

INSTITUTO GLOBAL DE ALTOS ESTUDIOS EN CIENCIAS SOCIALES (IGLOBAL)
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN ORTEGA Y GASSET (IUIOG)

Propuesta de un Sistema de Distribución de Útiles Escolares para el Año
Lectivo 2012-2013

Tesis para optar por el título de
MÁSTER EN ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA

Proponente

Angela Clark

Asesores

Ramón Flores

Pedro Ortega

18 de febrero de 2013
Santo Domingo, República Dominicana

AGRADECIMIENTO:

A todas aquellas personas que no puedo dejar sin mencionar: Doña Zeneida de Js. Contreras, Milvia Vargas, Doña Josefa Perdomo, Directores de Centros escolares, que colaboraron de forma abierta y desinteresada, con sus opiniones sobre la situación actual del sistema de distribución de insumos escolares. Confío en que este análisis pueda contribuir a cambiar el estado actual de procesos que la organización realiza para desarrollar sus operaciones. Y no puedo dejar fuera a Fernando Ogando, mi jefe por haberme dado la oportunidad de cursar este Máster, Don Ramón Flores, por guiarme y compartir un espacio de su agitado tiempo.

DEDICATORIA

A Dios.

A Mis hermanos: Dilcia María y Tony

A Mis sobrinos: Mi gordo bello! Carlitos, la piojita Priscilla, Manuel, Arianna, Aylen y la ex gordita Dianna.

Mis tías y tío.

Y en especial a mi madre, a quien le debo todo lo que soy.

Índice	
Portada	
Contraportada	
Agradecimientos	
Dedicatoria	
Introducción.....	06
Capítulo I: Método	
1.1 Antecedentes.....	10
1.2 Planteamiento del Problema.....	11
1.3. Objetivos	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivo Específico	12
1.4 Justificación.....	13
1.5 Marco de Referencia.....	14
1.5.1 Materiales Educativos.....	14
1.5.2 Conceptualización del Cambio Organizacional	14
1.5.3 Cambio Organizacional y Modelos del Cambio,.....	15
Figura01: Representación Gráfica del Cambio.....	17
Figura02: Ciclos del Cambio.....	19
1.5.3.1 Modelo de Kurt Lewin,	20
1.5.3.2 Modelo Beckhadrd-Harris	20
1.5.3.3.Modelo de Warner Burke	21
1.5.3.4 Modelo de Stephen R. Michael.	22
1.5.4 Cambio organizacional en el contexto público.....	25
1.6 Metodología Investigación: Técnicas de Análisis y Levantamiento de Datos	28
Capítulo II: Diagnóstico Situacional	
2.1 Proceso Vigente de Distribución de Útiles Escolares Año Lectivo 2012-2013.....	31
Figura03: Gráfica del Sistema de Distribución de Útiles.....	31
2.2 Dirección General de Servicios Generales Procedimientos	31
Figura04: Gráfica del Proceso de Solicitud de Útiles Escolares.....	32
Figura05: División Territorial Educativa.....	35
Capítulo III: Institución Objeto de Estudio	
3.1 Ministerio de Educación.....	41
3.2 Estructura Organizacional	42
3.2.1. Servicios Pedagógicos.	43
3.2.2 Servicios de Apoyo Administrativo	43
3.2.3 Servicio de Planificación.....	43
3.2.4 Servicio de Creación y Mantenimiento de Infraestructura Física Escolar	43
3.2.5 Servicio de Tecnología y Sistema de Información.....	43
3.2.6 Servicio de Financiamiento y Cooperación Externa	43
3.2.7 Servicio de Monitoreo y Evaluación de la Calidad Educativa	44
3.2.8 Servicio de Descentralización y Regionales.....	44
Figura06: Estructura Organizacional del MINERD.....	45
3.3 Sistema Educativo Dominicano: Principios y Objetivos.....	46
3.4 Estructura Educativa Dominicana	47
3.4.1 Educación Primaria.....	47
3.4.2 Educación Secundaria.....	48
3.5 Proceso Educativo	48

Figura07: Cantidad de Planteles y Centros.....	49
3.6 Educación Preprimaria	50
Capítulo IV: Análisis de Costos	
4.1 Análisis de los Costos	53
4.2 Sistema de Distribución Escolar Eficaz y Eficiente	57
4.3 Estimación Costos Transporte Útiles Escolares	59
Figura 08: Estimacion Costos Combustible y Viáticos.....	60
4.4 Estimación Costos Almacenaje Útiles Escolares	60
Capítulo V: Plan Descongestión	
5.1 Plan Acción de Descongestión de los Centros de Acopio.....	64
Capítulo VI: Autogestión	
6.1 Comprtamiento del Presupuesto MINERD	73
Figura 09: Asignación Presupuestaria 2004 al 2012.....	73
6.2 Implementación de una Política de Autogestión en Compras	75
Figura10: Propuesta de Cambio.....	76
Capítulo VII: Consideraciones Finales	
7.1 Implicaciones de un Nuevo Sistema de Distribución de Materiales Escolares	83
7.2 Ventajas de Implementar un Nuevo Sistema de Distribución de Materiales Escolares	86
Propuesta de Cambio	91
Figura 11: Recursos Asignados a Educación 2004-2013	93
Propuesta de Financiera.....	94
Bibliografías	95
Anexos	

1. Introducción

El sistema educativo dominicano ha dado pasos agigantados en el logro de una educación que permita la accesibilidad, la equidad y la cobertura escolar en la población estudiantil, además de las continuas mejoras en la formación curricular de los educadores dominicanos.

Sin embargo, llama la atención que ante tantos esfuerzos que la máxima institución educativa de la República Dominicana ha hecho, carezca de un sistema de distribución adecuado, el cual no propicia que los centros educativos puedan contar con los insumos escolares necesarios en el apoyo de la enseñanza.

Sin un adecuado sistema de distribución de insumos escolares se dificulta garantizar que los docentes contarán con todos los elementos necesarios para ejercer la acción de la enseñanza en una forma más eficaz y eficiente, lo cual no ocurre en la actualidad.

El objetivo principal de este análisis, consiste en exponer la situación que afecta el sistema de distribución de los insumos escolares del año lectivo 2012 y 2013, junto al planteamiento de soluciones que permitan modificar procesos y procedimientos, y le incorpore eficiencia, eficacia y disponibilidad a los centros educativos.

Para ejercer la función de distribución de insumos escolares a las escuelas del sector público, el Ministerio de Educación, MINERD, cuenta con tres centros de acopio dotados de todos los insumos requeridos por las escuelas.

En cambio, las escuelas cuentan con una limitación de los insumos escolares. Esta realidad tiene como consecuencia en una incongruencia difícil de equiparar, y ahí es que radica la importancia de este análisis, el cual se considera de gran importancia, no sólo desde la óptica personal del investigador, sino, para todos aquellos que se sienten comprometidos con el objetivo de lograr una educación con altos niveles de calidad.

Un adecuado sistema de distribución de insumos escolares del MINERD, como actividad, implica una acción de gerencia educativa que esté encaminada al logro de una gestión de calidad, sustentada en una adecuada logística de aprovisionamiento, poniendo atención a esfuerzos tendentes a lograr la adquisición de los insumos escolares y posterior proceso de

entrega de estos (materiales, útiles escolares, equipos, mobiliarios), y que se encuentren disponibles oportunamente en los centros educativos.

El diagnóstico inicial pone de manifiesto que en la actualidad el sistema de distribución que utiliza el Ministerio de Educación de la República Dominicana, carece de las características detalladas precedentemente. No hay disponibilidad ni entrega oportuna de materiales, equipos y mobiliarios que apoyen la función docente. Esta situación amerita de un análisis profundo que permita detectar las distorsiones por las que atraviesa el sistema de distribución de insumos escolares y al mismo tiempo realizar las correcciones de lugar, sin ello, la calidad educativa no se evidenciará.

Lo anteriormente expuesto, es lo que se intenta modificar en esta propuesta de un nuevo sistema de distribución de los insumos escolares, la cual estará sustentada en la teoría del cambio organizacional y que aplicada en forma correcta puede servir de plataforma para que el Ministerio de Educación cree las bases para implementar los cambios que garanticen un sistema de distribución eficaz y eficiente.

Este análisis está estructurado en siete capítulos. En un primer capítulo presenta la base teórica de sustentación para proponer los cambios que se requieren, el segundo capítulo trata ofrecer un análisis situacional del problema objeto de análisis en procura de brindar al lector una ubicación de lo que acontece en el sistema de distribución de insumos escolares, en el tercer capítulo se trata la estructura organizacional del Ministerio de Educación y el análisis propio de la problemática administrativa gerencial de la institución, en el cuarto se ofrece un análisis de los costos del almacenaje de las existencias, en el quinto dedicado al plan de descongestión de los centros de acopio del Ministerio.

En el capítulo sexto, la autora ofrece una visión del comportamiento evolutivo del presupuesto del Ministerio de Educación, y por último, se encuentra el capítulo séptimo donde se expresa una reflexión de la situación actual del sistema de distribución de insumos, identificando las oportunidades de mejoras y se proponen los cambios que sustentarían el nuevo sistema de distribución de materiales escolares.

El presente trabajo de investigación está encaminado a alcanzar el objetivo de que los centros educativos públicos logren la disponibilidad de los materiales educativos, equipos y mobiliarios sostenidos en un sistema de distribución que opera con eficacia y de manera eficiente.

Capítulo I: Método

Capítulo I: Método

1.1 Antecedentes

El sistema de distribución de insumos escolares vigente para el año lectivo 2013-2014 se ejecuta mediante tres unidades administrativas que son:

1. Dirección General de Servicios Generales, entidad donde se depositan las requisiciones de insumos escolares, y desde donde se autorizan las cantidades asignadas a las escuelas públicas.
2. Los Centros de Acopio, propiamente dicho son los almacenes del Ministerio de Educación donde reposan todos las disponibilidades de los insumos escolares.
3. La Dirección de Transportación, entidad encargada de la distribución propiamente dicha de los insumos escolares.

Las operaciones administrativas que se organizan desde estas unidades organizacionales, la mayoría de éstas siguen una logística de distribución que resulta afectada por ciertos percances en los canales de distribución, en la entrega oportuna o algún fallo en los procedimientos que se han establecido reduciendo la eficiencia y la eficacia para operar como sistema adecuado.

Por otra parte, las constantes quejas por parte de los directores de los centros educativos reflejan que el sistema educativo dominicano cuenta con escuelas desprovistas de materiales, mobiliarios y equipos necesarios para fortalecer la labor docente.

Esta realidad descrita es contrastada con otra distinta que se puede apreciar en los centros de acopio del sistema educativo, los cuales cuentan con la disponibilidad de insumos escolares para cubrir las necesidades de los centros educativos que solicitan aprovisionamiento al MINERD.

Analizar la problemática que afecta a las escuelas dominicanas va estrechamente ligado al interés de ofrecer una visión integral sobre el funcionamiento adecuado del sistema de distribución de insumos escolares.

La investigación realizada por la autora de esta tesis, sostiene que los procesos de distribución de los insumos escolares se hacen con limitaciones y en la mayoría de los casos son ineficaces los procedimientos utilizados por el MINERD.

La búsqueda de antecedentes condujo a revisar el centro de documentación del MINERD en busca de informes, manuales, documentos, fuentes bibliográficas y otros que pudieran ser útiles a la sustentación teórica de la temática. El análisis de la información da cuenta de una tesis elaborada por uno de los empleados del Ministerio de Educación, la cual se limitó a plantear la posibilidad de la descongestión de los centros educativos de acopio del Ministerio de Educación, apoyándose en la utilización del outsourcing, aplicado al transporte de los insumos escolares con miras a eficientizar los tiempo y ritmos de entrega.

En cambio, el trabajo de investigación que se propone tiene un alcance mayor, que es el identificar las oportunidades de mejoras y recomendaciones con miras a transformar el procedimiento de la distribución de los bienes adquiridos (materiales didácticos, materiales gastables, limpieza, equipos, mobiliarios, libros de texto, uniformes, zapatos, entre otros), utilizando como base teórica del cambio organizacional.

1.2 Planteamiento del Problema

Las escuelas que conforman el sistema de educación pública en la República Dominicana, actualmente se enfrentan a una realidad que puede convertirse en una amenaza para que los docentes dominicanos puedan ejercer una labor educativa de calidad.

Se tornan insostenibles los niveles de desabastecimiento que afectan a las escuelas del sistema educativo público, situación que de mantenerse sin cambio alguno tendrá como consecuencia directa que los objetivos que persigue el Ministerio de Educación no podrán ser alcanzados, no se podrá sustentar la labor que desempeñan los docentes dominicanos, que es la de transmitir los conocimientos necesarios para formar individuos que puedan ser capaces de desarrollar todas las habilidades y capacidades que poseen.

La responsabilidad social del sistema educativo puede truncarse debido a que las escuelas tienen carencias de aquellas herramientas que permiten garantizar una enseñanza con altos niveles de calidad.

El Ministerio de Educación cuenta con centros de acopio que poseen los insumos escolares requeridos por el sistema y están a disposición de las escuelas públicas, sin embargo, los mismos no llegan a los centros educativos oportunamente, ante esta realidad se puede suponer que el sistema de distribución de insumos escolares se encuentra ante una situación que puede estar siendo generada por una inadecuada aplicación de la logística de distribución de los insumos escolares.

Conforme a la descripción del problema se formulan las preguntas científicas: ¿Cuál es el grado de disponibilidad de los insumos escolares en los centros educativos? ¿Cuáles son los atributos o características que debe tener un método ideal de distribución de insumos? ¿Cuáles son los procedimientos de distribución que contribuyen a la eficiencia y eficacia del proceso?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Propuesta de un Nuevo Sistema de Distribución de Insumos escolares del Ministerio de Educación de la República Dominicana para el año Lectivo 2013-2014

1.3.2 Objetivos Específicos

- Indagar la disponibilidad de los insumos escolares en los centros educativos.
- Describir la forma de distribución de los insumos escolares del MINERD a los centros educativos.
- Detallar los procedimientos de distribución que contribuyen a la eficiencia y eficacia del proceso.
- Proponer la readecuación de un sistema de distribución de los insumos escolares en el MINERD.

El cambio propuesto abarca tareas, tales como:

- Analizar los costos para el Ministerio de Educación, visto el estado actual del sistema de distribución de insumos escolares.

- Diseñar el plan acción destinado a la descongestión de los centros de acopio.
- Recomendar la implementación de una política de auto-gestión en compras menores de útiles educativos.

1.4 Justificación

La necesidad de proponer un nuevo sistema de distribución de insumos escolares sobre la base de que para lograr altos niveles de calidad en la educación dominicana —aun cuando las autoridades han centrado su atención en aquellos temas que tradicionalmente han impedido que la República Dominicana se sitúe dentro del selecto grupo de naciones que cuentan con indicadores de calidad educativa, tanto de procesos como de resultados—, para el año lectivo 2013-2014 se debe prestar especial atención a la situación de desabastecimiento de las escuelas públicas.

Garantizar que cada centro educativo cuente con los materiales, mobiliarios y equipos que requiera, no solo al inicio del año escolar, sino en cualquier momento en que éste lo necesite, debe ser una de las tareas principales de todos los que conforman el sistema y aspiran a una educación de calidad.

Los niveles de eficacia y eficiencia en la educación dominicana se ven afectados debido a que el proceso actual de distribución de insumos escolares atraviesa por limitantes propias del sistema, que le impiden la oportuna dotación a los centros educativos públicos de los pilares garantes de que todos los productos (educandos) que el sistema debe entregar a la sociedad dominicana no obtengan los niveles de destrezas y habilidades con que cuentan los productos entregados por el sistema educativo privado. Estas limitaciones lo pueden conducir a una falta de igualdad y accesibilidad a las oportunidades de desarrollo, ya que sin una educación pública con índices cualitativos verificables, los estudiantes públicos no tendrán la habilidad de enfrentar los retos que imponen los nuevos tiempos y no podrá el Estado dominicano alcanzar los propósitos que se ha planteado alcanzar como nación.

Lograr que el Ministerio de Educación realice el control de la distribución de los insumos escolares, que lleguen sin retrasos apoyados sobre bases distributivas y procedimientos eficientes es el motor que dinamiza la realización de este análisis.

Para la realización de este estudio se ha tomado como parámetro de análisis el año escolar 2013-2014, el mismo se caracterizó por retrasos en las entregas a los estudiantes de todos los materiales y útiles que son indispensables para transmitir los conocimientos necesarios para lograr cumplir los objetivos principales que se propone alcanzar el sistema educativo dominicano.

1.5 Marco de Referencia

1.5.1 Materiales Educativos

Los insumos didácticos son las herramientas diseñadas y elaboradas con el objetivo de facilitar el proceso del aprendizaje y la enseñanza.

De acuerdo con Cabero, 2001, hay una gran diversidad de términos que son utilizados para definir el significado de insumos didácticos. *“Esta diversidad de términos conduce a un problema de indefinición del concepto, así como también la amplitud con que éstos son considerados”* Cabero, (2001, Pág. 290) define los materiales didácticos como *“Todos los objetos, equipos y aparatos tecnológicos que favorecen la construcción y reconstrucción del conocimiento”*.

También la autora de esta tesina define los materiales didácticos como: las herramientas de las que se valen los docentes e instructores en procura de eficientizar la labor docente.

En resumen, los materiales didácticos son los soportes utilizados por los docentes para la transmisión del conocimiento.

1.5.2 Conceptualización del Cambio Organizacional

En estos tiempos, el papel que desempeña el cambio organizacional en el mundo de las organizaciones y de los negocios en sentido general, ha ido creciendo de acuerdo a las exigencias del entorno, reflejados principalmente en los avances de las tecnologías, la liberalización de los mercados, los continuos ajustes en procura de mejorar la competitividad o bien puede ser la necesidad de rediseño de una organización en su estructura.

El cambio no solo se limita al ámbito organizativo, cambio de gestión o en las tecnologías, sino que principalmente, el cambio toca la cultura organizacional, así como el comportamiento de los individuos que la conforman.

Al hablar de cambio organizacional y obtener mayor comprensión de lo que implica este concepto, es oportuno mencionar algunas de las definiciones dadas por tratadistas del tema, en ese sentido al respecto tenemos que French y Bell (1996) refieren que “*cambio significa que el nuevo estado de las cosas, es diferente al antiguo estado de las cosas*”. Por otro lado De Farria (1996:47) sostiene que el cambio es la modificación de un estado, condición o situación. Según Stepen y Couter (2000), lo definen como una modificación en las personas, estructura o tecnología.

Pina (2004), expone el cambio como una alteración en el diseño o la estrategia de una organización o cualquier otra iniciativa que permita influenciar a los componentes de un ente organizacional a adoptar comportamientos diferentes. Por último, Dalton (1969), expresa que el cambio es cualquier alteración a las pautas de conductas de los individuos que conforman una organización.

También, la autora de este trabajo, define el cambio organizacional, como aquella estrategia que permite lograr una transición controlada de un estado a otro.

1.5.3 Cambio Organizacional y los Modelos del Cambio

La realización de una investigación profunda de los distintos modelos de cambio organizacional, exige la mención de las distintas opciones con las que se puede contar en materia de la implementación, las cuales facilitarán la toma de decisiones para iniciar el proceso de cambio organizacional en una estructura administrativa.

Como consecuencia de las nuevas concepciones del cambio, considerado como una de las principales estrategias en las organizaciones, es difícil encontrar una definición que permita abarcar todos los elementos y conceptos que toca, debido al incremento de las nuevas terminologías que han ido surgiendo a través de los tiempos.

En la perspectiva sistémica, el cambio organizacional es considerado como la adaptación a la que se someten las organizaciones a las distintas transformaciones que pueden ocurrir,

tanto en su entorno interior como exterior; estos cambios las llevan a que tengan que aprender a adaptarse y mantenerse en un mundo competitivo.

Cuando se habla de cambio organizacional, es preciso tener en consideración el cambio social, que observándolo desde el enfoque sistémico se puede definir según Zalmant y Duncan, (1977, Pág. 350) como *“Toda alteración en el estatus quo o equilibrio cuasi _ estacionario de un organismo o situación o proceso que afecte a la estructura, a la tecnología y a los recursos humanos de la organización global”*.

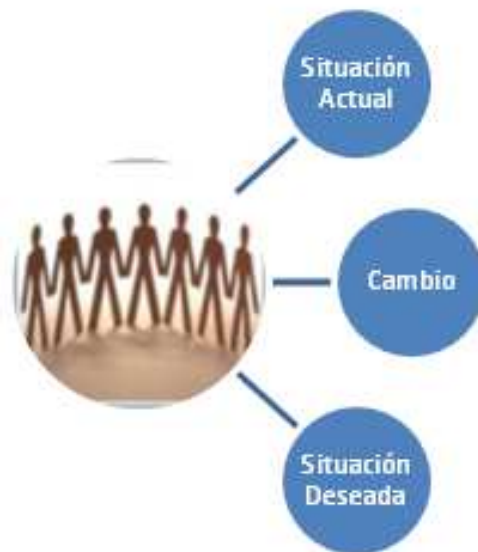
En este mismo tenor, Poole y Van de Ven (1995, Pág. 135) presentan cuatro teorías para explicar el cambio organizacional:

- a) **La Teoría del Ciclo Vital**, representada por la idea del “organismo”, explica el cambio como un proceso interno y progresivo, programado y auspiciado por la propia organización, en donde las fases y etapas del cambio, se pueden alterar únicamente en parte por sucesos externos y son acumulativas y están entrelazadas. El cambio está regulado por la búsqueda de una adaptación leve al medio, por la propia organización.
- b) **La Teoría Teleológica**, el enfoque donde la organización percibe un problema, establece las metas y como lograrlas; da seguimiento a los resultados y realiza las modificaciones para el logro de sus metas. Esta parte de la concepción de causa final, entiende que el cambio es una consecuencia provocado por la necesidad de la organización, en la búsqueda continua de nuevos objetivos y fines. y está determinado por esta necesidad.
- c) **La Teoría Dialéctica**, sostiene que las organizaciones van evolucionando, como consecuencia de actuar en contextos en los que hay sucesos, valores y fuerzas, que compiten entre sí, ejerciendo un dominio sobre todo aquello en lo que inciden.
- d) **La Teoría del Cambio Organizacional**, como una salida al estado actual, (situación en la que se encuentra el sistema de distribución de insumos escolares del MINERD); propone que el cambio es la constante del universo, así lo señalan Soto, Reigh y Soto. Stephen P. Robins define el cambio como hacer las cosas de manera diferente.

El cambio es una ola que envuelve a todos sin dejar fuera un aspecto social, familiar, económico y político. El cambio en sí no es excluyente, se refleja en todo y por supuesto las organizaciones no son ajenas al mismo.

Bajo esta percepción el cambio bien puede aplicarse tal y como es el caso objeto de estudio de la máxima institución educativa de la República Dominicana, que como organización se ve afectada por las influencias de los nuevos escenarios y retos que en la actualidad exigen los ciudadanos, quienes demandan un incremento en los niveles de desempeño con signos palpables de eficiencia y eficacia en el modelo académico y orgánico que rige esta institución.

Figura No. 1
Representación del Cambio



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la gran variedad de propuestas que versan sobre el cambio organizacional, Martín González y Socorro Olivares (1999) sostienen que los cambios organizacionales se clasifican en tres grupos, dependiendo de la variable organizacional que intervenga. Estos grupos son:

- a) **Estructura:** Comprende los sistemas de comunicación, el flujo de trabajo y la autoridad. Los estudios realizados en esta dirección intentaron modificar la conducta organizacional,

lográndose mejorar el desempeño de la organización, optimizando su estructura. Ejemplo de esto es, definir claramente las labores entre el personal así como la relación entre ellos. Otro ejemplo es la definición de las responsabilidades y la autoridad, así como el establecimiento de las cadenas de mando. Este enfoque supone que el comportamiento humano es un factor dispuesto al cambio.

- b) **Tecnología:** Ésta agrupa todas las estrategias que manejan como principio fundamental, la transformación e incorporación de la nueva tecnología a los sistemas de producción.
- c) **Humano:** Éste hace hincapié en el proceso de cambio, más que en la solución del problema. Un pionero en este campo es Dale Carnegie, quien sostiene que las relaciones cordiales entre cliente y trabajador modifican los sentimientos y actitudes que originan el cambio conductual.

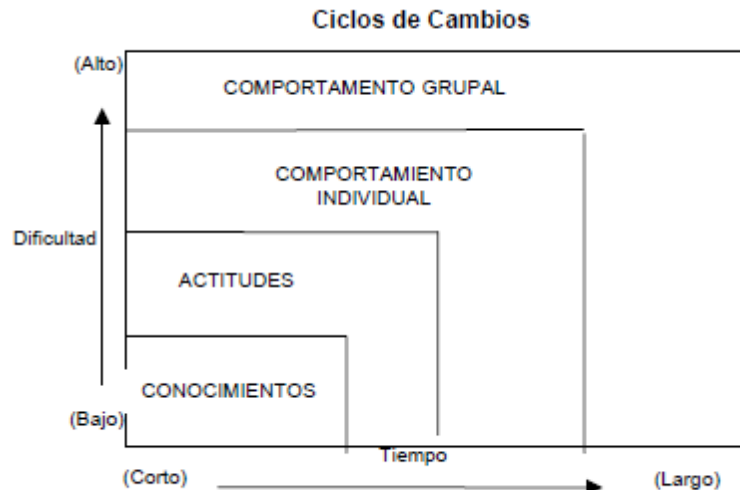
En cambio, Stephen R. Michael (1995) sostiene que el cambio organizacional es la adaptación de la organización a las demandas de cambio planteadas por el medio ambiente, en el cual opera y menciona que los cambios tienen origen gracias a la interacción de fuerzas, las cuales pueden ser endógenas y exógenas.

Las endógenas, son los cambios a nivel interno que se dan en una estructura organizacional. Surgen al analizar su comportamiento y se presentan como alternativas de solución, son ejemplo de ellas las readecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias, cambio de directivas, entre otras.

Las exógenas, son los cambios de composición y tienen su origen a lo externo de la organización, creando la necesidad de cambios a lo interno como son: las iniciativas gubernamentales, las limitaciones en el ambiente, las normas de calidad.

Según Paul Hersey (1999), el cambio se da en todas partes, en las actitudes, en el comportamiento, en las organizaciones. Sostiene que los cambios más fáciles son los del conocimiento, aunque los más difíciles son los cambios en el comportamiento individual, pues presentan confrontaciones entre conocimientos, actitudes y la conducta. Igual sucede en las organizaciones en las que el cambio implica transformar costumbres y tradiciones que han sido adquiridas con el pasar de los años, así lo explica en la siguiente gráfica:

Figura No. 2



Fuente: Hersey, Paul "Administración del Comportamiento Organizacional";

La gráfica nos muestra el incremento de la resistencia al cambio, en relación con el tiempo invertido para alcanzar el cambio deseado, incluyendo el grado de dificultad que va desde adquirir conocimientos nuevos, valores, actitudes, habilidades, hasta alcanzar un cambio primero en lo individual y luego en el comportamiento grupal.

La propuesta del cambio organizacional aplicable a cualquier organización que requiera del cambio, existen muchos modelos que sirven para facilitar el cambio organizacional, cada modelo implica un proceso de implantación, en donde hay que elaborar un diagnóstico situacional previo al diseño de un proceso de cambio.

Entre los modelos más mencionados tenemos los de **Kurt Lewin**, **Beckhard-Harris**, **Warner** Burke Stephen R. Michael todos tienen en común la promoción del cambio organizacional.

1.5.3.1 Modelo de Kurt Lewin, sostiene que el cambio exitoso debe apoyarse en tres pasos:

1. **El Descongelamiento,** es el esfuerzo por sensibilizar a los individuos para generar conductas de cambio y vencer la resistencia y el conformismo; este paso consiste en eliminar usos, costumbres y tradiciones, para poder incorporar las nuevas alternativas.
2. **El movimiento,** es el cambio propiamente dicho;
3. **El Recongelamiento,** es cuando el comportamiento recién adquirido es asimilado. Lo más importante de este paso es lograr que este nuevo comportamiento no se termine con el tiempo.

En resumen, el modelo de Kurt Lewin es la estabilización de una intervención de cambio, gracias al equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas, en donde las impulsoras son las que respaldan el cambio y hacen que los comportamientos se alejen del status quo y las restrictivas son las que restringen a los comportamientos en el alejamiento de ese mismo status.

1.5.3.2 Modelo de Beckhard-Harris. El cual predica que todo proceso de cambio implica la evaluación del presente, definir la transición y una visión del futuro el cual debe cubrirse con 4 etapas.

1. **Fijación de Metas y Definición del Futuro.** El cambio en toda organización se inicia con una visión clara de lo que debe hacer una organización, para alcanzar sus metas y objetivos.
2. **Evaluación del Presente.** Es donde se realiza el diagnóstico, cuya finalidad es indicar las prioridades de los problemas relacionado con el cambio, clasificando los problemas en grupos. Luego se procede a identificar el qué, el quién, el cómo del problema y sus efectos. Después sigue la implementación, para lo cual se pueden fomentar programas de sensibilización, programas de capacitación y por ultimo revisar si el organigrama refleja las tareas a realizar, para la implementación del cambio.
3. **Estado de Transición.** Este se caracteriza por contar con un plan de cambio, el cual debe cubrir los siguientes requisitos:
 - a) **Relevancia.** Vinculada directamente al logro de cambio.

- b) **Cronología.** Contar con una secuencia lógica de los acontecimientos.
 - c) **Adaptabilidad.** Donde se manejan los planes de contingencia que permitan generar el cambio.
 - d) **Integración.** Este es un elemento indispensable para lograr el cambio.
 - e) **Especificidad.** Esta ayuda a definir las actividades que realiza cada uno de los miembros de la organización.
4. **Definición del Futuro.** Es decidir, donde se debe intervenir primero, que puede ser con la alta gerencia, con los que están preparados para el cambio, los afectados por el cambio, etc.

1.5.3.3 Modelo de Warner Burke: Está sustentado sobre la base de siete etapas que son:

1. Entrada: Según Burke, esta se inicia con la entrada del consultor en el desarrollo organizacional y tiene las primeras aproximaciones con el cliente. El consultor evaluará la relación con los clientes, los valores y los motivos del cliente, su predisposición al cambio, los recursos disponibles para el cambio y cuáles son los puntos de apoyo disponibles

2. Contratación: Se deja bien claro los tiempos y los costos. Las normas que dictarán el acuerdo que puede ser formal o informal.

3. Diagnóstico: Esta etapa inicia con las primeras observaciones, intuiciones, e impresiones del consultor en sus primeros contactos con el cliente, luego toda esa información será analizada, empleando métodos más sistemáticos, tales como: entrevistas estructuradas, resúmenes de documentos, gráficos, entre otros.

4. Retroalimentación: El consultor buscará en todos los niveles; y dependiendo de la cantidad de niveles se realizará una programación de sesiones, en las que se iniciará proporcionando un resumen y análisis general del diagnóstico, y por último, se tocarán las distintas acciones que pueden modificar el análisis preliminar.

5. Planeación del Cambio: Este es el siguiente paso que va de la mano con la interpretación de la información. Al finalizar esta fase, el cliente y el consultor evalúan las

consecuencias de concretizar este plan, así como las medidas a tomar para los imprevistos que puedan surgir, dejando bien claro que el inicio del cambio propuesto es responsabilidad exclusiva del cliente.

6. Intervención: Las actividades son una respuesta al diagnóstico y pueden ser de carácter grupal o individual.

7. Evaluación: Está relacionada con la expectativa del cliente. En esta etapa el cliente está más interesado en las consecuencias que traerá el cambio, en cómo pueden ser los índices de utilidad y los costos que lo relacionen con el éxito del mismo.

1.5.3.4 Modelo de Stephen R. Michael: Este es uno de los modelos más conocidos; éste tiene ocho etapas por las cuales que debe pasar una organización para el cambio y son:

Fase 1.- Medio Ambiente o Entorno.

Es el conjunto de las demandas externas que incluyen oportunidades, amenazas o limitaciones externas que impactan en la organización. Estas amenazas y limitaciones son abundantes en las tres dimensiones del medio ambiente en el que interactúa una organización, que son: a) **El social**, constituido por los acontecimientos y tendencias relacionadas con la sociedad que se presentan y su impacto es inmediato o dilatado. b) **El político**, tienen antecedentes sociales pero también pueden ser espontáneas y c) **El ambiente económico**. Los cambios en este ambiente normalmente producen efectos dramáticos y drásticos en la organización.

Fase 2.- Fuerzas y Debilidades.

Consiste en analizar las fuerzas y las debilidades permite determinar la capacidad de la organización para proporcionar: programas, productos y servicios al entorno en el cual se desempeña. Un ejemplo, cuando una organización está certificada con los estándares de calidad que exige el mercado. Otro ejemplo de las debilidades puede ser la falta de capacidad en lograr la satisfacción del servicio que ofrece a sus clientes.

Fase 3.- Capacidad de Respuesta.

Esta fase nos muestra si la adaptación de la organización al medio ambiente es buena o mala. Cuando la adaptación es buena, tenemos una organización con capacidad de dar respuesta a las demandas en forma satisfactoria, sin tener que realizar muchos cambios en sus procesos, comportamiento y estructura. En cambio, si la adaptación no es buena, se podrá reflejar en la baja demanda por parte de los clientes, o la incapacidad de emprender nuevas estrategias.

Fase 4.- Definición del Problema.

Mientras una organización tenga una adaptación que no es adecuada al medio en el cual opera, siempre se tendrá la necesidad de definir el problema por el cual atraviesa la organización; la forma más simple es, determinar qué diferencia hay entre las demandas del entorno y la capacidad de respuesta por parte de la organización.

Fase 5.- Soluciones Estratégicas.

Esta fase nos lleva a plantear soluciones estratégicas opcionales, que ofrecen diversas formas en que la organización puede adaptarse al entorno, tomando en cuenta el costo-beneficio.

Fase 6.- Elección de la Solución Estratégica.

En esta fase la organización elige una opción estratégica, con la finalidad de lograr una mejor forma de adaptación al entorno; tomando en cuenta los recursos, el tiempo, la distancia, la productividad y los conflictos que puedan surgir.

Fase 7.- Implantación de la Solución.

Se programan los recursos que se requieren para llevar a cabo el cambio, el programa se convertirá en un presupuesto que servirá como referencia para lograr el cambio.

Fase 8.- Adaptación mejorada entre Medio Ambiente y Organización.

El cambio que propone la solución estratégica debe lograr una mejor adaptación entre la organización y el entorno en el cual se desempeña.

Con el análisis anterior, se ha establecido un marco de referencia documentado que garantice visualizar desde variadas perspectivas posibles y consideradas las más importantes y adecuadas medidas, al momento de decidir iniciar un cambio organizacional que ofrezca una implementación exitosa y equilibrada que permita alinear a la organización con los objetivos del ente organizacional.

La autora en esta parte hace una reflexión y plantea *“que de todos estos modelos existentes y de acuerdo a las necesidades de cambio que requiere el sistema de distribución de insumos escolares, los modelos analizados le proporcionan una clara visión de los procesos y las estrategias más adecuadas para plantear un cambio que ofrezca altos niveles de satisfacción entre los usuarios del mismo y que a la vez ayudan a que los centros educativos en materia de abastecimiento de insumos escolares puedan tener indicadores palpables de una mejor eficiencia”*; bajo esta premisa entiende que el modelo puede ser un puente para salvar las deficiencia que afectan al sistema de distribución de insumos escolares en la actualidad y que el modelo desarrollado por Beckhard-Harris, es el que más se ajusta a brindar una salida definitiva a la realidad estudiada.

Las cuatro etapas propuestas en el mismo, facilitarán a las autoridades del MINERD, establecer un diagnóstico situacional que abarque desde el estado actual hasta el logro de una imagen clara de todo el conjunto de estrategias que deben implementarse para alcanzar la meta de tener centros educativos dotados de los insumos escolares requeridos.

Con prevención de los requisitos mínimos para iniciar una transición que vaya rompiendo la resistencia al cambio, que generen los cambios organizacionales. El alcance no solo a nivel del manejo de los centros de acopio y el sistema de distribución, también en la Dirección de Compras, con cobertura de aplicación de la política de administración, custodia y distribución de los insumos escolares.

1.5.4 Cambio Organizacional en el Contexto Público

El término cambio ha cobrado presencia en los últimos tiempos en el ámbito de la administración pública, se puede verificar cuando observamos que en el sector público la administración ha asumido transformaciones, incorporando términos que han sido tradicionalmente aplicados en el ambiente de las empresas privadas, ya se puede decir que en la administración pública ha adquirido más énfasis en los clientes, la calidad, el mercado, la productividad y otros, de manera que se manifiesta la preocupación en el establecimiento de una comunicación adecuada, tanto en los niveles internos como los niveles externos de la organización.

Se establecen cambios en las estructuras organizativas públicas, más atención a la imagen de las instituciones, se incorporan sistemas administrativos con la finalidad de redimensionar el objetivo de cada institución dentro del circuito estatal.

La administración pública ha evidenciado un constante cambio en procesos de modernización del Estado, los cuales son verificables cuando observamos los cambios en sus estructuras organizativas, cuando se crean órganos cuya misión es la de planificar políticas para obtener un desempeño institucional más satisfactorio.

El cambio se manifiesta no solo a nivel cuantitativo, expresado en la racionalidad del uso de los recursos materiales y financieros, es decir, aplicar la eficiencia en los niveles operativos, aplicando en la toma de decisiones criterios claros y explícitos. Prima en la toma de decisiones, el mejor uso de los recursos. También existen manifestaciones de cambio en lo cualitativo, ya que se puede observar avances que están orientados a medir cuanto satisface la institución a sus clientes (ciudadanos). A todo esto no puede faltar la legitimidad, ninguna decisión puede estar fuera del manto protector que brinda la legitimidad, pues la misma es el canal que valida las acciones de una institución pública, la misma le da un voto de confianza ante la sociedad, pues sus acciones cotidianas están amparadas en ella.

El cambio organizacional, tanto en la administración privada como en la administración pública también es complejo, se pueden destacar los mismos en dos direcciones: a lo interior de la organización y a lo exterior. Como sostuvo Nioche, 1992. La gestión pública abarca tres problemáticas: La institucional, que se localiza dentro del sistema

administrativo, la misma comprende las vertientes de lo normativo y lo positivo. La problemática de la organización se centra en la gestión y en el ámbito positivo, la sociología de las organizaciones va más allá de la perspectiva institucional. Los procesos de acción se encuentran con dos perspectivas, la política pública y el análisis de la misma, debido a que las políticas públicas gestan un impacto que incide en forma directa en la colectividad ciudadana.

El cambio en las organizaciones públicas va más allá de la adopción de nuevos esquemas administrativos, sino en el reconocimiento de que las estructuras administrativas de continuar estáticas se podrían convertir en instituciones inoperantes.

Por eso, la autora de este análisis converge con el artículo publicado en la gaceta mexicana de administración pública estatal 1995, en donde se plantea que el cambio en las administraciones públicas requiere características mínimas, las cuales son agentes generadores de cambios, las cuales serán planteadas en forma breve.

El origen del cambio, en este punto la organización pública requiere conocer con claridad cuál es el origen que provoca el desajuste de la actividad pública. Aplicando criterios de análisis que conduzcan a identificar plenamente los problemas que le aquejan. El criterio de realismo, el mismo comprende una clara identificación del origen del cambio. También está el criterio de selectividad, el cual enfatiza la selección y depuración del origen del cambio, enfatiza en los resultados (eventuales) de las tendencias de la gestión pública (aunque no su origen), así como la necesidad de incluir mayor pragmatismo en las mismas. El criterio de la heterogeneidad sostiene que la diversidad, es punto de partida imprescindible en la identificación del cambio y el mismo se acentúa con la globalización de la economía. El criterio de autonomía y descentralización con responsabilidad. Este criterio reconoce que el cambio no sólo tiene su origen en la propia gestión pública, sino que también dentro de las esferas sociales. El criterio de la flexibilidad, el cual postula que no solo se requiere ser flexible en los procesos administrativos, sino en la identificación y reconocimiento del cambio. Por último, el criterio de la transparencia, este permite incrementar la eficiencia y eficacia en la gestión pública, tal y como lo señala Cabero. La flexibilidad tiene una connotación especial en la administración debido a que las administraciones públicas pueden caracterizarse por ser rígidas en sus procesos.

Canalización del cambio, esta fase comprende la ruta crítica para procesar el mismo. En esta fase, el cambio debe encontrar las rutas institucionales necesarias para su óptima localización, tomando en cuenta la flexibilidad y el realismo que son muy necesarios en este punto debido a que se debe determinar la forma de abordar la relación gobierno-sociedad. La canalización del cambio promueve la necesidad de encontrar un esquema que incorpore los propósitos del cambio, la validez del mismo, el impacto, la importancia y desarrollo del mismo.

La instrumentación del cambio, es la fase inmediata a la localización del cambio esta se requiere para poder implementar el mismo. Para ello se debe definir el enfoque público institucional del cambio del proceso gerencial, pues la gerencia en si misma representa el punto nodal y el eje rector de la implementación del cambio (Cabero, 1995). Diversas características pueden definir el proceso gerencial:

1. **Regularidad**, se refiere a la recurrencia de la tarea o función.
2. **Ciclos de actividad**, las rutinas y subrutinas y las expectativas en la forma de cómo se dan las actividades que enmarcan el proceso gerencial.
3. **Interacción**, la gente con su particular lectura de la tarea o función, la misión de la organización, la gerencia personal y el medio ambiente, que juntos vienen a desarrollar sus respectivas tareas y funciones.
4. **Resultados orientados**, son los resultados y/o productos que se identifican con el proceso gerencial.

En la implementación del cambio se requiere la formalización de las políticas públicas en cuanto a sus iniciativas se refiere, que el proceso de toma de decisiones sea orientado con criterios eficientes, coordinados estratégicamente con la misión organizacional, que las decisiones sean orientadas bajo un criterio eficientista, que sean cuantificadas bajo la identificación de objetivos precisos.

La revisión de la instrumentación del cambio precisa de un proceso de consulta de la calidad de la gestión pública, es decir, que se requiere operar e instrumentar el cambio poniendo especial énfasis al pleno equilibrio y reconocimiento de las demandas sociales.

El cambio no debe limitarse a la adopción de nuevas políticas diversas, requiere que estas superen a las que actualmente están vigentes, por ello es importante la innovación, pues la misma comprende aspectos tales como, la mejoría en la coordinación tanto entre las unidades administrativas a nivel horizontal y vertical, con miras a lograr una mejoría en la estructura jerárquica de la gestión pública.

1.6 Metodología Investigación: Técnicas de Análisis y Levantamiento de Datos

Dentro del universo de tipos de investigación disponibles se exploró entre las opciones que nos ofrece la metodología de investigación cuál sería la más adecuada para el análisis de los datos que arrojaría el levantamiento realizado en el campo. Resulto que el método de investigación más apropiado para realizar un estudio que arroje resultados acorde con las respuestas esperadas en este estudio es la puesta en marcha de la metodología cualitativa, debido a que es un método de investigación muy utilizado por las ciencias sociales, el mismo se basa en la realización de cortes metodológicos, que son basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica y la interacción de los datos, lo cual para el caso que es objeto de análisis resulta de vital importancia para la aplicación de este tipo de investigación, debido a que el mismo garantiza que el tratamiento de las informaciones que no son cuantitativas podrán desmenuzar ampliamente la realidad como es experimentada por los actores directos que protagonizan dicha situación.

El levantamiento de las informaciones analizadas en este trabajo, partieron de entrevistas a varios directores de escuelas; diez fueron los entrevistados del total de todo el universo de los centros educativos, siendo seleccionados aquellos centros geográficamente ubicados tanto en las cercanías del Ministerio de Educación, así como centros que se encuentran en el interior de país, esto es en procura de ser equitativos en la determinación de la muestra no probabilística, por conveniencia para realizar las entrevistas. El personal entrevistado fue de vital importancia, colaborando ampliamente, debido a que expresaron abiertamente todo aquello que consideraron que pudiera aportar a la búsqueda de las

soluciones a la problemática que afecta al sistema de distribución de materiales del Ministerio.

Al mismo tiempo se programaron entrevistas con las autoridades de la Dirección de Servicios Generales, hasta el personal que labora en los centros de acopio. La obtención de los datos financieros se logró con la colaboración de la Dirección Financiera y la Dirección de Compras del MINERD, y se entrevistó a uno de los encargados de los tres centros de acopio del Ministerio. Se administró un instrumento de recolección correspondiente a un cuestionario de preguntas acerca de las condiciones en la que el Ministerio de Educación realiza la gestión de adquisiciones.

Para la obtención de un análisis acorde con la realidad objeto de estudio, el método de la investigación participativa permitió lograr un levantamiento de todos los datos necesarios para ver en forma global la situación por la que están atravesando los centros educativos públicos, y por consiguiente, tomar conciencia para la comprensión de los juicios emitidos por los entrevistados.

La aplicación de este tipo de método de investigación permite que los sujetos entrevistados puedan ser parte integral en la búsqueda de obtener los cambios que son requeridos para mejorar las condiciones por las que en este caso atraviesa el sistema de distribución de materiales escolares.

Capítulo II Diagnóstico Situacional

Capítulo II: Diagnóstico Situacional

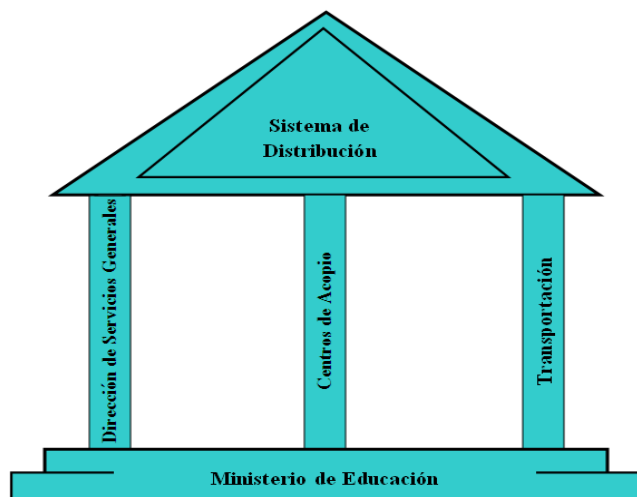
2. Análisis Situacional

2.1 Proceso Vigente de Distribución de Insumos escolares Año Lectivo 2012-2013

El proceso de distribución de insumos escolares que en la actualidad está vigente en el sistema educativo dominicano se encuentra sustentado sobre tres pilares que son:

1. La Dirección de Servicios Generales
2. Los Centros de Acopio
3. La Dirección de Transportación

Figura No3
Gráfica del Sistema de Distribución
Útiles



Fuente: Elaboración propia

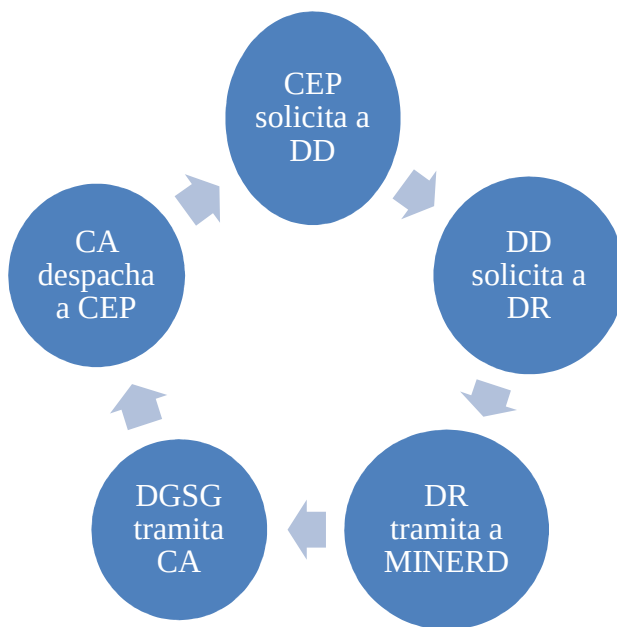
2.2 Dirección General de Servicios Generales Procedimientos

La Dirección de Servicios Generales tiene instaurado una serie de pasos que deben agotarse para cumplir con el proceso de distribución de los insumos escolares hasta la entrega a los centros educativos mediante el procedimiento de solicitud de abastecimiento. Las evidencias de que existan estos procedimientos en forma física, a pesar de que los centros dominan la metodología, no hay un manual que la contenga.

Según lo evidenciado en el levantamiento de informaciones, para que los centros educativos puedan acceder tanto a los insumos escolares, como a los mobiliarios y los equipos, los mismos deben agotar pasos que conduzcan a los procedimientos que se detallan a continuación:

1. El centro educativo solicita vía oficio-requisición los insumos escolares a las instancias correspondientes de su jurisdicción.
2. Deposita el oficio-requisición en la Dirección de la Regional Educativa o en el Distrito Educativo al que pertenece.
3. Las Direcciones Regional Educativa o Distrito Educativo tramita oficio-requisición a la sede central directamente a la Dirección de Servicios Generales.
4. La Dirección de Servicios Generales, asigna las cantidades que a su entender y de acuerdo a las disponibilidades existentes.
5. Da instrucciones de la distribución al Departamento de Transportación para la entrega hacia la instancia solicitante.
6. Los centros educativos reciben los materiales, mobiliarios y equipos solicitados.

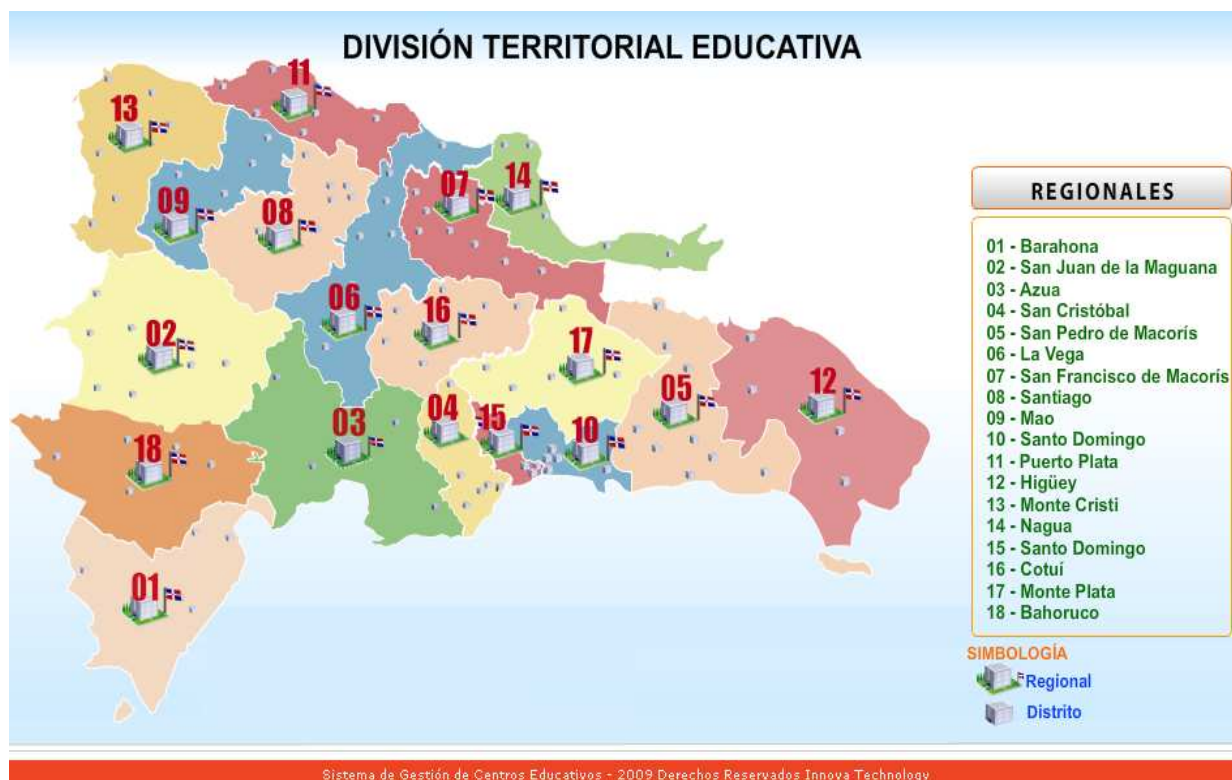
Figura No. 4
Representación Gráfica del Proceso de Solicitud de Insumos escolares



CEP= Centro Educativo Público /DD= Dirección Distrital /DR= Dirección Regional
DGSG= Dirección General de Servicios Generales /CA= Centro de Acopio/Almacén
Fuente: Elaboración propia

Figura No. 5

División Territorial Educativa



Fuente: Viceministerio de Planificación, MINERD

Bajo esta estructura de distribución el proceso de abastecer a las escuelas públicas no representa mayores dificultades; cabe destacar que mediante la observancia del conjunto de pasos que debe agotar cada uno de los directores de centro los educativos públicos seleccionados como se muestra, los cuales están diseminados en las distintas Direcciones Regionales y Distritos que conforman el sistema público, muestra que la realidad no se corresponde con el esquema expuesto anteriormente, cada centro educativo inicia su proceso de requisición de materiales, elaborando un oficio dirigido a las autoridades de la Dirección de Servicios Generales, donde detallan las carencias que tienen y la necesidad de suministros para cumplir la función docente.¹

Este oficio debe ser depositado en la Dirección Regional Educativa o Distrito Educativo al que pertenezca la escuela pública. El mismo debe esperar a que el director distrital o regional lo autorice, para su posterior tramitación a la entidad correspondiente; si es que no se pierde por la falta de control de la documentación depositada; lo que provocaría a

¹De acuerdo a las opiniones externadas por los Directores de escuelas.

que los directores/as de las escuelas tramitaran de forma directa a la Dirección de Servicios Generales.

En este punto, la decisión de qué cantidad se le concede al centro que realiza la solicitud de abastecimiento queda bajo estricta responsabilidad de la Dirección de Servicios Generales. Cabe aclarar, que no siempre se autorizan las cantidades solicitadas, sino que son asignadas según las disponibilidades o el criterio del funcionario de mayor jerarquía, y una vez autorizada se envía al centro de acopio o almacén con la orden de despacho.

Después que la Dirección de Servicios Generales tramita a los centros de acopio del Ministerio de Educación esta orden de entrega, es canalizada al Departamento de Transportación del MINERD, lo que representa para los directores una situación compleja, porque en la mayoría de los casos, la disponibilidad de traslado de los insumos es traumática y obliga a los centros a gestionar su propio medio de transporte. Esto es provocado principalmente por la insuficiencia de vehículos de carga y la limitada planificación para racionalizar el traslado de lo solicitado.

Otro factor, que influye en forma adversa, es que el Ministerio de Educación cuenta con una flota de vehículos en completo deterioro, ocasionado por el excesivo uso y la poca frecuencia en el mantenimiento que reciben, esto hace que la vida útil de los vehículos sea menor de la que normalmente promedia un vehículo de carga, obligando al Ministerio de Educación a recurrir al alquiler de unidades vehiculares para realizar la distribución de los insumos; práctica que genera altos costos en los gastos de transportación.

Son innegables los esfuerzos que se hacen desde la Dirección de Servicios Generales por tener absoluto control del proceso de distribución. El control absoluto hace que las funciones de custodia, transportación y entrega de los insumos escolares a las distintas regionales demanda una tarea de titanes.

Otro factor de índole estructural en contra del proceso de distribución de los insumos escolares está en la estructura organizativa, no hay evidencia de la existencia de una unidad administrativa que se encargue de planificar, diseñar y establecer las rutas de entrega de los útiles con antelación previa, con la finalidad de eficientizar y agilizar las entregas de los útiles.

La realidad es que las rutas se van diseñando con el día a día, hay que reconocer el evidente esfuerzo que se realiza desde el departamento de transportación del MINERD para satisfacer las demandas de abastecimiento del sistema, pero sin una logística de distribución con canales bien delimitados no habrá posibilidad alguna de tener los insumos escolares en forma oportuna en los centros educativos. No se puede olvidar que un canal de distribución es el medio, ruta o vía, cuya función es facilitar el que los productos lleguen hasta el consumidor final. En el caso que nos ocupa los canales de distribución son nulos.

Los canales de distribución se valen de subsistemas que interactuando en una forma sincronizada hacen posible el traslado de los productos. Estos subsistemas que normalmente son aplicables a la mercadotecnia, pero a la vez adaptables a cualquier proceso, garantizan que no existan trabas ni incompatibilidades, de forma tal, que los procesos de unos no interfieran con otros, siempre hay que tener en cuenta que el objetivo principal, es la garantía del flujo de los productos por el canal de distribución seleccionado hasta el consumidor final. Trasladando esto a la realidad del MINERD, no hay evidencias que permitan confirmar esta premisa.

Es muy importante la correcta selección de los canales de distribución; sea cual sea el tipo de canal, éste debe garantizar la entrega y por eso es que su escogencia es vital para una gestión que esté comprometida con la prestación de un servicio de calidad. Se habla de tres grados de exposición, que son: la distribución **Intensiva**, la cual expone los productos en los lugares de comercialización, la **Exclusiva**, que es la concesión de exclusividad de distribución de un producto, a unos pocos distribuidores con delimitaciones geográficas y la distribución **Selectiva**, que combina las ventajas que pueden ofrecer las otras dos ya mencionadas.

Ahora bien, contar con un sistema de distribución tan frágil, como el que actualmente está vigente, puede implicar que el MINERD en materia de suministros de insumos escolares y su posterior entrega, no logrará desarrollar un plan acción con miras a satisfacer las necesidades que afectan los centros educativos públicos.

Durante la entrevista realizada a la Directora de Servicios Generales, no se obtuvo evidencia de que el MINERD, cuente con un procedimiento administrativo estandarizado,

que facilite el flujo de los insumos escolares. La Dirección de Servicios Generales ha implementado el uso de los conduces los cuales deben ser firmados a la entrega de los insumos escolares para así garantizar la recepción en las cantidades solicitadas y evitar así cualquier tipo de distorsión en la entrega de los mismos. Pero no fue posible obtener una muestra.

En la cadena de instancias que intervienen en el proceso de abastecimiento de las escuelas del sector público, están los centros de acopio del Ministerio de Educación, los cuales dependen jerárquicamente de la Dirección de Servicios Generales. El Ministerio de Educación cuenta con tres centros de acopio y durante las visitas realizadas a los mismos, se evidenció que las oficinas administrativas de los almacenes cuentan con equipos y mobiliarios obsoletos para el ingreso, control y descargo de mercancías; muchas veces todo el trabajo se hace a mano. Lo cual dificulta el desempeño de una labor eficiente.

La realidad que se vive en los centros de acopio de MINERD, es realmente preocupante, los insumos escolares, mobiliarios y equipos se encuentran apilados, esparcidos por todas partes, sin un orden pre establecido muchos de ellos pueden encontrarse aún dentro de las cajas en las cuales fueron adquiridos. Es inevitable observar los útiles abiertos fuera de las cajas que los contienen, hay evidencias de la existencia de mercancía sin clasificar, es decir sin haberse pasado inventario e incorporado al sistema de existencias del Ministerio, bajo estas condiciones en que a las existencias no se les puede garantizar un espacio adecuado y orden de las mismas para el apropiado control y manejo de los insumos se hace imposible el saber: Qué y cuánto tiene el Ministerio de Educación de tal o cual ítem. Esta situación tiene como consecuencia que las autoridades no pueden estar en condiciones de evitar la duplicidad en las adquisiciones, ni podrán saber las autoridades educativas que es lo que realmente se necesita a la hora de diseñar una correcta política de adquisiciones.

El manejo de los inventarios, constituye un elemento crítico para el buen desempeño de una gestión administrativa; el hecho de no contar con un sistema de inventario efectivo, puede provocar que surjan problemas de abastecimiento, que a la larga generan altos costos, en un sistema educativo caracterizado por la carencia de insumos escolares, la inexistencia de un sistema de inventarios que garantice reportes de los bienes disponibles en forma oportuna y confiable, puede conducir no solo la gestión del abastecimiento

escolar al fracaso. Sino que todo esto puede afectar en forma directa a todo el sistema educativo dominicano.

Las deficiencias en el manejo de los inventarios en los centros de acopio, retrasa la labor del Ministerio de Educación en materia de compra de los útiles que requiere el sistema; sin una herramienta informática confiable se hace dificultoso tener un estado real de que Ítem ha sido descargado, que cantidad hay disponible, qué hace falta.

En estos tiempos donde la globalización y el manejo de las tecnologías priman en las actividades más mínimas, el hecho de que el Ministerio de Educación tenga en funcionamiento un sistema de inventario que aparte de su obsolescencia no pueda ofrecer el status real de las cantidades disponibles de los productos colocados en los centros de acopio, es un elemento realmente perturbador, sin una gestión destinada al mantenimiento adecuado de los requerimientos mínimos de información. La gestión de adquisiciones y de posterior distribución está condenada a no superar las dificultades por las que actualmente se ve afectado el mismo.

Este desfase de información, es producido principalmente porque el proceso de control es muchas veces llenado a mano, no se cuenta salvo en raros casos con un personal entrenado para llevar en forma correcta la gestión de inventarios. Durante la visita realizada a los centros de acopio, en la oficina del encargado de almacén no se pudo observar una unidad de computadora que permita dar seguimiento al control del inventario.

Durante el levantamiento realizado se evidencio un elemento a destacar, que muchas veces los directores de los centros no retiran los pedidos que realizan, debido a múltiples razones expuestas por ellos mismos, entre las que cabe mencionar las siguientes: No se les concedió la totalidad de lo solicitado; le han sustituido los ítems contenidos en la requisición por otros; los artículos ya están vencidos y no es recomendable su uso, entre otros.

Algunas veces no retiran porque ya por otras vías lograron cubrir la demanda de insumos solicitados al MINERD; este comportamiento tiene como consecuencia la generación de un sesgo en la información relacionada con el control de los inventarios, por ende todo reporte que se genere a partir de esta situación arrojará informaciones carentes de utilidad, confiabilidad y no serán oportunas.

Esta distorsión tiene un efecto letal en el sistema, ya que afecta en forma directa en la planificación del plan de adquisiciones del Ministerio de Educación, presentándose situaciones en las que se ha tomado la decisión de adquirir grandes cantidades de determinado bien, resultando al final que el mismo tiene un alto nivel de existencia en los almacenes. Por otro lado, también se ha dado el caso contrario de adquirir cantidades mínimas de artículos que realmente si están en niveles críticos de existencia.

Una situación de cuidado, es la que viven los centros educativos, los mismos no tienen habilitadas áreas que les permitan almacenar los útiles recibidos en una forma adecuada, para poder tener un mejor manejo en forma eficaz y eficiente. Es normal encontrar que los equipos, mobiliarios y materiales asignados a cada centro estén ubicados en los pasillos, o apilados en una aula que no está en uso, o en su defecto, en algún rincón de la dirección del centro educativo; provocando esto que se deterioren mucho antes de lo esperado, incluso en muchos casos sin llegar a utilizarse alguno de los útiles.

Además, sin contar los costos que representan la obtención de dicho documento y el inadecuado proceso, tanto en el centro educativo como el tener una mercancía almacenada de forma permanente, cuando la misma en vez de estar ocupando un espacio en los centros de acopio, debe estar ubicada en las aulas reforzando la labor docente de nuestros educadores.

Sin la puesta en marcha de una estrategia que garantice la ubicación física de los abastecimientos tanto en los centros de acopio como en los centros educativos dotados de todos los insumos escolares. No será posible contar con escuelas abastecidas.

Otro factor que va en contra del sistema de distribución vigente amparado sobre la base de una logística de distribución no adecuada, es que la mayor actividad de distribución de los suministros se concentra en los días previos al inicio del año escolar, en donde los útiles que necesitarán los centros educativos se distribuyen sin la aplicación de un mecanismo que garantice la distribución equitativa en los centros educativos públicos. La entrega de los materiales, mobiliarios, equipos y uniformes escolares, entre otro, se caracteriza por la falta de coordinación y de un levantamiento que refleje la cantidad de estudiantes por centro educativo; así como los niveles educativo (Inicial, Básica y Media),

para que las autoridades del Ministerio de Educación puedan enviar a cada centro la cantidad requerida de útiles.

Según las consultas realizadas en los últimos cuatro años, las inversiones del Ministerio de Educación, en lo concerniente a la adquisición de insumos escolares ha ido incrementándose, demostrando así que las autoridades educativas están conscientes de la importancia dentro del proceso educativo de los insumos escolares, sin embargo, de nada sirve la inversión de recursos económicos si al momento de suministrar a los centros educativos las herramientas que facilitan la actividad docente, no llegan en una forma eficaz, eficiente y sobre todo en los tiempos establecidos.

En resumen, esta difícil situación, con respecto a los insumos escolares, podría ser posible rebasarla con la creación de un mecanismo que procure la llegada a los centros educativos de los insumos escolares sin dilatación alguna, y en términos monetarios que no represente para el MINERD, altos costos por el mantenimiento de los insumos escolares en los almacenes, por tiempo indefinido.

Por todo lo anteriormente expuesto es que se hace necesario, asumir por parte de las autoridades educativas las previsiones que son requeridas para que al inicio del año escolar y en cualquier momento en que surjan las necesidades de abastecimiento, los educandos dominicanos puedan contar con centros educativos provistos los útiles necesarios.

Capítulo III: Institución Objeto de Estudio

Capítulo III: Institución Objeto de Estudio

3.1 Ministerio de Educación

En el año 1844, la función educativa estuvo a cargo del hoy conocido como el Ministerio de Educación de Justicia e Instrucción Pública, suprimido mediante la Ley No. 79, del 28 de enero de 1931. Luego con la Ley No. 89 del 21 de febrero del mismo año, se asignaron las atribuciones relacionadas con la Instrucción Pública y las Bellas Artes a la Superintendencia General de Enseñanza.

El 30 de noviembre de 1934 con la Ley 786, fue creada la Secretaría de Estado de Educación y Bellas Artes. De esta manera el término "Instrucción" dio paso a un término más abarcador, como es el de "Educación".

En 1965, mediante el Decreto No. 16 de fecha 4 de septiembre, le fueron transferidas a la Secretaría de Estado de Educación, las funciones relacionadas con cultos, anteriormente adscritas a la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, con lo cual asumió el nombre de Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos.

Desde el año 1951 hasta mediado del 1997, esta Secretaría estuvo regida en su funcionamiento por la Ley Orgánica No. 29-09, de fecha 5 de junio de 1951, la cual estableció la base normativa que rigió la vida institucional del Sistema Educativo Dominicano hasta 1997.

Con la promulgación de la Ley No. 66-97 de fecha 9 de abril de 1997, la Secretaría cambia nuevamente de nombre, adquiriendo el de Secretaría de Estado de Educación y Cultura, que luego le fue cambiado por Secretaría de Estado de Educación con la aprobación y promulgación de la Ley 41-00 de fecha 28 de junio del año 2000, que crea la Secretaria de Estado de Cultura y que transfiere la función cultural a esa cartera.

El Reglamento Orgánico de fecha 11 de agosto del 2000, es el que traza las pautas para la aplicación de la Ley de Educación 66-97.

Según la Ley General Educación 66-97, Título IV, Capítulo I, Artículo 74, los sectores funcionales están constituidos de la manera siguiente.

- a) El órgano de decisión superior lo constituye el Consejo Nacional de Educación.
- b) El órgano de conducción superior lo constituye el Secretario de Estado de Educación y Cultura y, por delegación, los Subsecretarios.
- c) El órgano de planificación, está constituido por los servicios de Planificación y Desarrollo Educativo.
- d) El órgano de asesoramiento técnico, está conformado por uno de los viceministerio de Educación y los servicios técnicos pedagógicos.
- e) Los órganos de ejecución, están conformados esencialmente por los Organismos Regionales, los Organismos Distritales y los Centros Educativos;
- f) El órgano de supervisión y control, está conformado por los servicios de Supervisión y Evaluación.
- g) El órgano de apoyo administrativo, está conformado por una de las Subsecretarías.
- h) Los órganos de descentralización, están conformados por los Institutos Descentralizados, por las Juntas Regionales, por las Juntas Distritales y las Juntas de Centros Educativos.
- i) Los órganos de coordinación con la Comunidad, están conformados por las Asociaciones de padres, madres, tutores y amigos de la escuela, por las fundaciones y patronatos vigentes y por otras instituciones representativas de la comunidad.

En el Art. 75, la definición de la naturaleza de esos órganos, sus funciones, sus esferas de competencia y su estructura de desarrollo organizativo serán aprobados en los reglamentos que al respecto dictará el Consejo Nacional de Educación, salvo los que expresamente se señalen en esta Ley.

3.2 Estructura Organizacional

La estructura organizativa del Ministerio de Educación, se encuentra actualmente en una fase de estudio, con miras a lograr una reestructuración en los niveles jerárquicos que en estos momentos están en vigencia.

Debido a que este estudio aún está en fase de diseño y elaboración de las propuestas correspondientes al Ministerio de Administración Pública, nos hemos acogido a la estructura organizativa actualmente vigente.

3.2.1 Servicios Pedagógicos

Estos servicios que corresponde a la función sustantiva del MINERD, se ofrecen permanentemente a nivel nacional y comprende los niveles Inicial, Básico y Medio, en los tipos formal, no formal e informal. Estos servicios son ofrecidos a través de una estructura académica conformada por niveles, ciclos, grados, modalidades y subsistemas.

3.2.2 Servicios de Apoyo Administrativo

Responsable de gestionar, ejecutar y controlar la adquisición y suministro de los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para apoyar en la consecución de los propósitos y fines de la educación dominicana.

3.2.3 Servicios de Planificación

Área técnica asesora, encargada de formular y proponer las políticas y los planes de desarrollo educativo, que fortalezcan los procesos de toma de decisiones para garantizar la eficiencia del sistema educativo nacional.

3.2.4 Servicios de Creación y Mantenimiento de Infraestructura Física Escolar

Área responsable de la previsión y determinación de necesidades de infraestructuras físicas, de establecer la normativa para su ubicación, diseño y coordinar y supervisar las construcciones a nivel nacional.

3.2.5 Servicios de Tecnología y Sistemas de Información

Responsable de coordinar, ejecutar y dar seguimiento al análisis, diseño, programación de los sistemas de información, y de dar apoyo en materia de instalación, manejo y mantenimiento de equipos informáticos del Ministerio de Educación.

3.2.6 Servicios de Financiamiento y Cooperación Externa

Los cuales implican colaboración técnica y económica proveniente de organismos nacionales e internacionales, para apoyar la acción educativa en el MINERD y cumplimiento de un período determinado de ejecución.

3.2.7 Servicios de Monitoreo y Evaluación de la Calidad Educativa

Área técnica asesora encargada de velar por la eficiencia y eficacia del sistema educativo nacional, garantizando el control de los estándares de calidad en la educación dominicana mediante acciones permanentes de supervisión, evaluación y seguimiento.

3.2.8 Servicios Descentralizados y Regionales

Que garantiza la democratización en el sistema educativo, la participación y el consenso, una mayor equidad en la prestación de los servicios y mayor eficiencia y calidad en la educación.

Este servicio descansa en las Direcciones Regionales, Direcciones Distritales, Centros Educativos, Juntas Regionales, Distritales y de Centros; y los Institutos Descentralizados:

- Dirección Nacional de Bienestar Estudiantil (DGBED).
- Instituto Nacional de Bienestar Magisterial (INABIMA).
- Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM).
- Instituto Nacional de Educación Física (INEFI).

Actualmente el Ministerio de Educación se encuentra trabajando en la readecuación de su estructura organizacional, debido al cambio de estatus de Secretaría a Ministerio de Educación de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica del Ministerio de Educación Público. Para la documentación de este análisis, el Viceministerio de Educación de Planificación nos cedió a título de colaboración el modelo que aún se encuentra en fase de discusión con las autoridades del Ministerio de Educación de Administración Pública, entidad encargada de revisar y aprobar entre otras funciones, las estructuras organizativas del Estado, para hacerlas más funcionales, ágiles y eficientes.

obstáculos pueden en determinado momento jugar un papel adverso en lo que es el cumplimiento de los objetivos de las autoridades y es que cada niño y niña, que cada joven que cada adulto, reciba el pan de la enseñanza.

Por lo que no sería imposible asumir que en el mar de demandas que generan las necesidades del Ministerio, que la lista de los asuntos más urgentes, como es el tema de la descongestión de los almacenes y posterior entrega de los insumos escolares a los centros no esté posicionado entre las prioridades más urgentes de las autoridades del MINERD, y dada la complejidad del sistema educativo dominicano, lograr satisfacer el cúmulo de demandas que exigen ser atendidas, es comprensible que asuntos como el que genera interrogantes en la autora de esta tesis no estén en la agenda inmediata de las políticas que ha establecido el Ministerio conforme a los compromisos asumidos con la estrategia nacional de desarrollo, ni con los objetivos del milenio.

3.3 Sistema Educativo Dominicano: Principios y Objetivos

La educación es un derecho irrenunciable, para poder hacerla efectiva cada uno de los ciudadanos debe recibir una educación integral que conduzca al desarrollo de la propia individualidad de las personas y que garantice que cada ser humano pueda desarrollar su individualidad y poder retribuir socialmente mediante la realización de una actividad útil. La educación es el medio de desarrollo y factor principal que promueve el desarrollo social, por lo que es un servicio público que debe ser declarado de interés nacional, la educación es una responsabilidad de todos.

El Estado tiene el deber y la obligación de ofertar una educación con características palpables de equidad y calidad, sujeta a los principios y las normas que sean establecidas en las leyes destinadas a estos propósitos. En la República Dominicana, el principio fundamental del sistema educativo es la libertad de educación y la permanencia de la misma. Entre los fines de la educación dominicana se pueden destacar los siguientes:

- Formar personas libres, con sentido crítico y creativas, capaces de participar y construir una sociedad libre, democrática, participativa, justa y solidaria; aptas para cuestionarla en forma permanente; que combinen el trabajo productivo, el

servicio comunitario y la formación humanística, científica y tecnológica con el disfrute del acervo cultural de la humanidad, para contribuir al desarrollo nacional y a su propio desarrollo;

- Formar ciudadanos amantes de su familia y de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades, con un profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana;
- Crear un ambiente de enseñanza y aprendizaje propicio para el desarrollo del talento en todas sus formas, de la creatividad en todas sus manifestaciones y de la inteligencia en todas sus expresiones;
- Crear y fortalecer una conciencia de valoración e integración nacional, en un marco de convivencia internacional, enalteciendo los derechos humanos y las libertades fundamentales, procurando la paz universal con base en el reconocimiento y respeto de los derechos de las naciones;
- Formar recursos humanos calificados para estimular un desarrollo de la capacidad productiva nacional basada en la eficiencia y en la justicia social.

3.4 Estructura Educativa Dominicana

El Sistema educativo dominicano, para el logro de los propósitos y metas que se ha propuesto y con miras de garantizar que el mayor número posible de los ciudadanos pueda acceder y permanecer en el sistema, tiene conformada una estructura que le permite al estado poder ejercer un control de los que van ingresando en el sistema. Esta estructura está conformada de la siguiente manera:

3.4.1 Educación primaria

La educación básica es obligatoria, atiende a la población del grupo de edad 6-14 años y tiene una duración de ocho años, organizados en dos ciclos de cuatro años cada uno.

3.4.2 Educación secundaria

La educación media no es obligatoria, aunque es deber del Estado ofrecerla gratuitamente. Atiende al grupo de edad 14-18 años y está organizada en un tronco común de dos años de duración y tres modalidades de dos años de estudio cada una: general o académica, técnico profesional y artístico.

El sistema de educación superior comprende los institutos de estudios superiores (todos ellos privados) y universidades. Los institutos ofrecen carreras al nivel de técnico superior, las universidades imparten carreras al nivel de técnico, de grado y de postgrado.

El año escolar tiene una duración de 42 semanas en el ámbito de la educación inicial y educación básica, y de 43 semanas en el ámbito de la educación media.

3.5 El proceso educativo

El diseño curricular es concebido como el documento normativo que establece una estrategia para la formación de sujetos democráticos y transformadores de la realidad material, social y cultural. El currículo viene a constituirse en la estrategia fundamental de la educación para el logro de sus propósitos. Expresa la fundamentación y orientación del proceso educativo y un compromiso de trabajo en la dirección de promover el desarrollo de las capacidades humanas.

Las características fundamentales del nuevo currículo son: flexibilidad, apertura y participación.

Es flexible, porque asume las características comunes a la realidad nacional y a sus sujetos, promoviendo cambios, dejando abiertas las vías para su adecuación a las particularidades e identidades a escala regional y local.

El currículo es considerado abierto, porque admite y promueve su enriquecimiento a medida que las exigencias de la sociedad lo requieran. Se considera inserto en un proceso dinámico de construcción y reconstrucción permanente, que conduce a su propia superación. El tratamiento de los contenidos, se hace dejando a los docentes la posibilidad,

dentro de cada área o disciplina, de programar las actividades e introducir o reordenar los contenidos con creatividad, tomando en cuenta las necesidades y la pertinencia en relación con la comunidad.

Es participativo, por la forma en que ha sido elaborado y por el tipo de criterios y propuestas que recoge. Se propone asumir el carácter participativo como una oportunidad de recoger permanentemente las necesidades y demandas de la sociedad y de las culturas, de que sectores tradicionalmente poco involucrados en el quehacer educativo asuman y se comprometan con la transformación curricular.

Cuadro No. 7
Cantidad de planteles y centros del sector público y total país, según región y provincia. 2008-09

Región / Provincia	Planteles Públicos	Total	Centros Públicos	Total
OZAMA	591	2564	941	3191
Distrito Nacional	139	661	250	806
Santo Domingo	452	1903	691	2385
HIGUAMO	508	664	607	769
Hato Mayor	103	125	115	137
Monte Plata	268	295	327	355
San Pedro de Macorís	137	244	165	277
YUMA	334	561	393	661
El Seibo	146	155	165	174
La Altagracia	138	210	165	243
La Romana	50	196	63	224
VALDESIA	655	947	828	1141
Azua	168	200	213	247
Peravia	79	123	96	142
San Cristóbal	328	538	418	644
San José de Ocoa	80	86	101	108
CIBAO NORDESTE	688	831	840	994
Duarte	277	361	336	425
Hermanas Mirabal	122	139	143	161
Maria Trinidad Sanchez	193	214	327	262
Samaná	96	117	124	146
CIBAO NOROESTE	435	495	506	576
Dajabón	100	110	110	124
Montecristi	123	135	144	158
Santiago Rodríguez	97	102	112	118
Valverde	115	148	140	176
CIBAO NORTE	894	1430	1130	1692

Cuadro No. 7...continuación
Cantidad de planteles y centros del sector público y total país, según región y provincia. 2008-09

Españat	188	232	277	273
Puerto Plata	287	411	356	484
Santiago	419	787	547	935
CIBAO SUR	628	815	775	972
La Vega	305	384	359	443
Monseñor Nouel	129	194	168	237
Sánchez Ramírez	194	237	248	292
EL VALLE	404	446	481	525
Elías Piña	119	125	142	149
San Juan	285	321	339	376
ENRIQUILLO	352	383	430	465
Bahoruco	122	136	141	145
Barahona	170	193	206	233
Independencia	40	42	58	60
Pedernales	20	22	25	27
TOTAL	5,849	9,136	6,931	10,986

Fuente: Estadísticas Escolares 2009, Viceministerio de Planificación Escolar

3.6 Educación preprimaria

Entre las principales funciones de la educación inicial se puede citar las siguientes:

- Contribuir al desarrollo físico, motriz, psíquico, cognitivo, afectivo, social, ético, estético y espiritual de los educandos;
- Promover el desarrollo de las potencialidades y capacidades de los educandos, mediante la exposición en un ambiente rico en estímulos y la participación en diversidad de experiencias formativas;
- Desarrollar la capacidad de comunicación y las relaciones con las demás personas, desarrollar la creatividad e iniciar el desarrollo del sentido crítico;
- Respetar, estimular y aprovechar las actividades lúdicas propias de la edad de ese nivel;
- Preparar para la educación básica.

Los contenidos del nivel inicial se presentan como vertientes dentro de las distintas dimensiones del desarrollo. Se organizan según temas significativos para los niños y las niñas y según los campos del saber y del hacer.

Las vertientes son: expresión oral y escrita; expresión artística; expresión corporal; aprestamiento lógico-matemático, exploración y dominio del medio social; exploración y dominio del medio natural; y los sentimientos, valores y las actitudes que aparecen como parte del desarrollo socio-emocional.

La educación inicial se proporciona a través de dos modalidades: la modalidad formal, que funciona en los centros de educación básica, atendiendo una población total 123.000 niños/as de 5 años de edad, y que es un deber del Estado; la modalidad no formal, que funciona en dieciocho Direcciones Regionales del país, atendiendo una población aproximada de 25.410 niños/as de 3 a 5 años de edad. En el último grado del nivel inicial (grupo de edad de 5 años), que es obligatorio, la cantidad promedio de niños/as por clase y por educador/ra es de 35.

En el año escolar 2000-2001 y calculado sobre la población de 3 a 5 años, la tasa bruta es de 39,3%. El ritmo de crecimiento es considerable, pues en el curso 1998-99, la tasa bruta era de 33,8%. La cobertura de la población de 3 a 4 años se incrementa con la apertura de unas 2.000 Casas Infantiles Comunitarias que atienden en términos aproximados a 100.000 niños y niñas en esa edad. Para los niños y niñas con edad de 5 años, la tasa bruta es de 79,2%. (SEE, 2003).

Capitulo IV: Análisis de Costos

Capítulo IV: Análisis de Costos

El objetivo de este capítulo es resaltar la importancia que desempeñan los costos, así como aquellos factores que intervienen en la determinación de los mismos. Otro punto a destacar, será lograr evidenciar los costos en los que incurre el MINERD al mantener los almacenes dotados de los útiles escolares que son demandados por todo el sistema. Se espera lograr determinar los costos mediante la elaboración de un ejercicio que pueda permitir determinar en términos económicos el no abastecimiento de las escuelas.

4.1 Análisis de los Costos

La gestión del inventario forma parte integral de la administración, más aun en el ejercicio de las buenas prácticas de los negocios, mucho más cuando un ente organizacional espera ser una opción rentable y viable para los posibles inversionistas y que estos la perciban como una institución viable y potable. En lo que respecta el sistema de educación pública, la idea de rentabilidad es directamente proporcional a la calidad con la que es entregada a la sociedad los productos finales individuos calificados para desarrollar todo el potencial del que son capaces.

Existen diversos tipos de materias primas destinadas al proceso productivo que son:

- Las existencias de productos semi terminados, de una empresa o fábrica pero que de los mismos se deriva otro producto.
- Productos terminados, compuestos por productos fabricados en la empresa y destinados a un consumidor final.
- De mercaderías, que son los materiales adquiridos y destinados a la venta sin pasar por otro proceso de transformación.

La administración de los inventarios implica tener integrada la gestión de compras y una adecuada logística de distribución de los productos ya elaborados. Una adecuada gestión de los inventarios debe contemplar el momento oportuno en el que se deben realizar las gestiones de transferencia a los consumidores finales, así como los tiempos adecuados en los que se deben iniciar las acciones de reabastecimiento.

El mantener centros de acopios con insumos pendientes de ser distribuidos genera costos que a largo plazo influyen en el comportamiento de los gastos operativos de las organizaciones, ya sean estas generadoras de recursos o no.

En el caso que ocupa este estudio al Ministerio de Educación, mantener almacenes con mercancías pendientes de distribuir a las escuelas que conforman el sistema educativo, afecta el alcance de los objetivos planteados en el sistema educativo en dos vías: en términos cuantitativos y en términos cualitativos.

En primera instancia hay que reflexionar sobre las consecuencias cuantitativas, para el Ministerio, la permanencia de la situación actual, representan altos costos en materia de mantenimiento y custodia de las instalaciones, sin mencionar los costos generados por el deterioro de las mercancías que se encuentran en stock.

El hecho de mantener esta situación genera grandes pérdidas de recursos originados por el deterioro y vencimiento de los insumos escolares que han sido adquiridos y no distribuidos a los destinatarios finales pueden llegar a ser alarmantes, pues se está frente una fuga de recursos que pueden ser reorientados en la optimización de otras áreas de interés y de igual prioridad.

Es de vital importancia, que las autoridades de la Dirección de Servicios Generales propicien la implementación consciente de un plan de mantenimiento y control de las mercancías que tienen bajo su responsabilidad, y hagan los esfuerzos necesarios para que los insumos escolares adquiridos sean transferidos en el menor tiempo posible y al menor costo posible a las escuelas, para que con esto se pueda completar la función docente realizada por los maestros del sistema educativo dominicano.

Las existencias disponibles en almacén requieren de una evaluación que pueda arrojar en forma exacta las cifras relativas de cuanto le cuesta en términos monetarios al Ministerio

de Educación mantener centros de acopio abastecidos de todos los insumos que son demandados por el sistema educativo.

Entre los modelos disponibles para estos fines están el método de pedido óptimo o método de Wilson, el ABC de los inventarios, el Just in Time y planificación de la producción. De las gamas existentes el que más se adapta a las necesidades de valuación de los inventarios del Ministerio y brinda una visión más amplia en el objetivo de este estudio, que es concienciar a las autoridades del MINERD, sobre los excesivos costos que generan las mercancías permanentemente almacenadas en los centros de abastecimiento, es el **modelo de lote económico**, el mismo tiene como objetivo primario la determinación del volumen o cantidad de pedido que minimicen el costo de la gestión de los inventarios. Apoyándose este método en premisas, tales como:

1. Unidades necesarias
2. Costo de ordenar.
3. Costo de almacenamiento por unidad.
4. Cantidad óptima a ordenar.
5. Tiempo de entrega.

Al utilizar este método se busca establecer un equilibrio entre el lapso de tiempo razonable, entre la solicitud de los pedidos, la asignación de los mismos y que el volumen de existencias no sea excesivo. Por lo tanto, mediante la aplicación, el modelo matemático en el cual se apoya este método de valoración estamos en condiciones de determinar que le cuesta al Ministerio mantener en stock permanentemente los insumos escolares.

Tomando en cuenta que la gestión de inventarios es un conjunto de actividades que generan costos desde cuánto cuesta pedir un artículo, cuánto cuesta mantenerlos en almacenes al unificar estas dos variables, entones obtenemos la cifra total de cuánto es que cuesta la gestión de los inventarios.

Aplicando el modelo Wilson para cuantificar que le cuesta al MINERD, mantener estas mercancías permanentemente en stock, la cifra ronda los 10 millones de pesos anuales, la cual resulta preocupante dentro de un sistema lleno de carencias y demandas por parte de los actores principales; tener inventarios que generen pérdidas cuantiosas puede tener

consecuencias negativas que puede repercutir en forma negativa en todo el sistema de la gestión educativa.

Lograr una administración eficiente de los inventarios, que contengan signos probables de un desempeño ágil y eficaz es una tarea que tienen por delante las autoridades del MINERD. Identificar método que facilite la administración de los inventarios es vital, debido a que los inventarios de insumos escolares son una pieza clave en el desarrollo de los objetivos del Ministerio, que es alcanzar un lugar entre las naciones en las cuales la educación es un problema resuelto. Esto podría alcanzarse, al toman conciencia las autoridades de la función de almacenamiento y la responsabilidad directa con los centros educativos públicos. En la medida en que estos pasen a ser bien gestionados, el problema de desabastecimiento de insumos escolares será cosa del pasado.

Ahora bien, en términos cualitativos, las consecuencias de mantener sin variación la situación actual tiene efectos devastadores en la persecución de lo que es la calidad educativa, que en términos de indicadores cualitativos se traduce en mejores conocimientos, mejores habilidades docentes y más cambios de actividades en el docente como en los estudiantes debido a que el alcance de la calidad está directamente relacionada con las garantías que le ofrecen al sistema educativo contar con escuelas públicas dotadas de todos los implementos que son necesarios en el proceso de aprendizaje de la comunidad educativa.

Las autoridades no pueden aspirar a lograr la calidad educativa, sin tener escuelas dotadas de los mobiliarios, equipos y materiales, que en sentido general son demandados por los centros educativos. No es un secreto que la educación asegura el desarrollo sostenible de una nación, esto es demostrable cuando se observa detenidamente aquellos países que ostentan altos niveles de desarrollo, es sencillamente porque han destinado gran cantidad de recursos económicos en la educación. Y es que una nación educada asegura la construcción de un país conformado de ciudadanos con ideales democráticos y participativos.

Se construye una nación capaz de generar riquezas y obtener bienestar común que se refleja en toda la colectividad ciudadana. Por esto es que la educación pública cobra un incalculable valor, bajo esta visión se puede aseverar que un centro educativo público

gestionado en forma correcta puede lograr convertirse en la fuente principal para que un niño sea capaz de desarrollar todo el potencial que su entorno social por una u otra razón no puede ofertarle.

En este punto es que las herramientas educativas (los mobiliarios, equipos y materiales) en todas sus vertientes son inherentes al proceso educativo. Sin escuelas dotadas de todos los insumos escolares, el sistema educativo no estará en condiciones de garantizar que las generaciones futuras desarrollen las capacidades que son necesarias para enfrentar un entorno social que cada día se torna más y más exigente.

Con escuelas carentes de materiales educativos, se reducen las posibilidades que propician el desarrollo de las capacidades y se reducen la habilidad de asimilar los procesos educativos de la clase estudiantil, lo que puede traer como consecuencia directa que la brecha existente entre aquellos alumnos del sistema educativo privado crezca en niveles desproporcionados, colocando a la clase estudiantil pública en una franca desventaja, excluyéndoles esta situación de formar parte de aquellos que apuestan a la construcción de una sociedad democrática, participativa, productiva y altos niveles éticos.

4.2 Sistema de Distribución Escolar Eficaz y Eficiente

Verónica Edwards (1991) afirma que *“La calidad es un valor que requiere definirse en cada situación y no puede entenderse como un valor absoluto”*, de todas las afirmaciones dirigidas a definir el concepto calidad al entender de la autora de este análisis es una de las más precisas.

La calidad ha tomado relevancia no solo en los ámbitos empresariales, sino también ha ganado terreno en el nivel gubernamental. Para el caso educativo se puede hacer referencia a la misma y es que la calidad conlleva a un posicionamiento político, social y cultural al que nadie y en especial un educador puede ignorar.

Los estudios realizados apuntan a que la calidad ha sufrido un desplazamiento. En un principio se enfocaba hacia las marcas, los insumos, los procesos y los resultados de esos procesos; hoy día la idea de calidad ha sido incorporada a todas las actividades humanas, en especial al proceso educativo. Para tener una idea que permita ilustrar el caso, los

actores educativos no importa si son privados o públicos pueden llevar a cabo procesos similares que conduzcan a resultados idénticos, pero al momento de la rendición de cuentas, los públicos nunca serán percibidos por los beneficiarios del proceso educativo con niveles de calidad en forma igualitaria. De una u otra forma siempre los productos públicos serán considerados de menor calidad.

Esta idea ilustra en forma contundente la idea de cómo la calidad ha tomado un posicionamiento preponderante en cualquier ámbito social, económico y cultural.

En la literatura científica se ha analizado los conceptos de la calidad todos concluyen en un mismo punto y es que la calidad no es única, y que la misma tiene distintas dimensiones. El investigador Carlos Muñoz Izquierdo, considera que el concepto de la calidad en la educación es normativo y multifactorial, puesto que abarca según sus investigaciones cinco dimensiones. Las cuales define de la siguiente forma:

- Desde el punto de vista pedagógico, la educación es eficaz cuando se alcanzan las finalidades específicas en los planes de estudio.
- La equidad, que viene de la dimensión social y se refiere a las oportunidades y su distribución en forma equitativa entre los distintos sectores sociales.
- La pertinencia que desde el punto de vista cultural, nos indica que la educación es adecuada para resaltar las posibilidades de los individuos.
- La eficiencia, la cual se refiere desde el punto de vista económico, al aprovechamiento oportuno de los recursos.
- La relevancia, es de carácter filosófico y significa que los objetivos y acciones educativas responden a aspiraciones e intereses de sectores sociales.

De lo anterior, tomando en consideración las cinco dimensiones por las cuales se debe ponderar un proceso educativo con fuertes indicios de calidad, se puede afirmar entonces que una educación de calidad, es aquella en la que en el producto final —la formación educativa de los alumnos—, puedan percibirse evidencias firmes de que todos los insumos que son inherentes al proceso educativo como son los docentes, el entorno del aula, los

recursos didácticos tienen evidencias palpables de la aplicación en forma conjunta de estas cinco dimensiones.

Los conceptos de eficacia o efectividad aplicados en el ámbito pedagógico pueden afirmar que una educación es efectiva siempre que se alcancen los objetivos metas o las finalidades que son intrínsecas a la educación, esto es, lograr sujetos aptos para ser productivos, lo cual se puede establecer por mediación de su preparación curricular.

Mientras que la eficiencia se puede percibir cuando los recursos educativos son aprovechados, que los mismos intervienen en el proceso educativo desde el inicio hasta el final del proceso. En síntesis con la eficiencia puede medirse si el aprovechamiento de los recursos financieros materiales y humanos fueron utilizados en una forma óptima o no.

4.3 Estimación Costos de Transporte de Insumos escolares

Para obtener una idea de los costos a los que se incurren en la distribución de los insumos escolares, se pueden realizar estas estimaciones a partir de los procesos que siguen las autoridades para realizar el envío de los materiales escolares a cada centro educativo.

Cada vez que el MINERD envía materiales educativos a los centros, incurre en los gastos de viáticos del personal destinado para la entrega y contempla el combustible de la unidad vehicular encargada de la transportación.

El método utilizado para determinar los costos incurridos en el renglón de los combustibles son calculado aplicando la siguiente metodología: En el Ministerio está vigente una tabla de distancias en las que están plasmadas las cantidades de kilómetros a recorrer entre cada una de las ciudades del todo el país, adicionando un margen de unos 50 kilómetros de recorrido interno. Una vez determinado la totalidad de los kilómetros se multiplica por el precio asignado vigente, las estimaciones arrojan costos en consumo de combustibles aproximadamente de los setenta y cinco mil setecientos setenta y tres pesos, asumiendo que en un día el MINERD está en capacidad de enviar a 5 equipos compuestos por un supervisor, un chofer y dos ayudantes; si llevamos esta cifra a costos anuales, estaríamos hablando solamente en costos de combustibles de veinte y siete millones quinientos ochenta y un mil cuatrocientos veinte pesos dominicanos. A esto, hay que

añadir la cobertura de los viáticos del personal que está realizando la entrega de los insumos escolares. El costo de los viáticos está basado en el cálculo de la tabla de viáticos vigente en el Ministerio de Educación los costos se detallan a continuación:

Figura8
Estimación de Costos Combustibles y Viáticos

DETALLES	COSTO 2 DÍAS	1 SEMANA	52 SEMANAS (1 AÑO)
Combustible	75,773.13	530,411.93	27,581,420.53
Viáticos	6,000.00	42,000.00	2,184,000.00
Totales	81,773.13	572,411.93	29,765,420.53

Elaboración propia
Fuente: Tabla cálculo combustible y viáticos

4.4 Estimación Costos, Almacenaje Útiles y Materiales Escolares

Una característica fundamental de la gestión privada a diferencia de la gestión pública es que toda acción va encaminada a generar rentabilidad económica, mientras que en lo público la rentabilidad es el bien colectivo, en la gestión privada medir los costos implica hacer uso de una herramienta que permite analizar en forma racional planificar las tragedias que son necesarias para mantener un posicionamiento estable dentro del mercado donde opera, también los costos tienen un lugar preponderante al momento de la toma de la decisiones. En la gestión pública también los costos pudieran estar dirigidos a medir resultados, debido a que los mismos permiten medir en términos cuantitativos que le cuesta tanto a los gobiernos y a los directivos de una organización tomar una decisión; en el sector privado las consecuencias se limitan a los accionistas y el capital humano que integra ese ente organizacional, mientras que en el sector público las consecuencias son carácter expansivos a toda una colectividad.

Las buenas prácticas administrativas establecen que toda acción administrativa debe cuantificarse no solo en lo cualitativo, sino en lo cuantitativo, pues de esta acción facilita la toma de decisiones; la administración pública carece de un sistema de medición de costos, un gerente público no está en condiciones de medir que le cuesta tomar decisiones. En el caso objeto de estudio el Ministerio de educación no escapa a la práctica de no

cuantificar los costos, por lo tanto, no está en condiciones de cuantificar las consecuencias económicas de mantener los insumos escolares en los almacenes.

En este análisis, exponer una estimación económica de las consecuencias de mantener almacenados los insumos escolares es de gran importancia, debido a que estas cifras que son traducidas en pérdidas de recursos que pueden ser utilizados en otras áreas. Para tratar el inventario y de acuerdo con la literatura disponible que estudia el caso se puede expresar que hay dos tipos de modelos que estudian la incidencia de los inventarios en las organizaciones que son: El modelo determinístico y el probabilístico. En forma breve, exploraremos cada modelo a modo de brindar una idea de cada uno.

El modelo determinístico, expone que la demanda y el tiempo de la entrega son elementos conocidos y fijos, que la producción también es conocida, así como fija después de realizado el pedido. En cambio el probabilístico, dice que la demanda y la entrega no es conocida, pero si las variables que los afectan. Pero sí las variables que los afectan tienen comportamientos similares a alguna distribución de probabilidad.

Para el caso objeto de estudio, la autora de este análisis ha tomado los supuestos del modelo de lote económico, por adaptarse al mismo. Este modelo considera entre sus variables el costo del almacenaje. Para que el mismo sirva de ayuda a determinar un estimado económico de los costos que debe incurrir el MINERD, en materia de almacenaje de los insumos escolares, mobiliarios y equipos en sentido general. Se realizó un ejercicio simple tomando como modelo las resmas de hojas en blanco, para llevar a cabo la aplicación de la fórmula matemática, se le asignó a un costo estimado a las distintas variables que componen dicha fórmula para así poder determinar los costos de almacenaje. Estas variables son: Unidades necesarias, el costo de ordenarlas, costos unitarios de almacenaje, cantidades óptimas a ordenar, tiempos de entrega. (Ver anexo V).

Cabe resaltar, que para este ensayo de estimación de costos de almacenajes, las cifras estimadas han sido establecidas apegándose a un criterio estrictamente conservador, debido a la falta de disponibilidad de un sistema de costeo de actividades para medir en términos económicos las decisiones que han de tomar las autoridades en materia de lograr una educación de calidad.

En este sentido si hablásemos de kits de figuras geométricas en el Ministerio de Educación lo cual pudiera variar drásticamente si el MINERD contara con un sistema de costeo de actividades para la toma de decisiones. En materia de almacenaje de un ítem de insumos escolares escogido al azar encontramos que el MINERD incurre en costos anuales de almacenamiento estimados en la considerable suma de Diez Millones de pesos. Cifra que resulta desproporcionada dada las carencias a las que se ve sometido el sistema educativo dominicano, en momentos donde las cifras cuantitativas representan montos tan considerables, es donde la idea de un cambio en el paradigma en la forma de administrar los abastecimientos escolares se hace urgente.

Conclusión: Este análisis de los costos permitió resaltar una vez más el importante papel que desempeñan los costos dentro del proceso de la toma de decisiones. Sin tener una idea que aproximada de cuánto cuesta trasladar los útiles escolares, cuánto cuesta mantener sin variación alguna forma en que se gestionan los almacenes del Ministerio.

Resulta difícil de asimilar que producto de la resistencia a aceptar que el modelo de gestión de los almacenes existentes ha llegado a un punto de agotamiento y que es momento de mirar hacia nuevas formas de administración, la situación actual entra en conflicto con las ideas que emanan las autoridades educativas, quienes exponen la necesidad de tener niveles educativos con elevados signos de calidad, mientras mantienen cuantiosas pérdidas de recursos económicos que pueden ser utilizados en el reforzamiento de los planes y políticas que emanan desde la máxima autoridad educativa.

Capítulo V: Plan Descongestión

Capítulo V: Plan Descongestión

Este capítulo tiene como objetivo exponer la realidad que viven los centros educativos públicos explorando las diversas opciones existentes que ofrece el campo de la administración, así como las acciones que debe tomar el MINERD en materia de descongestión de los almacenes. También se espera analizar la realidad del sistema de inventarios que actualmente se encuentra vigente en la administración de los útiles escolares.

5.1 Plan Acción de Descongestión de los Centros de Acopio

El inventario es el conjunto de artículos que una organización tiene para comercializar. Su objetivo fundamental es dotar a la empresa de aquellos materiales que son necesarios para su desenvolvimiento continuo. Por esta razón, es que el buen manejo de los inventarios es vital para el logro de un funcionamiento acorde y coherente con los procesos de producción y poder hacer frente a la demanda en el caso que nos ocupa, obviando la parte referente al proceso de producción. El manejo correcto de las existencias escolares persigue que los centros educativos del sistema estén abastecidos mediante la administración eficiente de los inventarios para lograr hacer frente a la demanda de aquellas herramientas que garantizan el éxito de la labor docente. Y que al final del camino cuando se evalúan las iniciativas del sistema educativo, los productos finales que entrega al entorno social pueden exhibir una prestación de un servicio a toda la comunidad educativa sin limitación alguna.

El manejo de los inventarios se constituye en un elemento crítico para el buen desempeño de una gestión administrativa; el hecho de no contar con un adecuado sistema de inventario, puede provocar problemas de abastecimiento, que a la larga generan altos costos, por lo tanto, la gestión de inventario debe ser continuamente controlada y vigilada.

En tiempos donde la globalización y el manejo de las tecnologías ocupan un lugar preponderante en todas las actividades del diario vivir, el que una organización no pueda

contar con un sistema que haga más viable la gestión de los inventarios, puede resultar preocupante.

La administración del sistema de inventarios del Ministerio de Educación de la República Dominicana está a cargo de la Dirección de Servicios Generales. El sistema de inventarios actualmente vigente no presenta signos de aquellas características de son inherentes al buen manejo de las existencias, es decir, no se cuenta con una política de inventario que responda a preguntas básicas, tales como: ¿Con qué cantidad se cuenta?, ¿Cuánto se debe ordenar?, ¿Cuánto se va a distribuir?, ¿Dónde será distribuido? ¿Cómo y Cuándo se entregará?

El actual sistema de inventario muestra evidencia de obsolescencia, lo que tiene como consecuencia directa que el Ministerio de Educación no pueda tener control absoluto de las existencias de los insumos escolares, esta deficiencia operativa en la administración de los inventarios tiene como consecuencia que al momento de determinar las existencias reales los resultados presentan un sesgo en la información suministrada, debido a que la herramienta informática utilizada para estos fines no ofrece un estado real de lo que se ingresó al flujo de disponibilidades, qué ha salido y qué hace falta.

Mantener saneado el sistema de inventario brinda beneficios en todos los sentidos en materia de las estrategias de adquisiciones del MINERD. La ventaja que representa tener un adecuado mantenimiento de los inventarios se refleja en la reducción de los costos, pues evitaría la duplicidad de compras en artículos, se compran las cantidades que realmente se requieren, se pueden controlar los tiempos de vencimiento de los productos perecederos y la economía en los espacios físicos.

Es necesario un cambio a la situación por la que se encuentra el MINERD, que cuenta con centros de acopio llenos de los insumos escolares que son demandados por todas las escuelas del sistema y a la vez en materia de gestión y posterior distribución de los insumos escolares a los centros educativos, pero a la vez cuenta con un inadecuado sistema de inventarios. Se hace imperativo realizar un plan acción con el objeto de determinar las cantidades exactas de cada uno de los insumos que reposan en los almacenes.

La estrategia más adecuada para solucionar la carencia exhibida por las escuelas en lo que a los insumos escolares se refiere, específicamente los materiales gastables, de limpieza, láminas educativas, kits de geometría, cuadernos, lápices, lapiceros, sacapuntas, borras, tiza, borradores, mochilas, hojas en blanco, kits de acuarelas, mapas, entre otros, es transferir la responsabilidad de la administración y la salvaguardia de los inventarios menores a los centros educativos; solamente asumiendo el MINERD, la responsabilidad de los equipos, mobiliarios, los materiales utilizados para emitir certificaciones, reportes de notas, libros de control de asistencia de profesores, alumnos y los libros de textos.

Esta estrategia amparada en el modelo de cambio organizacional de Beckhard- Harris, aplicando las cuatro fases que propone este modelo, el éxito de los cambios a implementarse en el sistema estará asegurada.

Una primera fase dedicada a lograr la transparencia de las disponibilidades de insumos escolares en cada uno de los centros de acopio del MINERD, para así lograr un auto diagnóstico que facilite una fijación del objetivo deseado: la descongestión de los almacenes del MINERD.

La segunda fase de evaluación y fijar el estado deseado de las cosas debe estar amparada sobre la base de una estrategia que permita la elaboración de un plan que facilite la ubicación de aquellas regionales que presentan centros educativos con mayores niveles de necesidad de abastecimiento escolar.

Esta fase debe estar apoyada en tres pilares que son:

- a) Identificar el área más idónea en las escuelas para que funjan como centro de acopio.
- b) El diseño de un plan de capacitación del personal seleccionado para que lleven a cabo las funciones de encargados de almacén.
- c) Habilitación y puesta en funcionamiento de los centros de acopio individuales.

La transición, es la tercera fase en este plan de cambio organizacional, es donde realmente comienza a ejecutarse el cambio, y por lo tanto, es muy delicada debido a que en esta etapa se puede visualizar en una forma más concreta la relevancia de conferir en forma directa a las escuelas la responsabilidad de administrar sus propios abastecimiento,

lógicamente esta transferencia no puede llevarse a cabo sin establecer una cronología que permita ir completando cada paso en los tiempos establecidos.

Esta etapa también permite observar que tan adaptable o más bien dispuesto al cambio estará el personal que está involucrado en este proceso, así como verificar que tan conscientes están del papel que juega cada uno en esta propuesta, que es el cambio de paradigma en el sistema de administración de los abastecimientos integrado básicamente por dos actores; en donde uno ejercía un control absoluto de los insumos escolares y otro pasivo que esperaba lo que llegara, cuando pudiera llegar.

En este proceso se inicia la distribución de los insumos a las escuelas. Esta distribución debe llevarse a cabo mediante el uso de la logística para el logro de una gestión de distribución eficaz y eficiente. El objetivo de la misma es lograr colocar los productos en el lugar adecuado, en el preciso momento y en las condiciones deseadas.

Contrario a lo que ocurre actualmente en el Ministerio de Educación, la estrategia de distribución no presenta signos de ser la más adecuada, pues la misma carece de las características que deben predominar en un apropiado sistema logístico de distribución que son:

- Imposibilidad de establecer fechas verdaderamente ciertas en la entrega de los insumos.
- Deficiencia de la información sobre las entregas que se han realizado.
- Stocks mal distribuidos.
- Lapsos de tiempo excesivamente largos entre el pedido y la entrega.
- Instalaciones y equipamiento obsoletos
- Poca eficiencia en dar respuesta a los reclamos realizados por las escuelas.
- Desconocimiento de los costos de mantener una mercancía en los almacenes.
- Poca constancia de la satisfacción del servicio ofrecido.

Por todo lo anterior señalado de la transferencia de responsabilidad a las escuelas, se hace necesario:

En lo que se refiere a la gestión de almacenes la norma ISO 9000 trata ampliamente el tema abarcando desde la recepción de las mercancías hasta la conservación adecuada de

los mismos. La misma no solo puede servir para instruir a los centros educativos en el proceso de asumir la administración de sus inventarios, sino al Ministerio de Educación mismo en lo referente a los útiles que no entrarán en el proceso de traspaso.

Lograr que los centros educativos asimilen la cultura de manejo de inventario es todo un proceso de la implementación de procedimientos que prevean todo lo concerniente a la salvaguardia y conservación de los insumos, así como la reducción de riesgos tanto para las personas, el centro y los insumos, así como la optimización del espacio físico del área que se haya destinado como almacén, debe contar un espacio adecuado para tener las secciones o zonas de: recepción, stock y salida.

Dentro de la diversidad de tipos de almacenamiento, están la variedad por rack (estanterías), por zonas, aleatorio, temporada, cuarentena y temperatura controlada. El caso más idóneo de almacenamiento es por zonas, pues con este facilita la recogida, permanencia y envío de la mercancía agrupándolas por prioridad según las características de los productos que se necesitan almacenar.

Traspasar la responsabilidad de gestión de los inventarios directamente a los centros educativos puede representar un ahorro significativo en la reducción de los costos operativos; uno de los beneficios directos es la reducción de alquiler de vehículos de carga, que en la actualidad son contratados para la distribución de los insumos en las distintas regionales, eso sin contar con el ahorro en las inversiones de recursos que tiene que hacer el Ministerio de Educación al momento de realizar las reparaciones de la flotilla de vehículos pesados propiedad del MINERD, que por demás de la obsolescencia ya se han desgastado por el abuso en el uso y la poca frecuencia de mantenimiento.

Sin contar con los costos a los que tiene que incurrir las autoridades en el mantenimiento y en condiciones aceptables de la infraestructura, destinada como centro de acopio, el ahorro, serían significativos y re canalizados al utilizarse en satisfacer otras necesidades.

Lograda la descongestión y traspaso de la responsabilidad de los inventarios a los centros educativos en lo que atañe a la parte de los abastecimientos que no será transferida, el Ministerio de Educación debe realizar una labor de actualización de la herramienta informática utilizada en la administración de los inventarios.

Con el traspaso de la responsabilidad al Ministerio de Educación, entrará en aplicación la fase cuarta y final de todo el proceso de cambio; ya para este momento el Ministerio de Educación puede iniciar las gestiones de desestimar el uso de dos de sus tres centros de acopio, los cuales representan una carga significativa en los costos operativos, pues al no pertenecer al MINERD, los mismos arrojan cifras significativas en gastos de alquiler. Dejando en funcionamiento el de Quita Sueño, el cual de todos es el más idóneo no solo porque es propiedad del MINERD, también por su ubicación estratégica con el puerto de Haina.

Con la reducción de los costos de mantenimiento de los centros de acopio, las autoridades educativas pueden iniciar un plan de rescate del centro de Haina, dotando la estructura física del complejo del acondicionamiento necesario para la disposición de anaques que permitan la correcta disposición del inventario. Así como elegir la dotación tecnológica más adecuada.

Hacer extensivo al personal que se destine sea el encargado de administrar el centro de acopio la capacitación sobre el manejo de los almacenes, llevando a cabo ciclos de entrenamientos donde se les pueda transmitir los conocimientos necesarios para ejercer una gestión administrativa eficiente y eficaz de los inventarios.

Hacer actividades destinadas a la reorganización del almacén de Haina y se debe prestar atención en crear una herramienta informática que permita la actualización del sistema de inventarios actualmente vigente. En el mercado existen softwares que puede dar respuesta satisfactoria a la necesidad de modernización del actual sistema de inventarios del MINERD.

El reacondicionar los espacio conduce a capacitar al personal que tendrá la responsabilidad de la administración del nuevo sistema de inventarios, con la asistencia de la Dirección de Informática del MINERD puede desarrollar un sistema de requisición de suministros en línea. El mismo puede funcionar en la plataforma de la página web del portal de educación, esta herramienta debe ser concebida para facilitar y agilizar las solicitudes de requisición, para así eliminar la secuencia de pasos que deben agotar los directores de escuelas al pedir que les abastezcan sus centros educativos.

Así como la administración propia de los inventarios en los mismos centros educativos, lograr que los directores de centros asuman la administración y el control de los inventarios se traducirá en beneficios, reflejados en los costos de administración y custodia por concepto de funcionamiento en los tres centros de acopio; por otra parte los centros educativos al mantener control por si mismos realizaran una labor de custodia más oportuna y eficaz debido a que el mantenimiento de un centro de acopio reducido en su tamaño y el personal que le integre genera menores costos.

La interfaz que debe diseñarse para brindar un entorno friendly (amigable) a los usuarios, en donde en forma rápida puedan acceder a la misma. No solo debe tener como objetivo la gestión de solicitud de los insumos escolares por parte de la escuela a la Dirección de Servicios Generales, también debe contemplar un módulo en donde la escuela pueda realizar la administración.

Los módulos que contenga esta interfaz debe estar entrelazada con la Dirección de Servicios Generales y la Dirección de Compras e integrada las asignaciones de insumos, también permitirá por un lado a la Dirección de Servicios Generales darle seguimiento a la solicitud desde el momento en que la misma es tramitada en forma electrónica. Poder asignar las cantidades que considere sean suficientes para el solicitante, este sistema no debe limitarse a la gestión de asignación de abastecimientos, sino también contemplar un mejor sistema de transportación de los insumos hasta el punto de destino. Y por otro lado, emitir alertas a la Dirección de Compras para que se inicien oportunamente las gestiones de reabastecimiento de los ítems que estén entrando en la fase de niveles mínimos de inventarios.

En los casos que ameriten esta nueva herramienta deberá contemplar las acciones de reincorporación de artículos en las existencias. Otro elemento a destacar es que la Dirección de Compras podrá elaborar planes de adquisiciones más acordes con la realidad del Ministerio y realizar las gestiones necesarias para lograr un mejor desempeño en la planificación de las compras.

La ventaja de contar con una herramienta informática destinada a que los centros educativos puedan realizar en línea la tramitación de las necesidades que les aquejen,

presenta un ahorro en los costos, en la optimización de los recursos económicos, y mejor uso de referente al tiempo laboral de un director de un centro educativo.

Las funciones que son inherentes al cargo de director de centro escolar no puede estar dominado por la preocupación de que si una requisición de abastecimiento que es depositada en la Regional ya ha agotado el ciclo que tiene que recorrer para llegar a la Dirección de Servicios Generales. Y las razones que originan su devolución.

Por lo tanto, las actividades de tramitación de los insumos serán responsabilidad del personal contratado destinado para la realización estas funciones.

La creatividad y el desempeño de un director de centro deben concentrarse en velar y garantizar que el centro a su cargo este cumpliendo debidamente con el rol que le toca.

Capítulo VI: Autogestión

Capítulo VI: Autogestión

En este capítulo se ofrecerá una visión del comportamiento presupuestario de los recursos económicos asignados al MINERD durante los últimos nueve años. Así como también un análisis de en qué renglones ha invertido el MINERD estos recursos, para culminar con la propuesta de un nuevo paradigma administrativo que propugna por que las escuelas públicas sean capaces de autogestionar el abastecimiento de los insumos escolares que son requeridos.

6.1 Comportamiento del Presupuesto del MINERD

El presupuesto del Ministerio de Educación durante los últimos años se ha mantenido en un franco y constante ascenso en los recursos asignados lo que demuestra que las autoridades se encuentran conscientes de la importancia de la inversión en el sector educación. Desde el año 2004 el porcentaje del PIB que se situaba en 1,66% del mismo para el año 2011 el presupuesto asignado a la función educativa representa del PIB el 3,00%, tal y como se puede observar en el siguiente análisis del comportamiento de la asignación presupuestaria destinada al Ministerio de Educación desde el año 2004 hasta la fecha.

Figura No.09
Asignación presupuestaria 2004 al 2012

Periodo	Presupuesto MINERD en Millones RD\$	Presupuesto MINERD en Millones US\$	Variación Absoluta	Variación Porcentual	Porcentaje del PIB Corriente	Porcentaje del Gasto Público
2004	12,778	305	1,749	15.86%	1.51%	8.25%
2005	17,091	564	4,313	33.75%	1.73%	8.13%
2006	19,860	596	2,769	16.20%	1.75%	8.06%
2007	24,832	749	4,972	25.04%	1.82%	8.90%
2008	26,789	776	1,957	7.88%	1.79%	8.45%
2009	33,359	927	6,570	24.52%	1.82%	9.53%
2010	37,428	1,032	4,069	12.20%	1.89%	9.34%
2011	45,835	1,200	8,407	22.46%	2.25%	10.64%
2012	58,524	1,452	12,689	27.68%	2.46%	13.61%

Fuente: Informe Ejecución Presupuestaria MINERD2004-2012

Para el año 2012 el presupuesto de inversión para el área educativa asciende a la suma de RD\$58,524,542,000,00 (Cincuenta y Ocho Mil Quinientos Veinte y Cuatro Millones Quinientos Cuarenta y Dos Mil Pesos) dentro de las asignaciones presupuestarias a los Ministerios la carga presupuestaria del MINERD lo sitúa dentro de las diez primeras instituciones que acaparan las asignaciones de recursos por parte del gobierno central con una asignación de aproximadamente un 9,9% situándose por encima de Ministerio de Salud y Asistencia Social cuya asignación ronda el 9,5%, así como el Ministerio de Obras Públicas y comunicaciones con una asignación presupuestaria de 7,8% .

La inversión del presupuesto asignado al Ministerio de Educación está orientado realizar las acciones necesarias para continuar el proceso de reforma institucional encaminadas a la elevar los niveles de eficiencia de los asuntos administrativos y docentes. Así como la desconcentración del gasto operativo de los centros escolares, distritos y regionales, reducir los niveles de analfabetismo, expandir la cobertura del desayuno escolar, entre otros.

Dentro de los programas de dotación e implementación, es decir todo lo relacionado con la adquisición de: uniformes, mochilas, camisas, medias, materiales didácticos, en general durante los dos últimos años el Ministerio ha incurrido para el 2011 RD\$ 3,112,873,099.00 y para el 2012 tiene estimado la inversión de RD\$ 1, 297,845,000.00 a partir de estas importantes cifras en lo que respecta a las inversiones que realiza el Ministerio para asumir la dotación de todo el sistema educativo público se podría afirmar que el mismo constituye un monstruo que podría resultar inmanejable, no es de extrañar entonces debido a lo expuesto anteriormente el manejo y administración de los centros de acopio resulte inmanejable.

En conclusión una expuesta la situación que mantienen los almacenes del Ministerio de Educación, es preciso destacar ciertos puntos que son vitales para lograr una gestión de inventarios adecuada, se hace necesario lograr que las autoridades implementen un plan orientado a descongestionar los almacenes, lograr conciencia en los actores de la gobernación administrativa del Ministerio de que la calidad educativa no logrará ser alcanzada mientras los almacenes estén colmados de las herramientas básicas que sustentan la labor docente.

Con centros educativos dotados de las herramientas educativas los directores de las escuelas públicas podrán dedicar más tiempo y esfuerzos en implementar y poner en práctica las políticas educativas tendentes a lograr la formación de individuos aptos para desarrollar y poner en práctica todas las habilidades que poseen.

6.2 Implementación de una Política de Auto-gestión en Compras Menores de Útiles Educativos

La única constante en todas las actividades humanas es el cambio, muchas organizaciones pueden tener innumerables razones, pero entre todas la principal fuerza motivadora del cambio es el medio en el cual interactúa una organización, pues éste le impone grandes exigencias lo que tiene como consecuencia directa es el incremento de los niveles de satisfacción de aquellos a los que presta servicio.

Lograr altos niveles de satisfacción conlleva a que las organizaciones tengan que desplegar una intensa labor que promueva la búsqueda aquellas alternativas que permitan garantizar clientes satisfechos; existen alternativas que facilitan conjugar que gran parte de los recursos de una organización sean destinados para obtener un resultado satisfactorio.

Ante un mercado caracterizado por la evolución constante los clientes no están dispuestos a aceptar excusas en la reducción de la calidad de los productos o servicios que se les ofrecen.

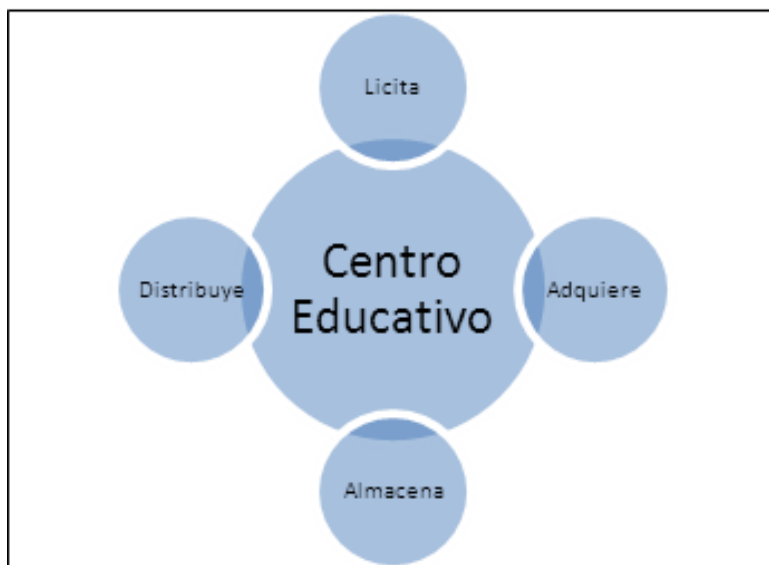
Este concepto bien puede trasladarse a la educación, encarar un proceso de traspaso de la responsabilidad de compras menores del Ministerio de Educación a las escuelas del sistema, implica embarcar al MINERD en un proceso de cambio que se hace necesario en aras de encontrar una solución viable a la situación que viven los centros educativos públicos en materia de distribución de insumos, cuando no se puede satisfacer la necesidad de abastecimiento de las aulas en una forma eficiente, esto acarrea como consecuencia que la administración deberá buscar alternativas que le permitan iniciar los cambios necesarios.

Partiendo de que la acción del abastecimiento escolar enfrenta dificultades claramente externadas por la propia la comunidad educativa, que expone el descontento por la forma en que se conducen los trámites de distribución de los insumos y de que las autoridades admiten que atender las demandas realizadas por los distintos centros educativos públicos que conformen las 18 regionales educativas del MINERD, se hace necesario un cambio de paradigma en la forma de ejecutar las acciones necesarias para que los centros educativos reciban en una forma más eficiente y eficaz las cantidades de materiales educativos que facilitan los procesos de enseñanza aprendizaje de la comunidad educativa.

El cambio que demanda la situación va en dirección de buscar una alternativa que provea un giro completamente distinto al que en la actualidad acontece. Una salida más adecuada para zanjar la problemática del sistema de distribución de insumos escolares podría ser el traspaso de las acciones contentivas de la gestión de compras, es decir que cada centro asuma el compromiso de adquirir todos aquellos insumos relacionados con los materiales gastables que requerirá para ejercer una labor docente de calidad.

Esta idea de transferencia de responsabilidad implicara dotar a los centros educativos de poder de realizar una política de compras más acorde con las realidades que encara cada centro educativo. Gráficamente esta idea puede expresarse en la figura No. 10

Figura No.10
Propuesta de Cambio



Fuente: Elaboración propia

Al hacer uso del término de compras menores, es referirse exclusivamente a aquellos insumos escolares tales como: lápices, acuarelas, reglas, borradores, marcadores, tiza, materiales de oficina, juegos didácticos, cuadernos, mochilas, compás, juego de láminas, kits de ciencias, materiales de limpieza, etc.

El que los centros educativos asimilen el compromiso de gestionar las compras menores, se constituye en una iniciativa administrativa de marca mayor, esto implica un cambio total en las reglas establecidas por parte de la instancia administrativa dentro del Ministerio que hasta la fecha tiene a cargo la responsabilidad de aplicar las políticas de compras.

Con una correcta aplicación de transferencia a las escuelas de las obligaciones del procedimiento de adquisiciones menores, generará el inicio de una labor intensa que requerirá de la integración completa del equipo administrativo que conforma la Dirección de Compras, y es que lograr que los Directores de las escuelas asuman una política de compras adecuada, equitativa, transparente y que además logre satisfacer los requerimientos de la nueva ley de compras, no será posible sin la implementación un plan de adquisiciones claro y definido.

Es vital establecer un procedimiento de compras que se ajuste a la necesidad de las escuelas, los beneficios de lograr implementar todo el procedimiento de compras menores tiene altos niveles de consecuencias positivas que podrán percibirse no solo en un mejor desempeño al momento de diseñar correctas las políticas de compras, también aumentará la capacidad para enfrentar nuevos retos del centro educativo, propiciará el desarrollo de aptitudes gerenciales en los directores de los centros. La comunidad educativa se integrará mucho más al diario vivir de las escuela, la población estudiantil será más cuidadosa al momento de realizar uso de materiales, así como el profesorado, sin dejar de lado el impacto en la parte económico-social de la comunidad en donde está ubicada la escuela.

Todo este proceso de cambio deberá estar apoyado en un intenso programa de capacitación dirigido a los directores de centros educativos, a quienes se les debe transmitir el espíritu de equidad, transparencia, economía, calidad que debe primar en todo proceso de compras.

Todo el proceso de transferencia de las competencias de compras menores exige que este amparado bajo un plan de acción, que puede estar sustentado bajo la sombrilla del modelo de cambio organizacional diseñado por Beckhard-Harris, el cual brinda una oferta de cambio accesible y de fácil aplicación. Consta de cuatro etapas en las que facilitan el logro de una transición del estado actual al estado deseado.

Naturalmente, el cambio no se logrará en una forma rápida, lograr desplazar costumbres de larga data y romper la resistencia al cambio no es una tarea fácil. Principalmente las resistencias al cambio estarán más arraigadas en la Dirección de Compras, instancia organizacional, que hasta la fecha ostenta la autoridad máxima en cuanto al poder de decisión en la implementación y aplicación de las políticas de compras.

Pero aun cuando el proceso de cambio sea un tanto complejo y ante la situación imperante en el sistema de abastecimiento de insumos escolares, no es factible aplazar la búsqueda de una respuesta que brinde una solución rápida y efectiva que demandan las escuelas que conforman el sistema educativo. Sin que este aplazamiento implique que los compromisos asumidos por el MINERD, en el logro de una educación de calidad se vean amenazados.

Los beneficios y ventajas de transferir a las escuelas una cuota de la responsabilidad de las adquisiciones a los centros tiene como consecuencia que los problemas de abastecimiento por los que atraviesan las escuelas del sistema, quedaran corregidos, en forma inmediata los centros pasarán de ser clientes del sistema de abastecimiento y dotación de insumos escolares, a ser parte integral y activa del mismo, quedará bajo su responsabilidad la elaboración de su propio plan de adquisiciones, los que estarán ajustados a sus necesidades.

Las bondades de la elaboración de sus propios planes de adquisiciones será que los mismos estarán diseñados de acuerdo a la cantidad matriculada por año, podrán preparar la programación de su plan de compras apoyándose en las estadísticas escolares las cuales les permitirán tomar las decisiones más apropiadas en materia de compras así como podrán realizar proyecciones para los años siguientes.

Otro aspecto a destacar es que la transferencia de la responsabilidad de compras menores no solo traerá cambios en el centro educativo, sino que, las consecuencias serán palpables

a lo interno del Ministerio de Educación, específicamente en las instancias administrativas que intervienen en este proceso por ejemplo pueden mencionar varias:

- Reducción de costos operativos en la administración de los almacenes, alquileres y mantenimiento de vehículos, en los costos de consumo de combustibles.
- Reorientación de la función de compras.
- Redefinición de las políticas de compras.

El hecho de que el MINERD, no asuma la responsabilidad de mantener abastecidas todas las escuelas ubicadas dentro de las dieciocho (18) regionales en las cuales está dividido el sistema educativo, tendrá como consecuencia directa que la confección y puesta en marcha del plan de adquisiciones pase a ser exclusiva responsabilidad de las autoridades locales, es decir de los directores de centros y el equipo designado para llevar a cabo las funciones de compras menores.

Con la transferencia de la gestión compras menores directamente a los centros educativos, se suprime de la vieja práctica de que en la elaboración del plan de compras intervengan sectores del Ministerio que no son los beneficiarios finales de las adquisiciones que se realizan; en otras palabras, al momento de trazar el plan de compras en el Ministerio priman más las recomendaciones realizadas por distintos directores departamentales dejando de lado las recomendaciones de los directores de los centros educativos.

El plan de adquisiciones será elaborado en una forma más acorde con las necesidades de cada escuela, debido a que estará enfocado en satisfacer las necesidades de abastecimiento. Pudiendo la escuela establecer los momentos adecuados para realizar los llamados a licitaciones.

La Dirección de Servicios Generales podrá dedicar más tiempo al desarrollo de acciones que le permitan elevar la calidad de aquellas acciones que permanezcan a su cargo, como lo es el desarrollo de una herramienta integral que permita ejercer un control más férreo sobre el inventario de los equipos y mobiliarios, y a la vez desarrollar los mecanismos más adecuados para lograr suplir a los centros de estos enseres.

En lo referente al departamento de Transportación, la carga económica que representa el hecho de tener que realizar contratos de alquileres de transporte serán cosa del pasado

debido a que con el diseño y puesta en marcha de una adecuada política de la logística de la distribución, las entregas a los centros serán más oportunas y eficaces.

Por otro lado, no se debe dejar sin mencionar que otra de las ventajas de lograr empoderar a los directores de centros de todo el proceso de adquisiciones, es la racionalidad de las compras, ya que resulta más fácil controlar en forma individual los procesos de adquisiciones de las escuelas, que tratar de satisfacer al mismo tiempo la demanda de un sistema conformado por 18 regionales con sus 104 distritos. El ahorro en los costos será palpable, así como la reducción en la burocracia de los procesos administrativos en lo que a las compras se refiere.

Un aliado que no se puede dejar fuera dentro de todo este plan de transferencia de responsabilidades, es el importante papel que juegan los grupos comunitarios que durante los últimos años se han integrado en forma activa a todo lo que es el proceso educativo, nos referimos a las asociaciones de padres y madres, los cuales en todo este proceso pueden integrarse y formar parte activa del mismo, pues quienes mejor que estos para intervenir en el manejo de los bienes de las escuelas, tomando acciones necesarias para no solo ser parte de los custodios de estos bienes, si no ser entes participativos en la gestión de compras, velando por la equidad y transparencia de los mismos.

Otro gran actor que no puede dejarse de lado y que en todo el proceso de abastecer a las escuelas públicas de los útiles que demandan del sistema es la Dirección de Transportación, desde el mismo instante en el que los procesos de compras pasen a ser responsabilidad directa de los centros educativos, se producirán reducciones sustanciales en los costos incurridos en el mantenimiento y conservación de la flotilla de los vehículos, así como los costes de alquiler de vehículos que en la actualidad deben incursionar las autoridades para poder realizar las entregas de los insumos a las escuelas. Sin dejar de lado la inversión de recursos en adquisición de combustibles serán reducidos notablemente.

Transferir las gestiones de compras la comunidad educativa representada en los directores de los centros educativos, puede resultar en una solución factible y viable para lograr erradicar, los altos niveles de desabastecimiento de materiales escolares en las escuelas públicas. Pues esta iniciativa tendrá como efecto directo que el universo que tiene a cargo

la gestión de los centros educativos, asumirá todo el proceso, generará interés colectivo en toda la comunidad.

La propuesta procura que ninguno de los actores quedará excluido del dinamismo que generará ésta a los maestros, parte esencial del proceso educativo, quienes podrán expresarse y ser parte activa del proceso de elección de las cantidades apropiadas de materiales, mobiliarios y equipos que requiera el centro. Los padres de los alumnos podrán adicionarse a toda esta revolución administrativa en la que pueden constituirse en Comités de ética, donde se puedan crear mecanismos de salvaguardia de los bienes adquiridos. Que los mismos estudiantes intervengan en la determinación de las necesidades de abastecimiento que aquejan a las escuelas públicas. La sinergia generada por la transferencia de responsabilidades de adquisiciones por parte del Ministerio, podrá medirse en un incremento de los niveles de la tan ansiada calidad educativa, con resultados directos en el producto final identificados en sujetos capaces de desarrollarse para alcanzar mejorar las condiciones de vida.

Este capítulo concluye evidenciando dos puntos que son de vital importancia en este estudio. La problemática de afectan a las escuelas del sistema público Domiciano no puede atribuirse solamente a la falta de recursos, pues como hemos visto anteriormente la asignación presupuestaria gubernamental a través a de los años ha ido incrementándose hasta lograr el ansiado cuatro por ciento. Lo que se evidencia es una falta de política de distribución en donde han imperado más los criterios personales de quienes han estado a cargo de ejercer la delicada función pública del abastecimiento escolar. Como se ha reiterado en diversos párrafos de esta estudio, el cambio es constante, el MINERD, se enfrenta en estos momentos ante un gran reto, en estos tiempos donde la transparencia en el uso de los recursos, en donde la eficiencia y eficacia tienen lugares primordiales dentro de las ejecutorias administrativas públicas se hace necesario que las autoridades que tienen a cargo la función pública educativa asuman los cambios que demanda la forma en que se administran las herramientas que sustentan la labor docente. No se podrá alcanzar la calidad educativa con escuelas desprovistas de útiles escolares. No es posible implementar las políticas educativas que se diseñan para lograr situar a la republica dominicana entre las naciones en los que la educación no representa un problema.

Capítulo VII: Recomendaciones Finales

Capítulo VI: Autogestión

7. Recomendaciones Finales

7.1 Implicaciones de un nuevo sistema de distribución de materiales escolares

Los avances que la República Dominicana ha logrado en materia de educación se han concretado en el emprendimiento de las acciones necesarias tendentes a lograr un sistema educativo que reúna las condiciones de calidad y equidad suficiente para sustentar el desarrollo de la nación.

Principalmente hay que destacar los esfuerzos que viene realizando el sistema educativo para que las escuelas sean dotadas de los materiales didácticos, mobiliarios y equipos; en ese sentido, es de sumo interés perfeccionar el sistema de distribución de los insumos escolares que el MINERD utiliza y le sirven de puente abastecedor y fuente de apoyo a la labor docente que año tras año realizan los centros educativos.

Para dar respuesta a las preguntas que inicialmente motivaron el desarrollo de este análisis utilizando el cambio organizacional como puente viable para cambiar el estado actual del sistema de distribución de insumos escolares se puede concluir haciendo énfasis en los siguientes puntos:

Al indagar sobre el grado de la disponibilidad oportuna de los insumos escolares en los centros educativos evidenció que el sistema educativo dominicano actualmente, no está en condiciones de garantizar que en cada escuela estén disponibles todos los insumos escolares para que cada alumno pueda recibir los materiales educativos en forma eficaz y en el momento adecuado. Esta situación merece de parte de las autoridades el mismo nivel de atención que se le presta a los planes y políticas que ha desarrollado el Ministerio para la satisfacción de otras situaciones que le afectan en el alcance de los objetivos institucionales.

Para poder dar respuesta a este tema, las autoridades educativas deben realizar las acciones necesarias para desarrollar un nuevo sistema de distribución de insumos

escolares. Este sistema consistirá en el traspaso de la gestión de abastecimiento de los insumos escolares a cada centro educativo público. Con el traspaso de la gestión de compras se podrá corregir la falta de disponibilidad de útiles en las escuelas públicas, esta autogestión de compras debe apuntar a dos etapas, en una primera etapa, que los centros asuman la adquisición de útiles y materiales, una vez verificado el éxito de la misma; iniciar entonces una segunda fase que debe ser el traspaso definitivo de la gestión de compras, es decir permitir que cada escuela adquiera los mobiliarios y equipos que necesitan para cada año escolar.

La transmisión de conocimientos de la gestión de compras, es de vital importancia, apoyada en la aplicación de las normas de la nueva ley de compras y contrataciones, No. 340-06. La gestión de administración y uso de los materiales gastables, se verá así fortalecida debido se garantizarán escuelas más eficientes y eficaces. De este modo la utilización de las asignaciones presupuestarias destinadas para la adquisición de los insumos escolares podrá optimizar constantemente en el tiempo.

El cambio de pensamiento organizacional generará un marcado interés por garantizar la transparencia en el uso de los recursos, sin mencionar los efectos positivos que esta medida puede generar en el ámbito económico de las localidades donde se aplique este nuevo sistema de distribución de insumos escolares.

El sistema de distribución de los de los insumos vigente carece de los atributos y características que deben ser inherentes a un sistema de distribución eficiente. Tal y como quedó evidenciado en el capítulo cuarto donde se analizan las características que debe exhibir un adecuado sistema de distribución.

La carencia de una herramienta electrónica capaz de ofrecer informaciones veraces oportunas y confiables al momento de extraer reportes que brinden una idea clara del estatus de las existencias de los insumos escolares, es realmente preocupante, por lo tanto el Ministerio debe emprender una acción inmediata para lograr corregir la falta de información, esto se logrará mediante la creación de un sistema de control de inventarios

que provea a los usuarios del sistema de una herramienta electrónica capaz de brindar informaciones del estatus de asignación de los insumos, los niveles de disponibilidad de los mismos, así como la reincorporación al sistema de aquellos insumos que no califiquen para ser asignados a los distintos usuarios del sistema educativo.

La iniciativa de implementar un adecuado sistema de control de inventario traerá como consecuencia directa que al momento del MINERD, realizar las gestiones de abastecimientos de mobiliarios y equipos las compras serán programadas en tiempos reales conforme las informaciones que brinde el sistema de control de inventarios.

El Ministerio tiene establecido en forma empírica los procedimientos de distribución de los insumos, los mismos deben ser revisados y enriquecidos con el objetivo de alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en estos procesos. Se deben realizar las modificaciones y actualizaciones que dichos procedimientos requieren y a la vez realizar una campaña de difusión a nivel de los usuarios de estos procesos. Para que cada uno tome conciencia de la cadena de instancia a las que debe recurrir para poder darle seguimiento a las solicitudes de abastecimientos.

No debe dejarse de lado la realidad de que el Ministerio de Educación en la actualidad posee en almacén muchos de los útiles, equipos y mobiliarios que demanda el sistema para lograr abastecer a las escuelas. Lo que provoca grandes pérdidas económicas, teniendo esto como consecuencia principal la merma de los recursos asignados al Ministerio, pudiendo estos ser reorientados y aplicados en aquellas áreas de demandan inyección de recursos. En este sentido, lo ideal conduce a propiciar una gestión administrativa dirigida a una política de descongestión de los centros de acopio tal y como se detalló en el quinto capítulo de esta obra.

El MINERD debe encaminar las acciones necesarias para que al mismo tiempo que las autoridades implementan el cambio de paradigma administrativo se deban realizar las gestiones de lugar para lograr la descongestión de los centros de acopio. Logrando así centros dotados de los útiles que demandan para ejercer la labor docente.

7.2 Ventajas de Implementar un nuevo Sistema de Distribución de Insumos escolares.

Las ventajas de lograr una transición exitosa de la gestión de compras, almacenamiento y distribución de los insumos escolares; es que cada centro educativo pueda constituirse en un ente que aporte en el ámbito local en el que se desempeña, pues a través del mismo se espera dinamizar las economías locales, así como lograr que en términos de gestión escolar los centros educativos pasen a ser reales creadores y gestores de la satisfacción de las necesidades de abastecimiento en lo que a insumos escolares se refiere.

Este traspaso puede tener consecuencias realmente beneficiosas, debido a que en un futuro no muy lejano las autoridades educativas pueden completar la transferencia de abastecimiento escolar más allá de la gestión de compras de útiles y materiales. Se podrá empoderar a las autoridades locales de todo el proceso de abastecimiento en su conjunto; es decir, lograr que cada escuela gestione las compras de todos aquellos materiales, mobiliarios y equipos que requiera para lograr una educación de calidad.

Con la implementación del cambio organizacional en lo atinente al sistema de distribución de insumos escolares, las autoridades educativas intentarían cristalizar la aspiración de todas las escuelas del sistema tal y como pudo evaluarse a lo largo de este trabajo: la completa erradicación de los déficits de abastecimiento en lo que a materiales educativos se refiere.

Con el traspaso de la gestión del abastecimiento, salvaguardia y distribución de los insumos escolares, la comunidad educativa local pasará a ser una comunidad activa en donde los actores principales de este mini universo educativo se integrarán en forma activa. Los padres, docentes, estudiantes, directores de centros podrán intervenir en la determinación de las actividades propias de la gestión de los insumos escolares.

El cambio es constante, ninguna entidad organizativa debe mantenerse al margen de la aparición de nuevas ideas, de nuevas formas de administrar los recursos en una forma más eficiente y oportuna. La aplicación del cambio organizacional es pertinente, siempre que el mismo traiga como consecuencia avances en la forma de llevar a cabo las funciones administrativas con rasgos palpables de eficiencia y eficacia.

En síntesis el Ministerio de Educación de la República Dominicana, para obtener resultados de calidad con la implementación en el proceso de cambio organizacional en la distribución insumos escolares, debe acogerse a actividades precisas puesto que de ellas depende la aplicación exitosa de una gestión de cambio. Estas actividades son:

- Elaborar un diagnóstico que permita determinar las necesidades de los insumos escolares en cada una de las escuelas del sistema.
- Iniciar un proceso de descongestionamiento de los centros de acopio utilizando como base las informaciones arrojadas por el levantamiento de necesidad de abastecimiento de las escuelas.
- Iniciar el rescate del centro de acopio de Haina, habilitándolo para la administración y custodia de aquellos insumos que queden bajo la responsabilidad del Ministerio como son: los mobiliarios y los equipos.
- Diseñar una política de capacitación al personal a cargo del centro de acopio de Haina sobre las nuevas técnicas modernas de gestión de los inventarios así como el uso de la logística de distribución para apoyar las iniciativas referentes a garantizar la entrega oportuna de los mobiliarios y equipos que son requeridos por el sistema.
- Elaborar un plan de distribución apoyado en la logística para la administración y asignación de los mobiliarios y equipos.
- Diseñar una herramienta electrónica que funcione desde el portal del Ministerio de Educación y/o en su defecto diseñar una plataforma informática para ese propósito, donde se puedan realizar la solicitud de requisiciones de mobiliarios y equipos.
- Dar seguimiento bajo la responsabilidad del director del centro educativo paso a paso, para que pueda visualizarse el momento en donde la Dirección de Servicios Generales autorice las cantidades que entienda pertinentes de los artículos solicitados, así como el estatus de los mismos dentro del canal de distribución seleccionado para estos fines.
- Modernizar el sistema de inventarios actualmente existente con un sistema digital o con la instalación de un software diseñado para la operación de mantenimiento y control de los inventarios.

- Entrenar al personal que tienen a cargo la administración del centro de acopio de Haina, así como la habilitación de las oficinas del mismo.
- Identificar dentro de los centros educativos el área más idónea para ser convertida en almacén.
- Diseñar un programa de capacitación dirigido por el personal de la Dirección de Compras del Ministerio para transmitir los conocimientos necesarios y preparar los procesos de compras a los directores de los centros educativos públicos. Así como los docentes que formen parte activa en todo el proceso de compra pues nadie mejor que el actor de las aulas para decidir qué y en cuáles cantidades comprar.
- Elaborar un manual operativo para que los distintos Comités de compras instalados en las escuelas públicas puedan realizar las actividades de las adquisiciones.
- Instruir a los directores de los centros sobre la aplicación de la logística de transporte más adecuada, conforme a los lineamientos establecidos que requiere la nueva ley de compras y la aplicación del reglamento de la misma.
- Desarrollar las acciones necesarias que conduzcan a que todo el universo que interviene en la gestión de los centros educativos tales como: Maestros, padres, estudiantes, se interesen este proyecto de cambios.
- Convocar a los padres y madres de los educandos para que formen parte unos comités de ética cuya finalidad será la de velar por el correcto uso de los recursos asignados para las compras de los útiles que necesite el centro educativo.

Por último, al finalizar este análisis sobre la situación del sistema de abastecimiento de insumos escolares del Ministerio de Educación de la República Dominicana, se puede concluir que hemos obtenido las respuestas a las premisas sustentadas en la hipótesis de esta investigación.

En ese sentido el presente análisis concluye exponiendo que efectivamente los actuales procedimientos en los que descansan las actividades de distribución de los insumos escolares no son adecuados, debido a que la puesta en práctica de los mismos originan un efecto burocrático por la cantidad excesiva de pasos a seguir para lograr tramitar una solicitud de asignación de insumos escolares.

Este proceso impide a las autoridades lograr una correcta gestión de abastecimiento de las escuelas públicas.

La logística de distribución no es aplicada, pues la distribución de los insumos escolares descansa en el establecimiento de rutas que son diseñadas meramente en forma empírica, sin poner atención a los principios más básicos de la logística de la distribución, ni siquiera existe una política de distribución en que la misma prime criterio avalados con los principios de la eficiencia y eficacia.

El modelo de distribución que en la actualidad está vigente en el Ministerio de Educación ha llegado a un nivel de agotamiento y por consiguiente el Ministerio se enfrenta a un momento de cambio de estrategia organizacional que le garantice lograr escuelas abastecidas de los útiles que son demandados al inicio de cada año escolar y que por la falta de planificación y coordinación no pueden los mismos llegar en los tiempos ideales a los centros educativos. Por eso se finaliza este análisis con la presentación formal de una propuesta de cambio organizacional aplicada al sistema de distribución de los insumos escolares, procurando en todo momento que con la implementación de estas recomendaciones el sistema educativo público logre desarrollar escuelas sin carencias de los insumos escolares como la que se experimentan hoy día.

PROPUESTA DE CAMBIO

**Sistema de Distribución de Insumos Escolares del Ministerio de Educación de la
República Dominicana, Año Lectivo 2012-2013**

Propuesta de Cambio

El propósito de esta propuesta es lograr transferir a cada centro educativo, la responsabilidad de autogestionar sus compras, dejando más espacio a las autoridades educativas para la intensificación de los esfuerzos en la solución de aquellos problemas de larga data en el sistema, como son las transformaciones en el ámbito curricular de los docentes, implementación de las modalidades de jornadas extendidas, readecuación del ámbito administrativo del Ministerio, ampliación de la cobertura escolar y reducción de la deserción escolar.

La implementación de un nuevo sistema de distribución de los insumos brindará la oportunidad a los centros educativos de ser auto-gestores de sus necesidades de abastecimiento en lo que a materiales educativos se refiere.

Una de sus características principales de este nuevo sistema exhibirá será el empoderamiento total de los procesos de compras, puesto que cada escuela pública estará en capacidad de determinar por sí misma las cantidades exactas que en requiera para llevar a cabo la labor docente, sin depender de las asignaciones que son dispuestas desde la Dirección de Servicios Generales del MINERD, como sucede en la actualidad.

Los requerimientos necesarios para llevar a cabo este cambio de paradigma administrativo deben ir acompañados de la voluntad administrativa, el compromiso y la consistencia a la apertura al cambio organizacional, un proceso sin ser asimilado y asumido por todas las instancias que intervienen estará condenado al fracaso.

Por lo tanto, es indispensable que actores como la dirección de tecnología la dirección de compras, la dirección de servicios generales de Ministerio de Educación, se involucren como parte activa en el desarrollo e implementación de los cambios que requiere el sistema.

En lo referente a los requerimientos técnicos los mismos estarán avalados por la Dirección de Tecnología del MINERD, en ellos recaerá el diseño y posterior habilitación de una

herramienta electrónica que permitirá establecer una comunicación permanente entre las autoridades responsables de la implementación del cambio organizacional, así como la recomendación técnica necesaria para habilitar en cada uno de los centros educativos la plataforma, los equipos y conexiones necesarias para mantener un intercambio activo entre los centros y la Dirección de Servicios Generales, así como la dirección de Compras.

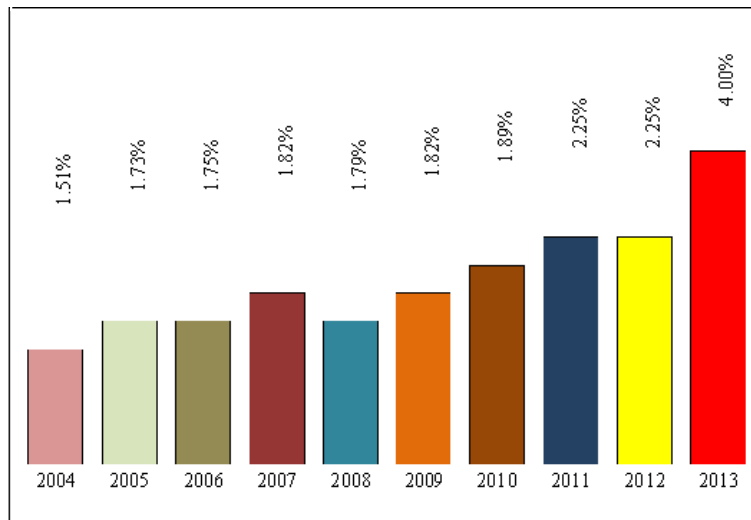
En la Dirección de Servicios Generales, descansará la habilitación de los espacios necesarios en cada centro educativo, ésta iniciativa será de vital importancia pues abarcará desde la delimitación espacial para la instalación y funcionamiento de cada uno de los centros de acopio requeridos, así como el equipamiento.

Dentro de este trabajo secuencial que hay que desarrollar para la incorporación del cambio de gestión administrativa en los que a los insumos escolares se refiere, será indispensable la habilitación de programas de capacitación dirigidos principalmente a transferir los conocimientos necesarios para la conducción de los procesos de compras, así como la actualización de los cambios que se produzcan a la nueva ley de compras No. 340-06 sobre compras y contrataciones de bienes. En este punto la Dirección de Compras se visualiza como un órgano rector encargado de velar por la transparencia y adecuada aplicación de la ley de compras. Los beneficios que retornarán con el traspaso de la gestión de compras pueden ser altamente satisfactorios, debido a que en un plazo relativamente corto cada escuela podrá contar con una gestión de autosatisfacción de las necesidades que les aquejan en materia de abastecimiento avalada por la una gestión avalada por la Dirección de Compras y Contrataciones del MINERD.

Los costos en los que se incurrirá en la implementación de la readecuación del sistema de distribución rondan los ciento treinta y cinco mil dólares estadounidenses, por regional educativa lo cual en términos económicos es una cifra perfectamente asumible por el Ministerio, tomando en cuenta que la propuesta económica está basada en siete etapas las cuales contemplan paso a paso los distintos momentos de implementación del cambio, así como la misma contiene el personal idóneo sugerido para llevar a cabo este cambio de paradigma administrativo;. Los costos a incurrir para sostener económicamente esta

propuesta pueden ser aportados de los recursos que recibirá el MINERD, para el año 2013, producto de la asignación del 4% del PIB.²

Figura 11
Recursos asignados a educación 2004- 2013



Fuente: Viceministerio de Planificación

La aplicación de los ajustes necesarios que requiere el sistema de distribución de insumos escolares debe ser una de las prioridades que tiene el Ministerio de Educación, entre las necesidades que actualmente aquejan al sistema, el lograr que los problemas de abastecimiento de las escuelas sean corregidos, esta reforma implicará ahorros en recursos de aproximadamente unos diez millones de pesos anuales (RD\$10,000,000.00) en el almacenaje estimado de uno ítem de insumos escolares, así como el ahorro de los costos de transportación cuya estimación alcanzan los 29,7 millones de pesos , cifras económicas que bien pueden ser reorientados en la satisfacción de otras necesidades, así como utilizados en la implementación de otros programas que puedan ayudar al sistema educativo a cumplir con su principal objetivo y es lograr una educación de calidad para todo el ámbito educativo público.

²Ver anexo 3 Presupuesto estimado año 2013

Propuesta Financiera

Implementación del Nuevo Sistema de Distribución Insumos Escolares Valores expresados en Dólares Estadounidenses

El valor de la implementación puede visualizarse por etapas, en donde se pueden apreciar los productos entregables al finalizar cada una de las siete etapas. Por concepto de la implementación planteada en la propuesta, se determinan los costos siguientes:

Descripción		Producto Esperado	Personal Propuesto	Costos
Propuesta etapa 1	Elaboración de Procedimientos de compras	Manual de Procedimiento de Compras	Analista 1	3,000.00
			Analista 2	3,000.00
			Consultor	10,000.00
			Total	16,000.00
Propuesta etapa 2	Elaboración de Manual de Procedimientos de manejo y control de los inventarios	Manual Manejo Inventarios	Analista 1	3,000.00
			Analista 2	3,000.00
			Consultor	10,000.00
			Total	16,000.00
Propuesta etapa 3	Capacitación en el manejo de procedimientos de compras	Número de personas capacitadas en procesos de compras	Analista 1	3,500.00
			Analista 2	3,500.00
			Consultor	12,000.00
			Total	19,000.00
Propuesta etapa 4	Acompañamiento en la aplicación de procesos de compras	Asistencia del equipo calificado en la elaboración procesos de compras	Analista 1	3,000.00
			Analista 2	3,000.00
			Consultor	15,000.00
			Total	21,000.00
Propuesta etapa 5	Asistencia en la habilitación de los espacios para centros de acopio	Proceso de selección espacios para instalar centro de acopio	Analista 1	3,000.00
			Analista 2	3,000.00
			Consultor	15,000.00
			Total	21,000.00
Propuesta etapa 6	Equipamiento área Centros de acopio	Adquisición entramados, equipos informáticos, instalación de software, mobiliarios	Analista 1	3,000.00
			Analista 2	3,000.00
			Consultor	15,000.00
			Total	21,000.00
Propuesta etapa 7	Capacitación en el manejo y control herramienta electrónica de administración de inventarios	Número de personal instruido en el manejo del software de inventarios	Analista 1	3,000.00
			Analista 2	3,000.00
			Consultor	15,000.00
			Total	21,000.00
Total Global Proceso Implementación de Cambio Organizacional				135,000.00

Costo total regionales educativas USD\$ 2, 430,000.00

Fuente: Autora

Bibliografía

Achives De Farria, Mello Fernando (1995): *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*.

Editores Limusa Noriega

Ahumada Figueroa Luis (2001), *Teoría y Cambio en las Organizaciones un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Ediciones Universitarias de Valparaiso.

Burke, W. y Robertson, P. (1992). *Desarrollo Organizacional: Investigación, Teoría y Práctica*. Boston. Editores Handbook y Organización Psicológica.

Cabero, Julio, (2001). *Tecnología Educativa, Diseño y Utilización de Medios para la Enseñanza*, España: Paidós.

Cabero Mendoza, Enrique (1995), *Del Administrador al Gerente Público*, INAP, México

Calidad Educativa en la República Dominicana, Disponible en biblioteca virtual Instituto Centroamericano de Administración Pública:

Disponible: http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/60_61/experiencias_educ.pdf

Careaga, Isabel, (1999). *Los materiales didácticos*, México: Editorial Trillas.

Chiavenato, I, (2006) *Introducción a la teoría General de la Administración*. (5ta Ed.) México:Mc Graw Hill.

Dimensiones de la Calidad. (Nov. 2007) España: OECD Y EUROSTAT No. 4

French, W y Bell (2001) *Desarrollo Organizacional*. (5ta. Ed), Colombia. DYNA

G. Rodríguez Gómez, J. Gil Flores, E. García Jiménez (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Ediciones Aljibe, Archidona, Málaga.

Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal, No. 48,49 y 50, INAP, México, 1995.

Garzón Castrillón Manuel Alfonso. (2005). *Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. (1era Ed.) Bogotá. Cetro Editorial Universidad del Rosario.

Gonzalez, Martinez y Olivares Socorro. (1998) *Comportamiento organizacional; un enfoque latinoamericano*. (1era. Ed). CECSA, México, 289Hall. H. Richard, 1982
Disponible: <http://www.cosaslibres.com/search/pdf/desarrollo-organizacional-un-enfoque-latinoamericano>

Gordon, Judith. (1997). *Comportamiento Organizacional*, (5ta. Ed.). Prentice Hall. México

Hersey, Paul. (1998) *Administración del Comportamiento Organizacional; Liderazgo Situacional* (7ma Ed)., México Prentice Hall, 474-475.

Historia del Ministerio de Educación de la República Dominicana Enciclopedia Virtual Dominicana. Disponible: <http://www.quisqueyavirtual.edu.do/>

Kotler, Philip y Gary Armstrong. (2001)*Fundamentos de Mercadotecnia*. México Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Marín H. (2001) *Cultura Organizacional*, Colombia DYNA, Prentice Hall

Ministerio de Educación (2012).*Informe Ejecución Presupuestaria MINERD 2004-2012*. República Dominicana.

Ministerio de Educación, República Dominicana. *Modelo de Gestión de la calidad para los centros educativos*, Gestión Educativa 2004-2008.

Nerici, Imídeo G. (1969). *Hacia una didáctica general dinámica*. México: Editorial Kapelusz, 282-356.

Nioche, Jean Piere (1992).*Science Administrative, Management el Public et Analyse des Politiques*, Revue Francaise d' Administration Publique, 359-395, USA

Oficina de Planificación Educativa (2012).*Informe de la Ejecución Presupuestaria año 2012*, Ministerio de Educación, República Dominicana.

Oficina de Planificación Educativa (2011).*Informe de la Ejecución Presupuestaria año 2011*. Ministerio de Educación, República Dominicana.

Oficina de Planificación Educativa (2010).*Propuesta estructura organizacional*, Ministerio de Educación, República Dominicana.

Oficina de Planificación Educativa (2010).*Informe de Ejecuciones Presupuestarias, 2006-2010*. Ministerio de Educación, República Dominicana.

Oficina de Planificación Educativa (2009). *Boletín Estadístico Año Lectivo 2007 – 2008*,
Ministerio de Educación, República Dominicana.

Oficina de Planificación Educativa (2008). *Boletín Estadístico Año Lectivo 2006 – 2007*,
Ministerio de Educación, República Dominicana.

Oficina de Planificación Educativa (2007). *Boletín Estadístico Año Lectivo 2005 – 2006*.
Ministerio de Educación, República Dominicana.

Organizaciones, Estructura y Proceso (3ra. Ed.) México: Prentice Hall

Sistema Educativo Dominicano Disponible: <http://www.ibe.unesco.org/es/en-el-mundo/regiones-de-la-unesco/america-latina-y-el-caribe/república-dominicana/profile-of-education.html>

UNESCO – Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Disponible: <http://www.ibe.unesco.org/es/en-el-mundo/regiones-de-la-unesco/america-latina-y-el-caribe/república-dominicana/profile-of-education.html>

Vice Ministerio de Planificación Escolar (2009). *Estadísticas Escolares*. Ministerio de Educación, República Dominicana.

Pina E. Cunha Miguel (2003-2004). Gestión de los Recursos Humanos, DEADE

Reig, E, I. Jauli y E. Soto (2000). *Gestión del cambio en las organizaciones*. México: CV Ediciones.

Martínez R. José Luis. Artículo 18 Revista la tarea. Disponible en <http://.latarea.com.mx>

Richard H. Hall (1993), *Organizaciones: Estructura y Proceso*, (3era. Ed.) Madrid, España, Dossat, s.a.

Robins, S. P. (2004), *Comportamiento organizacional*. Madrid: Pearson Educación.

Stephen, R. Michael, (2001) *Técnicas para el Cambio Organizacional*, (10ma. Ed.) México: Prentice Hall.

Van De Ven, A. H. y Poole, M. S. (1995), "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 20, No. 3, 510-540.

Zaltman, G. and Duncan, R. (1977). *Strategies for Planned Change*. Nueva York: John Wiley & Sons.

ANEXOS

Anexo I: Modelo de Formulario utilizado en las entrevistas

Formulario para Levantamiento de Informaciones sobre Abastecimiento a los Centros Educativos Públicos de Nivel Inicial

Nombre del Centro: _____

Dirección: _____

Provincia: _____ Regional _____ Distrito _____

Teléfono: _____ Director(a): _____

1.- De los siguientes niveles de educación, ¿Cuáles se ofrecen en este centro?

☐ Inicial ☐ Básico ☐ Medio ☐ Adultos

2.- De las siguientes tandas, ¿Cuáles se ofrecen en el nivel inicial?

☐ Matutina ☐ Vespertina ☐ Completa

3.- ¿Cuántos profesores imparten docencia para el nivel inicial?

☐ 0 - 10 ☐ 10 - 20 ☐ 20 - 30 ☐ 30 ó más

4.- Incluyéndolo(a) a usted, ¿Cuántos conforman el personal administrativo?

☐ 0 - 10 ☐ 10 - 20 ☐ 20 - 30 ☐ 30 ó más

5.- ¿Cómo considera usted la infraestructura del centro para el nivel inicial?

☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala

☐ Muy mala

6.- ¿Cuántas aulas posee este centro?

☐ 0 - 10 ☐ 10 - 20 ☐ 20 - 30 ☐ 30 ó más

7.- ¿Cuántas aulas están asignadas al nivel inicial?

☐ 0 - 10 ☐ 10 - 20 ☐ 20 - 30 ☐ 30 ó más

8.- ¿Cuántos estudiantes están matriculados en este centro para el nivel inicial del año lectivo 2010-11?

☐ 0 - 100 ☐ 100 - 500 ☐ 500 - 1,000 ☐ 1,000 ó más

9.- ¿De dónde recibe el centro el abastecimiento para el nivel inicial?

☐ Ministerio de Educación ☐ Dirección Regional ☐ Dirección Distrital ☐ Junta Distrital

☐ Propio Centro ☐ Otros _____

10.- ¿De dónde le gustaría recibir el abastecimiento para el nivel inicial?

☐ Ministerio de Educación ☐ Dirección Regional ☐ Dirección Distrital ☐ Junta Distrital

☐ Otros _____

11.- ¿Debe usted completar algún tipo de formulario sobre solicitud de abastecimiento para el nivel inicial del centro?

☐ Si ☐ No ☐ A veces

12.- ¿Completa usted el formulario?

☐ Si ☐ No ☐ A veces

13.- ¿A dónde remiten la solicitud de abastecimiento?

☐ Ministerio de Educación ☐ Dirección Regional ☐ Dirección Distrital ☐ Junta Distrital

☐ Otros _____

14.- ¿Con qué frecuencia (en días) realiza usted la solicitud de abastecimiento?

☐ 0 - 10 ☐ 10 - 20 ☐ 20 - 30 ☐ 30 ó más

15.- ¿En qué tiempo (días) recibe usted respuesta de la solicitud realizada?

☐ 0 - 10 ☐ 10 - 20 ☐ 20 - 30 ☐ 30 ó más

16.- ¿En qué tiempo (días) reciben el abastecimiento solicitado?

☐ 0 - 10 ☐ 10 - 20 ☐ 20 - 30 ☐ 30 ó más

17.- ¿El abastecimiento solicitado es el que finalmente reciben?

☐ Si ☐ No ☐ A veces

18.- En caso de no recibir el abastecimiento solicitado, ¿Con cuáles de estas opciones cuentan?

☐ Caja Chica ☐ Actividades para Recaudar Fondos de los Estudiantes

☐ Contribución de Profesores Co☐uciones

Otros: _____

19.- ¿Cuentan ustedes con el apoyo de algunos de los siguientes sectores externos? (No necesariamente para solicitarles algún tipo de abastecimiento para el centro).

☐ Asociaciones de Padres de Estudiantes ☐ Asociaciones de Profesores

☐ Iglesia ☐ Partidos Políticos ☐ Ayuntamiento

☐ Otros:

20.- ¿Le gustaría expresar alguna recomendación al Ministerio de Educación para mejorar el proceso de abastecimiento del centro para el nivel inicial?

☐ Sí ☐ No

21.- Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cuál es su recomendación?

Firma y Sello del Director(a)

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo II Modelo de Entrevista Realizada a la Dirección de Compras MINERD

1. ¿Cuáles son los objetivos del MINISTERIO respecto a la Gestión de Compras?
2. ¿Quién tiene competencia en materia de compras? ¿Y cómo funciona?
3. ¿Dónde y cómo se compran los productos?
4. ¿Qué sistema de compra se utiliza como por ejemplo compras sin stocks, compras centralizadas, etc.?
5. En la gestión de compras se tiene que tener en cuenta algunos aspectos. ¿Cuáles son para usted dichos aspectos?
6. ¿Se realiza investigación y búsqueda de los insumos? ¿Y cómo se hace?
7. ¿Efectúa Tests de productos de vez en cuando, como por ejemplo la “prueba ciega”? que consisten en pruebas de uso de un producto en las que se entrega a los participantes un producto, nuevo o mejorado
8. ¿Cuáles son los criterios para elegir un proveedor?
9. ¿Cómo funciona la recepción de mercancías? ¿Quién la hace? ¿Hay un libro de registro de entradas? Hay horarios para la entrega?
10. ¿Cómo funciona el almacenaje y la conservación? (ordenación y ubicación)
11. ¿Cómo se lleva a cabo la distribución dentro del Ministerio entre los departamentos?
12. ¿Se establecen cantidades máximas o mínimas para cada producto?
13. ¿Se lleva a cabo las peticiones al proveedor con solicitudes de compra?
14. ¿Hay fichas de existencias o de inventario teórico (en el almacén)?
15. ¿Hay un control físico de las compras? ¿Y cómo funciona?
16. ¿Existen definiciones de las características y calidades de los insumos con los que se trabaja?

17. ¿Existe alguna vinculación con los almacenes del Ministerio que influya en determinar qué y cuándo comprar?
18. ¿Qué convenios existen respecto a condiciones de pago con los proveedores?
19. ¿Se toman en cuenta las estadísticas escolares para la política de compra?
20. ¿En algún momento se ha contemplado la desconcentración de las compras menores de insumos escolares?

Anexo IV asignaciones presupuestarias 2004 al 2013

Período	Presupuesto MINERD en Millones RD\$	Presupuesto MINERD en Millones de US\$	Variación Absoluta	Variación Porcentual	Porcentaje del PIB Corriente	Porcentaje del Gasto Público
2004	12,778	305	1,749	15.86%	1.51%	8.25%
2005	17,091	564	4,313	33.75%	1.73%	8.13%
2006	19,860	596	2,769	16.20%	1.75%	8.06%
2007	24,932	749	5,072	25.54%	1.82%	8.90%
2008	26,789	776	1,857	7.45%	1.79%	8.45%
2009	33,359	927	6,570	24.52%	1.82%	9.53%
2010	37,428	1,032	4,069	12.20%	1.89%	9.34%
2011	45,832	1,200	8,404	22.45%	2.25%	10.64%
2012	58,524	1,452	12,692	27.69%	2.25%	13.61%
2013	99,648	2,491	41,124	70.27%	4.00%	20.00%

Fuente: Viceministerio de Planificación

Anexo V Estimación de costos de combustibles y viáticos.

Cálculo de Combustible por dos días

Regional	Rec. Interno	Ida y Vuelta	Total KM.	Rendimiento Vehículo	Galones	Monto	Por 5 viajes de 2 días
Santiago	50	310	360	30	12.00	2,443.20	12,216.00
San Cristóbal	50	60	110	30	3.67	746.53	3,732.67
Puerto Plata	50	448	498	30	16.60	3,379.76	16,898.80
Samaná	50	490	540	30	18.00	3,664.80	18,324.00
San Francisco	50	270	320	30	10.67	2,171.73	10,858.67
San Pedro Macorís	50	144	194	30	6.47	1,316.61	6,583.07
Higüey	50	161	211	30	7.03	1,431.99	7,159.93
Total						15,154.63	75,773.13

Precio Gasoil semana del 1 al 8 de Dic. 2012	203.60
---	---------------

Cálculo de los viáticos

Nombre	días	Desayuno	Almuerzo	Cena	Alojamiento	Viajes
Supervisor	2	130.00	325.00	195.00	650.00	1,950.00
Chofer	2	90.00	225.00	135	450.00	1,350.00
Ayudante	2	90.00	225.00	135	450.00	1,350.00
Ayudante	2	90.00	225.00	135	450.00	1,350.00
Total		400.00	1,000.00	600.00	2,000.00	6,000.00

Costos combinados combustibles y viáticos

DETALLES	COSTO 2 DÍAS	1 SEMANA	52 SEMANAS (1 AÑO)
Combustible	75,773.13	530,411.93	27,581,420.53
Viáticos	6,000.00	42,000.00	2,184,000.00
Totales	81,773.13	572,411.93	29,765,420.53

Anexo VI Estimación costos almacenaje existencias

Datos estimados para el coste de almacenamiento de hojas en blanco.

$$\text{COSTO TOTAL DE ALMACENAMIENTO} = D/Q \times CO + Q/2 \times CH$$

$$\text{UNIDADES NECESARIAS (D)} = 5,000,000$$

$$\text{COSTO A ORDENAR (CO)} = \text{RD\$ } 75,000$$

$$\text{COSTO DE ALMACENAMIENTO POR UNIDAD (CH)} = \text{RD\$ } 12.70$$

$$\text{CANTIDAD OPTIMA A ORDENAR (Q)} = 1,500,000$$

$$\text{TIEMPO DE ENTREGA (L)} = 120 \text{ DIAS}$$

FORMULAS

$$\text{NUMERO DE PEDIDO} = D/Q = 5,000,000 / 1,500,000 = 3.33 \text{ VECES}$$

$$\text{CICLO DE ROTACIÓN} = 360 / 12 = 30 \text{ DIAS}$$

$$\text{COSTO TOTAL DE ALMACENAMIENTO} = D/Q \times CO + Q/2 \times CH$$

$$= 5,000,000 / 1,500,000 \times 75,000.00 + 1,500,000 / 2 \times 12.70$$

$$\text{COSTO TOTAL DE ALMACENAMIENTO} = \text{RD\$ } 10,035,000.00$$