



CARIBEÑA DE CIENCIAS SOCIALES

LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA JORNADA ESCOLAR EXTENDIDA EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR

Rafael Marte Espinal

Docente Investigador

Universidad Autónoma de Santo Domingo, UASD

<https://orcid.org/0000-0002-4302-40161>

rmarte32@uasd.edu.do

RESUMEN

El tema abordado en esta investigación se titula: La Planificación Institucional de la Jornada Escolar Extendida en la Calidad de la Gestión en el Liceo Llanos de Pérez del Distrito Educativo 11-03, Puerto Plata, República Dominicana. El objetivo es evaluar la Planificación Institucional de la Jornada Escolar Extendida y sus aportes en la Calidad de la Gestión. Mientras que la problemática consiste en que se ha reportado de manera informal a las autoridades distritales que los centros educativos pertenecientes al Sistema de Jornada Extendida no realizan ninguna planificación para adaptarse a su nueva modalidad, puesto que siguen aplicando sus planificaciones anteriores, sin planificar la extensión del horario, la modificación del calendario escolar, tampoco consideran la ampliación de la permanencia de los estudiantes en los centros, que incluye cambios y necesidades en la logística operativa. La investigación es de tipo descriptiva, con un enfoque cuantitativo. Se trabajó con el universo del personal docente y equipo de gestión, un universo de 25 (19 docentes y 6 del equipo de gestión). La población objeto de estudio está localizada en el sector Imbert, Puerto Plata en República Dominicana. El estudio concluye de manera general que la calidad se situó en un 2.08 de una escala de 5, lo que indica una calidad muy baja, que coincide con el alto nivel de improvisación existente en el centro, que dificulta seriamente todos los procesos, reduciendo la percepción de calidad y la satisfacción de los estudiantes acerca de la gestión de la jornada escolar extendida.

Palabras clave: planificación institucional, jornada escolar, calidad, gestión escolar.

INSTITUTIONAL PLANNING OF THE SCHOOL DAY EXTENDED IN THE QUALITY OF SCHOOL MANAGEMENT

ABSTRACT

The topic addressed in this research is entitled: The Institutional Planning of the Extended School Day in the Quality of Management in the Llanos de Pérez High School of Educational District 11-03, Puerto Plata, Dominican Republic. The objective is to evaluate the Institutional Planning of the Extended School Day and its contributions in the Management Quality. While the problem is that it has been reported informally to the district authorities that the educational centers belonging to the Extended Day System do not carry out any planning to adapt to their new modality, since they continue to apply their previous plans, without planning the extension of the schedule, the modification of the school calendar, nor do they consider the extension of the permanence of the students in the centers, which includes changes and needs in the operational logistics. The research is descriptive, with a quantitative approach. We worked with the universe of teaching staff and the management team, a universe of 25 (19 teachers and 6 from the management team). The population under study is located in the Imbert sector, Puerto Plata in the Dominican Republic. The study generally concludes that the quality was 2.08 on a scale of 5, which indicates a very low quality, which coincides with the high level of improvisation existing in the center, which seriously hinders all processes, reducing the quality perception and student satisfaction regarding the management of the extended school day.

keywords: institutional planning, school day, quality, school management.

INTRODUCCIÓN

La planificación consiste en organizar los recursos disponibles para hacerle frente a las necesidades presentes y futuras del centro. Es una actividad institucional, que debe ser diseñada y conocida por toda la comunidad educativa, con la finalidad de reconocer la misión, la visión y los objetivos de la institución, así como el marco regulatorio a seguir. Así entendido, “la planificación consiste en la principal actividad para garantizar el éxito escolar en los centros educativos” (Sánchez, 2014, p. 78). Conforme a lo expresado por el autor, planificar es especificar los fines, objetivos y metas de la educación. Gracias a este tipo de planeación, es posible definir qué hacer y con qué recursos y estrategias. De esta forma, se asegura que la investigación sobre la planificación institucional resulta importante, porque verificará su eficacia, la importancia que le dan los centros educativos y su contribución para el éxito del programa de jornada escolar extendida y la calidad de la gestión (Espinal et al., 2016).

Estudiar la planificación institucional que realizan los centros de Jornada Escolar Extendida resulta importante, porque se validará si éstas han sido adaptadas al nuevo esquema, además de si éstas son utilizadas como herramienta de organización, comprobando que realmente se cumplan. En ese orden, los resultados de la investigación serán de mucha utilidad para el Equipo de Gestión del Liceo Llanos de Pérez, porque obtendrán información imparcial sobre la marcha de los procesos educativos en el centro (Beard et al., (2016).

Desde el punto de vista institucional, pertenecer a Jornada Extendida involucra al centro en mayores actividades administrativas para garantizar la eficiencia del almuerzo escolar, garantizar la disponibilidad de recursos didácticos y materiales para llevar a cabo la docencia, implica mayores esfuerzos de seguimiento y control, así como de mantenimiento (Espinal et al., 2016). En tal sentido, las planificaciones que se realizan en los centros de Jornada Escolar Extendida deben adaptarse a las nuevas realidades que se verifican en esas instituciones (Marte, 2019).

El problema radica en que, observaciones realizadas en varios centros educativos urbanos de la ciudad de Imbert indican que, algunos centros educativos pertenecientes al Sistema de Jornada Extendida no realizan ninguna planificación, programa, plan o proyecto para adaptarse a su nueva modalidad. Por el contrario, siguen aplicando sus planificaciones anteriores, sin prever ni planificar la extensión del horario áulico, la modificación del calendario escolar, ni prever circunstancias acarreadas por el cambio de sistema y la ampliación de la permanencia de los estudiantes en los centros, que incluye mayores necesidades de mantenimiento e higiene, mayores niveles de supervisión y control disciplinario, entre otros.

Se percibe que el programa de Jornada Escolar Extendida en el Liceo Llanos de Pérez debe recibir mayores esfuerzos de organización, así como un seguimiento más estricto a las herramientas de planificación que se utilizan. Observaciones iniciales indican que en el centro bajo estudio no se han actualizado las planificaciones existentes desde el año 2014, cuando el centro era de doble jornada. Además, se comprobó que el proceso de planificación no fue un proceso participativo, sino realizado de manera unilateral por el equipo de gestión, por lo que es desconocido por la comunidad educativa.

Extender el horario escolar y no planificar las actividades de los estudiantes en ese tiempo extra puede acarrear diversas dificultades para el centro. Por ejemplo, puede disminuir los niveles de disciplina escolar, afectando el ambiente escolar; lo que a la larga significa disminución de la atención y la motivación de los estudiantes, así como una reducción en los niveles de rendimiento escolar. Asimismo, una permanencia de más de ocho horas de un alto número de estudiantes puede impactar negativamente en los niveles de higiene, así como en la durabilidad de los inmuebles escolares, como sillas, mesas, pizarras, incluso equipos audiovisuales; que pueden sufrir mayor desgaste por un exceso de uso. De igual forma, puede influir negativamente en los niveles de motivación de los alumnos, que, al recibir más clases presenciales, pueden sentirse agobiados.

La necesidad de evaluar la existencia o no de planificaciones institucionales adaptadas a la realidad, que respondan a los procesos de planificación moderna, así como adecuados métodos de seguimiento en el Liceo Llanos de Pérez, es la problemática que aborda el siguiente trabajo de investigación. De esta forma, se considera que las planificaciones institucionales que se aplican pueden llegar a ser obsoletas y reducir su impacto o apoyo a la calidad de los procesos de gestión escolar. Así entendido, se considera imprescindible verificar hasta qué punto los centros educativos de jornada

extendida se han adaptado a su nueva modalidad, realizando planificaciones institucionales que saquen el mayor provecho de los recursos disponibles, permitiendo el crecimiento de los estudiantes. Se pretende llevar a cabo ese estudio en el Liceo de Jornada Extendida Llanos de Pérez.

El Programa de Jornada Escolar Extendida constituye el proyecto cumbre del Ministerio de Educación de la República Dominicana, en el período 2012-2018. En menos de cuatro años, logró que decenas de centros educativos urbanos y rurales, incrementaran el horario de clases de cuatro horas diarias a ocho horas, auspiciar el almuerzo escolar, fortalecer la dotación de recursos didácticos y nombrar personal de apoyo necesario para los centros pertenecientes al programa. El problema radica en que los cambios de la Jornada Extendida suponen más transformaciones en los centros educativos que sólo el plan de clases de los docentes (Marte y Pichardo, 2019). En este contexto, uno de los cambios obvios se relacionaba a las herramientas de planificación institucional que utilizaban los centros de jornada doble que pasaron a jornada extendida. En ese sentido, resultaba imprescindible que las diferentes instituciones adaptaran sus antiguas planificaciones a la nueva realidad del centro, fundamentada en el hecho de la permanencia por ocho horas consecutivas de la comunidad educativa en el plantel, lo que supone mayor inversión de recursos, mantenimiento escolar y coordinación de actividades.

El estudio se justifica en los aportes sociales y económicos que proporciona. Aportes sociales, que resultan de la evaluación del proceso de planificación y sus beneficios al proceso de gestión. Aportes económicos, derivados de la evaluación de la inversión de los fondos descentralizados que reciben dichos centros y el grado de cumplimiento de las actividades planificadas. La investigación resulta relevante para todos los miembros de la comunidad educativa del Liceo Llanos de Pérez, así como el distrito educativo 11-03 de Imbert al que el centro pertenece, porque constituye una evaluación imparcial del funcionamiento del proceso de planificación institucional y sus aportes a la gestión educativa. La investigación proporciona aportes significativos documentales, en la recolección de información pertinente sobre la elaboración de planificaciones institucionales y el nivel de seguimiento favorable.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La jornada escolar (JE) es el período laboral referido al plano académico. En la misma se incluye toda la dinámica del accionar pedagógico en pro de la consecución del proceso Enseñanza-Aprendizaje (E/A) incluyendo la ejecución de los actores que inciden en el mismo, véase docente, discente, administrativo y tutor. Al respecto, se persigue crear un horario establecido para el desarrollo de los procesos didácticos, el cual se convierta en referente para todo el sistema educativo. De igual manera, la expresión “jornada escolar” (JE), en general, se define como el período de escolarización o tiempo escolar diario de los alumnos. En estos casos, la JE refiere al tiempo de los alumnos y se diferencia de la jornada laboral de los docentes, y de la jornada de los centros educativos. Sin duda, estas distintas jornadas no son independientes entre sí, y, de hecho, asumen duraciones diferentes, según el sistema educativo de

que se trate. Jiménez (2009) entiende que la jornada escolar es el momento de tiempo en el día (cantidad de horas totales) en que los estudiantes deben estar escolarizados diariamente y cuyo funcionamiento aparece regulado y organizado temporalmente. En otras palabras, la JE refiere al tiempo en que los niños están en el edificio escolar, ya sea ocupados en actividades peri-escolares (la pausa del mediodía, el tiempo preparatorio de la mañana) o en aquéllas vinculadas a la enseñanza obligatoria.

Según el Ministerio de Educación (2006), una de las dimensiones de la calidad del sistema educativo es la pertinencia. Ésta se refiere a la adecuación de las características de los servicios educativos a las necesidades de los usuarios. En el caso de la educación básica, los usuarios de estos servicios son, en primera instancia, los niños y sus familias, pero también la sociedad, en un sentido más amplio. En consecuencia, las necesidades de los alumnos de dicho grado son principalmente de desarrollo y aprendizaje (fundamento de los propósitos educativos que persigue el currículo actual de este nivel). Sin embargo, por su edad, los alumnos a quienes está dirigida también demandan atención y cuidados que garanticen su bienestar integral. Las familias de los dicentes tienen dos necesidades principales: a) en correspondencia con lo que requieren los propios niños, es que la educación preescolar promueva el desarrollo y aprendizaje de éstos y les brinde los cuidados adecuados para su edad. b) que las características de la prestación de los servicios educativos les faciliten la realización de las tareas cotidianas en las que se involucran, entre ellas, las actividades laborales.

La sociedad por su parte requiere que los individuos dispongan de los medios para su pleno desarrollo, de forma que puedan contribuir al fortalecimiento económico y social del país. Para la educación básica, al igual que para los otros niveles de la educación básica, esta exigencia implica una orientación hacia el desarrollo de todas las competencias de los niños, para que éstos adquieran confianza en su capacidad de aprender, cuenten con habilidades para ello a lo largo de la vida de manera autónoma e independiente y puedan también contribuir a la democratización social y hacer sustentable el desarrollo humano.

Además, si se hace caso a lo expresado por Toranzos (2006), es preciso que las características de prestación del servicio educativo no se constituyan en un obstáculo para la participación social y económica de las familias de los alumnos en la sociedad. La duración de la jornada en las escuelas de preescolar y el tiempo disponible durante la misma, para que los niños participen en experiencias educativas y desarrollen sus competencias, son dos condiciones relacionadas con la pertinencia de los servicios que serán exploradas en este acápite. Estas condiciones funcionan como una plataforma básica para el cumplimiento de los propósitos educativos y la satisfacción de las necesidades de los diferentes usuarios. Sin embargo, se reconoce que por sí mismas no garantizan la participación de los preescolares en actividades educativas que estimulen su desarrollo y aprendizaje. Tampoco aseguran el alcance de los

propósitos educativos establecidos en el currículo, ni que se satisfagan las necesidades de cuidado integral de los alumnos.

En este contexto de cambios acelerados vividos por la sociedad en el último tiempo, a niveles políticos, económicos y sociales, producidos por la globalización en un complejo proceso que involucra a todas las áreas del desarrollo social, la escuela se ha visto impactada por la multiplicidad de éstos y, a la vez, por las demandas que conllevan, ya que el mundo postmoderno impone exigencias a profesores y escuelas en cuanto al cambio de estructuras que aún hoy se asemejan a las llegadas por la modernidad. Para García (2009), se entiende como jornada extendida a una modalidad pedagógica donde las escuelas extienden su oferta educativa y amplían el horario de cursado de los alumnos con el objetivo de afianzar el aprendizaje de los saberes humanos obligatorios. Se le considera, además, una estrategia de igualdad para garantizar a todos los alumnos el acceso, la permanencia y el egreso, a través de ampliar las oportunidades educativas y del acompañamiento estudiantil en su trayectoria escolar.

En ese sentido, se deduce que el hecho de ampliar el horario, la oferta educativa y la modalidad pedagógica es suficiente para precisar cambios profundos en la gestión escolar, que inicien con el mejoramiento de la planificación institucional que realizan los centros, con la finalidad de adaptarlas a los nuevos requisitos que la innovación requiere. Gestionar un centro de jornada extendida representa retos que no pueden ser respondidos con una gestión y planificación institucional obsoleta. Las herramientas de la gestión, incluyendo la planificación deben adaptarse a la nueva realidad de los centros. Por ese motivo, George (2007) asegura que la JEC es una estrategia de fortalecimiento de la gestión institucional que impulse líneas de acción que posibiliten la participación de los actores institucionales en la toma de decisiones vinculadas a mejorar el aprendizaje y facilitar procesos de autoevaluación y planeamiento del desarrollo institucional con el fin de garantizar una educación sistémica para todos.

El principal factor que propone esta modalidad es elevar la organización. “Dicha modalidad mejorará la praxis pedagógica y organizativa de modo inequívoco” (Garrido, 2006, p.246). De esta forma, el referido programa estaba enfocado a elevar la calidad de la enseñanza, a través de la mejora constante de todos los procesos, siendo la planificación institucional estratégica imprescindible para lograr las metas, al organizar los recursos temporales, materiales y tecnológicos existentes, distribuyéndolos apropiadamente. Básicamente, en cuatro años de funcionamiento del programa, se observan la principal debilidad de la gestión de los centros de jornada extendida. Los centros carecen de herramientas de planificación institucional actualizadas y adaptadas al programa de Jornada Escolar Extendida. Los instrumentos no se han “climatizados”, por lo que no apoyan la gestión institucional lo que pudiera estar afectando la eficiencia operativa y la calidad de la enseñanza.

Los líderes por lo general se caracterizan por su capacidad de dirigir; pero “Ser líder no sólo significa ser buen director ni tener prestigio, sino tener capacidad de compromiso, de arriesgarse y sobre todo poseer capacidad y don de arrastrarse”. (Ginebra, 2008, p. 4) Por tal razón, los verdaderos líderes se comprometen a establecer y hacer esfuerzos para el bien común, pues de lo contrario perderían su prestigio y su arrastre. Todo director de Centro educativo como líder principal del proceso de gestión de este debe tener visión. Esto es tener una imagen mental de un futuro estado de organización posible y deseable, que puede ser vago como un sueño o preciso como una meta. La visión encarnará la imagen del director de lo que constituye la calidad educativa en la escuela como el lugar donde se perfila el conocimiento. La visión del líder de una escuela también incluye una imagen mental posible y deseable de una escena educativa más amplia para la sociedad en general, esperando obtener un estado futuro preferido. En las Escuelas de Jornada Escolar Extendida se precisa que el director sea un líder que encamine la escuela hacia la planificación completa.

Ginebra (2008) señala que, cada aspecto de la visión refleja diferentes asunciones, valores, creencias sobre cuestiones como la naturaleza de la humanidad; el propósito de la escolarización; los papeles del gobierno, de la familia, de la iglesia en lo referente a la enseñanza; enfoque sobre la enseñanza y aprendizaje; enfoque entre dirección y cambio. “En las relaciones del director con el personal del centro educativo y con otras personas ajenas al mismo, este mostrará en todo momento una especial delicadeza al tratar a todos y cada uno de ellos con alta estimación, respeto y aprecio”. (Encarnación, 2004, p. 99). De acuerdo con la cita, refuerza su estimación y dignidad, haciéndolas acreedoras de manifestaciones de aprecio. Este aspecto se caracteriza por: la cortesía y la delicadez, aprecio y reconocimiento, protege de las críticas injustificadas de carácter personal y profesional, apoya las acciones profesionales de los profesores de forma moral., atiende las necesidades personales del centro e impulsa la auto-confianza de profesores, alumnos y todo el personal del centro.

En el Manual de Gestión de Centros del Ministerio de Educación (2006) se establece que, “como líder pedagógico para entusiasmar a sus profesores y todo el personal profesional o no, con el fin de lograr una educación de calidad, debe tener visión anticipada de los planteamientos más importantes para solucionar los retos y alternativas de futuro y las consecuencias que pudieron derivar; por lo tanto el director debe plasmar, comprometer y difundir la misión educativa y orientación básica de la institución”. Esta misión estará cargada de un gran contenido social pedagógico, compartido por profesores, personal docente, estudiantes y padres y estarán difundidas hacia el entorno próximo al centro de modo que sea conocida por todos, por lo tanto.

1. Posee una visión anticipadora de la situación modélica a establecer.
2. Tiene una misión conociendo perfectamente cuál es la finalidad que da sentido al centro como unidad de servicio.
3. Posee una filosofía propia para el centro educativo, partiendo de la idea de cómo se estructura.
4. Plantea retos y metas alcanzables, sin olvidarse de la situación real del centro.

En las últimas dos décadas, el concepto “escuela” ha evolucionado más que en los dos milenios precedentes. Los avances realizados en el ámbito científico, administrativo y tecnológico han ingresado al ámbito educativo, modificando la enseñanza y su organización desde sus cimientos. Desde el punto de vista científico, con la introducción de nuevas teorías educativas que revolucionan la enseñanza y los contenidos de esta. Desde el punto de vista tecnológico, por medio de la introducción de la informática y el desarrollo que ésta ha provocado en las diferentes ciencias. Desde el punto de vista administrativo, porque los modernos paradigmas de esta área se han introducido para provocar la eficientización de la escuela, en todas sus dimensiones.

Entre todas las teorías administrativas que se han introducido, las que más aportes ha hecho es la teoría de gestión de calidad, la cual ha permitido mejorar los procesos organizacionales y académicos de la escuela, logrando el desarrollo eficaz de los objetivos. De acuerdo con Toranzos (2006), la calidad educativa se refiere principalmente a tres aspectos: eficacia, relevancia y procesos. En el primer aspecto, se señala que la calidad es aquella que logra que los alumnos aprendan los contenidos y destrezas establecidos en los planes y programas curriculares. El segundo aspecto es la relevancia, o la importancia individual de los contenidos, destrezas y capacidades planificados. Mientras que, en el tercer aspecto, los procesos se refieren a la calidad de los recursos y medios que dispone el sistema para el desarrollo de las experiencias educativas. De ahí que se entienda que la cultura de calidad depende de uno de los procesos básicos administrativos, la planificación. Puesto que la planificación es que garantizará que se utilicen métodos didácticos adecuados para lograr la eficacia del proceso; que se integren los contenidos y destrezas más relevantes y que se cuenten con los recursos y medios para lograr los anteriores preceptos.

Planificar es prever, es verificar cuáles son los elementos con los que se cuenta, para con éstos organizar los procesos administrativos y académicos de una escuela, a fin de lograr la eficacia de los procesos. La planificación es un estilo de conducción que garantiza decisiones eficaces para el mejoramiento de la educación. En este contexto, García (2009) define la planificación como una actividad humana racional, que pretende prever un futuro deseable, dando los medios propicios y oportunos para conseguirlo. Planificar es decidir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo y quién ha de hacerlo. Es organizar el futuro, partiendo de la realidad del presente. De acuerdo con la cita, planificar es organizar los recursos disponibles para alcanzar unas metas a corto, mediano y largo plazo, que son deseables para todos los involucrados. Planificar consiste en establecer las metas futuras que se quieren alcanzar, coordinar los recursos que se necesitan, planificando las estrategias y acciones a implementar para hacer realidad los propósitos. En este caso, una meta global que es la calidad educativa se redimensiona en diferentes herramientas de planificación para lograr metas más pequeñas y medibles.

“Planificación es un proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de recursos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados.” (Ander-Egg, 2005, p. 37). Este concepto contempla los aspectos necesarios a la hora de considerar un plan, en cualquier campo del desempeño humano. En primer lugar, menciona la necesidad de elegir las actividades o tareas que han de realizarse, en segundo lugar, se refiere al aprovechamiento de los recursos y plantea la necesidad de logro de una meta; y, por último, pero no menos importante señala la necesidad de partir de un diagnóstico donde se contemplen todos los elementos condicionantes, lo que permitirá al planificador intervenir directamente sobre las necesidades de un problema que requiere ser abordado.

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.

Es observable que la planificación escolar no se ha consolidado como cultura, razón por la cual carece de identidad, lo que se refleja en situaciones como: “Elaboración de los planes y programas educativos a espaldas de la comunidad y de la realidad social; poco conocimiento de la vocación cultural, humana, económica, política, ideológica y social que sirva de guía a los planes y programas educativos; carencia de continuidad de los planes y programas entre una administración y otra, a nivel nacional, regional, local e institucional; utilización de un modelo de “Planeación Institucional Anual” normativo, para cumplir sólo especificaciones de legislaciones nacionales, regionales y locales”. (Del Pino, 2015, p. 18)

La planificación es la clave en la transformación de los centros educativos. Sus aportes, según Grinberg (2009), consisten en lograr que la escuela sea efectiva, es decir, lograr que funcione la gestión institucional y que se logren los siguientes campos: lograr que el centro cuente con un Proyecto Educativo de Centro, que oriente su gestión institucional y pedagógica, y dirija sus acciones con el fin de mejorar la

calidad educativa; el equipo directivo ejerce un liderazgo transformador; que exista una convivencia escolar positiva que facilita un ambiente propicio para el aprendizaje; que se haga buen uso del tiempo y los recursos; que se logre integración a la comunidad y que los contenidos curriculares sean conocidos y promovidos. Como puede observarse, la planificación institucional es un proceso que orienta las dos dimensiones de la gestión escolar, tanto la administrativa o institucional y la pedagógica y dirige sus acciones hacia logro de la calidad educativa, percibida desde la perspectiva de los protagonistas, en este caso, los estudiantes. En ese contexto, Grinberg agrega un elemento preponderante, el hecho de que no es el director el responsable, sino el equipo directivo o equipo de gestión, que deben implementar un “liderazgo transformador”, como señala el Ministerio de Educación de la República Dominicana (2009) en el texto Modelo de Gestión de la Calidad de los Centros Educativos.

Otro aporte fundamental de la planificación institucional cuando se aplica de forma apropiada es conseguir un clima de convivencia escolar positivo, que permita que todos los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, incluyendo la sociedad se encuentren identificados con la realidad del centro y dispuestos a esforzarse para mantener las fortalezas y superar las debilidades. La planificación cohesiona voluntades alrededor de una meta común, como establece la cita. Permite que el centro descubra sus recursos disponibles y los distribuya de manera apropiada, identificando las metas a alcanzar en el tiempo estipulado. Establece los deberes y derechos de todos los participantes, distribuyendo responsabilidades por equipos, favoreciendo el involucramiento de los organismos de participación, que obtendrán del Proyecto Estratégico de Centro las labores que se le confiere y sus ocupaciones específicas.

Sobre todo, el Proyecto Estratégico de Centro preverá la creación de espacios para llevar a cabo el Proyecto Educativo de Centro, donde se establezcan las bases de los grupos pedagógicos, de donde emanen planes de mejoramiento personal e institucional para afrontar los retos y adversidades particulares del centro. En síntesis, la planificación es la herramienta que origina todos los procesos, a medida que el centro sabe con qué cuenta y hacia dónde va, es más fácil desarrollar todos los procesos, sobre la base de la cultura de calidad.

La planificación institucional es un proceso continuo. “La planificación del proceso educativo consta de cinco pasos fundamentales: diagnóstico, programación, discusión – decisión, alternativas, instrumentación, evaluación”. (Cortés, 2008, p. 76). De acuerdo con la cita, el proceso de planificación consta de cinco momentos. El primero constituye la visión de la realidad que impera en el centro. En la segunda etapa se programan las metas que se quieren alcanzar. Luego, en plenaria se eligen los caminos a tomar para lograr las metas, además de priorizarlas. Luego se identifican las alternativas válidas, eligiendo indicadores de logros. Empero, la planificación no termina con la elaboración de un documento escrito. Sino que incluye su control y evaluación del logro de objetivos puesto que, si las alternativas fallan, se debe reorientar el curso de la planificación (Espinal, 2018).

Ahumada (2001) apunta que, el diagnóstico constituye un proceso de análisis fundamental para el desarrollo del proceso general de planificación, incluye los aspectos que afectan a una actividad, institución o sistema, así como sus perspectivas de futuro. El proceso de diagnóstico consta a su vez de los siguientes pasos: descripción del estado de la actividad, descripción de las relaciones entre los resultados, los recursos y los medios, proyección y pronóstico del desenvolvimiento futuro de la actividad, evaluar la situación actual y pronosticar la actividad y explicación de las causas del estado de la actividad. El diagnóstico constituye los antecedentes de la actividad y el entorno, desde donde se parte para organizar los elementos del proceso a planificar. En el ámbito educativo, los aspectos que configuran el diagnóstico incluyen: número de alumnos, número de docentes, lugar dónde está situada la institución y cobertura espacial, qué tipo de capacitación reciben los docentes, cuál es el clima organizacional, rendimiento escolar de los alumnos, nivel de participación de los padres, relación entre la escuela con otras organizaciones. Las condiciones institucionales son preexistentes al momento del diagnóstico y pueden favorecer u obstaculizar las posibles estrategias para resolver problemas.

El diagnóstico permite comprender la situación inicial para jerarquizar problemas y diseñar objetivos y estrategias. Los elementos de su análisis incluyen, según García (2009), la identificación de las variables estratégicas del sistema, la identificación de los principales factores que afectan el comportamiento de esas variables, la identificación de variables externas y la forma cómo influyen, la determinación de logros factibles de alcanzar y la búsqueda de elementos que permitan estructurar y fundamentar estrategias para enfrentar la solución de los problemas y necesidades detectados. La segunda fase es la programación. Este término se usa para referirse al proceso general de la planificación, donde se formulan los objetivos, se seleccionan las prioridades, se asignan los recursos e instrumentos, se delimita el tiempo, definen metas, elaboran calendarios, y se diseñan los programas o proyectos. La naturaleza misma de los campos de acción de estas tres fases fundamenta la necesidad de realizarlas en procesos que no sean simplemente paralelos, sino que se articulen de manera convergente. Finalmente, es muy importante apoyarse e integrar las TIC para sustentar todos estos procesos de gestión escolar y/o académica con la finalidad de responder a las necesidades actuales y futuras de las instituciones educativas (De Gracia y Espinal, 2021). Al respecto, Espinal & Agüera (2019) resaltan que es vital integrar las TIC en la gestión académica, en especial en los procesos de enseñanza aprendizaje para garantizar mejores resultados conforme y alineados con la planificación institucional.

MÉTODOLÓGÍA

El método elegido para la recogida de los datos ha sido un cuestionario estructurado, puesto que se trata de un estudio cuantitativo de carácter descriptivo. En esta fase se elaboró un instrumento útil con el fin de recoger la información necesaria para lograr los objetivos de esta investigación. Hernández, et al. (2010) indica que, la población consiste en el conjunto de todos los casos, personas o cosas sujetos a

medición. En ese sentido, la población del estudio asciende a seis miembros del equipo de gestión y 19 docentes. En este caso, la muestra es la sección o parte de la población, que reúne las cualidades sujetas de estudio. Debido a las características de la población, no se extraerá muestra, sino que se tomará la población completa de seis miembros del Equipo de Gestión y 19 docentes. La población objeto de estudio está localizada en el sector Imbert de Puerto Plata en República Dominicana y labora en la Escuela Secundario o Liceo el Llanos de Pérez.

Al finalizar la investigación en la sección dedicada a la discusión de los resultados se logró cruzar las informaciones que facilitaron evaluar la planificación institucional de la jornada escolar extendida y sus aportes en la calidad de la gestión en el Liceo Llanos de Pérez del Distrito Educativo 11-03. Luego de obtener los datos, a través de la aplicación de los instrumentos al universo 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. Para ello se procedió a tabular los resultados obtenidos, con la ayuda de una tabla dinámica de frecuencias relativas, creada a base de fórmulas en Excel, con el propósito de representar estos datos en cuadros y gráficos, los cuales contienen: alternativas, frecuencias y porcentajes

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados más relevantes del estudio. En tal sentido, la primera tabla presenta los tipos de planificaciones institucionales que manejan o conocen los miembros del equipo de gestión y los docentes de la institución objeto de estudio.

Tabla No. 1

Tipo de planificaciones institucionales que se realizan

Opciones	Director		Equipo de gestión		Docentes	
	F	%	F	%	F	%
Plan operativo anual	0	–	3	50	0	–
Proyecto de centro	0	–	3	50	12	67
Plan estratégico	0	–	0	–	0	–
Plan de acción	0	–	0	–	0	–
No opina/no sabe	0	–	0	–	6	33
Todas las anteriores	1	100%	0	–	0	–
Total	1	100%	6	100%	18	100%

Fuente: elaboración propia

En torno a los tipos de planificaciones realizadas por los directores, el personal directivo indicó que en el centro se utilizan todos los tipos de planificaciones mencionadas, a saber: Plan Anual, Proyecto

de Centro, Plan Estratégico y Plan de Acción. El 50% del Equipo de Gestión asegura que se realiza Plan Operativo Anual como herramienta de planificación, igual porcentaje señaló que se utiliza el Proyecto de Centro. De los 18 docentes del Liceo Llanos de Pérez, el 67% indica que en el centro está disponible un Proyecto de Centro, por su parte el restante 33% no sabe o no respondió al respecto. En torno a las informaciones, se identifica una contradicción entre el personal directivo, el Equipo de Gestión y los docentes, con relación a la realización de planificaciones institucionales. Observaciones realizadas por el equipo de investigación indican que en el centro sólo hay disponible un Proyecto Estratégico de Centro, que responde al período escolar 2013-2014, momento en que la institución no formaba parte del Programa de Jornada Escolar Extendida. No se observó otro tipo de planificación, ni un proyecto educativo más reciente.

A continuación, la segunda tabla y la misma presenta los elementos con que cuenta la planificación institucional. En este caso, se logra indagar sobre los elementos que manejan o integran tanto los docentes como los miembros del equipo de gestión en sus planificaciones.

Tabla No. 2
Elementos con que cuenta la planificación institucional

Elementos que incluyen la Planificación institucional	Director		Equipo de gestión		Personal docente	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Identidad	0	–	0	–	0	–
Diagnóstico	0	–	0	–	0	–
Propósitos	0	–	0	–	0	–
Metas	0	–	0	–	0	–
Acciones	0	–	0	–	0	–
Estrategias	0	–	0	–	0	–
Organización	0	–	0	–	0	–
Dimensiones	0	–	0	–	0	–
Evaluación	0	–	0	–	0	–
Todas las anteriores	1	100	6	100	6	33
Ninguna de los anteriores	0	–	0	–	0	–
No sé	0	–	0	–	12	67
Total	1	100	6	100	18	100%

Fuente: elaboración propia

Según el personal directivo el proyecto estratégico de centro cuenta con todos los elementos que debe contener, como son: identidad, diagnóstico, propósitos, metas, acciones, estrategias, organización,

dimensiones y evaluación. El Equipo de Gestión coincide plenamente con las opiniones del personal directivo. El 33% de los miembros del Personal Docente aseguran que el Proyecto Estratégico de Centro que está disponible cuenta con los elementos señalados, 67% identifica que desconoce si el Proyecto Estratégico de Centro cuenta con los puntos indicados. Según observaciones realizadas por el equipo de investigación, el proyecto cuenta con identidad, propósitos y organización. Sin embargo, no se identificó ningún diagnóstico, ni metas, ni acciones ni elementos de evaluación. De los resultados se deduce que, el personal docente desconoce los modelos de planificación institucional existentes en el Liceo Llanos de Pérez, ya que la mayoría no conoce los elementos que conforman este documento. En ese sentido, el que los docentes no conozcan esto, implica en los niveles de desorganización y en la baja calidad de los procesos puesto que éstos no pueden contribuir a su implementación.

A continuación, la tercera tabla, en esta se obtuvieron las principales opiniones que tienen los actores del proceso de elaboración del proyecto estratégico del centro sobre partes fundamentales de la estructura que incluye la contemplación de la visión, misión y valores.

Tabla No. 3

Opiniones de los sujetos informantes sobre la contemplación de visión, misión y valores dentro del Proyecto Estratégico de Centro

Opciones	Director		Equipo de gestión		Personal docente	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Sí	1	100	6	100	12	67
No	0	0	0	0	6	33
Total	1	100	6	100	18	100

Fuente: elaboración propia

Dentro de un Proyecto de Centro, la identidad es el espacio donde se reconoce la visión, misión y valores del centro, se identifica el centro y se diferencia frente a otros, reconociendo los perfiles de sus integrantes y definiendo la visión de conjunto, sus características e ideales. En ese sentido, el personal directivo indicó que el centro posee identidad propia, la cual se identifica como el reconocimiento de una visión, misión y valores especiales del centro. Dichas informaciones fueron comprobables, que tiene en sus instalaciones dos cuadros donde se enuncia la misión y la visión del centro. Además, en el manual presentado como Proyecto de Centro, se incluyó un apartado que enunciaba la realidad del centro en ese entonces.

Coincide con el personal directivo la totalidad del personal docente entrevistado, quienes reconocen que el centro posee su identidad, especificada a través de la visión, misión y valores. Por el contrario, los docentes indican que el centro debe poseer misión – visión, pero que ellos no han visto aún el Proyecto de Centro. Se especifica que el Proyecto de Centro es un documento abierto, que debe conocer todo el personal docente a fin de que tengan en mente el ideal de institución y perfil de sus integrantes que se desea desarrollar y que debe estar estipulado en la identidad.

A continuación, la cuarta tabla, sobre la realización de diagnósticos para identificar las debilidades y fortalezas de la institución al momento de planificar.

Tabla No. 4

Realización de diagnósticos para identificar las debilidades y fortalezas de la institución, al momento de planificar

Opciones	Director		Equipo de Gestión		Docentes	
	F	%	F	%	F	%
Sí	1	100	0	–	0	–
No	0	–	0	–	0	–
No sé	0	–	6	100	18	100
Total	1	100%	6	100%	18	100%

Fuente: elaboración propia

En torno a la realización anual de diagnósticos de las debilidades y fortalezas del centro para adaptarse al Programa de Jornada Escolar Extendida, la totalidad del personal directivo respondió de forma afirmativa acerca de este indicador. Tanto la totalidad de los docentes del Liceo Llanos de Pérez, así como la totalidad del equipo de gestión indican que no saben si se realizan diagnósticos para identificar las debilidades y fortalezas del centro para adaptarse al programa de Jornada Extendida, a fin de identificar las necesidades y posibles soluciones. A esa respuesta, los directores explican que dichos diagnósticos no se hacen con la presencia de los docentes, sino con las autoridades educativas del Distrito Educativo 11-03, así como con la Junta de Centro, pues es más fácil llegar a soluciones prácticas. No obstante, en las observaciones realizadas, no se identificó ningún documento con diagnóstico de necesidades.

A continuación, la quinta tabla que indagó y recolectó información sobre la correspondencia de los propósitos de la planificación del centro con las necesidades identificadas en el diagnóstico elaborado.

Tabla No. 5**Correspondencia de los propósitos de la planificación del Centro, con las necesidades identificadas en el diagnóstico**

Opciones	Director		Equipo de Gestión		Docentes	
	F	%	F	%	F	%
Sí	1	100	0	–	0	–
No	0	–	6	100	0	–
No sé	0	–	0	–	18	100
Total	1	100%	6	100%	18	100%

Fuente: elaboración propia

Con relación a la fijación de propósitos generales y específicos para lograr al final del año académico y su correspondencia a las necesidades identificadas en el diagnóstico, mediante la gestión educativa, la totalidad del personal directivo respondió de forma afirmativa acerca de este indicador. Por el contrario, tanto la totalidad de los docentes del Liceo Llanos de Pérez, así como la totalidad del Equipo de Gestión indican que en el centro no se ha fijado ningún tipo de objetivos institucionales para ser completados durante el año escolar 2017 – 2018. Como en casos anteriores, el problema radica en que la planificación institucional que se lleva a cabo en el centro no incluye al personal docente, sino que atañe sólo aquellos que pertenecen a la Junta de Centro y autoridades educativas. Que miembros de la comunidad educativa desconozcan la planificación del centro implica que no podrán aportar a la eficacia de esta, con lo que reducen su significación e impacto en la organización del centro.

CONCLUSIONES

Al término de la realización de la investigación sobre la planificación institucional de la jornada Escolar extendida en la calidad de la gestión en el Liceo Llanos de Pérez, se puede concluir lo siguiente de acuerdo con los objetivos planteados:

Se determinó que el consenso del personal directivo, el Equipo de Gestión y el personal docente indicó que en el centro sólo se utiliza el Proyecto Estratégico de Centro, el cual responde al año escolar 2012-2013, momento en que en el centro no se había convertido en Jornada Escolar Extendida. Los informantes coinciden en informar que no se ha realizado ningún tipo de actualización de este documento y que, si se ha realizado, no se le ha dado participación al personal docente, por lo que éstos lo desconocen y no apoyan a su realización. Los resultados obtenidos coinciden con los propuestos por Ballesteros y Sainz (2006), quienes señalan que, la única forma de planificación que llevan a cabo el Politécnico La Esperanza y el México constituyen el Proyecto de Centro. Como puede observarse, la institución no siguió las recomendaciones realizadas por el Ministerio de Educación de la República Dominicana (2013) en el documento “Modelo Operativo de Gestión de los Centros Educativos”, el cual sugiere que se apliquen herramientas de planificación como: Proyecto Operativo Anual, Planificación Educativa de Centro; planes

de mejora, proyectos de aula, entre otros. El resultado cobra significado cuando se plantea que se ha realizado un cambio significativo en la estructura y organización del centro, al asumir el Programa de Jornada Escolar Extendida, sin realizar un consenso de planificación sobre cómo debe asumir el centro este nuevo paradigma.

Acerca de los elementos que poseía la planificación del centro, la totalidad de los docentes y directores encuestados mencionó las partes del proyecto, a excepción de: diagnóstico de necesidades, propósitos para solucionar las necesidades, así como un listado de acciones y estrategias correspondientes. No se pudo comprobar la existencia de éstos en el Liceo Llanos de Pérez. A pesar de que los docentes afirman que los proyectos de centros carecen de algunos elementos, se contradicen al afirmar que dichos proyectos reúnen las cualidades especificadas por el MINERD, como son: flexibilidad, compromiso, racionalidad, continuidad, unidad, inherencia y simplificación. A pesar de que los docentes en su mayoría afirman desconocer el proyecto de centro, afirmaron que fueron integrados o, por lo menos, consultados en referencia a la programación de actividades y la búsqueda de alternativas para algunos problemas. Sin embargo, en su mayoría no participan en las fases de: diagnóstico, discusión, instrumentación y evaluación. Los resultados coinciden con Da-Fonseca, et al (2014) cuyo trabajo identificó que la planificación estratégica constituye una herramienta básica para los modelos de gestión consultados y que para su desarrollo se pueden inferir pasos comunes e igualmente útiles en el entorno público, pero que precisan de tres condiciones: la articulación con el marco regulatorio y legal, el enfoque de los grupos de interés y los principios de la responsabilidad social. Lo que implica que el proceso de planificación es indispensable para la organización de las funciones del centro educativo.

Por lo que se comprobó que no se siguieron las fases señaladas por Cortés (2008, p. 76), sobre el proceso de planificación institucional: diagnóstico, programación, discusión – decisión, alternativas, instrumentación, evaluación. Peor aún, este proceso no se realiza desde el año 2012-2013, y cuando se realizó no se involucró al personal docente, por lo que éstos no se sienten identificados con la planificación y no contribuyen a su realización.

El personal directivo del Liceo Llanos de Pérez señaló que utiliza todas las herramientas de planificación disponibles, tales como: lista de chequeo, monitoreo, plan de mejora y grupo pedagógico. Coinciden con este personal el Equipo de Gestión y el 42% del personal docente. Tampoco coinciden con García (2009) quien expone que la evaluación permite verificar el estado que guarda un proceso o una actividad y estimar el nivel de logro de los objetivos y metas, mediante la aplicación de criterios e indicadores comúnmente aceptados y preferentemente anticipados, o por lo menos, explícitos.

En la institución no se aplican herramientas de evaluación y monitoreo de la planificación. Es más, se entiende que la planificación no aparece en ninguno de los niveles del proceso educativo, verificándose un alto nivel de improvisación en la mayoría de las acciones.

Se determinó que, el 64% de los y las docentes opina que el principal logro del proceso de planificación institucional es la calidad educativa, el 35% entiende que se mejoró considerablemente el mantenimiento preventivo en el centro, el 23% apunta que permitió la contratación del personal necesario para impartir docencia en la institución. Sin embargo, teniendo en cuenta el limitado nivel de planificación existente en el centro educativo, no puede establecerse que la calidad sea una consecuencia del proceso de planificación educativa. Más allá, los estudiantes califican en promedio de calidad educativa general en 2.08 de 5 puntos; que significa 41.60% de calidad educativa. Los resultados no coinciden con Rojas (2015) que identificó la influencia de la gestión educativa y demostró sus efectos positivos en el incremento de los niveles de organización, a consecuencia de la aplicación de estrategias de evaluación.

Si se toma en cuenta que el mayor beneficio de la Calidad Educativa es la comunidad, está a su vez tiene y debe de ser partícipe del proceso educativo. La comunidad es quién se beneficia directa e indirectamente de los buenos y malos resultados que genere la escuela, por ello, tiene que participar en el proceso de planificación de sus miembros, así como ofrecer su apoyo insertándose como un agente activo adjunto al director, los maestros y todos aquellos que participan en ella.

Se verificó que, el consenso de los estudiantes calificó la disponibilidad de sillas en las aulas en un promedio de 2 de 5 puntos; calificó la habilitación y preparación de la biblioteca en el rango 2; la disponibilidad de recursos para la enseñanza en el rango 1; la planificación y organización para distribuir el desayuno escolar en el valor 2; la planificación y la organización para distribuir la merienda escolar en el rango 1; el mantenimiento escolar en el rango 2; la higiene de la escuela en el rango 1; los servicios secretariales en el rango 3; el horario escolar en el rango 3; la distribución de carga académica en el rango 3; la planificación de la Jornada Extendida en el rango 2; y la calidad general de la enseñanza en el rango 4. Lo que devuelve un promedio de calidad educativa general valorado en 2.08 de 5 puntos; que significa 41.60% de calidad educativa. En general, la calidad se situó en un 2.08 de una escala de 5, lo que indica una calidad muy baja, que coincide con el alto nivel de improvisación existente en el centro, que dificulta seriamente todos los procesos, reduciendo la percepción de calidad y la satisfacción de los estudiantes acerca de la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, C. (2001). Planificación educativa y sistema. México: Trillas.
- Ander-Egg, E. (2005). Introducción a la planificación. Buenos Aires: Humanitas.
- Ballesteros, F., y Sainz, R. (2006). Gestión educativa. México: Editorial Trillas.

- Beard, L. A., Valerio, D., Cándida, M., Espinal Domínguez, M., & Marte Espinal, R. (2016). Revista Utesiana de la Facultad Ciencias y Humanidades. Revista Utesiana de la Facultad Ciencias y Humanidades, 1(1).
[http://www.utesa.edu/Webutesa/documentos/Revistas/Humanidades/Revista%20Utesiana%20de%20la%20Facultad%20de%20Ciencias%20y%20Humanidades1\(1\).pdf](http://www.utesa.edu/Webutesa/documentos/Revistas/Humanidades/Revista%20Utesiana%20de%20la%20Facultad%20de%20Ciencias%20y%20Humanidades1(1).pdf)
- Cortés, R. (2008). Planificación institucional. México: Trillas.
- De Gracia, T., & Espinal, R. M. (2021). Tecnología educativa. Uso de las TIC en los docentes de la modalidad presencial del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional para el estudio de Física de alumnos con deficiencias visuales. Cuadernos de Educación y Desarrollo, (126).
- Del Pino-Calderón, J. L. (2015). La formación del maestro y la escuela del desarrollo. VARONA, (60), 13-18.
- Encarnación, V. (2004). Programa de Capacitación de directores y supervisores. Santo Domingo: SEE.
- Espinal, R. (2018). Uso de las tecnologías en la educación. Revista: Atlante. Cuadernos de Educación y Desarrollo. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/03/tecnologias-educacion.html>
- Espinal, R. M., & Agüera, F. O. (2019) Análisis del entorno virtual de aprendizaje en la educación superior universitaria. caso de estudio en República Dominicana.
- Espinal, R. M., Valerio, C. M. D., Arias, A. A., & Arias, M. D. C. (2016). Incidencia De La Planificación “N Por Competencias En La Calidad De Los Procesos De Aprendizajes De Los Estudiantes, Caso Político Cívico Místico Y Rafaela Pérez, Santiago, República Dominicana. Cuadernos de Educación y Desarrollo, (77). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2016/11/planificacion.html>
- García, S. (2009). Gestión educativa y planificación. Caracas – Venezuela: Ed. Ámbito.
- Garrido, M. F. (2006). El reto del cambio educativo: nuevos escenarios y modalidades de formación. Educar, 243-258.
- George, L. (2007). Calidad, Eficiencia y Pertinencia de la Educación en una Época de Crisis Económica. Caracas – Venezuela: Ed. Ámbito.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. (8va. Ed.) Colombia: McGraw-Hill.
- Jiménez Bonifacio, P. (2009). Evaluación de programas, centro y profesores. Madrid: Editorial Síntesis Educación.
- Marte Espinal, R. (2019). Evaluación de la gestión académica de acuerdo al modelo del MinerD. Caso de estudio en República Dominicana. Caribeña de Ciencias Sociales, (mayo). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/05/gestion-academica-minerd.html>
- Marte Espinal, R., & Pichardo Rosario, E. (2019). Educación y gestión escolar. Evaluación institucional como herramienta para elevar la calidad de la jornada escolar extendida. Caso de estudio en República Dominicana. *Atlante Cuadernos de Educación y Desarrollo*, (julio). <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/educacion-gestion-escolar.html>

- Ministerio de Educación de la República Dominicana (2006). Manual de Gestión Centros Educativos Efectivos. Disponible en: www.educando.edu.do
- Ministerio de Educación de la República Dominicana (2009). Modelo de gestión de la calidad educativa de los centros. Disponible en: www.educando.edu.do
- Ministerio de Educación de la República Dominicana (2013). Modelo de Gestión Operativa de los centros educativos. Disponible en: www.educando.edu.do
- Rojas, M. (2015). La gestión educativa y su influencia en la planificación estratégica en Iquitos, Perú. Recuperado en 15 de octubre del 2016 de <http://www.monografias.com/trabajos100/gestion-educativa-y-su-influencia-planificacion-estrategica-iquitos-peru/gestion-educativa-y-su-influencia-planificacion-estrategica-iquitos-peru.shtml#ixzz4NYM8nOJp>
- Sánchez, A. (2014). Planificación educativa. Disponible en: <https://prezi.com/53s-sd1vhyw4/planificacion-educativa/>
- Toranzos, R. (2006). Gestión educativa. México: Trillas.