una herramienta muy importante para lograr los objetivos y/o proyectos institucionales y, particularmente, para contar con un plan organizado, que orienta la acción en forma permanente, y que permite conocer el nivel de logro de los resultados esperados. En opinión de Rojas (2015), la planeación debe permitir que las instituciones educativas conozcan con claridad su rumbo de acción, y puedan hacer los ajustes en forma adecuada y oportuna, haciendo uso de técnicas y metodologías modernas y flexibles pero rigurosas, que permitan la amplia participación de la comunidad, tanto en los procesos de diseño como en la ejecución de planes y programas que sirvan de sentido a los planes y programas educativos.

Es por esto que en la era moderna la planeación se ha convertido en uno de los pilares o ejes del desarrollo y funcionamiento de cualquier organización social productiva o de servicios, como es el caso de las instituciones educativas. El mismo Ministerio de Educación de la República Dominicana, asumió el modelo de planificación estratégica en el año 2008 y diseñó el Plan Estratégico de la Educación Dominicana 2008-2018, en el que, valga la redundancia, establecía que los centros debían emular esta estrategia de gestión, al crear metas claras, con planes alcanzables, en un tiempo establecido previamente.

El Ministerio de Educación de la República Dominicana (2006), señala los siguientes indicadores para una escuela de calidad en el ámbito de planificación:

- a) El centro cuenta con un proyecto de centro (PEC) que orienta su gestión institucional y pedagógica, y dirige sus acciones con el fin de mejorar la calidad educativa:

- b) El PEC está construido con la participación de la comunidad educativa y es conocido y compartido por todos sus miembros.
- c) El PEC proporciona una clara dirección educativa centrada en lo pedagógico.
- d) El PEC expresa la misión, visión, propósitos, valores institucionales, organización, metas y estrategias para lograrlas, en un mediano plazo (3 a 5 años). Parte de un diagnóstico y configura el carácter y la identidad del centro educativo.
- e) El PEC explicita claramente las normas que rigen las actividades del centro educativo, es decir, los derechos, las responsabilidades y los deberes de todos los miembros de la comunidad educativa, así como un régimen disciplinario.
- f) El PEC define los espacios de participación de los padres, madres y apoderados.
- g) El PEC establece los medios y los procedimientos de seguimiento, acompañamiento y evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, del quehacer de los docentes y de la marcha del centro.
- h) El Centro Educativo cuenta con un Plan Anual (PAC) de actividades y estrategias para lograr los propósitos formulados en el PEC.
- i) El Plan Anual ordena las prioridades de cada año conforme a las necesidades detectadas en el centro educativo, en la dimensión pedagógica curricular, la dimensión administrativa y la dimensión comunitaria.
- j) El PEC define las prioridades, los resultados esperados, estrategias de acción y métodos para lograr que el centro educativo mejor progresivamente la gestión pedagógica y, por ende, los aprendizajes de sus estudiantes.
- k) El PEC contiene un diagnóstico, la misión, visión, los valores que guían a la escuela, así como los programas de formación continua, acompañamiento y seguimiento de la escuela".

En los indicadores anteriores los sustentantes observan que, se trata de que el centro organice todo su proceso administrativo y pedagógico en un documento macro, denominado "Plan Estratégico de Centro", que incluya tanto el componente pedagógico, el institucional y comunitario; establecido desde la perspectiva de la administración estratégica y funcional, respondiendo a programas y proyectos de mejora, continuamente modificados para alcanzar la calidad total.

Un líder es aquel que inspira en otros la conquista de metas comunes. No todos los líderes se comportan igual. Por ese motivo, se identifican diversos estilos. Así entendido, "el papel administrativo del director se resume en: controlar el manejo de los recursos materiales y humanos de tal modo que le permitan lograr los fines y aspiraciones de la política educacional, además encaminar acciones hacia el mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje de manera conjunta con los profesores y los padres que confirman la comunidad al mismo tiempo que gestiona el perfeccionamiento profesional del cuerpo docente". (Ballesteros y Sainz, 2012, p. 54). Todo lo relacionado a la dependencia del director se percibe como punto adecuado para una buena administración y esto dependerá de la acción y el manejo que este utilice y la suspicacia con que emplee sus conocimientos en pro de llevar a cabo los objetivos y deberes planteados para un buen administrador. Administrar no es trabajar sobre ni para un grupo, es para trabajar todo el grupo. En el nivel de base de la escuela, la brecha entre poder y responsabilidad es particularmente aguda. El problema radica en que muchos directores no han desarrollado un adecuado liderazgo que permita el desarrollo adecuado en el centro.

El Ministerio de Educación de la República Dominicana (2006) establece la necesidad de que no sólo el director, sino el equipo directivo completo ejerzan un liderazgo transformador, que cumpla con los siguientes parámetros:

- a) El equipo directivo propicia una gestión reflexiva, fomentando una actividad de apertura, innovación y transformación en la comunidad educativa.
- b) El equipo directivo proporciona una direccionalidad al trabajo pedagógico y administrativo.
- c) En los procesos de toma de decisiones, prima la visión pedagógica y entran en juego factores simbólicos (valores).

- d) El equipo directivo involucra a toda la comunidad educativa en los procesos de planificación, gestión y evaluación, de acuerdo a sus funciones y conforme el Proyecto Educativo de Centro.
- e) Hace un seguimiento curricular y realiza un acompañamiento metodológico del trabajo de aula, retroalimentando su quehacer.
- f) Promueve la autoevaluación, la evaluación institucional y pedagógica permanente, utilizando los resultados de las evaluaciones para el mejoramiento continuo.
- g) Procura los recursos necesarios para que el trabajo de los docentes se realice conforme a los propósitos establecidos en el PEC.
- h) Fomenta un ambiente de cooperación en las relaciones entre los diferentes actores educativos.
- i) Coordina, define y orienta la ejecución del PEC con la participación de la comunidad.
- j) Asegura la existencia de información útil para la toma de decisiones.
- k) Impulsa una reflexión sobre los resultados de las evaluaciones de las Pruebas Nacionales. Elabora estadísticas con sus resultados pedagógicos y de eficiencia interna (asistencia, repitencia, sobreedad, abandono, entre otros).

Se deduce de la cita que, un líder transformador en primer lugar integra la comunidad educativa a las labores del centro. En segundo lugar, cuenta con un plan coherente, del que se vale para orientar los esfuerzos de los diferentes equipos de trabajo. Sobre todo, en tercer lugar, se mantiene en constante acompañamiento y evaluación de las ejecutorias, para alcanzar la calidad total de los procesos.

Sugiere Fernández (2015) que, la convivencia es la capacidad de las personas de vivir con otras (convivir) en un marco de respeto mutuo y solidaridad recíproca; implica el reconocimiento y respeto por la diversidad, la capacidad de las personas de entenderse, de valorar y aceptar las diferencias; los puntos de vista de otro y de otros. La convivencia es un aprendizaje: se enseña y se aprende a convivir. Por ello, la convivencia escolar es la particular relación que se produce en el espacio escolar entre los diversos integrantes de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, directivos, asistentes de la educación, padres, madres y apoderados, sostenedores.

En el espacio escolar, la convivencia se enseña, se aprende y se refleja en los diversos espacios formativos (en el aula, en los talleres, las salidas a terreno, los patios, los actos ceremoniales, la biblioteca), los instrumentos de gestión (el PEC, los reglamentos de convivencia, los Planes de Mejoramiento Educativo), y en los espacios de participación, por lo que es de responsabilidad de toda la comunidad educativa.

Fernández (2015), sostiene que para garantizar el clima de convivencia escolar es preciso mantener una buena comunicación. Es de conocimiento general que la comunicación es el intercambio de información entre un emisor y un receptor. Sin embargo, el hecho de que exista información que transmitir y voluntad para hacerlo, no quiere significar que el receptor la reciba. Para que este proceso sea factible se precisa de un término que ha sido acuñado en la administración "comunicación efectiva". La comunicación efectiva constituye el acto de intercambio de información, mediante la cual se garantiza que el receptor reciba, entienda y asuma el mensaje. Fernández (2015), enumera una serie de cualidades que precisa el líder para garantizar que su comunicación sea efectiva en el centro, entre las que se citan: el líder debe organizar frecuentes encuentros y plenarios para tratar asuntos de interés para el centro; el centro cuente con vías de comunicación claras, conocidas por los empleados; se implementen estrategias para la solución de conflictos, preservando el clima organizacional; se mantenga contacto permanente con la comunidad educativa, buscando soluciones concertadas a problemas y se reconsideren las decisiones, cuando los argumentos de los otros sean válidos y consistentes. De la cita se deduce entonces que, el liderazgo positivo precisa que el líder desarrolle adecuadas estrategias de comunicación, a través de establecer vías claras, conocidas por todos sus empleados, además de atender el conflicto de forma frontal, permitiendo espacios positivos para su solución. El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás. Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y

permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que imparte.

El Ministerio de Educación de la República Dominicana (2006), emite los siguientes criterios que identifican la calidad de la organización del tiempo y de los recursos escolares en los centros educativos:

- a. La jornada escolar se cumple según lo programado, empezando y terminando las clases a la hora establecida.
- b. Las actividades que realiza el Centro Educativo cumplen con los tiempos que se establecen en el calendario escolar.
- c. El maestro/a hace un buen uso y una distribución adecuada del tiempo en el aula, optimizando el tiempo para el aprendizaje.
- d. Hay estrategias para la supervisión y el control en el uso del tiempo.
- e. El Centro Educativo dispone de estrategias para promover la asistencia y recuperar las horas perdidas por inasistencia, tanto en el caso de los maestros como de los estudiantes.
- f. El Centro Educativo hace un buen uso de los recursos materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura disponibles.
- g. El Centro Educativo desarrolla estrategias para asegurar el mantenimiento de sus recursos materiales, tecnológicos, equipamiento e infraestructura.

De acuerdo a la cita anterior, un centro de alta calidad distribuye de forma apropiada la jornada escolar, desarrolla actividades en coherencia con los propósitos establecidos en su Proyecto Estratégico de Centro, el Calendario Escolar, entre otras herramientas de control. En ese sentido, adecuadas estrategias de evaluación le permiten a la gestión descubrir si el proceso se ha realizado de forma apropiada y los beneficios que la distribución de recursos escolares le ha significado al centro. De esta manera, un centro de alta calidad tiene una buena dotación de recursos didácticos para el aprendizaje, realiza un apropiado mantenimiento de los mismos; además de realizar una buena distribución de éstos, de forma equitativa, entre los diferentes grados y niveles. Para garantizar estos propósitos, realiza constante monitoreo y seguimiento al cumplimiento de los proyectos, los programas educativos, el calendario escolar, el currículum de cada asignatura; incluso debe monitorearse la utilización eficiente de los recursos disponibles.

Participar es tomar acción y partido en una actividad. Es desechar la contemplación e integrarse con los demás en la conquista de metas. Fomentar la participación escolar es la meta fundamental del director escolar. "Participar en un centro escolar es la acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en él". (Antúñez, 2000, p. 65) De la cita anterior se deduce que, la participación de los miembros de la comunidad escolar en la gestión del centro es un hecho sobradamente reconocido, que se manifiesta en cualquier sociedad democrática, ya que la constitución y pervivencia de ésta se fundamenta en el funcionamiento de los mecanismos de participación de los individuos y de los grupos sociales. La Ley General de Educación No. 66-97 (1997), en el Artículo 181, establece que, la participación se concibe como el derecho y el deber que tienen todos los miembros de la comunidad educativa de tomar parte activa en la gestión del centro educativo, de trabajar por su mejoramiento y de integrarse a su gestión, dentro del campo de atribuciones que les corresponda.

La dirección, los profesores, el personal del centro educativo, los estudiantes, los padres de familia, los miembros de la comunidad y del municipio, asumirán con responsabilidad sus obligaciones y participarán según sus posibilidades y competencias. Cada uno, ya sea directamente, o por medio de representantes, ha de poder intervenir en las decisiones que lo afectan, sin perjuicio de los ámbitos de competencia. Cuando se bate de participación por estamentos, en órganos formales, estos elegirán a quienes los representen. En ese contexto, la intervención de los miembros de la comunidad escolar, además de los docentes, en los procesos de organización y gestión está suficientemente justificada y no únicamente porque las leyes lo reconozcan de forma explícita, sino porque estos miembros son los llamados a asumir la acción y garantizar los resultados.

Peña (2002), plantea que, la participación, con la que se busca la integración de todos los que de una u otra manera tienen algo que ver con el proceso educativo, no se busca por simplemente buscarla, esta no es un fin en sí mismo, con ella se persigue establecer, y delimitar la responsabilidad, así como los derechos que le asisten a cada uno de los actores del proceso, con la finalidad de hacerlo más eficiente para el logro de los resultados previstos. Se observa una coincidencia entre la cita de Peña y el marco regulatorio de la Educación Dominicana, se pretende integrar a la comunidad educativa completa, abriendo las puertas de la escuela a los comunitarios, la familia, la iglesia, los empresarios. Se trata de reunir todos los esfuerzos para el bien común que es la escuela, tratando de conquistar el ideal de nación que establece la Ley General de Educación 66-97, por medio de la integración de la sociedad completa. En dicha ley se expresa que, se buscará la incorporación a la vida del centro educativo de los diferentes sectores que participan en él. La dirección, los profesores, el personal del centro educativo, los estudiantes, los padres de familia, los miembros de la comunidad y del municipio, asumirán con responsabilidad sus obligaciones y participarán según sus posibilidades y competencias. De acuerdo a la cita, cada uno, ya sea directamente o por medio de representantes, ha de poder intervenir en las decisiones que lo afectan, sin perjuicio de los ámbitos de competencia. Cuando se trate de participación por estamentos, en órganos formales, estos elegirán a quienes los representen.

La buena enseñanza de la comunidad depende en gran parte de la participación de la escuela y los demás actores del proceso educativo, una buena gestión implicará una sociedad comprometida a las labores educacionales de la misma. En este orden, el director debe asumir como válidos tanto el saber empírico de la comunidad como el saber religioso y cultural y sobre esta base buscar la verdad a través de la investigación científica. La Gestión Educativa procura un proceso de enseñanza de calidad donde todo el organismo tenga una función dentro del centro y no sólo maestros, directores y centro pueden ser gestores del proceso educativo.

En resumen, las funciones del director es guiar a todos los miembros de la comunidad hacia el logro de la calidad educativa. Es de gran importancia que el director reconozca y tome conciencia sobre las funciones que le corresponde desempeñar, ya que un director que desconoce sus funciones, difícilmente puede ser líder transformacional o democrático o impulsar un liderazgo positivo en la institución que dirige. En el ámbito de la gestión, la participación escolar estará dirigida a la contribución de los miembros con las tareas de organización, funcionamiento y gobierno del centro. Apoyar al director a gestionar, preservar los recursos materiales y físicos del centro, la infraestructura, adaptándola a las necesidades de la comunidad escolar y la comunidad real. En relación al currículo, la participación escolar pretende concitar que la planificación y desarrollo del currículo esté orientado por la participación de todos los actores, incluyendo a las familias, conforme lo establece la Secretaría de Educación de la República Dominicana (1994) en el libro Fundamento del Currículo, un currículo abierto, flexible y consensuado. En el ámbito del control social, se pretende que las familias puedan intervenir en la supervisión de la actividad general del centro, tanto en el ámbito administrativo o institucional, así como en el ámbito docente, siempre desde la perspectiva democrática y de respeto. En general, hay diversas formas en que los miembros de una comunidad educativa pueden participar en ella. La relevancia de esa participación dependerá del tipo de liderazgo que asuma el director, en vista de que él deberá organizar los esfuerzos de la mejor forma posible, para que éstos sean significativos.

## MÉTODOLÓGICA

El método elegido para la recogida de los datos ha sido la entrevista apoyada en un cuestionario estructurado. En esta fase se elaboró un instrumento útil con el fin de recoger la información necesaria para lograr los objetivos de esta investigación. Dentro de las opciones con las que se contaba para recabar la información, se ha optado por el diseño de un cuestionario cerrado para ser autoadministrado. El cuestionario fue aplicado a los estudiantes, docentes y personal administrativo del centro educativo. Las encuestas se realizaron de forma personal a los estudiantes, docentes y miembros del equipo de gestión. Previamente a la aplicación de la encuesta, el encuestador informaba a los estudiantes, docentes y personal administrativo el objetivo de la investigación y le pedía su colaboración en la misma.

El universo está constituido por un conjunto de cuatrocientos veinte (420) personas entre ellas: 389 estudiantes 26 profesores y los ocho (5) miembros que componen el equipo de gestión académica. Como puede observarse se extrajo muestra de la población estudiantil según la fórmula de Fisher y Navarro, y se trabajó con la totalidad de docentes y miembros del equipo de gestión. Luego de obtener los datos, a través de la aplicación de los instrumentos a las poblaciones objeto de estudio, se procedió a la organización y tabulación de la información. Los tipos de análisis que se emplearon para la interpretación de los datos recogidos en la investigación están comprendidos dentro de la estadística descriptiva.

Tabla 1. Ficha de la investigación.

Universo de la investigación	389
Población objetivo	Estudiantes, personal docente y administrativo de la escuela.
Instrumento utilizado	Cuestionario
Número total de cuestionarios válidos	108
Nivel de confianza	95%
Error muestral	5%

Fuente: elaboración propia.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tabla 2  
Tipos de evaluaciones institucionales que se realizan en los centros

Alternativas	Llanos de Pérez			
	Equipo de gestión		Personal docente	
	Fc.	%	Fc.	%
<b>Interna</b>	0	0	12	46
<b>Externa</b>	0	0	2	8
<b>Mixta</b>	5	100%	12	46
<b>Total</b>	5	100%	26	100%

Fuente: Elaboración propia

En los resultados se verifica una discrepancia entre lo manifestado entre el Equipo de Gestión y el Personal Docente sobre el tipo de evaluación institucional que se realiza en los centros. Mientras el Equipo de Gestión señala en su totalidad que es mixta, el personal docente votó por igual entre interna y mixta. En general, en el centro se aplicó una evaluación mixta, compuesta por autoevaluación y heteroevaluación oficial, lo que coincide plenamente con lo establecido en el Manual Operativo de Centro Público (2013), sobre la evaluación institucional. Como se observa, en el Centro Educativo Llanos de Pérez se utilizan ambos tipos de evaluación institucional, siendo la interna, en opinión del personal docente, más frecuente. Esto resulta una contradicción, porque en general no se identificó ninguna evidencia de realización de proceso de evaluación, cuando se realizaron los procesos de investigación en el centro.

**Tabla 3**  
**Frecuencia de realización de evaluación externa, emanada del MINERD**

Alternativas	Llanos de Pérez			
	Equipo de gestión		Personal docente	
	Fc.	%	Fc.	%
<b>Semanal</b>	3	60	5	19
<b>Mensual</b>	1	20	6	23
<b>Semestral</b>	0	0	9	35
<b>Anual</b>	1	20	6	23
<b>Total</b>	5	100%	26	100%

Fuente: Elaboración propia

La evaluación externa es la realizada por las diferentes instancias del MINERD, que se supone debe ser semestral y constante para las diferentes áreas. Por lo que se considera apropiado que el 60% del equipo de gestión y el 19% del personal docente coincide en que el Ministerio de Educación de la República Dominicana realiza una evaluación externa semanal, a través del Sistema de Acompañamiento y Seguimiento de los centros educativos públicos, lo que indica una constante supervisión a las ejecutorias del Centro Educativo Llanos de Pérez. Con frecuencia semestral, el Ministerio de Educación de la República Dominicana orienta la aplicación de una evaluación externa de los centros educativos, que se reduce a la validación del personal, la verificación de los procesos administrativos y pedagógicos en el centro. De esta forma, esa es la evaluación menos frecuente, como votaron tanto el Equipo de Gestión como el personal docente. Esto implica y coincide plenamente con lo establecido en la normativa del MINERD.

**Tabla 4**  
**Frecuencia de realización de evaluación externa, emanada del Distrito**

Alternativas	Llanos de Pérez			
	Equipo de gestión		Personal docente	
	Fc.	%	Fc.	%
<b>Semanal</b>	3	60	0	0
<b>Mensual</b>	2	40	17	65
<b>Semestral</b>	0	0	9	35
<b>Anual</b>	0	0	0	0
<b>Total</b>	5	100%	26	100%

Fuente: Elaboración propia

La evaluación institucional distrital y /o acompañamiento es mucho más frecuente que de otras instancias del MINERD, lo que garantiza un mayor seguimiento al cumplimiento de las políticas educativas para elevar la calidad de los procesos. Esto se evidencia en que el 60% del Equipo de Gestión señaló que la evaluación externa es semanal, mientras que para el 65% del personal docente es semestral. Esta forma de evaluación externa beneficia el desarrollo del proceso educativo, porque la supervisión constante ayuda a reforzar la planificación y cambiar el curso.



En un centro educativo, la forma de evaluación externa más frecuente es la realizada por los técnicos distritales, quienes son las autoridades llamadas a verificar la calidad de todas las áreas y procesos. En tal sentido, esto implica que la frecuencia de asistencia de técnicos distritales al centro es asidua y frecuente, lo que implica que el centro recibe supervisión, monitoreo y evaluación mensual de sus actividades.

**Tabla 5**  
**Frecuencia de realización de diagnóstico de necesidades en los centros**

Alternativas	Llanos de Pérez			
	Equipo de gestión		Personal docente	
	Fc.	%	Fc.	%
<b>Mensual</b>				
<b>Semestral</b>	0	0		
<b>Anual</b>	5	100	12	46
<b>Nunca</b>	0	0	14	54
<b>Total</b>	5	100%	26	100%

Fuente: Elaboración propia

En los métodos de evaluación utilizados, se verifica que el centro realiza diagnóstico de necesidades de manera anual, lo que coincide con las orientaciones del Ministerio de Educación de la República Dominicana, esto se evidencia en las opiniones del 100% del Equipo de Gestión y el 46% del personal docente indicaron que este tipo de método de evaluación se realiza con frecuencia anual. Realmente, se valora como positivo el uso de este método de evaluación, que resulta parte esencial de la planificación y elemento a darle seguimiento constante. En resumen, se determinó que no se implementa el paradigma de la gestión de la calidad hacia la mejora continua, en coherencia a lo que estipula el Ministerio de Educación de la República Dominicana. Este tipo de evaluaciones permite una gestión preventiva de situaciones. En cambio, la evaluación institucional es más bien externa, por lo que se aplica una gestión reactiva, de mejora a los señalamientos que establecen los diferentes organismos evaluadores que visitan el centro, sin aplicar herramientas útiles como el diagnóstico de necesidades frecuentes, lo que conllevaría a mejorar la calidad de los procesos.

**Tabla 6**  
**Instrumentos de evaluación institucional utilizados en los centros**

Alternativas	Llanos de Pérez			
	Equipo de gestión		Personal docente	
	Fc.	%	Fc.	%
<b>Cuestionario</b>	0	0		
<b>Entrevista estructurada</b>	5	100		
<b>Lista de cotejo</b>	0	0		
<b>Registro anecdótico</b>	3	60	16	62
<b>Guía de observación</b>	5	100	15	58

<b>Escala de medición</b>	0	0
<b>Todos los anteriores</b>	0	0

Fuente: Elaboración propia (Se podía seleccionar más de una opción)

Se constata que sólo se utilizan dos instrumentos de evaluación, el registro anecdótico que es obligatorio llenar por orientaciones del Sistema de Acompañamiento y Supervisión Educativa (SAS) y la guía de observación, también del mismo sistema. En tal sentido, se constata que el 100% del Equipo de Gestión y el 58% del personal docente coincidió que se integra guía de observación y similar porcentaje el registro anecdótico. Los resultados no coinciden con lo estipulado por Ahumada, et al. (2012) quienes concluyeron en su estudio que no hubo una apropiación real de las herramientas y dispositivos que el Sistema de Aseguramiento busca implementar y fortalecer. Esos resultados no coinciden con el presente estudio, porque los sujetos informantes concuerdan en que integran instrumentos de evaluación institucional. Las diferencias obtenidas resultan de los tipos de evaluaciones institucionales aplicadas, donde la aplicación de instrumentos no es interna, sino que los instrumentos son aplicados por los evaluadores, a saber, técnicos nacionales, regionales y distritales que visitan el centro. Se comprobó un uso limitado de instrumentos de evaluación institucional, que justifica la percepción de que la evaluación institucional interna o autoevaluación no es una cultura en el centro; pues el único instrumento que se utiliza resulta ser la guía de observación, que sirve más para los acompañamientos y seguimientos; lo cual obedece a su selección de evaluación, en coherencia a las informaciones propuestas por Bolívar (2006).

<sup>o</sup>Tabla 7

**Valoración de los indicadores planificación y organización, en la evaluación de la calidad realizada por el estudiantado de los centros**

<b>Alternativas</b>	<b>Llanos de Pérez</b>				
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Nivel de planificación en el centro</b>	17	32	59		
<b>Planificación de la Jornada Extendida</b>	80	19	9		
<b>Planificación y organización para distribuir el desayuno escolar</b>	29	64	15		

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla número 19, de 108 estudiantes del Centro Educativo Llanos de Pérez, 17 valoró el nivel de planificación del centro en el número 5, 32 en el número 4 y 59 en el número 3. En relación a la planificación de la Jornada Extendida, 80 estudiantes calificaron el indicador en el número 5, 19 en el número 4 y 9 en el número 3. En relación a la planificación y organización para la distribución del desayuno escolar, de 108 estudiantes del Centro Educativo Llanos de Pérez, 29 calificaron el indicador en el número 5, 64 en el número 4 y 15 en el número 3. En general, aunque el nivel de planificación del centro está calificado como alto, la organización de actividades dentro de la institución no es favorable, como se evidencia en los resultados anteriores.

## CONCLUSIONES

Al finalizar este caso de investigación sobre, Educación y Gestión Escolar. Evaluación Institucional como Herramienta para Elevar la Calidad de la Jornada Escolar Extendida en la Escuela Primaria Llanos de Pérez del Distrito 03, Imbert, Puerto Plata, año escolar 2017-2018, se llegó a las siguientes conclusiones: se determinó que, en la Escuela Primaria Llanos de Pérez, la evaluación institucional es más bien externa, por lo que se aplica una gestión reactiva, de mejora a los señalamientos que establecen los diferentes organismos evaluadores que visitan el centro. Se

utiliza sólo la evaluación externa, que es aplicada por los organismos institucionales dependientes del Ministerio de Educación de la República Dominicana.

En la Escuela Primaria Llanos de Pérez no hay cultura de autoevaluación y reflexión sobre la gestión escolar, que se deduce de la ausencia de aplicación de técnicas estratégicas para evaluar la calidad de la gestión del centro y la realización de sólo un diagnóstico de necesidades y la evaluación de desempeño, ambas con frecuencia anual, según más de la mitad del equipo de gestión y los docentes. Se comprobó un uso limitado de instrumentos de evaluación institucional en la Escuela Primaria Llanos de Pérez, que justifica la percepción de que la evaluación institucional interna o autoevaluación no es una cultura en el centro; pues el único instrumento que se utiliza resulta ser la guía de observación, que sirve más para los acompañamientos y seguimientos; lo cual obedece a su selección de evaluación.

El consenso del Equipo de Gestión y el personal docente coincidió que se integra guía de observación como instrumento de evaluación interna. Por su parte, el consenso del equipo de gestión y del personal docente votó por registro anecdótico. En torno al proceso de evaluación institucional se procede a mejorar los señalamientos que indican las evaluaciones externas, sin seguir ninguno de los pasos del proceso de mejora. Al calificar la incidencia de la evaluación institucional que se desarrolla en el centro con la calidad educativa, el total del equipo de gestión se mostró medianamente de acuerdo en que la evaluación institucional incide en la calidad educativa; la mitad del personal docente coincidió con esa opinión. Se concluye que, la evaluación externa no favorece la reflexión sobre los procesos, lo que impide el fortalecimiento de la gestión institucional, porque no hay información para valorar las ejecutorias, aprender de los errores e implementar la mejora continua de los procesos.

Sobre el objetivo número 1, identificar los tipos de evaluaciones institucionales que se aplican en el Centro Educativo, en el año lectivo 2016-2017, se determinó que, se determinó que la evaluación aplicada es externa. No se aplica ninguno de los procesos de evaluación interna o mixta en el centro, sólo se comenta en plenaria los resultados de las evaluaciones distritales. En relación al segundo objetivo, determinar los métodos de evaluación institucional utilizados en el proceso de gestión escolar del centro, se verifica que en la Escuela Llanos de Pérez no hay cultura de autoevaluación y reflexión sobre la gestión escolar, que se deduce de la ausencia de aplicación de técnicas estratégicas para evaluar la calidad de la gestión del centro. Sólo se realiza un diagnóstico de necesidades y la evaluación de desempeño, ambas con frecuencia anual, según más de la mitad del equipo de gestión y los docentes.

En coherencia con el tercer objetivo, verificar los instrumentos de evaluación institucional que se aplican para comprobar la pertinencia de estos con relación a los objetivos de elevar la calidad, se justifica la percepción de que la evaluación institucional interna o autoevaluación no es una cultura en el centro; pues el único instrumento que se utiliza resulta ser la guía de observación, que sirve más para los acompañamientos y seguimientos; lo cual obedece a su selección de evaluación. De acuerdo al cuarto objetivo, describir el proceso de evaluación institucional llevado a cabo en el centro y medir el grado de efectividad del proceso, se determinó que el centro no realiza evaluación institucional interna, sólo se procede a mejorar los señalamientos que indican las evaluaciones externas, sin seguir ninguno de los pasos del proceso.

Sobre el quinto objetivo, evaluar la calidad del proceso de evaluación institucional con relación al programa de Jornada Escolar Extendida en el centro, se verificó que el total del equipo de gestión se mostró medianamente de acuerdo en que la evaluación institucional incide en la calidad educativa; la mitad del personal docente coincidió con esa opinión. Se verifica que el personal no está sensibilizado sobre la importancia de la evaluación institucional y sus contribuciones a la calidad. Por ese motivo, los estudiantes valoraron de forma deficitaria el centro, siendo los indicadores menos votados: la planificación de la Jornada Extendida; la integración de los padres al centro, así como la integración del centro a su comunidad.

Se concluye que, la evaluación externa que realiza el Centro Educativo Llanos de Pérez no favorece la reflexión sobre los procesos, lo que impide el fortalecimiento de la gestión institucional, porque no hay información para valorar las ejecutorias, aprender de los errores e implementar la mejora continua de los procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abréu, R. (2009). *Análisis sobre la valoración de la comunidad educativa frente a los resultados de la Autoevaluación de Calidad a la Gestión en los Centros de Enseñanza. Período 2007-2008*. INERED. [En línea] [Fecha de consulta: 12 de febrero, 2018]. Disponible online en: <<http://www.ideice.gob.do/inered/fichanueva.php?id=1135>>
- Ahumada, L., et al. (2009). *Funcionamiento del equipo directivo en la autoevaluación institucional en el marco de políticas de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar en Chile*. Universitas Psychologica, 8(2), 353-370. [En línea] [Fecha de consulta: 10 de febrero, 2018]. Disponible online en: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S165792672009000200005&lang=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165792672009000200005&lang=es)>
- Bolívar, A. (2006). *Evaluación institucional. Entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna. El Salvador*. Brasil: Revista Gestión en Acción. [En línea] v.9 n. 1 Janeiro. [Fecha de consulta: 11 de febrero del 2018]. Disponible online en: <<http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav9n12006.pdf#page=37>>
- Cardoso, E., et al. (2013). *Evaluación institucional basada en los sistemas suaves*. Estados Unidos de América: Palibrio LLC.
- Castillo, S., et al. (2007). *Compromisos de la evaluación educativa*. México: Prentice Hall.
- De la Orden, A. (2008). *Calidad de los centros educativos, asunto para un congreso*. Buenos Aires: Editorial Bordón.
- Del Solar, S. (2008). *El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar*. Santiago de Chile: Editorial LOM.
- Fallas, V., y Herrera, V. (2014). *Evaluación e implantación de un sistema de calidad en instituciones educativas*. España: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Fleitman, J. (2015). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.
- García, F. (2010). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. España: Ediciones Aljibe.
- Ginebra, J. (2008). *El liderazgo y la acción. Mitos y realidades*. México: Editora Fuentes Impresoras.
- Hernández, R., et al. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw – Hill.
- Lafourcade, P. (2002). *Evaluación institucional*. México: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Margiotta, E. (2006). *Herramientas para la Evaluación institucional*. México: UNAM.
- Medina, S., y Villalobos, E. (2006). *Evaluación institucional*. México: Publicaciones Cruz.
- Ministerio de Educación de la República Dominicana. (1994). *Fundamentos del currículo* (Tomo I-II) República Dominicana: Corripio, S.A.
- Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2003). *Manual de planificación efectiva*. República Dominicana: Taller.
- Ministerio de Educación de la República Dominicana (2006). *Modelo de Gestión de la Calidad de los Centros Educativos Públicos*. Disponible online en: <https://www.minerd.gob.do>
- Ministerio de Educación de la República Dominicana (2013). *Manual operativo del centro público*. Disponible online en: <https://www.minerd.gob.do>
- Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2001). Ordenanza 1-96 que establece el Sistema de Evaluación del currículum de la Educación Inicial, Básica, Media, Especial y de Adultos. Disponible online en: [http://www.minerd.gob.do/sgce/base%20legal%20manual/Ordenanza %201'96.pdf](http://www.minerd.gob.do/sgce/base%20legal%20manual/Ordenanza%201'96.pdf) Recuperado: 10 de febrero 2018.
- Ministerio de Educación República Dominicana Dirección General de Bienestar Estudiantil “Logros de Mayor Impacto 2011-2012” 1 Informe de Rendición de Cuentas Logros de Mayor Impacto 2011-2012 De la Dirección General de Bienestar Estudiantil.
- Ministerio de Educación de la República Dominicana (2013). Ordenanza 9-2010 Disponible online en: <https://www.minerd.gob.do>
- Ministerio de Educación de la República Dominicana. (1995). *Plan decenal de educación en acción. Transformación Curricular en marcha: Nivel Primario*. República Dominicana: Taller.
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente. Fundamentos, modelos e instrumentos*. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio.

- Peña, M. (2012). *La gestión docente y administrativa y su incidencia en el rendimiento académico de los centros educativos del Nivel Básico*. Tesis de grado. ISFODOSU.
- Pérez, R. (2009). *La evaluación de programas educativos. Conceptos básicos, planteamientos generales y problemática*. México: UNED.
- Pérez, N., y Meléndez, G. (2013). *Evaluación institucional del centro de excelencia República de Colombia, Distrito Educativo 15-02, durante el período 2011-2012*. INERED. [En línea] [Fecha de consulta: 14 de febrero del 2018]. Disponible online en: <<http://www.ideice.gob.do/inered/fichanueva.php?id=149>>
- Rodríguez, H. (2005). *Formando estudiantes competentes*. República Dominicana: Susaeta.
- Ruiz, J. (2004). *Cómo hacer una evaluación de centros educativos*. España: Ediciones Narcea.
- Salazar, N. (2009). *Planificación Institucional y Calidad del Servicio Educativo en Educación*. México: Editorial Trillas.
- Salazar, P. (2009). *Análisis de la autoevaluación institucional de la Escuela Martina Villa de Mejía en el año escolar 2007-2008*. Santiago: Biblioteca de UTESA.
- Santos, M. (2012). *Estrategias para la evaluación interna de los centros educativos*. España: Serie Cuadernos.
- Secretaría de Estado de Educación, Bellas Artes y Cultos (1992). *Síntesis del Plan Decenal de Educación*. Santo Domingo: Editora de Colores.
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar. Experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile*. Biblos-E de la Universidad Autónoma de Madrid. [En línea] [Fecha de consulta: 11 de febrero del 2018]. Disponible online en: <<https://repositorio.uam.es/handle/1048-6/661095>>
- Valeirón, J. (2004). *La gestión educativa*. México: OEI.
- Valerio, R., y Smith, Y. (2014). *Práctica de la autoevaluación en la gestión administrativa y pedagógica de los centros educativos rurales, Distrito Educativo 05-08, en el período escolar 2012-2013*. INERED. [En línea] [Fecha de consulta: 9 de febrero del 2018]. Disponible online en: <<http://www.ideice.gob.do/inered/fichanueva.php?id=1135>>
- Valenzuela, J., et al. (2009) *Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa*. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. [En línea] [Fecha de consulta: 21 de febrero del 2018]. Disponible online en: <<https://repositorio.uam.es/handle/10486/661571>>