



INSTITUTO GLOBAL DE ALTOS ESTUDIOS EN CIENCIAS SOCIALES (IGLOBAL)

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE INVESTIGACIÓN ORTEGA Y GASSET (IUIOG)

**La Desconcentración y Descentralización como Estrategia para Mejorar la Calidad de la Educación Preuniversitaria en la República Dominicana**

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

Proponente

Alejandra del Pilar Sandoval Salas

Asesor

Dr. Manuel Villoria Mendieta

24 de junio de 2013  
Santo Domingo, República Dominicana

A Papá Dios, por todo.

A mi abuelito Toño,  
por cuidarme siempre, ahora desde el cielo.

A mi hija Valeria,  
por compartir su vida conmigo, llenar de magia cada segundo,  
ayudarme a trabajar en la redacción de la tesis  
y darme la mejor razón para seguir soñando.

A mi madre y a mi abuelita Esperanza,  
por ser mis cómplices incondicionales y compañeras de travesías,  
por amarme tanto y obligarme a creer en mí.

Al Dr. Leonel Fernández,  
por tantas oportunidades y por compartir con nosotros  
su pasión por el conocimiento a través de instituciones  
como FUNGLODE, IGLOBAL y ANU-RD.

A mi querida amiga María Elizabeth,  
por motivarme a asumir y completar este reto.

Al Dr. Manuel Villoria,  
por su asesoría a lo largo del Máster  
y durante la elaboración de la tesis.

Al Profesor Pedro Ortega,  
por sus valiosas recomendaciones  
que enriquecieron este trabajo de investigación.

A mis colegas y amigos de la ANU-RD,  
en especial a Arlene, Nelly y Yulia,  
por ser mi punto de apoyo y mi inspiración.

A Feli y Kika,  
por las sonrisas y muestras de cariño tan oportunas.

A las autoridades del Liceo Unión Panamericana,  
por permitirme conocer su realidad y tenerme tanta paciencia.

## Índice

|                                                                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Introducción .....                                                                                                                                      | 5  |
| 2. Diseño de la Investigación .....                                                                                                                        | 8  |
| 2.1. Antecedentes .....                                                                                                                                    | 8  |
| 2.2. Planteamiento del Problema .....                                                                                                                      | 11 |
| 2.3. Objetivo .....                                                                                                                                        | 11 |
| 2.4. Hipótesis .....                                                                                                                                       | 11 |
| 2.5. Justificación .....                                                                                                                                   | 11 |
| 2.6. Marco Teórico .....                                                                                                                                   | 13 |
| 2.7. Método .....                                                                                                                                          | 14 |
| 3. Contexto Nacional y Evolución del Marco Normativo .....                                                                                                 | 16 |
| 3.1. División Territorial y Administrativa<br>de la República Dominicana .....                                                                             | 16 |
| 3.2. Evolución del Marco Normativo sobre<br>Desconcentración y Descentralización Educativa .....                                                           | 19 |
| 4. El Sistema Educativo Dominicano .....                                                                                                                   | 26 |
| 4.1. Estructura Actual del Sistema Educativo Dominicano .....                                                                                              | 26 |
| 4.2. Mecanismos y Plataformas Tecnológicas<br>Diseñadas para Modernizar la Gestión<br>Educativa Dominicana .....                                           | 28 |
| 4.3. Fortalecimiento de las Juntas Descentralizadas .....                                                                                                  | 33 |
| 4.4. La Educación como Prioridad en la Actual<br>Administración .....                                                                                      | 38 |
| 4.5. Desconcentración como Antesala a la<br>Descentralización Educativa .....                                                                              | 39 |
| 5. Atributos de la Educación de Calidad .....                                                                                                              | 42 |
| 6. Impacto del Proceso de Desconcentración y Descentralización<br>en la Calidad de la Educación:<br>el Liceo Unión Panamericana como Caso de Estudio ..... | 47 |
| 7. Conclusión .....                                                                                                                                        | 64 |
| 8. Referencias .....                                                                                                                                       | 65 |

## **Cuadros**

|        |                                                                                                                                                                                   |    |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| No. 1. | Nivel de toma de decisiones en el sistema educativo público dominicano .....                                                                                                      | 10 |
| No. 2. | Regiones de Desarrollo en la República Dominicana .....                                                                                                                           | 17 |
| No. 3. | Organismos regionales y descentralizados en la gestión educativa dominicana .....                                                                                                 | 22 |
| No. 4. | Direcciones Regionales de Educación .....                                                                                                                                         | 27 |
| No. 5. | Transferencia de recursos a las juntas distritales para compra material gastable de los centros educativos (Proyecto de Apoyo al Plan Decenal de Educación, BID) .....            | 36 |
| No. 6. | Transferencia de recursos a las juntas distritales para la Jornada de Mantenimiento Escolar de los centros educativos (Proyecto de Apoyo al Plan Decenal de Educación, BID) ..... | 37 |
| No. 7. | Impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación preuniversitaria en la República Dominicana .....                                       | 62 |

## **Gráficos**

|         |                                                                                                                                                                           |    |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| No. 1.  | Mapa Político-Administrativo de la República Dominicana .....                                                                                                             | 18 |
| No. 2.  | Organigrama de la Dirección General de Gestión y Descentralización Educativa (DGGDE) .....                                                                                | 23 |
| No. 3.  | División Territorial Educativa de la República Dominicana .....                                                                                                           | 27 |
| No. 4.  | Mapa Educativo Interactivo de la República Dominicana .....                                                                                                               | 28 |
| No. 5.  | Página de inicio del Sistema de Gestión de Centros Educativos (SGCE) del Ministerio de Educación de la República Dominicana .....                                         | 29 |
| No. 6.  | Cantidad de usuarios del SGCE por tipo de usuario (Año Lectivo 2010 – 2011) .....                                                                                         | 30 |
| No. 7.  | Página de inicio del sistema virtual “Análisis de Indicadores Educativos y Alerta Temprana” .....                                                                         | 31 |
| No. 8.  | Página de inicio del Sistema de Acompañamiento y Supervisión Educativa (SAS) .....                                                                                        | 32 |
| No. 9.  | Transferencia de fondos a las juntas .....                                                                                                                                | 34 |
| No. 10. | Esquema para comprender qué es la calidad de la educación .....                                                                                                           | 45 |
| No. 11. | Acta de Resultados de la Segunda Convocatoria a Pruebas Nacionales del Liceo Unión Panamericana (Período Escolar 2011-2012) .....                                         | 52 |
| No. 12. | Porcentaje de estudiantes del Liceo Unión Panamericana aplazados (reprobados) por Asignatura, Segunda Convocatoria a Pruebas Nacionales (Período Escolar 2011-2012) ..... | 52 |

## 1. Introducción

*“La educación es el arma más poderosa para cambiar el mundo”.*

Nelson Mandela

Si se tuviese que seleccionar un tema que haya conseguido un respaldo “universal” debido a su relevancia tanto para el ser humano en sí mismo como para la sociedad en la que se desenvuelve, ese tema es el acceso a la educación de calidad. Es gracias a la educación que los individuos pueden potenciar sus capacidades, desarrollarse de forma integral y aportar a la construcción de una sociedad más democrática y solidaria.

El acceso a la educación no solamente es percibido como un servicio público que el Estado debe garantizar a sus ciudadanos sino que es reconocido como un derecho fundamental del ser humano, tanto por las legislaciones nacionales como por la comunidad internacional, a través de instrumentos jurídicos como la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

Pero el ejercicio de este derecho y otros más se ha visto obstaculizado por la incapacidad de los gobiernos de responder a los desafíos generados por fenómenos como la crisis económica y financiera. En su búsqueda por responder de una manera más eficaz y eficiente a las demandas de una población que exige mayor participación en los procesos de toma de decisiones y en el diseño de políticas públicas que contribuyan a mejorar su calidad de vida, el Estado ha tenido que reformarse y modernizarse. Este proceso de reforma y modernización de la administración pública, de acuerdo con el enfoque de la Nueva Gestión Pública, propone la descentralización de funciones y servicios como una estrategia que permite acercar al ciudadano y hacerlo corresponsable de las decisiones y sus resultados.

Integrando a todos los actores de la comunidad educativa en los distintos niveles (nacional, regional, distrital y local – en cada centro educativo) se pretende compartir la responsabilidad de trabajar juntos, gobierno y ciudadanía, por alcanzar una educación de calidad para todos los dominicanos.

El presente ensayo busca analizar el proceso de desconcentración y descentralización en la gestión educativa dominicana con la intención de medir su impacto en la mejora de la calidad de la educación preuniversitaria en la República Dominicana.

En el Capítulo 2 se aborda el diseño de la investigación que incluye los antecedentes, el planteamiento del problema, el objetivo, la hipótesis, la justificación, el marco teórico y el método utilizado.

El contexto nacional y la evolución del marco normativo sobre desconcentración y descentralización educativa son presentados en el Capítulo 3. Se inicia mostrando la división territorial y administrativa de la República Dominicana para contextualizar al lector sobre la forma en que está organizado el Estado dominicano. A continuación se ofrece un recuento histórico sobre las principales decisiones y normativas sobre políticas públicas educativas para observar su evolución y estudiar el marco jurídico que ha permitido avanzar hacia la transferencia de funciones y recursos de la administración central, en este caso el Ministerio de Educación, hacia los niveles regional, distrital y local.

El Capítulo 4 está dedicado al sistema educativo dominicano. Se presenta su estructura actual, los mecanismos y plataformas tecnológicas diseñadas para modernizar la gestión educativa dominicana y el proceso de fortalecimiento de las Juntas Descentralizadas. Además, se muestran algunas de las medidas que ponen de manifiesto el compromiso de colocar a la educación como una prioridad de la actual administración. Se concluye el capítulo con una sección sobre la diferencia entre desconcentración y descentralización que invita a revisar el manejo de los conceptos y a reflexionar sobre la rumbo que ha tomado el camino de la desconcentración y si este desembocará en la descentralización del sistema educativo dominicano.

Al hablar de calidad de la educación resultaba imprescindible definir cuáles serían los factores o elementos, que para los fines de la presente investigación, serían considerados como los atributos de la educación de calidad. En el Capítulo 5 se ofrecen varias definiciones y enfoques que incluyen los planteados por organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); así como los establecidos en la Ley General de Educación 66-97 y el Plan Decenal de Educación 2008-2018.

Estos atributos de la educación de calidad estudiados en el Capítulo 5 sentaron la base para el análisis del impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación que se desarrolla en el Capítulo 6. Con la intención de medir dicho impacto se seleccionaron las siguientes cinco variables: (1) fortalecimiento del proceso enseñanza aprendizaje; (2) contenido del currículo y material didáctico; (3) Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); (4) estructura y capacidad de gestión de las Juntas Descentralizadas y los Equipos de Gestión de Centros Educativos; e (5) infraestructura. Además de revisar la literatura e informes al respecto, se tomó la gestión del Liceo Unión Panamericana en su modalidad general, como caso de estudio. Esto permitió visualizar los logros conseguidos y los factores limitantes del impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación. A lo largo del capítulo también se ofrecen algunas propuestas propias y otras inspiradas en las opiniones y sugerencias de los actores directos del proceso, es decir, de los funcionarios de la Dirección General de Gestión y Descentralización Educativa el Ministerio de Educación de la República Dominicana, del Distrito Educativo 15-03 y de las autoridades académicas y administrativas del Liceo Unión Panamericana.

La intención de este trabajo de investigación es contribuir a brindar un panorama sobre la evolución de la gestión de la educación preuniversitaria en la República Dominicana y aportar algunas humildes sugerencias sobre las medidas que podrían implementarse para asegurar que esta inversión histórica de recursos financieros se traduzca en una mejora en los factores y elementos considerados como necesarios para afirmar que se ofrece una educación de calidad en nuestro país.

## 2. Diseño de la Investigación

### 2.1. Antecedentes

La situación desafiante a la cual se enfrentan la mayoría de los Estados ante la crisis económica y financiera global pero también ante la crisis de credibilidad por parte de los ciudadanos respecto a la “buena” administración pública ha derivado en la búsqueda de nuevas formas de organización que respondan de manera más eficaz y eficiente a las necesidades de los ciudadanos. Uno de los mecanismos sugeridos para modernizar la administración o gestión pública y dotarla de las herramientas que le permitan identificar y atender las necesidades puntuales de la población es la descentralización.

Esta realidad no es ajena a nuestra región y sus antecedentes se remontan a la propia conformación de los Estados-Nación. Según Alburquerque y Dini (2008), “la historia de América Latina ha estado permanentemente atravesada por pugnas entre centralistas y descentralizadores, entre unitarios y federales”. De acuerdo con ellos:

*Por un lado, las tendencias descentralizadoras intentaban articular las diferentes regiones de los antiguos virreinos españoles en grandes Estados federales que se construirían sobre la base de una relativa autonomía local. Esta concepción fue defendida por ideólogos, jefes militares y caudillos rurales. Por otro lado, las tendencias unitarias planteaban la necesidad de construir Estados fuertemente controlados desde el “centro” anulando toda pretensión de autonomía local y de federación de Estados. Las elites urbanas de las grandes capitales, apoyadas en algunos jefes militares, fueron las defensoras de esta concepción (Alburquerque y Dini, 2008).*

Fueron los Estados-Nación fuertemente centralistas los que primaron como forma de organización política. Sin embargo, los procesos de democratización por los que han atravesado la mayoría de los países en nuestra región han dejado de manifiesto la necesidad de ampliar la plataforma de participación en los procesos de toma de decisiones y en el diseño de políticas públicas.



Dillinger y Fay (1999), dos especialistas del Banco Mundial, afirman que son los propios ciudadanos quienes “reclaman una mayor participación en la determinación de los mecanismos de gobierno”. Para ellos:

*Esta tendencia se ha atribuido al fracaso económico del Estado centralizado, autoritario (con el consiguiente distanciamiento de importantes grupos que podían haberlo apoyado); la disminución del peligro de guerra y agresión externa en la mayor parte del mundo (con el consiguiente rechazo de un gobierno autoritario fuerte), y el surgimiento de una clase media urbana educada (con la consiguiente desaparición de la relación de protector a protegido entre el gobierno y los gobernados).*

También el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha elaborado varios estudios sobre los procesos de descentralización en la región subrayando que su correcta implementación se perfila como una opción viable que contribuirá al fortalecimiento de las democracias latinoamericanas. De acuerdo con Montecinos (2005):

*En América Latina la descentralización se ha entendido como un medio para alcanzar diversos objetivos, entre los cuales podemos destacar: profundizar y perfeccionar la democracia, fortalecer el desarrollo “desde abajo”, contribuir a la equidad ciudadana, disminuir el aparato del Estado y hacer más eficiente la gestión pública. No obstante, independiente del objetivo inicial que se adjudique a la descentralización, existe consenso respecto de que se trata de un proceso político que ha apelado a una nueva forma de gobernar que – de la mano de la reconfiguración del Estado e inspirado en la idea de incluir a la ciudadanía en las decisiones públicas – se propuso fortalecer y consolidar un camino político más democrático y eficiente para la región.*

Dentro de la inmensa gama de estudios sobre descentralización de la gestión pública que se han realizado, la descentralización o desconcentración de la educación ocupa un lugar importante al tratarse no solamente de un servicio público de primer orden sino de un derecho fundamental del ser humano reconocido tanto por las legislaciones nacionales como por la comunidad internacional a través de instrumentos jurídicos como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la cual establece en su Artículo 26 que “toda persona tiene derecho a la educación”.

En la República Dominicana varias instituciones, centros de estudio y organizaciones de la sociedad civil organizada han realizado investigaciones sobre el estado de la educación; los avances alcanzados en las últimas décadas, incluyendo las medidas de desconcentración y descentralización; y los desafíos pendientes para lograr que todos los ciudadanos de la República Dominicana tengan acceso a una educación de calidad. Entre ellos podemos destacar el publicado en el año 2006 por Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL) y por la organización dominicana Acción para la Educación Básica (EDUCA), con el apoyo de Plan República Dominicana, una organización de desarrollo comunitario centrado en la niñez. Como se puede apreciar en el Cuadro No. 1, dicho estudio señala que aún con los avances conseguidos a esa fecha “todavía la mayoría de las decisiones relevantes en escuelas públicas continúan centralizadas, con una escasa o nula participación de los niveles regionales, de los distritos escolares y de los centros educativos”.

| Cuadro No. 1. Nivel de toma de decisiones en el sistema educativo público dominicano                   |                                     |          |          |         |                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------|----------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tipo de decisiones                                                                                     | Nivel donde se toman las decisiones |          |          |         | Observaciones                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                                                        | Central                             | Regional | Distrito | Escuela |                                                                                                                                                                                                                       |
| Política salarial el personal docente                                                                  | X                                   |          |          |         | Secretaría de Estado de Educación.                                                                                                                                                                                    |
| Contratación y despido del personal docente y directores                                               | X                                   | X        | X        |         | Las Juntas Regionales y de Distrito procesan los concursos de oposición y proponen la contratación o despido el personal docente y directores de centros educativos, pero la decisión final se toma al nivel central. |
| Promociones docentes                                                                                   | X                                   |          |          |         | Secretaría de Estado de Educación.                                                                                                                                                                                    |
| Presupuesto                                                                                            | X                                   | X        | X        |         | Las Direcciones Regionales y los Distritos consolidan el presupuesto a nivel de su área geográfica de competencia y lo someten al nivel central.                                                                      |
| Criterios para promoción de estudiantes                                                                | X                                   |          |          |         | Consejo Nacional de Educación.                                                                                                                                                                                        |
| Calendario escolar                                                                                     | X                                   |          |          |         | Secretaría de Estado de Educación establece el calendario y las escuelas organizan los horarios de clase.                                                                                                             |
| Libros de texto y materiales educativos                                                                | X                                   |          |          |         | Secretaría de Estado de Educación.                                                                                                                                                                                    |
| Currículo educativo                                                                                    | X                                   | X        |          |         | Las Regionales solo pueden proponer modificaciones al currículo en función de sus particularidades y necesidades.                                                                                                     |
| Mantenimiento de la escuela                                                                            | X                                   |          |          |         | Secretaría de Estado de Educación.                                                                                                                                                                                    |
| Uso de recursos financieros y búsqueda de recursos complementarios para el mantenimiento de la escuela |                                     | X        |          | X       | Las APMAES administran los recursos financieros provistos por la Secretaría de Educación, para la actividades del centro educativo.                                                                                   |

**Fuente:** Elaborado por PREAL y EDUCA, en base a documentaciones varias de la SEE, 2004.

## **2.2. Planteamiento del Problema**

¿Cuáles son los factores que indican que ha habido una mejoría en la calidad de la educación preuniversitaria dominicana a través de la transferencia progresiva de funciones y recursos financieros desde el Ministerio de Educación hacia las Juntas Descentralizadas?

## **2.3. Objetivo**

Determinar los factores y elementos que describen a la educación de calidad con la intención de identificar en qué medida el proceso de desconcentración y descentralización de funciones y recursos financieros ha contribuido a garantizar una gestión educativa más eficaz, eficiente y responsable en la República Dominicana

## **2.4. Hipótesis**

El impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación preuniversitaria en la República Dominicana es insuficiente o limitado.

## **2.5. Justificación**

El acceso a una “educación de calidad para todos y todas”, como un derecho garantizado por el Estado, se ha ido posicionando cada vez más como una prioridad en la agenda pública de la República Dominicana. Recientemente, las demandas de la población y las movilizaciones de la sociedad civil organizada derivaron en que el gobierno asumiese el compromiso de destinar el 4% del Producto Interno Bruto (PIB) a la educación.

Sin embargo, sabemos que no basta con destinar una gran cantidad de recursos a un sector, también es necesario saber cómo se van a invertir esos recursos, es decir, se debe garantizar la calidad del gasto público en determinado sector. Es importante revisar si existen las condiciones necesarias para aprovechar eficiente y eficazmente esos recursos.

Si se cuenta con la estructura institucional, la capacidad de gestión y los mecanismos de rendición de cuenta apropiados.

A través de los programas y simulacros educativos que la Asociación Dominicana de las Naciones Unidas (ANU-RD) y la Fundación Global Democracia y Desarrollo (FUNGLODE) han implementado en el país desde hace más de 10 años, he tenido la oportunidad de interactuar con estudiantes provenientes de instituciones privadas y públicas de la mayoría de las regiones del país. Las historias personales que he escuchado y las visitas que he tenido la oportunidad de realizar a distintos centros educativos públicos a lo largo de estos años me han permitido atestiguar las condiciones desafiantes bajo las cuales muchas de ellas funcionan.

He visto como directores y profesores luchan todos los días por mantener la motivación y el interés de sus estudiantes pese a que incluso las condiciones físicas de las aulas y las instalaciones de los centros no sean las más confortables. También he podido observar, con mucho regocijo, el deseo de superación latente en la mayoría de los jóvenes dominicanos quienes ansían que se les presente una oportunidad de formación extracurricular, como la participación en un simulacro educativo mediante una beca, para ceñirse a ella y aprovecharla al máximo.

Todas estas vivencias personales me motivaron a conocer más sobre el funcionamiento del sistema educativo dominicano y los procesos de modernización o reforma a los que ha sido sometido, con mayor intensidad, en los últimos años.

Como se menciona en la introducción, la intención de este trabajo de investigación es contribuir a brindar un panorama sobre la evolución de la gestión de la educación preuniversitaria en la República Dominicana y aportar algunas humildes sugerencias sobre las medidas que podrían implementarse para asegurar que esta inversión histórica de recursos financieros se traduzca en una mejora en los factores y elementos considerados como necesarios para afirmar que se ofrece una educación de calidad en nuestro país.

## 2.6. Marco Teórico

La descentralización en la gestión pública aparece como una herramienta en el proceso de modernización del Estado. Según Oscar Diego Bautista (2008, p.4) “la forma de operar en la administración pública hasta la década de los setenta del siglo XX, responde a la versión weberiana que destaca a la burocracia como elemento fundamental en la estructura organizativa del Estado”. Sin embargo, este modelo burocrático weberiano que había favorecido la creación y el fortalecimiento de las instituciones públicas con la creación de normas y procesos, así como a la profesionalización del servidor público, entró en decadencia. Fue en los años ochenta cuando se intensificó el debate académico y político sobre la forma en que el Estado debía actuar para adaptarse a los cambios económicos, sociales, tecnológicos y de valores que estaban transformando nuestras sociedades y la relación de los ciudadanos con el gobierno. De acuerdo con Luis Aguilar:

*Los primeros conceptos, que intentaban registrar los cambios que tenían lugar en el tamaño, organización y alcance de la acción administrativa del gobierno, particularmente en los estados democráticos de los países industrializados, fueron “paradigma postburocrático” (Barzelay, 1992), “gobierno empresarial, emprendedor” (Osborne y Gaebler, 1992), “gerencialismo” (Pollitt, 1993), “gobierno por el mercado” (Self, 1993), pero fue “Nueva Gestión Pública” (New Public Management), término acuñado por Christopher Hood (1989) casi al inicio de las reformas británicas, el término que se abrió paso y se generalizó para describir, valorar o criticar los cambios organizativos, directivos y operativos que a lo largo de los años ochenta sucedían en el sector público de muchos países y cuyo punto de partida y referente mundial fueron las reformas administrativas de la Gran Bretaña (Aguilar en Villoria, 2012, p.70).*

Esta nueva forma de administrar lo público y modificar los mecanismos bajo los cuales operaban las instituciones conocido como la Nueva Gestión Pública “representa un cambio en la perspectiva tradicional de la administración pública hacia un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional” (Barzelay en Diego, 2008, p. 3).

De acuerdo con Manuel Villoria (2012, p. 48 a partir de Barzelay, 2001), las características de la Nueva Gestión Pública son:

- La eficiencia es el objetivo clave;
- Descentralización de la adopción de decisiones;
- Organizaciones pequeñas, más poder a los empleados de base;
- Adelgazamiento de la burocracia;
- Racionalización de los procedimientos;
- Desregulación (relajar las normas con la finalidad de agilizar);
- Utilización de mecanismos de mercado;
- Adecuar los recursos a los resultados;
- Obsesión por el cliente, por su satisfacción;
- Privatizar los servicios o, al menos, su gestión.

Desde el enfoque de la nueva gestión pública y la reforma del estado, la descentralización se concibe como un “instrumento para desarrollar la potencia gerencialista de las administraciones públicas, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo e implica la transferencia de poder hacia quienes utilizan los servicios” (Del Campo, 2012).

De la misma manera, afirma la Dra. Del Campo (2012), “la descentralización se vincula con la recuperación de la participación social y ciudadana, la provisión de los servicios sociales, el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática de la sociedad y los movimientos sociales. Bajo este enfoque, el gobierno local es el medio natural de fortalecimiento de la participación social por lo que la descentralización facilita el acercamiento de los ciudadanos a la gestión de lo público y a la puesta en marcha de nuevas formas de participación de la comunidad”.

El presente trabajo se desarrollará siguiendo esta línea de pensamiento y persigue proyectar al proceso de desconcentración y descentralización como un mecanismo que contribuirá a reformar y modernizar el sistema educativo, en particular el preuniversitario, en la República Dominicana.

## **2.7. Método**

Para el desarrollo de la presente investigación, en primer lugar se recaudó información sobre los avances en el marco jurídico que rige el sistema educativo preuniversitario de la República Dominicana. Además, se revisaron las diferentes políticas públicas educativas diseñadas para observar su evolución, presentar el panorama actual y proyectar las metas que se buscan alcanzar en el futuro de acuerdo con el Plan Decenal de Educación 2008-2018 y la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

De la misma manera, se presentó la situación del Liceo Unión Panamericana, del Distrito Educativo No. 15-03, como un caso de estudio que nos permitió observar los principales avances y los desafíos en la implementación de los mecanismos de desconcentración y descentralización de funciones y recursos desde el Ministerio de Educación a los niveles regionales, distritales y locales (de centro de estudio). Para esto, se visitó el centro con la intención de observar de primera línea la forma en que funciona y se llevaron a cabo entrevistas con las autoridades académicas y administrativas.

Con la intención de obtener una perspectiva más completa sobre el tema, se realizaron entrevistas a funcionarios del Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD) cuyas responsabilidades tengan incidencia en el proceso de desconcentración y descentralización de funciones y recursos financieros. Además de conversar con autoridades de la Dirección General de Gestión y Descentralización Educativa (DGGDE) del MINERD, se realizaron entrevistas con funcionarios del Distrito Educativo 15-03, al cual pertenece el Liceo Unión Panamericana, objeto de nuestro caso de estudio.

Para finalizar, se persigue ofrecer algunas recomendaciones basadas en la información recabada a través de la revisión de estudios anteriores así como de la opinión de los miembros de la comunidad educativa del Liceo Unión Panamericana y de los funcionarios del MINERD.

### **3. Contexto Nacional y Evolución del Marco Normativo**

#### **3.1. División Territorial y Administrativa de la República Dominicana**

Cuando se habla de transferir servicios sociales a los niveles subnacionales, especialmente cuando se trata de un servicio social tan sensible como es la educación, se debe tomar en cuenta que la conceptualización sobre descentralización y autonomía responde, en parte a tendencias ideológicas y al tipo de organización política de los países que las promueven, lo que incide directamente en el modelo organizacional de sus sistemas educativos (Santelises, 2003).

Es por esto que antes de comenzar a abordar el tema de la descentralización educativa en la República Dominicana, resulta pertinente revisar la forma en que el Estado dominicano está organizado territorialmente. Según el Artículo 12 de la Constitución Política de la República Dominicana:

*Para el gobierno y la administración del Estado, el territorio de la República se divide políticamente en un Distrito Nacional y en las regiones, provincias y municipios que las leyes determinen. Las regiones estarán conformadas por las provincias y municipios que establezca la ley.*

Mediante el Decreto No. 710-04, el entonces Presidente de la República, Hipólito Mejía, reconoció “que es una prioridad del gobierno dominicano impulsar el desarrollo y la democratización del país mediante la descentralización y desconcentración de la función pública”, por lo que se estableció una nueva regionalización del país.

En el Artículo 1 del mencionado decreto se enlistan las 10 Regiones de Desarrollo en que se divide administrativamente la República Dominicana, con sus respectivas provincias, y se establece que las tres regiones tradicionales se denominarán Macroregiones (Macroregión Norte, Macroregión Suroeste y Macroregión Sureste) y se utilizarán para definir grandes políticas territoriales.

El Cuadro No. 2 y el Gráfico No. 1 presentados a continuación ilustran la actual división político-administrativa de la República Dominicana.



**Cuadro No. 2. Regiones de Desarrollo en la República Dominicana**

| <b>Macroregión Norte</b><br><b>(4 Regiones de Desarrollo y 14 provincias)</b>                        |                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| I. Región Cibao Norte                                                                                | Santiago                                                                     |
|                                                                                                      | Puerto Plata                                                                 |
|                                                                                                      | Español                                                                      |
| II. Región Cibao Sur                                                                                 | La Vega                                                                      |
|                                                                                                      | Monseñor Nouel                                                               |
|                                                                                                      | Sánchez Ramírez                                                              |
| III. Región Cibao Nordeste                                                                           | Duarte                                                                       |
|                                                                                                      | Salcedo (actualmente Hermanas Mirabal, de conformidad con la Ley No. 389-07) |
|                                                                                                      | María Trinidad Sánchez                                                       |
|                                                                                                      | Samaná                                                                       |
| IV. Región Cibao Noroeste                                                                            | Valverde                                                                     |
|                                                                                                      | Santiago Rodríguez                                                           |
|                                                                                                      | Montecristi                                                                  |
|                                                                                                      | Dajabón                                                                      |
| <b>Macroregión Suroeste</b><br><b>(3 Regiones de Desarrollo y 10 provincias)</b>                     |                                                                              |
| V. Región Valdesia                                                                                   | San Cristóbal                                                                |
|                                                                                                      | Peravia                                                                      |
|                                                                                                      | San José de Ocoa                                                             |
|                                                                                                      | Azua                                                                         |
| VI. Región Enriquillo                                                                                | Barahona                                                                     |
|                                                                                                      | Bahoruco                                                                     |
|                                                                                                      | Pedernales                                                                   |
|                                                                                                      | Independencia                                                                |
| VII. Región El Valle                                                                                 | San Juan                                                                     |
|                                                                                                      | Elías Piña                                                                   |
| <b>Macroregión Sureste</b><br><b>(3 Regiones de Desarrollo, 7 provincias y el Distrito Nacional)</b> |                                                                              |
| VIII. Región del Yuma                                                                                | La Romana                                                                    |
|                                                                                                      | La Altagracia                                                                |
|                                                                                                      | El Seibo                                                                     |
| IX. Región Higüamo                                                                                   | San Pedro de Macorís                                                         |
|                                                                                                      | Hato Mayor                                                                   |
|                                                                                                      | Monte Plata                                                                  |
| X. Región del Ozama o Metropolitana                                                                  | Distrito Nacional                                                            |
|                                                                                                      | Provincia de Santo Domingo                                                   |

**Fuente:** Elaboración propia en base al Decreto No. 710-04 (Santo Domingo, 2004).



**Fuente:** Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo, Oficina Nacional de Estadística. Santo Domingo, 2009.

De conformidad con el IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010, el Distrito Nacional y las 31 provincias se encuentran divididas en 155 municipios y 231 distritos municipales. Por su parte, la Ley No. 176-07 establece el régimen jurídico municipal y define a los municipios y al Distrito Nacional como:

*(...) las entidades básicas del territorio, en donde la comunidad ejerce todas sus actividades, estando representada por sus ayuntamientos, que como gobiernos locales que son, deben garantizar y promover el bienestar social, económico y la prestación de servicios eficientes a todos los munícipes.*

El Artículo 2 de la misma ley define al ayuntamiento de la siguiente manera:

*El ayuntamiento constituye la entidad política administrativa básica del Estado dominicano, que se encuentra asentada en un territorio determinado que le es propio. Como tal es una persona jurídica descentralizada, que goza de autonomía política, fiscal, administrativa y funcional, gestora de los intereses propios de la colectividad local, con patrimonio propio y con capacidad para realizar todos los actos jurídicos que fueren necesarios y útiles para garantizar el desarrollo sostenible de sus habitantes y el cumplimiento de sus fines en la forma y con las condiciones que la Constitución y las leyes lo determinen.*

Habiendo revisado la división político-administrativa de la República Dominicana y el marco jurídico que la sustenta, se puede proceder a identificar los mandatos sobre descentralización y desconcentración como parte del proceso de modernización y reforma del Estado en el que se encuentra inmerso el país.

### **3.2. Evolución del Marco Normativo sobre Desconcentración y Descentralización Educativa**

La Ley Orgánica de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030 señala, como su objetivo general 1.1, alcanzar una “administración pública eficiente, transparente y orientada a resultados”. Para conseguirlo, su línea de acción 1.1.1.1 hacer referencia a la necesidad de:

*Racionalizar y normalizar la estructura organizativa del Estado, incluyendo tanto las funciones institucionales como la dotación de personal, para eliminar la duplicidad y dispersión de funciones y organismos y propiciar el acercamiento de los servicios públicos a la población en el territorio, mediante la adecuada descentralización y desconcentración de la provisión de los mismos cuando corresponda.*

Respecto al dilema de seleccionar aquellos servicios públicos que deberían ser o no descentralizados, Iván Finot (2002) afirma que “las decisiones sobre estructura, niveles y financiamiento de una canasta de bienes y servicios a la que todos deberían tener iguales posibilidades de acceso, independientemente de su lugar de residencia, deberían ser (re)centralizadas”; mientras que “sería conveniente descentralizar una parte del contenido y, sobre todo, la operación de estas decisiones centrales, hacia gobiernos subnacionales”. Finot (2002) señala a la gestión de los contenidos de educación como una de las funciones en las que se debería profundizar la descentralización política. Esta reflexión ayuda a contextualizar la pertinencia de impulsar el proceso de desconcentración y descentralización de la educación en nuestros país.

Como se mencionó en la justificación de la presente investigación, en la República Dominicana la “educación de calidad para todos y todas” se ha ido posicionando, cada vez más, como una prioridad en la agenda pública, colocándose como el objetivo general 2.1 de la Estrategia Nacional de Desarrollo. Además, existe el consenso sobre la importancia de la participación de todos los sectores de la sociedad en el fortalecimiento y adecuación del sistema educativo dominicano para responder a las demandas de un mundo cada vez más globalizado, interdependiente y, a la vez, competitivo. De esta forma, la línea de acción 2.1.1.1 hace énfasis en:

*Impulsar la modernización institucional del sistema educativo público a todos los niveles de gestión (escuela, distrito educativo, regional de educación y Sede Central), tomando como foco de atención el centro educativo, con el propósito de producir una desconcentración progresiva hacia el nivel local que permita mejorar la eficacia y eficiencia del sistema educativo.*

Paralelamente, el Plan Decenal de Educación diseñado en 1992 es considerado como una de las primeras acciones concretas rumbo al proceso de descentralización educativa en el país. Según lo establecieron funcionarios de la entonces Secretaría de Estado de Educación y Cultura, hoy Ministerio de Educación, en el Coloquio Regional sobre Descentralización de la Educación en América Central, Cuba y República Dominicana:

*(...) el aporte más innovador y significativo de esta Consulta Nacional y del propio Plan, lo constituye, precisamente, el mandato del Primer Congreso del Plan Decenal, en el sentido de propiciar un proceso de descentralización de la gerencia educativa, bajo la modalidad de desconcentración progresiva de responsabilidades gestionarias del sistema hacia Direcciones Regionales, que habrán de asumir dicho proceso en base a la participación comunitaria y a la presencia permanente de los diferentes sujetos sociales que interactúan en el seno de las comunidades locales.*

Pero incuestionablemente, la aprobación en 1997 de una Ley General de Educación, la Ley 66-97, ha sido la mayor conquista ya que estableció el marco jurídico que guiaría los esfuerzos por fortalecer el sistema educativo dominicano, como lo indica en el Artículo 1:

*La presente ley garantiza el derecho de todos los habitantes del país a la educación. Regula, en el campo educativo, la labor del Estado y de sus organismos descentralizados y la de los particulares que recibieren autorización o reconocimiento oficial a los estudios que imparten. Esta ley, además, encauza la participación de los distintos sectores en el proceso educativo nacional.*

Son veintitrés artículos, del 102 al 125, comprendidos en los cuatro capítulos del Título V “De los Organismos Descentralizados”, los que sientan las bases de la reestructuración de la gestión educativa a través de la descentralización de funciones y servicios con el objetivo de “garantizar una mayor democratización del sistema educativo, la participación y el consenso, una mayor equidad en la prestación de los servicios y una mayor eficiencia y calidad en la educación”.

Lo anteriormente expuesto permite apreciar como la República Dominicana fue caminando de una manera más ágil y determinada rumbo al establecimiento de las normas y condiciones que le permitieran avanzar en su objetivo de modernizar al sistema educativo nacional para insertarse, de manera exitosa, en la sociedad de la información y el conocimiento que caracteriza nuestros tiempos.

En 1998, mediante el Decreto 252-98 que establece el Reglamento del Consejo Nacional de Educación, se definieron las funciones y responsabilidades del mismo como “máximo organismo de decisión en materia de política educativa”, de conformidad con el Artículo 76 de la Ley General de Educación.

Fue también en ese año que mediante la Orden Departamental 6-98, se estableció y puso en vigencia la estructura administrativa de la Secretaría de Estado de Educación y Cultura. Dos años después, el 28 de junio de 2000, al promulgarse la Ley 41-00 que crea la Secretaría de Estado de Cultura, le transfirió la función cultural a la nueva cartera y adoptó el nombre de Secretaría de Estado de Educación.

Concomitantemente, en calidad de Presidente de la República durante su primera gestión (1996-2000), el Dr. Leonel Fernández estableció, mediante el Decreto 396-00, el Reglamento Orgánico de la Secretaría de Estado de Educación.

El Artículo 8 del mencionado Reglamento retoma lo instruido por el Artículo 93 de la Ley General de Educación y señala cuáles serán los organismos considerados como de ámbito regional y descentralizado; además de especificar que su organización y procedimientos serán dispuestos por los reglamentos elaborados y sancionados por el Consejo Nacional de Educación.

La clasificación instaurada se ilustra en el siguiente cuadro:

| <b>Cuadro No. 3. Organismos regionales y descentralizados en la gestión educativa dominicana</b> |                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>a) Nivel Regional</b>                                                                         | <b>b) Nivel Descentralizado</b>    |
| 1) Direcciones Regionales                                                                        | 1) Institutos descentralizados     |
| 2) Direcciones de Distritos Educativos                                                           | 2) Juntas Regionales de Educación  |
| 3) Direcciones de Centros Educativos                                                             | 3) Juntas Distritales de Educación |
|                                                                                                  | 4) Juntas de Centros Educativos    |

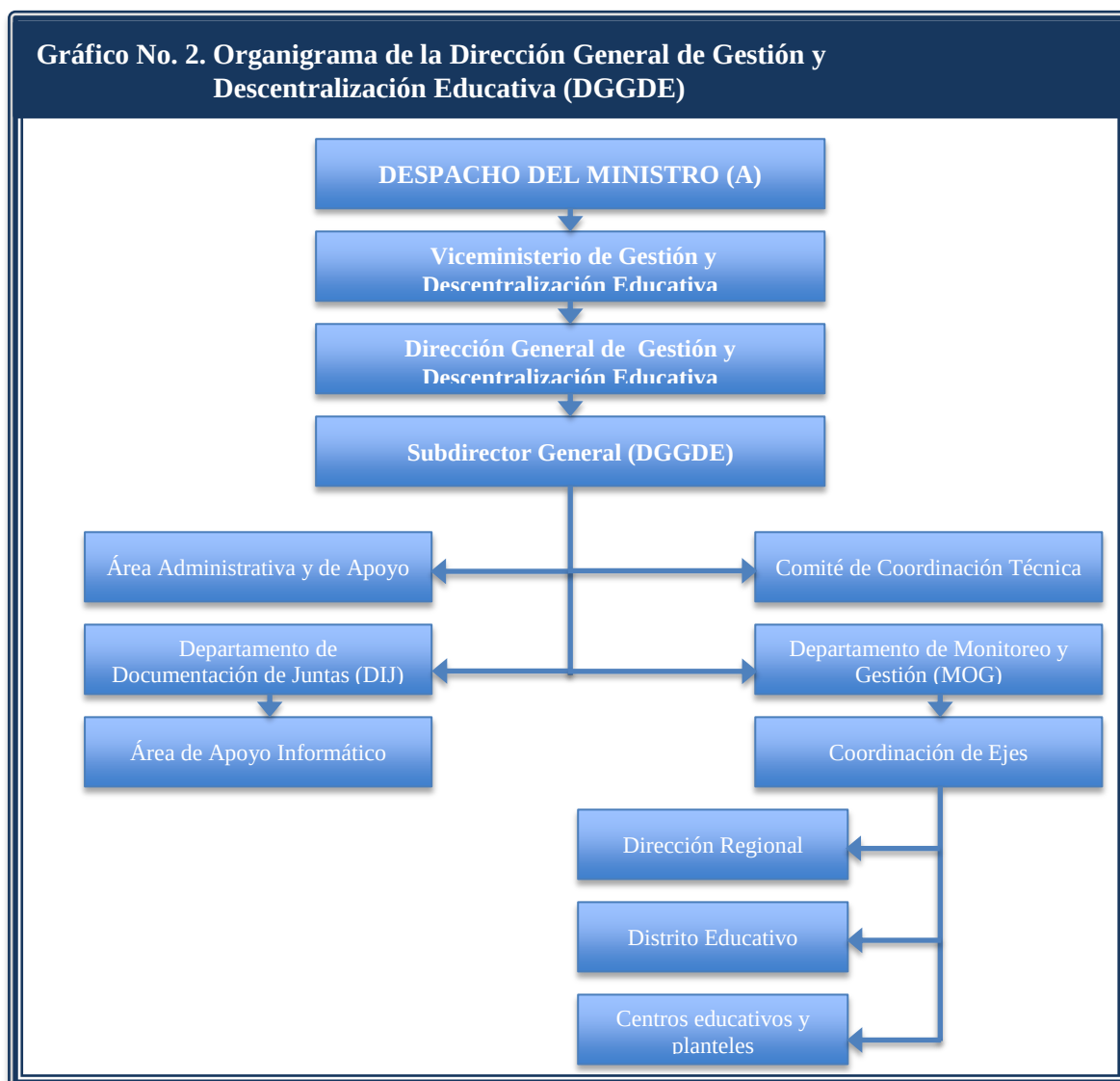
**Fuente:** Elaboración propia en base al Reglamento Orgánico de la Secretaría de Estado de Educación, Decreto No. 396-00 (Santo Domingo, 2000).

Durante la gestión del Presidente Hipólito Mejía (2000-2004) el proceso de descentralización y desconcentración en la administración pública tuvo también grandes avances. Mediante el Decreto 685-2000 se crea e integra el Sistema Nacional de Planificación y Descentralización. El Artículo 3 de su Reglamento señala que “como parte de la estrategia de readecuación del Estado, la participación ciudadana, relacionada con los procesos de descentralización, intenta el traspaso de los recursos y facultades desde el nivel central hacia las regiones y provincias”. El objetivo de la descentralización se encuentra definido en el Artículo 4 “que los organismos y asociaciones representativas colaboren directa y responsablemente tanto en la fase de formulación como en la ejecución de los planes y proyectos que tienen impacto directo en sus comunidades respectivas”.

Bajo este mandato y como parte de sus funciones, el Consejo Nacional de Educación estableció el Reglamento de las Juntas Descentralizadas mediante la Ordenanza 3-2000. El 23 de enero de 2003, esa primera versión del Reglamento fue modificada y sustituida de conformidad con la Ordenanza 1-2003. La versión que se encuentra vigente actualmente y a la cual nos referiremos más adelante se estableció, mediante la Ordenanza 02-2008, el 6 de junio de 2008.

Retomando el orden cronológico, en el año 2003, la Dra. Milagros Ortiz Bosch, en su calidad de Secretaria de Estado de Educación y Presidenta del Consejo Nacional de Educación, además de Vicepresidenta de la República, creó la Dirección General de Gestión y Descentralización Educativa (DGGDE), mediante la Orden Departamental 5-2003.

El Artículo 2 de la misma define a la DGGDE como “el organismo técnico de carácter asesor responsable de impulsar el proceso de la Descentralización del Sistema Educativo” y el Artículo 3 estipula que “tiene la misión de planificar, organizar y dirigir el proceso de creación, implantación, monitoreo, gestión y seguimiento de las Juntas Descentralizadas de educación a nivel Regional, Distrital y de Centros”. La estructura de la DDGDE se presente en el gráfico a continuación:



**Fuente:** Secretaría de Estado de Educación, Santo Domingo, 2012.

Fue ya durante la segunda administración del Presidente Leonel Fernández (2004-2008) que el tema de la descentralización educativa consigue mayor impulso. Mediante el Decreto 890 del 19 de agosto de 2004, se crea la Subsecretaría de Estado de Educación encargada de la Descentralización, mientras que la Orden Departamental 25-2004 establece su estructura y ámbito de acción.

Otra iniciativa de gran relevancia consistió en la realización del Foro Presidencial por la Excelencia Académica. Durante la inauguración del mismo en enero de 2005, el Presidente Fernández afirmó:

*Hemos convocado a todos los actores nacionales que tienen alguna pertinencia o relevancia con el sector educativo del país, para que entre todos hagamos una reflexión, repensemos la situación de la educación nacional y contribuyamos a formular una nueva política educativa para la República Dominicana. Y esto es esencial, porque si estamos hablando de que en la República Dominicana actualmente existe una crisis económica y una crisis social, y una crisis de las instituciones políticas y una crisis moral, cuando discernimos sobre estos problemas, en última instancia lo que tenemos es un problema de tipo educativo. Por consiguiente; para plantearnos seriamente un proyecto nacional de desarrollo sostenible, en última instancia tenemos que prestar atención a lo esencial, a lo básico que garantiza todo lo demás, y eso es la educación en la República Dominicana.*

Bajo ese mismo espíritu y como mandato del Congreso Nacional del Foro Presidencial para la Excelencia de la Educación Dominicana, la Secretaría de Educación (SEE), la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCYT) y el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) elaboraron el Plan Decenal de Educación 2008-2018. Para responder a los desafíos identificados a través de los procesos de consulta, esta nueva plataforma contempla diez políticas educativas diseñadas para encausar los esfuerzos y acciones destinados a garantizar “una calidad educativa que asegure el desarrollo sostenible y la cultura de paz”. La pertinencia del proceso de descentralización se encuentra sustentada en dos de estas políticas educativas. La número ocho que contempla “estimular la participación de la familia, la comunidad e instituciones no gubernamentales en el desarrollo de las políticas, los programas y los proyectos educativos” y la número 9



que busca “promover el mejoramiento continuo del sistema educativo para mantener siempre una estructura ágil, flexible, abierta a la participación y centrada en la escuela”.

A este Plan Decenal de Educación 2008-2018 como herramienta a largo plazo le ha acompañado el Plan Estratégico de la Gestión Educativa 2008-2012, concebido bajo la “Misión 1000 x 1000: mil horas de docencia en cantidad y mil horas de docencia en calidad”. Esta nueva “carta de navegación”, como la denominó Melanio Paredes, entonces Secretario de Estado de Educación, es una evidencia clara de la voluntad política de la tercera administración del Presidente Leonel Fernández (2008-2012) por establecer metas claras y acciones concretas a mediano plazo que mejoren la calidad de la educación como elemento indispensable para el desarrollo sostenible del país.

Paredes (2009) definió al Plan Estratégico como “una herramienta para dar coherencia a los procesos de gobernabilidad educativa, intentando dar respuestas a las demandas de nuestras escuelas y así impulsar el “capital social”, razón fundamental del Estado y, en él, de la Secretaría de Estado de Educación”.

Del Plan Estratégico se desprenden 3 ejes de la gestión para alcanzar las metas educativas: Gestión Institucional, Gestión Pedagógica y Gestión Administrativa y Financiera. El objetivo principal de este último eje consiste en “optimizar los recursos financieros, priorizando las acciones sustantivas de la gestión expresadas en los Planes Operativos Anuales (POA)”. Para lograrlo, se señaló que una de las principales líneas de acción debe estar encaminada a “fortalecer el liderazgo y el compromiso de los equipos de Gestión de Centros, promoviendo la participación de las familias y las instituciones de la comunidad”. Además, se consideró imprescindible “conformar los Equipos de Gestión de los centros educativos, así como de los distritos y regionales educativas, de acuerdo con el enfoque del Modelo de Gestión de la Calidad” y “fortalecer las Juntas Descentralizadas de los planteles y centros educativos”.

Es por esto que, como mencionamos anteriormente, el Consejo Nacional de Educación modificó el Reglamento de las Juntas Descentralizadas, mediante la

Ordenanza 02-2008. El Artículo 1 establece que de conformidad con el Artículo 105 de la Ley General de Educación 66-07, “las Juntas Descentralizadas son los órganos de gestión educativa que tendrán como función velar por la aplicación de las políticas educativas emanadas del Consejo Nacional de Educación en su ámbito de competencia”.

Los Artículos 2 y 3 señalan que la descentralización en las estructuras administrativas de la Secretaría de Estado de Educación “se realizará a nivel central, regional, distrital y local (centros y planteles) de manera gradual y progresiva”, como establece el Artículo 2 de la Ley General de Educación 66-07, y que dicho proceso procura “mejorar la equidad y una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios educativos”.

En vista de que la nueva Constitución de la República Dominicana promulgada en 2010 determina, en su Artículo 134, que “para el despacho de los asuntos de gobierno habrá los ministerios que serán creados por ley”, el nombre de Ministerio de Educación (MINERD), en sustitución por Secretaría de Estado de Educación (SEE), fue adoptado de conformidad con el Decreto 56-10, el cual buscaba “establecer lineamientos básicos provisionales que eviten distorsiones y confusiones en la estructura organizacional del Gobierno Central”.

Habiendo hecho un modesto recorrido histórico de los avances legislativos en materia de educación y, específicamente, en aquellos relacionados con los fundamentos jurídicos del proceso de descentralización y desconcentración educativa, ahora procederemos a presentar una mirada sobre el panorama actual y los esfuerzos encabezados por el MINERD para alcanzar los objetivos planteados.

#### **4. El Sistema Educativo Dominicano**

##### **4.1. Estructura Actual del Sistema Educativo Dominicano**

A pesar de que ya se ha formulado un proyecto para adecuar el Mapa Educativo a la división político-administrativa establecida en el Decreto 719-04, mencionado

anteriormente en el presente trabajo y el cual contempla 10 Regiones de Desarrollo, actualmente existen 18 Direcciones Regionales de Educación.

Con la intención de proporcionar la información de una manera más clara, en el Cuadro No. 4 se enlistan las 18 Direcciones Regionales de Educación y el Gráfico No. 2 muestra el Mapa de la República Dominicana con sus respectivas divisiones.

| <b>Cuadro No. 4. Direcciones Regionales de Educación</b> |                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01. Barahona                                             | 10. Santo Domingo (Villa Mella, Sabana Perdida, Santo Domingo Noreste, Santo Domingo Sureste y Distrito Nacional Sureste)        |
| 02. San Juan de la Maguana                               | 11. Puerto Plata                                                                                                                 |
| 03. Azua                                                 | 12. Higüey                                                                                                                       |
| 04. San Cristóbal                                        | 13. Montecristi                                                                                                                  |
| 05. San Pedro de Macorís                                 | 14. Nagua                                                                                                                        |
| 06. La Vega                                              | 15. Santo Domingo (Los Alcarrizos, Santo Domingo Centro, Santo Domingo Sur Central, Santo Domingo Noroeste, Santo Domingo Oeste) |
| 07. San Francisco de Macorís                             | 16. Cotuí                                                                                                                        |
| 08. Santiago                                             | 17. Monte Plata                                                                                                                  |
| 09. Mao                                                  | 18. Neyba                                                                                                                        |

**Fuente:** Elaboración propia en base a información del Ministerio de Educación de la República Dominicana (2013).



**Fuente:** Secretaría de Estado de Educación, Oficina de Planificación Educativa, Departamento de Cartografía Escolar. Santo Domingo, 2007.

## 4.2. Mecanismos y Plataformas Tecnológicas Diseñadas para Modernizar la Gestión Educativa Dominicana

Para mejorar el acceso a la información, el MINERD ha diseñado una versión interactiva del Mapa Educativo (ver Gráfico No. 4) y la ha puesto a disposición de la comunidad educativa y de la ciudadanía en general, a través de su sitio web.



**Fuente:** Sitio Web el Ministerio de Estado de Educación  
<http://apps.see.gob.do/MapsMinerd/Default.aspx>

De la misma manera, ha diseñado una plataforma interactiva que facilita la búsqueda de información sobre cualquiera de las 18 Direcciones Regionales de Educación y los 104 Distritos Educativos que las conforman. Se puede acceder a ella a través el sitio web del Ministerio de Estado de Educación, el enlace directo es:  
<http://www.see.gob.do/Pages/regionales%20listado.aspx>

En seguimiento al mandato del Artículo 21 de la Ley General de Educación 66-97, el cual indica que “en todos los centros escolares se fomentará la participación de la comunidad educativa en la gestión de la escuela y en la solución de los problemas,

tanto de la escuela como de la comunidad a la que sirve” y tomando en consideración que uno de los principales desafíos para diseñar políticas educativas eficaces y eficientes que atendiesen las necesidades de los centros escolares de manera focalizada eran las grandes deficiencias en el levantamiento de información, el MINERD puso en marcha el Sistema de Gestión de Centros Educativos (SGCE).

Esta plataforma digital (ver Gráfico No. 5) está dirigida “a todos los centros educativos públicos y privados de todos los niveles – Inicial, Básica y Media – en sus modalidades de General, Técnico Profesional y Artística, así como los subsistemas de Adultos y Especial”. Como afirma Henry Mercedes (2011), Director de Información, Análisis y Estudios Prospectivos del MINERD, el SGCE “ayuda en la administración académica del centro educativo, su interacción con los padres de familia, las labores docentes y el análisis histórico de datos para una mejor toma de decisiones”.

Con la intención de apoyar a los directores de los centros escolares y a los técnicos distritales, regionales y de la sede central en el uso de la plataforma, la Dirección de Planificación y Desarrollo del MINERD elaboró y distribuyó el Manual “Paso a Paso con el Sistema”.

**Gráfico No. 5. Página de inicio del Sistema de Gestión de Centros Educativos (SGCE) del Ministerio de Educación de la República Dominicana.**

**Misión 1000x1000**  
GESTION EDUCATIVA 2008 2012  
Sistema de Gestión de Centros Educativos

La Misión 1000 x 1000 se concibió como la expresión del compromiso de la Gestión Educativa 2008-2012, que busca resaltar la importancia de abordar el tiempo de la escuela a fin de lograr mejores resultados en el aprendizaje y la enseñanza.

Constituye un llamado a la integración de toda la sociedad dominicana para dar un impulso decisivo al Sistema Educativo Dominicano con el objetivo de concientizar sobre la problemática del no cumplimiento de las horas de docencia en cantidad y calidad.

Aborda dos ejes centrales que tocan aspectos medulares de nuestra problemática educativa. Uno, centrado en el rescate del tiempo de la escuela para el cumplimiento del calendario escolar, y el otro, el esfuerzo sostenido de todos los actores educativos para asegurar acciones y procesos de calidad, en el tiempo de la escuela, promoviendo la construcción de verdaderas comunidades de aprendizaje, ya que es la educación el terreno fértil en el que crecen nuestros niños, niñas y jóvenes, que son la mejor siembra de la patria digna a la que todos aspiramos.

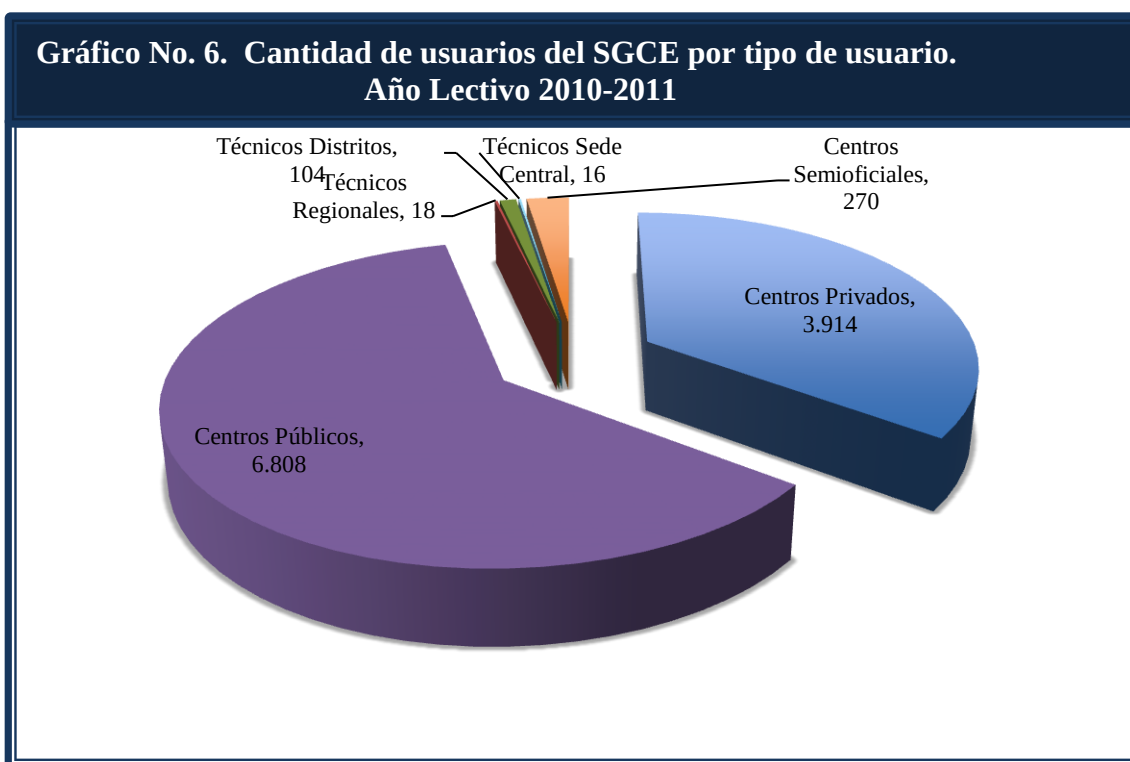
Con esta Misión se pretende no sólo aumentar el número de horas de clase en las aulas (**cantidad**), sino que mejorará la docencia ofrecida en las aulas, de manera tal que propicie los aprendizajes esperados (**calidad**).

La Misión 1000 x 1000 nos compromete a todas y a todos: compromete a maestros y maestras, alumnos y alumnas, familias y comunidades, sector público y privado, constituyéndose en reflejo fehaciente y simbólico de un proyecto de nación que confía en el extraordinario potencial de sus ciudadanos, para expandir y desarrollar sus múltiples talentos y posibilidades.

Desde el Sistema Educativo Dominicano se brindan las oportunidades necesarias que aseguren una educación de calidad, con sentido de pertinencia, equidad, visión de presente y de futuro como parte de la responsabilidad del Estado, de garantizar del derecho la educación.

**Fuente:** Sitio Web el Ministerio de Estado de Educación  
<http://sgcme.see.gob.do/SGCE/sdk1/index.html>

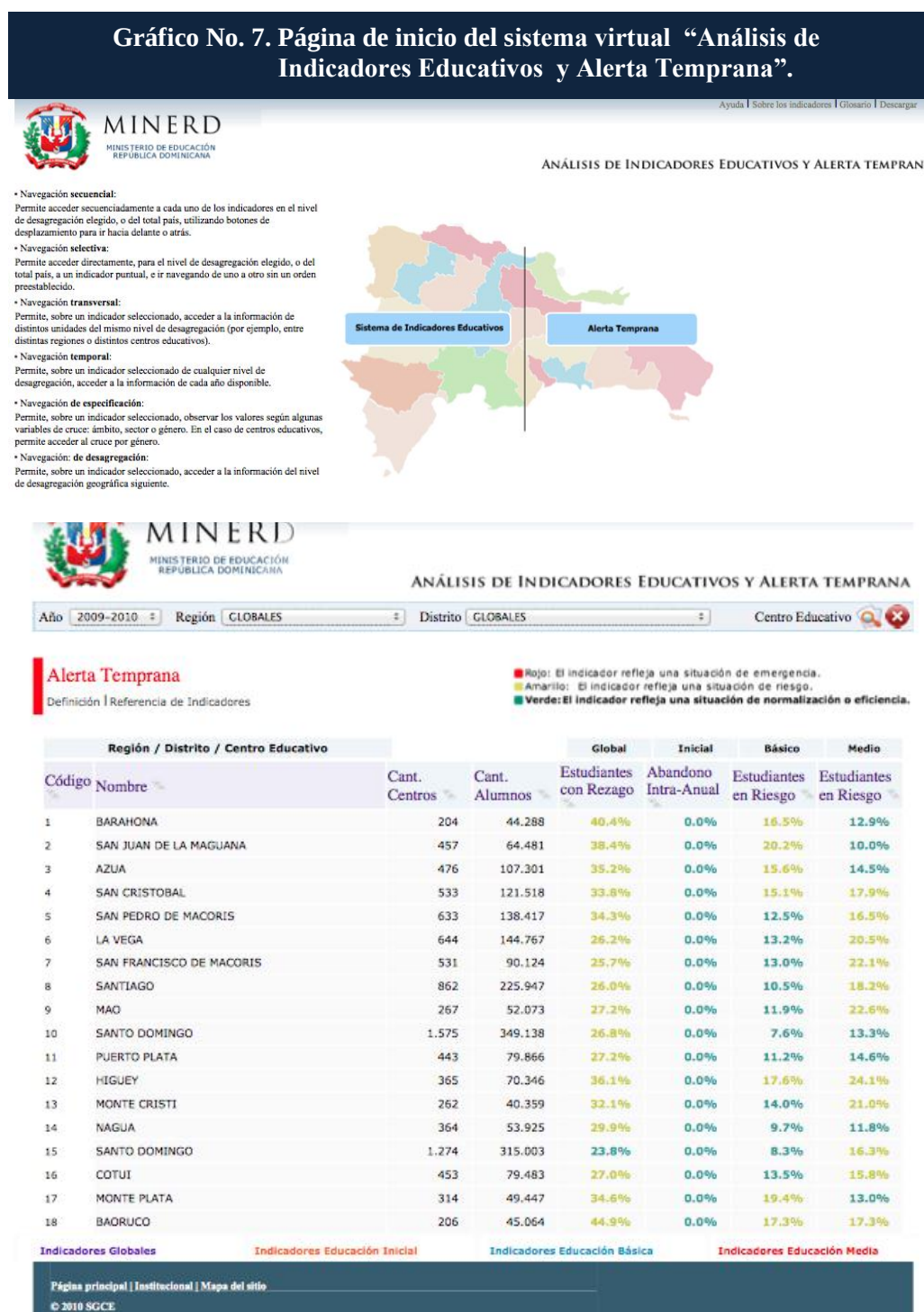
Según lo reporta la Memoria 2011 del MINERD, la totalidad de los centros escolares (11,240 centros) utilizan el SGCE. Como se muestra en el Gráfico No. 6, para el año lectivo 2010-2011, el sistema tenía registrados el 90% de la inscripción de estudiantes y el 95% de las condiciones de infraestructura. Se ha buscado también ofrecer las condiciones de acceso a la tecnología y al internet llegando a sumar 7,498 directores de centros educativos dotados de laptops y conexión de internet a través de banda ancha.



**Fuente:** Ministerio de Estado de Educación, Dirección de Planificación y Desarrollo, 2011.

A esta valiosa recopilación de datos también le acompaña una herramienta que facilita identificar las debilidades del sistema educativo dominicano, las áreas prioritarias que deberán atenderse y los centros educativos que requieren de mayores recursos tanto materiales como de generación de capacidades para su adecuada gestión. Este sistema virtual conocido como “Análisis de Indicadores Educativos y Alerta Temprana” fue desarrollado con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECID).

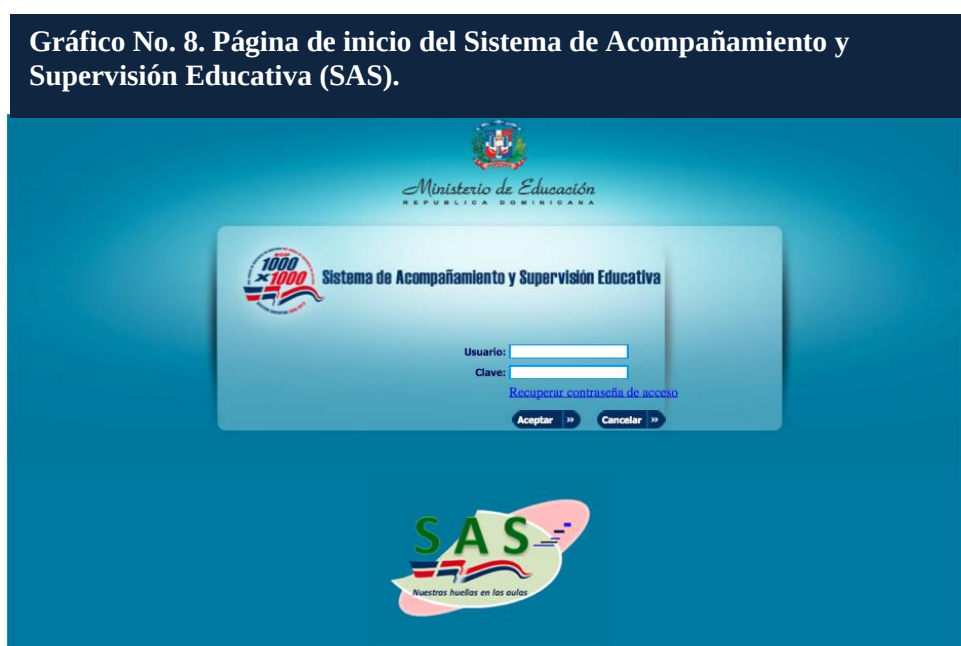
Está disponible a través del sitio web del MINERD (ver Gráfico No. 7) y se nutre de los datos que los Centros Educativos ingresan a través de los 10 módulos con los que cuenta el Sistema de Gestión de Centros Educativos (SGCE): planta física, servicios del centro, estudiantes, docentes, asistencia, evaluación o calificación, informes de desarrollo, inventarios, horarios y planes de estudio.



**Fuente:** Sitio Web el Ministerio de Estado de Educación  
<http://apps.see.gob.do/analisisdeindicadores/Portada.asp>



Otro gran logro ha sido la implementación a nivel nacional del Sistema de Acompañamiento y Supervisión Educativa (SAS) como una herramienta que permite utilizar instrumentos de verificación estandarizados que contribuyen a monitorear el cumplimiento de objetivos pedagógicos y administrativos en los centros educativos (ver Gráfico No. 8). Estos instrumentos se venían aplicando de manera manual en 4 Distritos Educativos (06-03, 08-03, 15-03 y 15-05), parte del Programa de Escuelas Efectivas de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM).



**Fuente:** Sitio Web el Ministerio de Estado de Educación  
<http://apps.see.gob.do/sse/>

Según el Informe “Una Mirada al Primer Año del Uso de los Instrumentos Automatizados de Acompañamiento” (2012) producido por la Dirección General de Supervisión Educativa del MINERD, se estima que al concluir el año escolar 2011-2012 la cantidad de usuarios del SAS alcanzó un total de 1,961; de los cuales 410 corresponden a Equipos de Gestión de Centros (profesores y directores de centros introduciendo sus propios datos) y otros 48 usuarios que corresponden a los Técnicos de Distrito.



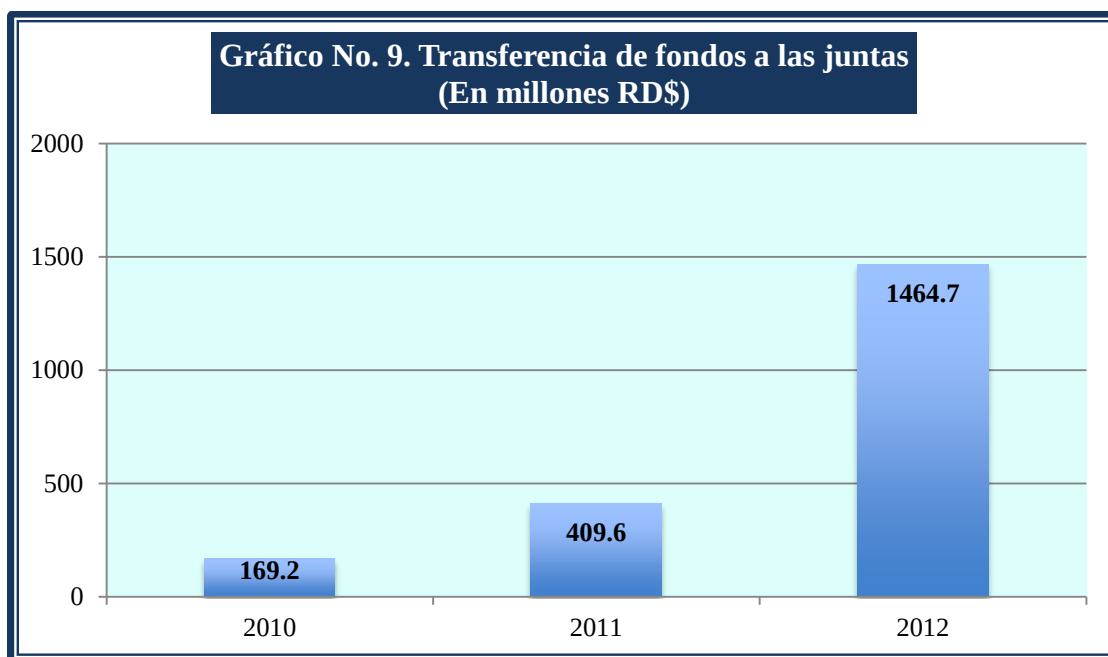
### **4.3. Fortalecimiento de las Juntas Descentralizadas**

En cuanto al fortalecimiento de las juntas descentralizadas, el MINERD reporta en su Memoria 2011 las siguientes acciones: conformación de 413 juntas de centros educativos; legalización de 710 juntas; reestructuración de 50 juntas (5 juntas regionales, 25 distritales y 20 juntas de centros), por lo que hasta ese momento existían en total 2,733 juntas de centros de nivel básico y 868 de nivel medio.

A pesar de todos estos avances, el tema de la transferencia de recursos no había sido abordado con acciones concretas hasta que la actual Ministra de Educación, Josefina Pimentel, dictó la Resolución 0668-2011 que establece la descentralización de recursos financieros a las Juntas Regionales, Distritales y de Centros Educativos. De conformidad con el Artículo 1 de la mencionada Resolución, el MINERD establecerá una partida presupuestaria que será transferida a las Juntas Regionales, Distritales y de Centros Educativos y la misma no podrá ser menor al 2.5% del presupuesto asignado al MINERD.

La utilización correcta del SGCE adquiere mayor relevancia a partir de ese momento ya que el Artículo 2 de la Resolución especifica que “para establecer los topes anuales a transferir, se tomará en cuenta la matrícula estudiantil del último período escolar registrado y actualizado en el Sistema de Gestión de Centros Educativos”.

De acuerdo con los datos contenidos en la Memoria 2011 del MINERD, en el 2011 fueron transferidos a las Juntas 409.6 millones de pesos del fondo general del presupuesto. Esto indica un incremento del 100% de las transferencias realizadas con respecto al 2010 y proyectaba para el 2012, un incremento de 358% por encima del valor transferido en el 2011 (ver Gráfico No. 9).



**Fuente:** Ministerio de Estado de Educación, 2012.

Teniendo en cuenta que el Artículo 3 de la Resolución 0668-2011 establece que los recursos financieros serán distribuidos en un 5% a las Juntas Regionales, un 10% a las Juntas Distritales y un 85% a las Juntas de Centros Educativos, el MINERD consideró necesario dirigir gran parte de los esfuerzos a fortalecer la capacidad de gestión en los Centros Educativos. Es por esto que durante el año 2011, capacitó a los miembros de los comités financieros de 722 Juntas de Centros Educativos con 500 o más estudiantes en las siguientes áreas: estructura y funcionamiento, rendición de cuenta, así como manejo y uso de recursos.

De la misma manera, la Dirección de Desarrollo Organizacional de la Oficina Nacional de Planificación y Desarrollo Educativo del MINERD elaboró, en febrero de 2012, el Instructivo para el Manejo de Fondos Transferidos a las Juntas Regionales, de Distrito y de Centro Educativo. En el mismo se establece que “las juntas regionales, distritales y de centros educativos deberán elaborar el plan operativo anual (POA) y su correspondiente presupuesto, conforme la Resolución 0668-2011 como requisito para la transferencia, el cual deberá ser aprobado por sus respectivas juntas”.

Estos requisitos de identificación de necesidades, de planificación a través del establecimiento de objetivos, metas e intervenciones a realizar plasmados en los POA, así como la imperiosa rendición de cuenta en el manejo de los recursos financieros estuvieron también contemplados en la Carta-Compromiso que las Juntas Distritales debieron presentar para recibir transferencias de recursos financieros durante el año 2012 y los cuales estaban destinados a cubrir gastos operativos del distrito educativo correspondiente.

Es importante señalar que el gobierno dominicano ha destinado una cantidad importante de recursos para poder comenzar a implementar todas estas medidas. Gran parte de dichos recursos provienen de la línea de crédito equivalente a US\$100 millones (cien millones de dólares americanos), con una partida inicial de US\$50 (cincuenta millones de dólares), que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) le aprobó en el año 2010, con la intención de contribuir a mejorar la calidad de la educación en el país.

Dentro de las principales líneas de acción a las cuales estarán dirigidos los recursos de este préstamo a 25 años y para el cual el gobierno se comprometió a aportar US\$10 millones (diez millones de dólares) en fondos de contrapartida local, se encuentra “la capacitación en gestión y administración a las autoridades locales”.

Según datos contenidos en la Memoria 2011 del MINERD, a través del Proyecto de Apoyo al Plan Decenal de Educación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), RD\$70 millones (setenta millones de pesos dominicanos) han sido transferidos a las 104 Juntas Distritales para ser utilizados en la compra de material gastable en el período escolar 2011-2012 (ver Cuadro No. 5). Además, un poco más de RD\$84.6 millones (ochenta y cuatro millones seiscientos mil pesos dominicanos) se entregaron para la jornada de mantenimiento escolar (ver Cuadro No. 6).

**Cuadro No. 5. Transferencia de recursos a las juntas distritales para compra material gastable de los centros educativos.  
Proyecto de Apoyo al Plan Decenal de Educación, BID.**

| Regionales                | Cantidad distritos | Monto RD\$           |
|---------------------------|--------------------|----------------------|
| Barahona                  | 4                  | 1,994,942.31         |
| San Juan de la Maguana    | 7                  | 2,961,415.28         |
| Azua                      | 4                  | 4,056,239.80         |
| San Cristóbal             | 6                  | 5,261,620.26         |
| San Pedro de Macorís      | 9                  | 4,497,274.83         |
| La Vega                   | 7                  | 4,991,480.46         |
| San Francisco de Macorís  | 7                  | 3,050,501.27         |
| Santiago                  | 7                  | 6,877,667.99         |
| Mao                       | 4                  | 1,785,898.26         |
| Santo Domingo (10)        | 6                  | 10,010,122.59        |
| Puerto Plata              | 7                  | 2,463,607.32         |
| Higüey                    | 4                  | 2,610,546.94         |
| Monte Cristi              | 6                  | 1,569,577.48         |
| Nagua                     | 5                  | 2,310,939.96         |
| Santo Domingo (15)        | 5                  | 8,741,845.19         |
| Cotuí                     | 6                  | 2,858,712.45         |
| Monte Plata               | 5                  | 2,059,208.13         |
| Bahoruco                  | 5                  | 1,898,399.48         |
| <b>Total transferido:</b> | <b>104</b>         | <b>70,000,000.00</b> |

**Fuente:** Ministerio de Estado de Educación, 2012.

| Cuadro No. 6. Transferencia de recursos a las juntas distritales para la Jornada de Mantenimiento Escolar de los centros educativos.<br>Proyecto de Apoyo al Plan Decenal de Educación, BID. |                    |                   |                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|----------------------|
| Regionales                                                                                                                                                                                   | Cantidad distritos | Cantidad de aulas | Monto RD\$           |
| Barahona                                                                                                                                                                                     | 4                  | 302               | 2,571,343.51         |
| San Juan de la Maguana                                                                                                                                                                       | 7                  | 400               | 3,405,753.00         |
| Azua                                                                                                                                                                                         | 4                  | 414               | 3,524,954.36         |
| San Cristóbal                                                                                                                                                                                | 6                  | 544               | 4,631,824.08         |
| San Pedro de Macorís                                                                                                                                                                         | 9                  | 553               | 4,708,453.52         |
| La Vega                                                                                                                                                                                      | 7                  | 1,168             | 9,944,798.76         |
| San Francisco de Macorís                                                                                                                                                                     | 7                  | 389               | 3,312,094.79         |
| Santiago                                                                                                                                                                                     | 7                  | 1,216             | 10,353,489.12        |
| Mao                                                                                                                                                                                          | 4                  | 229               | 1,947,665.00         |
| Santo Domingo (10)                                                                                                                                                                           | 6                  | 1,326             | 11,296,071.20        |
| Puerto Plata                                                                                                                                                                                 | 7                  | 735               | 6,258,071.14         |
| Higüey                                                                                                                                                                                       | 4                  | 500               | 4,257,191.25         |
| Monte Cristi                                                                                                                                                                                 | 6                  | 290               | 2,469,170.93         |
| Nagua                                                                                                                                                                                        | 5                  | 351               | 2,988,548.26         |
| Santo Domingo (15)                                                                                                                                                                           | 5                  | 545               | 4,640,338.46         |
| Cotuí                                                                                                                                                                                        | 6                  | 422               | 3,593,069.42         |
| Monte Plata                                                                                                                                                                                  | 5                  | 397               | 3,380,209.85         |
| Bahoruco                                                                                                                                                                                     | 5                  | 170               | 1,350,948.69         |
| <b>Total transferido:</b>                                                                                                                                                                    | <b>104</b>         | <b>9,951</b>      | <b>84,627,995.33</b> |

**Fuente:** Ministerio de Estado de Educación, 2012.

#### **4.4. La Educación como Prioridad en la Actual Administración**

Tomando en consideración que para la actual administración del Presidente Danilo Medina (2012-2016) “la educación es el eje principal del gobierno y la construcción del nuevo modelo de desarrollo que propone el presidente depende de ella”, es importante resaltar que en el Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016 (PNPSP), el cual fue diseñado como una herramienta a mediano plazo alineada a la visión establecida por la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030, el tema de “Más educación de calidad para todos y todas” ocupa un lugar preponderante.

Como parte de las medidas y acciones dirigidas a “implantar y garantizar un sistema educativo nacional de calidad”, objetivo específico 2 del Capítulo III del PNPSP, se identificaron también aquellas que contribuirían al proceso de desconcentración en la gestión educativa. Entre las principales se encuentran:

- Promover la participación de niños, niñas y adolescentes, padres y madres, comunidades, instituciones y gobiernos locales como actores comprometidos en la construcción de una educación de calidad;
- Impulsar la modernización institucional del sistema educativo público a todos los niveles de gestión (escuela, distrito educativo, regional de educación y Sede Central), tomando como foco de atención el centro educativo, con el propósito de producir una desconcentración progresiva hacia el nivel local que permita mejorar la eficacia y eficiencia del sistema educativo; y
- Asignar los recursos financieros a los centros educativos públicos sobre la base de asegurar la correspondencia entre la población servida y recursos percibidos por centro, para contribuir a un eficaz proceso de desconcentración de la gestión y al aumento de la calidad educativa.

#### **4.5. Desconcentración como Antesala a la Descentralización Educativa**

Resulta de gran relevancia señalar que la mayoría de los documentos (planes, estrategias, normativas, etc.) elaborados recientemente, cuando se hace referencia a la participación de toda la comunidad educativa en los procesos de gestión y búsqueda de soluciones a los desafíos a los que se enfrentan los centros educativos, ya no hablan más de “descentralización” sino de “desconcentración” en el sistema educativo dominicano. Y es importante subrayarlo ya que la desconcentración describe mejor el proceso a través del cual se ha buscado una mayor participación y responsabilidad de todos los dominicanos en alcanzar la meta común: una educación de calidad para todos los niños y jóvenes de este país.

Como ya lo habían señalado los expertos de la Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo (SSEPYD) y del Consejo Nacional de Reforma del Estado (CONARE) en su Documento Temático sobre Descentralización y Gobiernos Locales, presentado a discusión rumbo a la elaboración de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, la Ley General de Educación 66-97 “confunde un órgano educacional desconcentrado con uno descentralizado”.

Esto se debe a que si bien es cierto que en el Artículo 114 se establece que el ámbito jurisdiccional de los Distritos Educativos será el territorio de los municipios, lo cual nos haría pensar en “descentralización”; el Artículo 113 especifica que se crean los Distritos Educativos y sus Juntas como órganos “descentralizados de gestión *dependientes* de las Direcciones Regionales de Educación”. Esto lo que en realidad implica es una desconcentración de funciones y servicios, incluyendo el manejo de recursos financieros transferidos por el MINERD hacia las Juntas Descentralizadas (Regionales, de Distritos Educativos y de Centros Educativos), y no una gestión educativa que se realice desde o en coordinación con las administraciones locales, en este caso los ayuntamientos.

Como se señala en el Cuadro No. 4, actualmente existen 10 Regiones de Desarrollo con 31 provincias más el Distrito Nacional según la regionalización establecida por el Decreto No. 710-04. En esa misma sección se indicó que, de conformidad con el IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010, estas se

encuentran divididas en 155 municipios y 231 distritos municipales. Para hablar de descentralización educativa tendríamos que hablar de municipios cuya gestión desde el ayuntamiento, es decir, desde el gobierno local, incluyese a la educación como uno de los servicios públicos bajo su responsabilidad.

A pesar de que ya existe un proyecto para reorganizar los distritos educativos de conformidad con el Decreto No. 710-04 y las 10 Regiones de Desarrollo establecidas por el mismo, los propios funcionarios de la Dirección General de Gestión y Descentralización Educativa (DGGDE) del MINERD, afirman que debido a la complejidad de la estructura del sistema educativo dominicano se puede intuir que será un proceso que implicará mucho esfuerzo, generará resistencia y cuya implementación tomará tiempo por lo que se percibe más bien como una medida a mediano o largo plazo.

*(...) sí, está en proyecto pero eso no va a hacer ahora, cambiar de 18 Direcciones Regionales a 10 va a ser un proceso difícil y largo. (Subdirectora Técnica de la Dirección General de Gestión y Descentralización Educativa, 2013)*

Para reforzar la conveniencia de la utilización del término desconcentración, tomaremos lo expuesto por Burki, Perry y Dillinger (1999) quienes explican que la desconcentración es una de las formas en que los ministerios del gobierno central dispensan el poder. A través de la desconcentración, el gobierno central aumenta la autonomía de sus oficinas regionales pero conserva las relaciones jerárquicas entre este y los funcionarios locales”.

De esta forma, en el Sistema de Metas Presidenciales del gobierno actual al hablar de “Modernización y Reestructuración del Ministerio de Educación”, se hace referencia a la importancia y pertinencia de la “desconcentración” y no la “descentralización” como parte de la estrategia para alcanzar la Meta. Las intervenciones planteadas en este sentido “buscarán fortalecer el centro educativo, proveyendo las condiciones para asumir el protagonismo que le corresponde en el proceso educativo y jugar su rol de consecutor de los aprendizajes de los estudiantes, con eficiencia”. Para lograrlo, según se establece en el documento:



*(...) se dotará al centro educativo de los instrumentos técnicos/ normativos que faciliten su operatividad y toma de decisión eficiente, los recursos y la rendición de cuentas. Dichos instrumentos incluyen una estructura orgánica/funcional, una estructura de puestos clasificados y descritos y los criterios para la clasificación de esa instancia, así como las normas y procedimientos para estandarizar la realización del trabajo. De igual forma se procederá con el distrito, regional y sede para dar sistematicidad y coherencia a la desconcentración en el sistema educativo.*

Para implementar estas medidas y estrategias que reflejan una clara voluntad política por mejorar la calidad de la educación y desconcentrar las funciones y servicios educativos para mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión educativa, el gobierno ha decidido asignar un 4% del PIB del Presupuesto 2013 a la educación preuniversitaria. Teniendo este compromiso del gobierno central a su favor, según declaraciones recientes hechas por la Ministra de Educación, Josefina Pimentel, en un acto conmemorativo al Día Nacional de la Descentralización Educativa (9 de abril):

*El Ministerio de Educación (MINERD) tiene proyectado transferir este año 5 mil 40 millones de pesos a las Juntas Descentralizadas Regionales, Distritales y de Centros, que representa un incremento de 300% con relación al 2012, período en que recibieron RD\$1,534.5 millones del presupuesto asignado a la institución, y que constituye una acción sin precedentes en la historia del sistema educativo dominicano.*

En el mismo acto, el Director General de Gestión y Descentralización Educativa, Alexis Fradera, comentó sobre los logros alcanzados en el año 2012 en relación al fortalecimiento de las Juntas Descentralizadas y “destacó que 852 juntas de centros fueron constituidas, entre ellas 98 del programa de jornada extendida; 423 juntas descentralizadas fueron legalizadas y 623 juntas de centros educativos fueron reestructuradas”. También informó que el MINERD se ha propuesto que para el año 2014, el 100% de las escuelas de este país cuente con su respectiva junta de centro educativo que participe y contribuya en su gestión.

A pesar de este panorama tan positivo, es imprescindible considerar lo que Santelises (2003) ha señalado:

*Otra amenaza para la concreción de políticas tendientes a la descentralización y la autonomía es la manera en que opera el sistema educativo dominicano, que aunque desde la Ley promueve la desconcentración de recursos y otras decisiones, hay una fuerte tendencia hacia el centralismo y la burocratización.*

En cuanto a las transferencias de recursos financieros y la rendición de cuentas, no debemos perder de vista las preocupaciones expresadas por los especialistas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2008):

*La descentralización del presupuesto y de la asignación de recursos exigirá un fortalecimiento considerable de la gestión y de la rendición de cuentas a cada nivel del sistema, incluido el desarrollo profesional. La cultura del país, producto de un pasado sumamente autoritario, llevará años en cambiar. Asimismo, persisten las preocupaciones sobre la posible corrupción y mal uso de fondos. No obstante, es importante que República Dominicana llegue en el futuro a un punto donde la administración en cada nivel del sistema tenga algún poder discrecional con respecto al presupuesto, la asignación de recursos y la asignación de recursos humanos, sujeto a requisitos de desempeño y rendición de cuentas.*

## **5. Atributos de la Educación de Calidad**

El objetivo principal de todos los esfuerzos dirigidos a modernizar el sistema educativo dominicano consiste en **mejorar la calidad de la educación para todos y todas**. Pero ¿en qué consiste la calidad de la educación? ¿Existe consenso sobre su definición? ¿Podemos afirmar que tanto en la República Dominicana como en países con realidades políticas y socioeconómicas tan distintas como Suecia, Sudáfrica, Cuba o Australia se tiene la misma concepción sobre los factores y elementos necesarios para garantizar una *educación de calidad*?

De conformidad con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura:

*Dos principios caracterizan la mayoría de las tentativas de definición de lo que es una educación de calidad: el primero considera que el desarrollo cognitivo del educando es el objetivo explícito más importante de todo sistema educativo y, por consiguiente, su éxito en este ámbito constituye un indicador de la calidad de la educación que ha recibido; el segundo hace hincapié en el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando. Como el logro de estos últimos objetivos no se puede evaluar fácilmente, es difícil efectuar comparaciones entre países a este respecto (UNESCO, 2004).*

A pesar de lo complejo que resulta encontrar una definición de educación de calidad que aplique para tan diversos contextos y nos permita visualizar con datos duros y de manera clara qué sociedades gozan de una mejor calidad en su educación, se han logrado esbozar algunas definiciones generales que han servido de punto de partida o marco de referencia para adaptar esos *factores o elementos* necesarios para que la educación cumpla con su cometido como herramienta que le permite al ciudadano de cualquier país desarrollarse en plenitud y contribuir al desarrollo humano sostenible de la sociedad en la que se desenvuelve.

En vista del gran interés que ha despertado el tema de la educación de calidad, algunos organismos internacionales y agencias especializadas han realizado diversos estudios. Entre ellos podemos destacar el titulado “Educación de Calidad para Todos: Un Asunto de Derechos Humanos”, elaborado por la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREAL/UNESCO Santiago). En el documento se reconoce la importancia de contar con sistemas educativos eficaces y eficientes pero hace énfasis en la necesidad de ampliar el panorama de análisis y visualizar a la educación de calidad como un derecho humano cuyo respeto y cumplimiento resulta indispensable para el gozo de otros derechos humanos y libertades fundamentales como la libertad de expresión o de participación en la vida pública.

*Pero la calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos humanos, por lo que a nadie se le puede excluir de ella (UNESCO, 2007).*

En esta misma línea de pensamiento, Braslavsky (2004) afirma que “una educación de calidad es aquella que permite que todos aprendan lo que necesitan aprender, en el momento oportuno de su vida y de sus sociedades y en felicidad”. De esta manera, resulta imprescindible reconocer que si se pretende impactar eficaz y eficientemente a determinada comunidad educativa a través de determinados planes o políticas públicas educativas, resulta imprescindible conocer sus necesidades puntuales y las de su entorno para que esa educación sea relevante, pertinente y equitativa; además de respetar el derecho de los niños y jóvenes de que su experiencia educativa o de aprendizaje les brinde bienestar como parte del proceso en sí mismo.

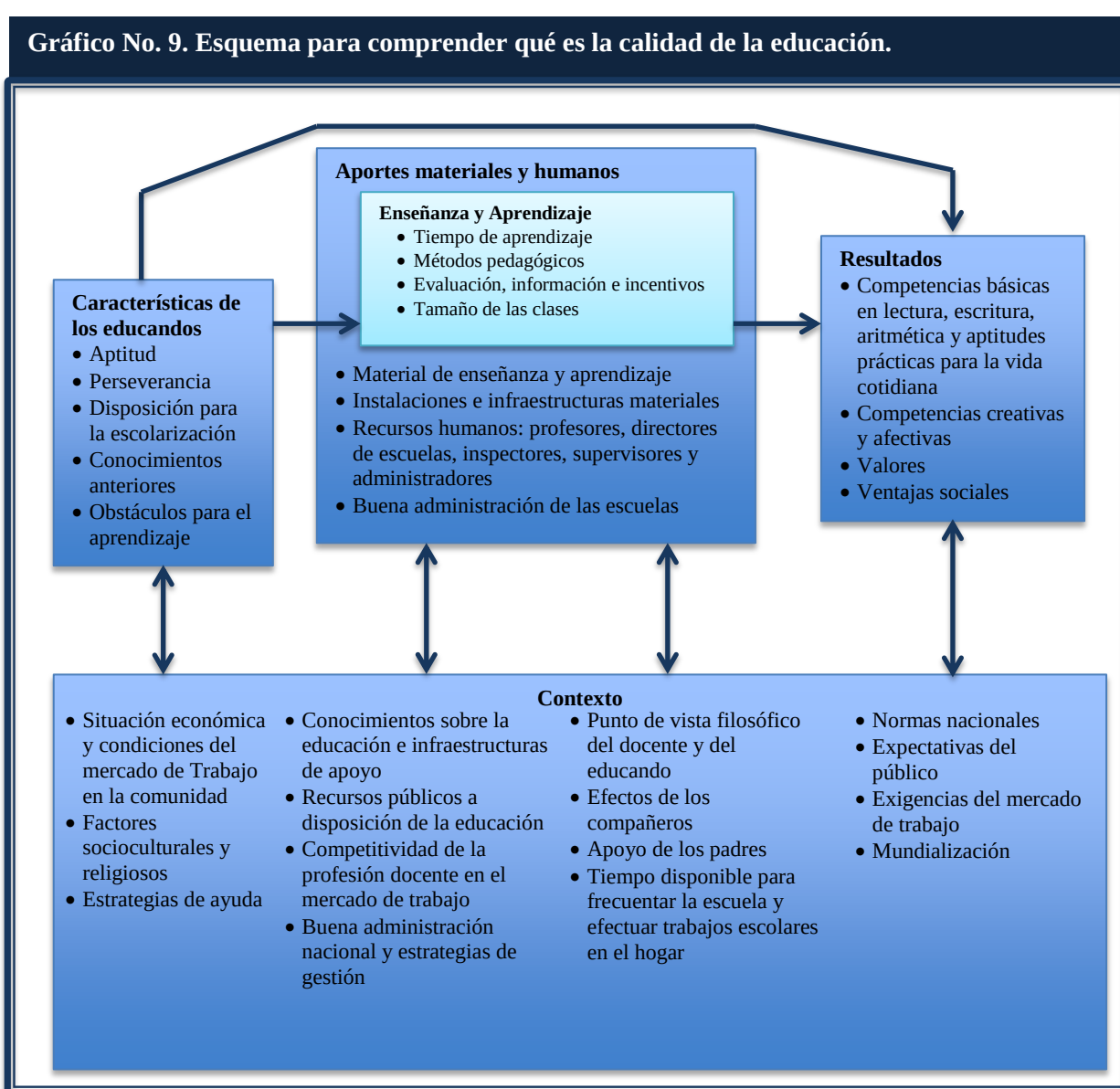
Siendo América Latina y el Caribe la región más desigual del mundo (CEPAL, 2010), el tema del acceso equitativo a la educación se perfila como vital. En este sentido, “una educación es de calidad si ofrece los recursos y ayudas que cada quién necesita para estar en igualdad de condiciones de aprovechar las oportunidades educativas y ejercer el derecho a la educación” (UNESCO, 2007).

La educación de calidad y el acceso equitativo al aprendizaje son ejes transversales de los seis objetivos, así como de las estrategias y recomendaciones plasmadas en el Marco de Acción de Dakar, adoptado en el año 2000 como resultado del Foro Mundial sobre Educación. En el Marco de Acción Regional para Europa y América del Norte se señala:

*(...) mejorar la calidad de la educación velando por que las escuelas resulten saludables, eficaces y protectoras para los niños. Esto supone una definición más amplia de la calidad, que engloba la calidad de las condiciones que se ofrecen a los alumnos (salud, alimentación, etc.), la calidad de la enseñanza, incluidos los mecanismos de evaluación y los materiales didácticos, la calidad del proceso*

(maestros y tecnologías destinadas a reforzar el aprendizaje) y la calidad del entorno pedagógico (centrado en el niño, atento a las cuestiones de discriminación sexual, saludable y seguro). (UNESCO, 2000).

El proceso educativo es complejo y se ve afectado por una gran cantidad de factores o variables que inciden en el mismo y determinan los resultados en el aprendizaje y la formación integral de los alumnos. El siguiente esquema muestra cinco factores que influyen en la calidad de la educación:



**Fuente:** UNESCO, 2004.

En el caso de la República Dominicana, los integrantes de la Mesa de Calidad y Equidad Educativas de la Consulta Nacional de Metas Educativas 2021, coordinada por la entonces Secretaría de Estado de Educación (SEE), hoy Ministerio de Educación, y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), señalaron que:

*Un sistema educativo de calidad es accesible a todos/as los/as ciudadanos/as; facilita los recursos personales y materiales; ajusta las necesidades de cada alumno/a para que todos/as puedan tener las oportunidades que promuevan lo más posible su progreso académico y personal y fomenta la innovación escolar en las aulas. Además, promueve la participación activa del alumnado tanto en el aprendizaje, como en la vida de la institución en un marco de valores donde todos/as se sientan respetados/as y valorados/as. Un sistema educativo de calidad se inserta en la comunidad y logra la participación de la familia, y estimula el bienestar y el desarrollo del profesorado. (SEE/OEI, 2010).*

En el Plan Decenal de Educación 2008-2018 se establece que el Consejo Nacional de Educación deberá aprobar, a solicitud del Sistema de Evaluación de la Calidad Educativa y de la Dirección General del Currículo, los estándares e indicadores de calidad según lo señalado en los Artículos del 58 al 69 de la Ley General de Educación 66-97. Dichos indicadores deben medir:

- *el grado de coherencia entre los fines, las estrategias y los resultados de las políticas, programas y proyectos educativos;*
- *el nivel de eficiencia de los procesos administrativos;*
- *las características socioeconómicas de los estudiantes;*
- *las características personales y profesionales del personal docente;*
- *el cumplimiento del calendario y el horario escolar, los contenidos curriculares y los materiales;*
- *los procesos de aprendizaje y las estrategias y metodologías;*
- *la infraestructura escolar desde el punto de vista del ambiente en que se desarrolla la actividad educativa;*
- *la participación de la familia;*
- *la orientación educativa;*
- *los programas para mitigar los riesgos sociales y los desastres naturales, con un enfoque de educación preventiva.*

## **6. Impacto del Proceso de Desconcentración y Descentralización en la Calidad de la Educación: el Liceo Unión Panamericana como Caso de Estudio**

El recinto o planta física “Unión Panamericana”, código 01058971, se encuentra ubicado en el Paseo de los Periodistas No. 4, en el sector o barrio Miraflores del Municipio Santo Domingo de Guzmán en el Distrito Nacional. Fue inaugurado en octubre de 1964 y en sus instalaciones funcionan 4 centros educativos reconocidos por el Ministerio de Educación. Estos pertenecen a la Regional Educativa No. 15 y al Distrito Educativo 15-03 (Santo Domingo Surcentral).

Dos de estos centros educativos funcionan como liceo con modalidad general, llevan el mismo nombre “Liceo Unión Panamericana” y están bajo el liderazgo del mismo director. Sin embargo, de acuerdo a la estructura del MINERD, en este caso en particular cada tanda (matutina y vespertina), para cuestiones administrativas está bajo la responsabilidad de dos centros educativos diferentes. De esta forma, el centro educativo con código 05226 es responsable de la tanda matutina y atiende a 352 estudiantes; mientras que la tanda vespertina es ofertada por el centro educativo con código 05228 y trabaja con 302 estudiantes.

Este es uno de los principales desafíos a los que se enfrenta el liderazgo del liceo en modalidad general ya que el mismo Equipo de Gestión de Centro debe llevar dos procesos independientes tanto para solicitar los fondos correspondientes a las transferencias de recursos financieros como para la rendición de cuentas, lo cual implica una carga mayor de trabajo y responsabilidades que podría simplificarse si ambas tandas (matutina y vespertina) estuviesen registradas bajo un solo centro educativo.

*(...) para cada tanda, aunque utilicemos los mismos materiales y recursos, debemos elaborar un plan, un presupuesto, un libro de ingresos y egresos y llenar los formularios para solicitud de fondos y comprobación de gastos que nos da el Distrito Educativo, como usted se puede imaginar, esto es trabajar doble. (Equipo de Gestión de Centro del Liceo Unión Panamericana, 2013).*

*(...) aunque yo sea el mismo director, yo no puedo ligar el dinero de la mañana con el dinero de la tarde, aunque compre lo mismo, necesito facturas distintas (Director del Liceo Unión Panamericana Modalidad General, 2013).*

Además del liceo en modalidad general, el plantel también es sede del Instituto Tecnológico Unión Panamericana, con código 05227. En esta modalidad técnica cuenta con su propio director y ofrece la formación como técnico profesional en Enfermería, Informática y Contabilidad y Gestión Administrativa. Actualmente están inscritos 235 estudiantes, 101 en tercero y 134 en cuarto de bachillerato.

El cuarto centro educativo al que se hace referencia es PREPARA Unión Panamericana, con código de centro educativo 12595, y cuya oferta educativa está dirigida a estudiantes en sobreedad y adultos que ya se han incorporado al mercado laboral. Estas dos últimas modalidades, la técnica y PREPARA, son gestionadas tanto académica como administrativamente, de manera independiente.

Con la intención de poder observar de manera más clara el impacto de los procesos de desconcentración y descentralización en la calidad educativa, se tomarán como caso de estudio las experiencias y las sugerencias del Equipo de Gestión de Centro y de la comunidad educativa correspondiente a la modalidad del liceo general.

Para los fines de este análisis se contemplarán cinco variables sobre las cuáles se visualizarán los principales logros y los factores limitantes del impacto en la calidad de la educación; además de elaborar algunas de las propuestas. Esas cinco variables son:

1. Fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje;
2. Contenido del currículo y material didáctico;
3. Tecnologías de la información y la comunicación;
4. Estructura y capacidad de gestión de las Juntas Descentralizadas y los Equipos de Gestión de los Centros Educativos;
5. Infraestructura (instalaciones de los centros educativos – escuelas limpias con aulas seguras y acogedoras, baños, áreas administrativas, canchas deportivas, laboratorios, bibliotecas, etc.).



El fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje es la variable más determinante de la calidad de la educación y su complejidad implica que se observen tres elementos principales en dicho proceso: (1) fortalecimiento de la profesión docente; (2) rendimiento académico y logros de aprendizaje; y (3) centros educativos inclusivos.

En cuanto al fortalecimiento de la profesión docente ha habido grandes logros como la aprobación del Reglamento del Estatuto del Docente; la creación del Instituto Nacional de Formación y Capacitación Magisterial (INAFOCAM), como organismo descentralizado del MINERD; la colaboración con el Instituto de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU) y otras instituciones de educación superior para la fortalecer la profesión docente y mejorar la formación inicial docente; y el diseño e implementación, en gran parte de los centros educativos, del Sistema de Acompañamiento y Supervisión Educativa (SAS).

*(...) el SAS nos ha ayudado mucho para que los maestros se sientan apoyados, hemos podido ver cómo imparten sus clases y sugerirles cómo hacerlo mejor, ahora con las transferencias de recursos también hemos podido comprarles libros, láminas o materiales de apoyo que nos han pedido para reforzar sus clases (Coordinadora Académica del Liceo Unión Panamericana Modalidad General, 2013).*

Sin embargo, dentro de los factores limitantes de impacto en la calidad educativa relacionadas con el fortalecimiento de la profesión docente se pueden subrayar la capacitación esporádica e insuficiente de los maestros; la falta de motivación para contribuir en el diseño del currículo y la selección del material didáctico; la débil tendencia hacia las innovaciones educativas; la carga excesiva de trabajo y los salarios bajos; la poca valoración del trabajo del docente por parte de la sociedad en general; y la centralización de las funciones de contratación y despido de docentes en el Ministerio de Educación.

*(...) en el sistema educativo dominicano hay muchos buenos maestros y buenas maestras pero también los hay malos, que por más sueldo que se les de, por más facilidades que tenga la escuela, van a seguir haciendo lo mismo, unos porque no quieren seguirse preparando y otros porque ya están cansados, ya no aguantan, y*

*sobretudo porque la generación de los muchachos de ahora no es la misma que la de hace unos años, hay más violencia, hay más agresividad, muchos de ellos no ven al profesor como su maestro, como su segundo padre, lo ven como su enemigo porque les llama la atención, ya no es el maestro que te aconsejaba, ahora hay muchos maestros que trabajan por su sueldo, que si les duele el meñique del pie derecho se quedan en su casa, que si el Estado les deja de pagar cinco pesos le hacen un piquete en el Ministerio pero que se atreven a dejar sin clases a estos muchachos una semana entera. (Director del Liceo Unión Panamericana Modalidad General, 2013).*

Para enfrentar estos retos se recomienda la incorporación de más maestros a la carrera docente a través del Ministerio de Administración Pública (MAP); la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño Docente Basado en Competencias recientemente diseñado por el MINERD; la formación continua de los docentes para que renueven sus conocimientos y puedan llevarlos a las aulas; y una mayor incidencia de los Equipos de Gestión de Centro en la función de nombrar o despedir docentes actualmente centralizada en el MINERD.

*(...) si el Estado les permitiera a los directores decir: “mire maestro, tome su carta de cancelación y ponga su chimi en la esquina que usted no da para esto, usted no puede estar a cargo de la formación de seres humanos”, la situación mejoraría, yo no puedo despedir a ningún maestro, puedo enviar una carta diciendo que lo pongo a disposición del Distrito pero lo que generalmente sucede es que lo mandan a otra escuela y si es un mal profesor aquí, lo va a ser allá y donde quiera, esto es un grave problema. (Director del Liceo Unión Panamericana Modalidad General, 2013).*

El segundo elemento de la variable correspondiente al fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje es el rendimiento académico y los logros de aprendizaje. En este sentido, el principal logro lo constituye el establecimiento, mediante la Ordenanza 1-96, del Sistema de Evaluación del Currículo de la Educación Inicial, Básica, Media, Especial y de Adultos. A través de este mecanismo se definieron conceptos y se pautaron parámetros de medición el rendimiento académico que permitieron identificar las principales debilidades del sistema educativo dominicano. El Consejo Nacional de Educación enmendó dicho sistema, mediante la Ordenanza 1-98, para incluir algunas cuestiones y realidades que no habían sido contempladas anteriormente como la necesidad de “propiciar

oportunidades y brindar ofertas para la población desertora y para aquellos que, por razones atendibles, no pueden asistir a programas regulares y desean superarse, situación que no fue prevista en la Ordenanza 1-96”.

A pesar de estos logros, existen importantes retos como la percepción general de que no se han creado las condiciones para que el centro educativo se asuma como responsable directo del proceso enseñanza-aprendizaje. Además, la prevalencia de indicadores como la deserción, repetición y sobreedad siguen siendo elevada. Por su parte, los centros educativos cuentan con una escasa o nula autonomía y flexibilidad para adaptar los contenidos establecidos en el currículo oficial a las necesidades específicas de aprendizaje de su respectiva comunidad educativa.

La principal herramienta para medir el rendimiento académico del estudiantado dominicano siguen siendo las Pruebas Nacionales que “evalúan los logros de aprendizaje de los y las estudiantes al concluir los niveles básico (octavo grado) y medio (cuarto de bachillerato), teniendo consecuencias para la aprobación y promoción del alumnos al nivel siguiente” (MINERD, 2012).

Los resultados de estas “pruebas objetivas y estandarizadas elaboradas a partir del currículo vigente en las áreas (asignaturas) de Lengua Española, Matemática, Ciencias Sociales y Ciencias de la Naturaleza” (MINERD, 2012), permiten visualizar el rendimiento académico en todos los niveles del sistema educativo ya que se realizan informes por centro educativo (tanto públicos como privados), por distrito educativo, por dirección regional y a nivel nacional.

Si se toma como muestra a los 17 (diecisiete) estudiantes del Liceo Unión Panamericana que aparecen en el Gráfico No. 11 y que participaron en la Segunda Convocatoria de las Pruebas Nacionales para el período escolar 2011-2012, podemos observar que solamente 06 (seis) de los 17 (diecisiete), es decir, el 35% de los estudiantes aprobaron. Las calificaciones son expresadas en base a 100 puntos de los cuales 70 corresponde a las notas obtenidas en el centro educativo y 30 al desempeño en las Pruebas Nacionales.

**Gráfico No. 11. Acta de Resultados de la Segunda Convocatoria a Pruebas Nacionales del Liceo Unión Panamericana, Período Escolar 2011-2012.**

REPUBLICA DOMINICANA  
MINISTERIO DE EDUCACION  
DIRECCION GENERAL DE EVALUACION Y CONTROL DE CALIDAD DE LA EDUCACION  
DEPARTAMENTO DE PRUEBAS NACIONALES

Pag. 826

CONVO.: SEGUNDA CONVOCATORIA

REGIONAL: 15 SANTO DOMINGO

PERIODO ESCOLAR

2011 - 2012

FECHA 8/20/2012

IMPRESO POR: gepena / USER: german.pena

DISTRITO: 1503

DISTRITO SANTO DOMINGO SURCENTRAL

CENTRO: UNION PANAMERICANA

CODIGO: 01058935

SECCION: V-A

Tanda: -

41

41

MODALIDAD GENERAL  
GENERAL

RNE APELLIDOS

NOMBRES

ESPAÑOL  
NP CP CF

MATEMATICA  
NP CP CF

SOCIALES  
NP CP CF

NATURALES  
NP CP CF

P  
R  
G  
M  
O  
V

A  
P  
L  
S  
O  
G

A  
P  
L  
S  
O  
G

A  
P  
L  
S  
O  
G

A  
P  
L  
S  
O  
G

|    |               |         |             |                  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |  |  |  |   |
|----|---------------|---------|-------------|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|--|--|--|---|
| 1  | GAD7908190002 | ABAD    | DE LA CRUZ  | GRISelda         | 53 | 17 | 70 | 50 | 21 | 71 | 50 | 21 | 71 | 50 | 17 | 67 | A |   |  |  |  | X |
| 2  | YAD9308200001 | ACEVEDO | DE LA CRUZ  | YANERY           | 51 | 19 | 70 | 50 | 21 | 71 | 50 | 21 | 71 | 50 | 23 | 73 | P |   |  |  |  |   |
| 3  | MCC9411100002 | CORREA  | CABRERA     | MIGUEL ANGEL     | 56 | 18 | 74 | 51 | 19 | 70 | 53 | 17 | 70 | 52 | 18 | 70 | P |   |  |  |  |   |
| 4  | YDG9207280001 | DIAZ    | GUTIERREZ   | YOMARLING        | 50 | 22 | 72 | 51 | 20 | 71 | 50 | 15 | 65 | 51 | 24 | 75 | A |   |  |  |  | X |
| 5  | EGD9311220001 | GALVEZ  | DE LA CRUZ  | ERISON           | 52 | 19 | 71 | 54 | 17 | 71 | 50 | 17 | 67 | 52 | 18 | 70 | A |   |  |  |  | X |
| 6  | DGD9411200001 | GOMEZ   | DE LA CRUZ  | DINANYIS         | 52 | 20 | 72 | 50 | 22 | 72 | 50 | 17 | 67 | 49 | 22 | 71 | A |   |  |  |  | X |
| 7  | MLG9405060001 | LUCIANO | GIL         | MARCI DEL CARMEN | 52 | 18 | 70 | 50 | 21 | 71 | 52 | 19 | 71 | 51 | 27 | 78 | P |   |  |  |  |   |
| 8  | BMP9411190001 | MARIÑEZ | PEREZ       | BRUNO ANTONIO    | 51 | 20 | 71 | 50 | 20 | 70 | 53 | 21 | 74 | 50 | 17 | 67 | A |   |  |  |  | X |
| 9  | RMD9410110001 | MARTE   | DEL ROSARIO | RAFAEL ESMERALDO | 50 | 20 | 70 | 51 | 20 | 71 | 50 | 20 | 70 | 51 | 21 | 72 | P |   |  |  |  |   |
| 10 | SMC9312290003 | MEJIA   | CALCAÑO     | SCARLET CESARIA  | 50 | 21 | 71 | 50 | 22 | 72 | 50 | 15 | 65 | 50 | 21 | 71 | A |   |  |  |  | X |
| 11 | AMP9401240002 | MERAN   | PINALES     | ARIEL JOSUE      | 51 | 20 | 71 | 50 | 22 | 72 | 50 | 22 | 72 | 50 | 26 | 76 | P |   |  |  |  |   |
| 12 | PPD9104300001 | PEREDES | DE JESUS    | PLINIO RAFAEL    | 50 | 21 | 71 | 52 | 20 | 72 | 50 | 16 | 66 | 51 | 19 | 70 | A |   |  |  |  | X |
| 13 | DPF9312080002 | PERALTA | FERRERAS    | DINANLLI         | 50 | 15 | 65 | 50 | 20 | 70 | 50 | 21 | 71 | 50 | 27 | 77 | A | X |  |  |  |   |
| 14 | JPF9303110001 | PEREZ   | FIGUEROA    | JOAN             | 52 | 21 | 73 | 53 | 17 | 70 | 50 | 17 | 67 | 52 | 18 | 70 | A |   |  |  |  | X |
| 15 | RPS9309030001 | PUELLO  | SANCHEZ     | RONALD           | 51 | 20 | 71 | 49 | 22 | 71 | 50 | 17 | 67 | 50 | 20 | 70 | A |   |  |  |  | X |
| 16 | SQ-9212100002 | QUEZADA |             | SOLEDAD          | 55 | 19 | 74 | 53 | 18 | 71 | 55 | 17 | 72 | 54 | 16 | 70 | P |   |  |  |  |   |
| 17 | SRA9408060001 | REYES   | ALMONTE     | STEVEN JOSE      | 53 | 17 | 70 | 50 | 20 | 70 | 53 | 18 | 71 | 50 | 12 | 62 | A |   |  |  |  | X |

Legendas (NP = Nota de Presentación)

(CP = Calificación de Prueba)

(CF = Calificación Final)

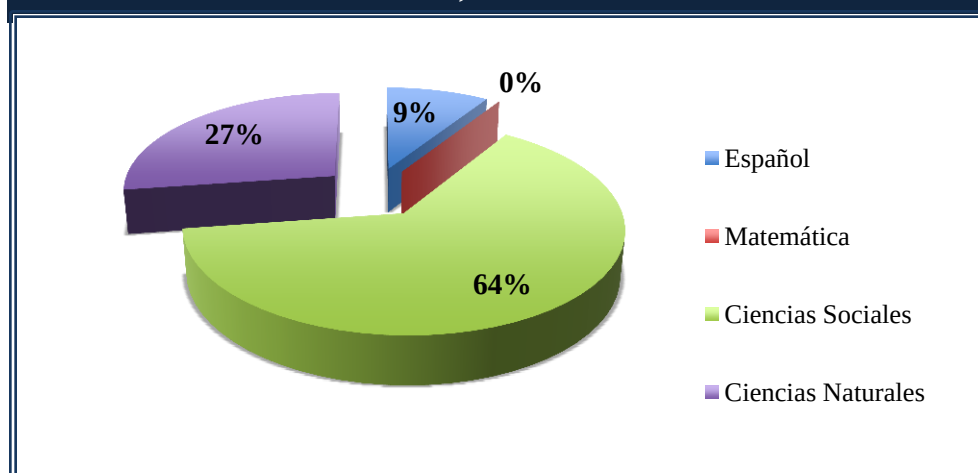
(P = Aprobado) (A = Aplazado)

Legendas (NP = Nota de Presentación)  
 (CP = Calificación de Prueba)  
 (CF = Calificación Final)  
 (P = Aprobado) (A = Aplazado)

**Fuente:** MINERD, Dirección General de Evaluación y Control de Calidad de la Educación, 2012.

De los 11 (once) estudiantes aplazados: 1 (uno) tuvo un rendimiento deficiente en Español o Lengua Materna; 0 (ninguno) en Matemáticas; 7 (siete) en Ciencias Sociales; y 3 (tres) en Ciencias Naturales.

**Gráfico No. 12. Porcentaje de estudiantes del Liceo Unión Panamericana aplazados (reprobados) por Asignatura, Segunda Convocatoria a Pruebas Nacionales, Período Escolar 2011-2012.**



**Fuente:** Elaboración propia, 2013.

Como podemos observar en el Gráfico No. 12, la asignatura con el rendimiento académico más deficiente fue Ciencias Sociales con un 64%, seguida de Ciencias Naturales con un 27% y Español con un 9%. Es decir que de acuerdo con esta pequeña muestra, el logro en el aprendizaje de los estudiantes del Liceo Unión Panamericana en Matemáticas es satisfactorio mientras que su principal debilidad son las Ciencias Sociales.

Debido a la relevancia de este mecanismo, se propone que el MINERD le otorgue un mayor impulso al proceso de mejora técnica de las Pruebas Nacionales y las evaluaciones de aprendizaje que se está realizando con el apoyo de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Fundación INICIA. De esta forma, el MINERD se encontrará mejor posicionado para identificar las debilidades y focalizar los esfuerzos de sus intervenciones para apoyar, de manera puntual, a que determinada comunidad educativa logre los aprendizajes en las asignaturas con menores índices de rendimiento. En el caso del Liceo Unión Panamericana y de acuerdo con la pequeña muestra señalada anteriormente, los esfuerzos del MINERD deberían estar focalizados a mejorar el aprendizaje en Ciencias Sociales.

La conformación de Centros Educativos inclusivos es el tercer elemento del fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje. Dentro de los logros se pueden señalar la creación de las Asociaciones de Padres, Madres, Tutores y Amigos de la Escuela (APMAE), la formación de los Comités de Curso y la participación obligatoria de todos los sectores de la comunidad para conformar las Juntas de los Centros Educativos. No obstante, todavía se registra una baja participación de la familia y de la comunidad en la gestión de los centros educativos. Las razones son muy diversas, en el caso del Liceo Unión Panamericana:

*(...) el engranaje de este liceo es un poco complejo porque el entorno social es distinto al de muchos centros, aquí lo que hay son muchas oficinas y la situación socioeconómica del sector es muy diferente a las condiciones de nuestros estudiantes por lo que no hay un interés de la comunidad en el liceo y no tenemos Junta de Centro, aunque si contamos con la Asociación de Padres y los Comités de Curso (Director del Liceo Unión Panamericana Modalidad General, 2013).*

Tanto en el caso del Liceo Unión Panamericana como en sentido general se sugiere motivar la participación de las familias en el mantenimiento de la disciplina y la buena conducta en la escuela; fomentar la contribución de los aprendizajes desde el hogar; e incitar la participación de los padres, madres, tutores y amigos de la escuela en el aula cuando se imparta alguna asignatura relacionada con su profesión u oficio.

La segunda variable que se utilizará para analizar el impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación es el contenido del currículo y el tipo material didáctico. En esta área también ha habido grandes avances como el diseño y socialización del Modelo de Gestión de las Escuelas Efectivas Centrado en los Aprendizajes vigente en la República Dominicana. Mediante este modelo se pretende: “(1) asegurar el cumplimiento del calendario y del horario escolar; (2) promover la organización de equipos de gestión educativa; y (3) garantizar la aplicación del currículo para el logro de aprendizajes de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes”. (Paredes, 2009).

De la misma manera, el Proyecto de Revisión y Actualización del Currículo ya se encuentra en Fase de Consulta Técnica. La intención de este proyecto consiste en revisar la pertinencia y relevancia del currículo vigente, el cual fue establecido en 1995 mediante la Ordenanza 1-95 del Consejo Nacional de Educación.

*La práctica educativa, como resultado de las condiciones y necesidades en las que se produce el proceso de enseñanza-aprendizaje, tiende a distanciarse del proyecto formativo diseñado. Si la coherencia entre la práctica educativa y el diseño curricular no es examinada con regularidad, se corre el riesgo de que en determinado momento coexistan en el sistema educativo dos currículos distintos: el diseño aprobado oficialmente y el que se implementa en la práctica. (MINERD, 2011).*

De conformidad con el Artículo 5 de la Ordenanza 02-2011, en esta consulta técnica deben participar los diferentes sectores de la sociedad: “El Ministerio de Educación iniciará un proceso de revisión general del currículo establecido en la Ordenanza 1-95 en el presente año 2011, con la participación de diferentes sectores y que incluya a todos los niveles educativos, las modalidades y subsistemas”.

A pesar de estos avances, uno de los principales factores que limitan el impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación es que los Centros Educativos se limitan a ejecutar sus planes de desarrollo o Planes Operativos Anuales (POA) derivados de las políticas educativas establecidas por el Consejo Nacional de Educación, con el apoyo de la Dirección General de Currículo del MINERD, en apego a la Ley General de Educación 66-97. Además, se ha detectado una tímida participación de los Directores y los Equipos de Gestión de Centro en la revisión y actualización del currículo. De la misma manera, la reciente implementación del Sistema de Acompañamiento y Supervisión Educativa (SAS) presenta desafíos, al encontrarse en proceso de asimilación en muchos centros educativos que están aprendiendo a utilizarlo, para verificar que en estos se enseñen los contenidos establecidos en el currículo oficial y se cuente con el material didáctico de apoyo apropiado.

Como se afirma en el Reporte “Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe”, de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe y del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación:

*Ofrecer educación que fomente el aprendizaje de todos los estudiantes es una tarea que, para tener éxito, debe involucrar a distintos actores del sistema educacional. En las escuelas se requiere del compromiso y capacidad de los directivos y docentes, que se plasme en prácticas eficaces enfocadas al aprendizaje de los estudiantes. Por su parte, la toma de decisiones de política debe guiarse por el principio de justicia distributiva, que apuesten al fortalecimiento de las capacidades de docentes y directivos en las escuelas más vulnerables. La sincronización entre actores escolares y tomadores de decisiones en torno a este principio puede ser la piedra angular para construir un sistema escolar donde se materialicen las oportunidades de aprendizaje para todos los estudiantes (OREALC/UNESCO Santiago y LLECE, 2010).*

Tomando en consideración lo anteriormente planteado, se sugiere valorar las recomendaciones emitidas por los Directores y Equipos de Gestión de Centros, haciendo especial énfasis en los Coordinadores Docentes o Coordinadores Académicos, actores directos del proceso enseñanza-aprendizaje sobre los contenidos

y metodologías contempladas en el currículo oficial. Por otra parte, se recomienda la inclusión de innovaciones educativas y actividades extracurriculares que respondan a los intereses de la respectiva comunidad dentro de los Proyectos Educativos de Centro.

La tercer variable que se estudiará para medir el impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación la conforma las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). No resultaría osado afirmar que la tecnología ha venido a revolucionar, como a casi todo en nuestra época, al sistema educativo dominicano. Con el diseño, puesta en línea y utilización de plataformas digitales se ha dado un salto mayúsculo rumbo a la eficiencia y eficacia de la gestión educativa en nuestro país. Uno de las mayores conquistas ha sido el Sistema de Gestión de Centros Educativos (SGCE) como principal mecanismo de levantamiento de datos sustituyendo a los registros manuales que eran procesados a través de un lector óptico. Otros logros importantes han sido el diseño y puesta en operación del Sistema de Acompañamiento y Supervisión Educativa (SAS); la distribución y utilización en las aulas de la Colección de Recursos Didácticos Digitales (RDD) en CD; y la implementación del Proyecto de Pizarras Digitales Interactivas.

*(...) aquí si usamos los plasmas que nos puso el Ministerio, los maestros buscan material de apoyo audiovisual y hacen sus clases más dinámicas, más interesantes para los estudiantes adolescentes. (Coordinadora Académica del Liceo Unión Panamericana Modalidad General, 2013).*

Sin embargo, todavía existen importantes retos que limitan el impacto en la calidad de la educación. Si bien es cierto que existen las plataformas digitales que se mencionaron anteriormente, no todos los Centros Educativos cuentan con acceso a Internet ni están capacitados para usar los programas y las herramientas tecnológicas puestas a su disposición.

Por otra parte, a pesar de que está contemplada la adquisición de equipos de informática dentro del 20% del presupuesto asignado a las Juntas Descentralizadas relativo a activos no financieros, en la práctica no se ha implementado.



*(...) ahora de las cosas que más necesitamos son computadoras pero todavía no nos han autorizado, según lo que nos han dicho en los talleres y reuniones, a comprarlas con los recursos que nos está dando el Ministerio. (Equipo de Gestión de Centro del Liceo Unión Panamericana Modalidad General, 2013).*

A la falta de equipos de informática y al escaso conocimiento o limitado dominio de las tecnologías de la información y de la comunicación por parte de los docentes y autoridades de algunos los centros educativos se le suman, como factores limitantes, el precario suministro de energía eléctrica en el país; la inseguridad en los planteles que los hace vulnerables a robos de equipos tecnológicos y de informática; y el elevado costo de manutención de la infraestructura tecnológica.

Frente a esto se propone que se garantice el suministro constante de energía eléctrica en los centros educativos durante los horarios de docencia, a través de plantas o generadores eléctricos que se pongan bajo la custodia de los Equipos de Gestión de Centro. De la misma manera, se sugiere que el MINERD acompañe a los centros educativos en la adquisición de equipos informáticos con los recursos asignados para dicho fin con la intención de estrechar la brecha digital existente en el país. A la par, se debe apoyar la manutención de la infraestructura tecnológica y fortalecer la seguridad en los planteles para evitar robos. Asimismo, se debe priorizar la capacitación de los Equipos de Gestión de Centro en el uso de las tecnologías de información y comunicación para que puedan hacer uso de los recursos digitales ofrecidos por el MINERD tanto para la gestión administrativa como para el uso de los materiales pedagógicos de apoyo.

La cuarta variable en este análisis sobre el impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación es la estructura y capacidad de gestión de las Juntas Descentralizadas y los Equipos de Gestión de los Centros Educativos. Dentro de los logros podemos señalar: la conformación, legalización y reestructuración de las Juntas Descentralizadas (Regionales, Distritales y de Centros Educativos); la creación de Comités Financieros de las Juntas Descentralizadas; la impartición de talleres de capacitación sobre elaboración de presupuestos, solicitud de fondos y rendición de cuentas; la creación de Equipos de

Gestión en los centros educativos; y la elaboración y socialización de Formatos de Actas para la conformación de Juntas Descentralizadas, así como Formularios para Solicitud de Recursos Financieros, Solicitud de Recursos Basado en Actividades, Rendición de Cuentas de Recursos Financieros, Rendición de Cuentas en Actividades Programadas y Formulario de Control para la Asignación de Transferencia de Recursos.

Ante este escenario tan prometedor resulta imprescindible señalar que a pesar de que las 18 Direcciones Regionales y los 104 Distritos Educativos cuentan con su respectiva Junta, no todos los centros educativos tienen una Junta que les permita aplicar para ser receptores de transferencias de funciones y recursos financieros por parte del MINERD.

*(...) como el Liceo Unión Panamericana no tiene Junta de Centro y por lo tanto no tiene cuenta en el banco, nosotros como Distrito Educativo les entregamos los cheques de acuerdo a las solicitudes de recursos financieros que nos presentan, y aquí deben de traer todas las facturas con el número de comprobante fiscal gubernamental y todos los recibos de pago original con el RCN, acompañados de sus copias, entre otros documentos que se les solicitan para la rendición de cuentas (Contador del Distrito Educativo 15-03, 2013).*

Entre otros de los factores, además del anteriormente mencionado, que limitan el impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación se encuentra la falta de capacitación y formación continua, por parte del MINERD, de los Comités Financieros de las Juntas Descentralizadas (Regionales, Distritales y de Centros Educativos) y de los Equipos de Gestión de Centro, para que puedan cumplir con los procedimientos establecidos en las respectivas normativas y puedan seguir recibiendo transferencias financieras.

*(...) ahora nuestros esfuerzos están dirigidos a 4 aspectos del proceso de descentralización educativa: conformar Juntas, Reestructurar Juntas, Capacitar y Monitorear. (Subdirectora Técnica de la Dirección General de Gestión y Descentralización Educativa, 2013)*

Otro factor limitante radica en la necesidad de fortalecer el Sistema de Gestión de Centros Educativos (SGCE), para que el 100% de las escuelas públicas no solamente tenga acceso a él sino que además lo utilice de manera apropiada ya que constituye el principal mecanismo de levantamiento de información para el diseño de políticas educativas.

*(...) ese es un trabajo muy laborioso, necesita de alguien que se dedique a eso, nosotros tenemos dos digitadores para la mañana y dos para la tarde, el Ministerio los contrató y nos los envió para que ingresen la información en el sistema (Equipo de Gestión de Centro del Liceo Unión Panamericana Modalidad General, 2013).*

En vista de que la Resolución 0668-2011 establece que el 85% de los recursos deberán ser transferidos a las Juntas de Centros Educativos, se recomienda se dirijan mayores esfuerzos por parte de los Distritos Educativos para apoyar a aquellos centros que todavía no cuentan con su Junta conformada y legalizada. De la misma manera, se debe priorizar la capacitación formal y continua, no solamente a través de talleres esporádicos de corta duración, a las Juntas Descentralizadas sobre la elaboración de su Plan Operativo Anual (POA) y su correspondiente presupuesto; así como sobre el manejo de libro de ingresos y egresos y los mecanismos de rendición de cuentas. Además, se sugiere fomentar e impulsar el rol de liderazgo de los Directores y Equipos de Gestión de Centros para que se empoderen del proceso de mejora constante de su centro educativo.

*(...) estamos tratando de que cada vez más Directores de Centros Educativos se incorporen a la Escuela de Directores adscrita al Instituto de Formación Docente Salomé Ureña. (Encargada de Recursos Humanos, Distrito Educativo 15-03, 2013).*

La quinta y última variable a ser considerada en este análisis sobre el impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación es infraestructura. Las instalaciones de los centros educativos deben estar limpias, ser seguras y contar con aulas acogedoras, baños, áreas administrativas, canchas deportivas, laboratorios y bibliotecas. En otras palabras, es importante que los espacios físicos de los centros educativos permitan que se creen ambientes de aprendizaje cómodos y estimulantes.

Un gran logro ha sido que dentro de las partidas presupuestales recibidas por las Juntas Descentralizadas se contempla que como parte del 40% correspondiente al objeto de gasto 03 (materiales y suministro), estas pueden adquirir material de limpieza, productos eléctricos y afines, entre otros. Aunque parezca poco relevante, para las autoridades de los centros educativos ha sido sumamente trascendental ya que ahora para cambiar un bombillo o comprar una escoba no tienen que recurrir a solicitárselos a los padres de los estudiantes o buscar donaciones especiales.

*(...) qué si hemos sentido el impacto, claro, antes no había ni tizas ni borradores, yo como director no me podía hacer de la vista gorda si algo hacía falta o se dañaba un bombillo, tenía que sacar de mi bolsillo o buscar la forma de resolver, mandar cartas y buscarle la vuelta, ahora todos hemos sentido los beneficios de las transferencias, los padres hasta en sus bolsillos lo han sentido, ya eso está ahí, ya no hay que estar pidiendo y viene del propio Estado. (Director del Liceo Unión Panamericana Modalidad General, 2013).*

Sin embargo, la toma de decisiones sobre la construcción, reconstrucción o rehabilitación de centros educativos está totalmente centralizada en el MINERD. Un claro ejemplo de esto es que el Ministerio sigue siendo el ente responsable de determinar cuáles serán las nuevas edificaciones que serán construidas como parte del Programa Nacional de Edificaciones Escolares, sin que las administraciones locales tenga injerencia directa en el proceso. Si bien es cierto que la ejecución de los planes de construcción de las edificaciones ya no estará a cargo del MINERD, lo cual representa un gran avance en la redistribución de funciones y responsabilidades en la administración pública dominicana, las decisiones sobre las comunidades educativas que serán beneficiadas siguen estando centralizadas en el MINERD.

El Programa Nacional de Edificaciones Escolares se creó debido al compromiso asumido por la actual administración de construir 18,000 aulas en dos años. Para lograrlo, se determinó que se requeriría de un esfuerzo conjunto del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC) y la Oficina de Ingenieros Supervisores de Obras del Estado (OISOE), “los entes facultados para la ejecución de las obras del Estado, de manera eficaz, eficiente y efectiva, por contar con la estructura, experiencia necesaria, personal técnico y equipos (Decreto 625-12).

El plantel Unión Panamericana ha sido uno de los seleccionados para beneficiarse de este programa. Según el presupuesto que se encuentra publicado en el sitio web del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC), se tiene previsto invertir más de 14 millones de pesos dominicanos (RD\$14,349,534.90), en la reparación del centro educativo. Los trabajos presupuestados incluyen: construcción de 30 aulas, baños, área administrativa, instalaciones sanitarias y eléctricas, verja perimetral, acondicionamiento exterior y paisajismo.

Otro de los factores limitantes del impacto en la calidad de la educación relativos a la infraestructura es que las reparaciones menores como “el mantenimiento preventivo y correctivo, incluidas filtraciones, arreglos de baños, restauración de pintura, reparación de instalaciones eléctricas, reparaciones menores para la conservación de las escuelas, que no conllevan intervenciones de estructuras” (Decreto 625-12) siguen centralizadas siendo responsabilidad de la Dirección de Mantenimiento Escolar del MINERD. Esta situación obstaculiza la capacidad de las Juntas Descentralizadas y los Equipos de Gestión de Centro de responder de manera rápida para ofrecer ambientes de aprendizaje limpios y acogedores.

Tomando lo anteriormente expuesto en consideración, se sugiere una mayor participación de las Juntas Descentralizadas, principalmente las Regionales que están más consolidadas, en el proceso de toma de decisiones sobre las aulas que se construirán o rehabilitarán en las localidades de su competencia. Además, se propone que el MINERD autorice la realización de reparaciones menores como parte del presupuesto que se aprueba a las Juntas de Centros Educativos.

El Cuadro No. 7 presenta una síntesis del impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación preuniversitaria en la República Dominicana y recoge la esencia de los argumentos expuestos en este capítulo. Se enlistan brevemente algunos de los logros, factores limitantes del impacto y propuestas para superarlos desde las 5 variables analizadas: (1) fortalecimiento del proceso enseñanza aprendizaje; (2) contenido del currículo y material didáctico; (3) Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); (4) estructura y capacidad de gestión de las Juntas Descentralizadas y los Equipos de Gestión de Centros Educativos; e (5) infraestructura.

**Cuadro No. 7. Impacto del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación preuniversitaria en la República Dominicana**

|                                                              | <b>Logros</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Factores limitantes del impacto en calidad</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Propuestas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje.</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento del Estatuto del Docente.</li> <li>• Instituto Nacional de Formación y Capacitación Magisterial (INAFOCAM).</li> <li>• Fortalecimiento de la profesión docente y mejora de la formación inicial docente con apoyo del Instituto de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU) y otras instituciones de educación superior.</li> <li>• Sistema de Acompañamiento y Supervisión Educativa (SAS).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación de docentes esporádica e insuficiente.</li> <li>• Falta de motivación para contribuir en diseño del currículo y selección del material didáctico.</li> <li>• Débil tendencia hacia las innovaciones educativas.</li> <li>• Carga excesiva de trabajo y salarios bajos.</li> <li>• Poca valoración del trabajo del docente por parte de la sociedad.</li> <li>• Funciones de contratación y despido de docentes centralizada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporación de más docentes de los Centros Educativos a la carrera docente a través del Ministerio de Administración Pública (MAP).</li> <li>• Implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño Docente Basado en Competencias.</li> <li>• Formación continua de los docentes para que renueven sus conocimientos y pueden llevarlos a las aulas.</li> <li>• Mayor incidencia de los Equipos de Gestión de Centro en la función de nombrar o despedir docentes.</li> </ul> |
| <b>1.1. Fortalecimiento de la profesión docente.</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>1.2. Rendimiento académico y logros de aprendizaje.</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento del Sistema de Evaluación del Currículum de la Educación Inicial, Básica, Media, Especial y de Adultos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyos y condiciones para que el Centro Educativo se asuma como el responsable directo del proceso enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• Prevalencia de indicadores como deserción, repetición y sobreedad.</li> <li>• Escasa autonomía y flexibilidad para adaptar los contenidos y la metodología a las condiciones específicas de la comunidad educativa.</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento al proceso de mejora técnica de las Pruebas Nacionales y las evaluaciones de aprendizaje realizado con el apoyo de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la Fundación INICIA.</li> <li>• Intervenciones focalizadas del MINERD derivadas de los resultados de los mecanismos de evaluación.</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| <b>1.3. Centros educativos inclusivos.</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de las Asociaciones de Padres, Madres, Tutores y Amigos de la Escuela (APMAE) y Comités de Curso.</li> <li>• Participación de todos los sectores de la comunidad educativa en las Juntas de Centros.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja participación de la familia y de la comunidad en la gestión del Centro Educativo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo para mantener la disciplina y la buena conducta.</li> <li>• Contribución a los aprendizajes desde el hogar.</li> <li>• Participación en el aula cuando se imparta alguna asignatura relacionada con su profesión u oficio.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |

|                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2. Contenido del currículo y material didáctico</b>                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de Gestión de la Calidad de Escuelas Efectivas Centrado en los Aprendizajes.</li> <li>• Proyecto de Revisión y Actualización del Currículo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación del currículo y material didáctico centralizada.</li> <li>• Centros Educativos limitados a ejecutar planes de desarrollo.</li> <li>• Tímida participación de actores locales en revisión y actualización del currículo.</li> <li>• Reciente implementación del Sistema de Acompañamiento y Supervisión Educativa (SAS).</li> </ul>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de recomendaciones de actores directos del proceso enseñanza-aprendizaje sobre contenidos y metodologías del currículo oficial.</li> <li>• Inclusión de innovaciones educativas y actividades extracurriculares en Proyectos Educativos de Centro.</li> </ul>                                                                                                                             |
| <b>3. Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)</b>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Gestión de Centros Educativos (SGCE).</li> <li>• Sistema de Acompañamiento y Supervisión Educativa (SAS).</li> <li>• Colección de Recursos Didácticos Digitales (RDD) en CD.</li> <li>• Proyecto de Pizarras Digitales Interactivas.</li> </ul>                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de acceso a Internet.</li> <li>• Precario suministro de energía en el país.</li> <li>• Falta de equipos de informática.</li> <li>• Inseguridad y vulnerabilidad ante robos.</li> <li>• Elevado costo de manutención de infraestructura tecnológica.</li> <li>• Escaso conocimiento o limitado dominio de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a Internet en todos los planteles.</li> <li>• Suministro constante de energía eléctrica durante horarios de docencia.</li> <li>• Adquisición de equipos informáticos.</li> <li>• Apoyo en manutención de infraestructura tecnológica.</li> <li>• Fortalecimiento de seguridad en planteles.</li> <li>• Capacitación en uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC).</li> </ul> |
| <b>4. Estructura y capacidad de gestión de las Juntas Descentralizadas y los Equipos de Gestión de los Centros Educativos.</b>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación, legalización y reestructuración de Juntas Descentralizadas.</li> <li>• Creación de Comités Financieros de Juntas Descentralizadas.</li> <li>• Impartición de talleres de capacitación.</li> <li>• Creación de Equipos de Gestión en los centros educativos.</li> <li>• Elaboración y socialización de Formatos y Formularios estandarizados.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntas de Centro Educativo pendientes de conformar y legalizar.</li> <li>• Falta de capacitación y formación continua de los Comités Financieros de Juntas Descentralizadas y de Equipos de Gestión de Centro.</li> <li>• Sistema de Gestión de Centros Educativos (SGCE) no utilizado en todos los centros educativos.</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor apoyo de Distritos Educativos para conformación y legalización de Juntas de Centro Educativo.</li> <li>• Capacitación formal y continua a las Juntas Descentralizadas.</li> <li>• Fomento del rol de liderazgo de Directores y Equipos de Gestión de Centro.</li> </ul>                                                                                                                        |
| <b>5. Infraestructura (instalaciones de los centros educativos – escuelas limpias con aulas seguras y acogedoras, baños, áreas administrativas, canchas deportivas, laboratorios, bibliotecas, etc.).</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de las Juntas Descentralizadas de adquirir material de limpieza, productos eléctricos y afines, con recursos de transferencias.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones sobre construcción, reconstrucción o rehabilitación de centros educativos centralizada.</li> <li>• Decisiones sobre centros beneficiarios del Programa Nacional de Edificaciones Escolares centralizadas.</li> <li>• Realización de reparaciones menores centralizada.</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor participación de las Juntas Descentralizadas, en la toma de decisiones.</li> <li>• Autorización para la realización de reparaciones menores en los centros educativos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |

## 5. Conclusión

Si bien es cierto que se ha recorrido un largo camino marcado por la voluntad política de las distintas administraciones gubernamentales de los últimos 20 años, la implementación de las normativas, planes de acción y estrategias diseñadas para elevar la calidad de la educación en el país sigue representando un gran desafío. El modelo de gestión descentralizada y desconcentrada, esta última en el caso de la gestión a través de la participación de las Juntas Regionales, Distritales y de Centros Educativos, requiere no solamente de marcos jurídicos o líneas de acción sino de la creación de capacidades y la dotación de recursos, tanto materiales como tecnológicos, que garanticen la participación plena, eficiente y eficaz de los distintos actores involucrados en los procesos destinados a mejorar la calidad de la educación.

Mediante el análisis de las variables seleccionadas (fortalecimiento del proceso enseñanza aprendizaje; contenido del currículo y material didáctico; Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); estructura y capacidad de gestión de las Juntas Descentralizadas y los Equipos de Gestión de Centros Educativos; e infraestructura) se comprobó la hipótesis sobre el impacto insuficiente o limitado del proceso de desconcentración y descentralización en la calidad de la educación preuniversitaria en la República Dominicana.

La implementación del marco jurídico y de las medidas derivadas del mismo, relativamente recientes, han presentado importantes desafíos originados por una marcada tendencia a centralizar las decisiones importantes así como por la falta de capacitación de las autoridades de los centros educativos para gestionarlos administrativamente y curricularmente. Además, los mecanismos de acompañamiento, evaluación y rendición de cuentas que se han diseñado se encuentran todavía en una fase de introducción en gran parte de los centro educativos por lo que se requerirá, de acuerdo a los resultados que vayan arrojando, de que se realicen los ajustes necesarios para que faciliten el proceso de transferencia de funciones y de recursos financieros del nivel central a distintos niveles subnacionales.



Además de esto, resulta imprescindible combatir la fuerte tendencia hacia la concentración de la autoridad en la administración pública, heredada históricamente y que permanece vigente en la cultura administrativa de nuestro país. En cuanto a la participación ciudadana, todavía siguen representando la mayoría los ciudadanos que critican todas las decisiones del gobierno y “justifican” su indiferencia ante los procesos de toma de decisiones y de elaboración de políticas públicas bajo el argumento de que “esto no hay quien lo cambie”.

Solamente fomentando la participación y creando consciencia de que es responsabilidad de todos tener una educación de calidad que nos permita avanzar en la construcción del país que añoramos, lograremos que los ciudadanos que se implican, asumen el compromiso de participar a través de los mecanismos creados y exigen rendición de cuentas, sean la mayoría.

## 6. Referencias

Acosta, M. (2012). *Sistema de Metas Presidenciales: Modernización del Ministerio de Educación*. Santo Domingo: Ministerio de Educación. Disponible en: <http://see.gob.do/2Informes%20de%20seguimiento%20a%20los%20Programas%20y%20Proyectos/Modernización%20y%20Reestructuración%20del%20Ministerio%20de%20Educación.pdf>

Albuquerque, F, y Dini, M (2008). *Módulo 3: Nueva Gestión Pública, Capital Social y Gobernanza* en Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. Sevilla: Universidad de Sevilla y Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Disponible: <http://elearning.cepal.org/moodle/file.php/1/documentos/modulo3/dinialburquerque/modulo3.pdf>

Burki, S., Perry, G., y Dillinger, W. (1999). *Más allá del centro: La descentralización del estado*. Washington D.C.: Banco Mundial. Disponible: [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/documentos/Descentralizacion\\_del\\_Estado\(BM\).pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/Descentralizacion_del_Estado(BM).pdf)

Braslavsky, C. (2004). *Diez factores para una Educación de Calidad para Todos en el siglo XXI*. En el encuentro: Semana Monográfica Santillana. Madrid, España. Disponible en: <http://www.rinace.net/arts/vol4num2e/art5.pdf>

CEPAL. *Consenso de Brasilia*. (2010). Documento adoptado en la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (Brasilia, 13-16 de julio de 2010). Santiago de Chile: Naciones Unidas. Disponible en: [http://www.eclac.cl/mujer/noticias/paginas/5/40235/ConsensoBrasilia\\_ESP.pdf](http://www.eclac.cl/mujer/noticias/paginas/5/40235/ConsensoBrasilia_ESP.pdf)

Cruz, Reyes y de Lancer, V. (1997). *Experiencia de Descentralización de la Educación en la República Dominicana*. En el encuentro: Coloquio Regional sobre Descentralización de la Educación en América Central, Cuba y República Dominicana. San José, Costa Rica. Disponible: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/CLAD0031510.pdf>

Diego, O. (27 noviembre 2008) La corrupción de las instituciones públicas: ¿Realmente no hay alternativa? *Revista Española de Control Externo*. Disponible: <http://eprints.ucm.es/8252/>

Dillinger, W. y Fay, M. (Diciembre 1999). La descentralización de la gestión pública. *Finanzas & Desarrollo*, p. 19. Disponible: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/1999/12/pdf/dillinge.pdf>

Fernández, L. *Discurso del Presidente de la República en el Foro por la Excelencia Educativa*. Club Mauricio Báez, Santo Domingo, enero 2005. Disponible: <http://rsta.pucmm.edu.do/biblioteca/html/dominicanos2/leonel/enero2005.htm>

Finot, I (diciembre 2002). Descentralización y participación en América Latina: Una mirada desde la economía. *Revista de la CEPAL* 78, p.146. Disponible: [http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/19317/lcg2187e\\_Finot.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/7/19317/lcg2187e_Finot.pdf)

LLECE. (2010). *Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE). OREALC/UNESCO Santiago. Disponible: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001867/186769S.pdf>

Mercedes, H. (2011). *Sistema de Gestión de Centros Educativos (SGCE)*. En la Conferencia: Taller Regional de Estadísticas Educativas de UNESCO. Viña del Mar, Chile. Disponible: [http://www.uis.unesco.org/StatisticalCapacityBuilding/Workshop%20Documents/Education%20workshop%20dox/2011\\_Vina%20del%20Mar/English%20documents/República Dominicana SGCE ES.pdf](http://www.uis.unesco.org/StatisticalCapacityBuilding/Workshop%20Documents/Education%20workshop%20dox/2011_Vina%20del%20Mar/English%20documents/República Dominicana SGCE ES.pdf)

Montecinos, E. (Agosto 2005). Los estudios de descentralización en América Latina: una revisión sobre el estado actual de la temática. *Revista eure*. Vol. XXXI, No. 93. Pp. 77-88. Disponible: <http://www.scielo.cl/pdf/eure/v31n93/art05.pdf>

Naciones Unidas. *Declaración Universal de Derechos Humanos* (10 de diciembre de 1948). Disponible: <http://www.un.org/es/documents/udhr/law.shtml>

OCDE. (2008). *Informe sobre las Políticas Nacionales de Educación: República Dominicana*. (2008) París. Disponible: <http://www.oecd.org/education/country-studies/41428055.pdf>

*Pasando Balance: Informe de Progreso Educativo, República Dominicana*. (2006). Santo Domingo: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL) y Acción para la Educación Básica (EDUCA). Disponible: [http://www.oei.es/quipu/dominicana/preal\\_dominicana2006.pdf](http://www.oei.es/quipu/dominicana/preal_dominicana2006.pdf)

República Dominicana obtiene US\$100 millones en línea de crédito del BID para mejorar la educación. (4 de febrero, 2010) Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en:

<http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2010-02-04/republica-dominicana-obtiene-us100-millones-en-linea-de-credito-del-bid-para-mejorar-la-educacion,6507.html>

República Dominicana. *Constitución Política de la República Dominicana*, del 26 de enero de 2010. Santo Domingo: Gaceta Oficial No. 10561, 26 de enero de 2010. Disponible:

<http://www.senado.gob.do/senado/Portals/0/Documentos/Constituciones/const.%202010.pdf>

República Dominicana. *Decreto 252-98 que establece el Reglamento del Consejo Nacional de Educación*. Santo Domingo, 13 de julio de 1998. Disponible:

<http://www.camaradediputados.gov.do/masterlex/mlx/docs/1b/503/6FC/714.htm>

República Dominicana. *Decreto 396-00 que establece el Reglamento Orgánico de la Secretaría de Estado de Educación*. Santo Domingo, 11 de agosto de 2000. Disponible:

<http://www.see.gob.do/Transparencia/Transparencia/Decreto%20sobre%20Reglamento%20Orgánico%20de%20la%20Secretar%C3%ADa%20de%20Estado%20de%20Educación%20No.%20396-00,%20G.O.%20No.10054%20del%2011%20de%20agosto%20de%202000.pdf>

República Dominicana. *Decreto 421-00 que establece el Reglamento del Estatuto del Docente*. Santo Domingo, 15 de agosto de 2010. Disponible:

<http://www.see.gob.do/Transparencia/Transparencia/1-MarcoLegal/Decretos/Decreto%20421-00%20que%20establece%20el%20Reglamento%20del%20Estatuto%20del%20Docente.pdf>

República Dominicana. *Decreto 685-00 que crea integra el Sistema Nacional de Planificación y Descentralización*, del 1 de septiembre de 2000. Santo Domingo: Gaceta Oficial No. 10058, 15 de septiembre de 2010. Disponible:

<http://www.stp.gov.do/UploadPDF/685-00.pdf>

República Dominicana. *Decreto No. 710-04 que modifica el Artículo 46 del Decreto No. 685-00, que define las Regiones de Desarrollo en que se divide administrativamente la República Dominicana y establece una nueva regionalización del país*. Santo Domingo, 30 de julio de 2004. Disponible:

[http://enj.org/headrick/images/e/ec/Dec\\_710-04.pdf](http://enj.org/headrick/images/e/ec/Dec_710-04.pdf)

República Dominicana. *Decreto 56-10 sobre los Ministerios*. Santo Domingo, 6 de febrero de 2010. Disponible:

<http://mujer.gob.do/LinkClick.aspx?fileticket=lf0MU2WzzFQ%3D&tabid=101&mid=569>

República Dominicana. *Decreto 625-12 que crea el Programa Nacional de Edificaciones Escolares*. Santo Domingo, 10 de noviembre de 2012. Disponible: <http://dgcp.gob.do/documentos/decretos/113855187-Decreto-625-12.pdf>

República Dominicana. *Ley No. 66-97, Ley General de Educación*, del 9 de abril de 1997. Santo Domingo: Gaceta Oficial No. 9951, 10 de abril de 1997. Disponible: <http://www.see.gob.do/Transparencia/Transparencia/1-MarcoLegal/Marco%20Legal%20del%20Ministerio%20de%20Educación/Ley-General-EducaciOn-66-97.pdf>

República Dominicana. *Ley No. 41-00, Ley que crea la Secretaría de Estado de Cultura*, del 28 de junio de 2000. Santo Domingo: Gaceta Oficial No. 10050, 5 de julio de 2000. Disponible: <http://cultura.gob.do/LinkClick.aspx?fileticket=Z3lln8Xe0dc%3d&tabid=75&mid=396>

República Dominicana. *Ley No. 176-07, Ley del Distrito Nacional y los Municipios* (2007), del 17 de julio de 2001. Santo Domingo: Gaceta Oficial No. 10426, 20 de julio de 2007. Disponible: [http://www.opd.org.do/index.php?option=com\\_content&view=article&id=258&Itemid=199](http://www.opd.org.do/index.php?option=com_content&view=article&id=258&Itemid=199)

República Dominicana. *Ley No. 389-07, Ley que dispone que la provincia Salcedo se denominará Provincia Hermanas Mirabal e integrada por el Municipio de Salcedo, que es su cabecera y los municipios de Tenares y Villa Tapia*, del 29 de agosto de 2007. Santo Domingo: Gaceta Oficial No. 10448, 6 de diciembre de 2007. Disponible: <http://www.amcham.org.do/GuiaDelInversionista/cap5/sub3/LeyNo.392-07CompetitividadIndustrialG.O.10448%2000045346.pdf>

República Dominicana. *Ley No. 1-12, Ley Orgánica de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana 2030*, del 25 de enero de 2012. Santo Domingo: Gaceta Oficial No. 10656, 26 de enero de 2012. Disponible: <http://www.senado.gob.do/senado/portals/0/documentos/Proyectos%20de%20Leyes/453B.pdf>

República Dominicana, Consejo Nacional de Educación. *Ordenanza No. 1-95 que establece el Currículum para la Educación Inicial, Básica, Media, Especial y de Adultos del Sistema Educativo Dominicano*. Santo Domingo, 28 de agosto de 1995. Disponible: <http://www.see.gob.do/idec/Docs6/ORDENANZA%201'95.%20Que%20establece%20el%20currículum%20para%20la%20Educación%20Inicial,%20Básica%20,%20Media,%20Especial%20y%20de%20Adultos.pdf>

República Dominicana, Consejo Nacional de Educación. *Ordenanza No. 1-96 que establece el Sistema de Evaluación del Currículum de la Educación Inicial, Básica, Media, Especial y de Adultos*. Santo Domingo, 17 de diciembre de 1996. Disponible: <http://www.see.gob.do/idec/Docs6/Ordenanza%201'96%20Sistema%20de%20evaluación%20del%20currículum%20de%20la%20educación%20inicial,%20básica,%20media,%20especial%20y%20de%20adultos.pdf>

República Dominicana, Consejo Nacional de Educación. *Ordenanza No. 1-98 que modifica los artículos 51, 68, 69 y 70 de la Ordenanza No. 1-96 sobre el Sistema de Evaluación del Currículum de la Educación Inicial, Básica, Media, Especial y de Adultos*. Santo Domingo, 31 de agosto de 1998. Disponible:

[http://sitios.educando.edu.do/biblioteca/components/com\\_booklibrary/ebooks/Ordenanza%2001-1998.pdf](http://sitios.educando.edu.do/biblioteca/components/com_booklibrary/ebooks/Ordenanza%2001-1998.pdf)

República Dominicana, Consejo Nacional de Educación. *Ordenanza No. 1-2003 que establece el Reglamento de las Juntas Descentralizadas y sustituye la Ordenanza 3-2000 de fecha 16 de junio del 2000*. Santo Domingo, 23 de enero de 2003. Disponible:

[http://sitios.educando.edu.do/biblioteca/index.php?option=com\\_booklibrary&task=view&id=194&catid=64&Itemid=103](http://sitios.educando.edu.do/biblioteca/index.php?option=com_booklibrary&task=view&id=194&catid=64&Itemid=103)

República Dominicana, Consejo Nacional de Educación. *Ordenanza No. 2-2008 que establece el Reglamento de las Juntas Descentralizadas a nivel Regional, Distrital y Local (centros, planteles y redes rurales de Gestión Educativa)*. Santo Domingo, 6 de junio de 2008. Disponible:

<http://www.see.gob.do/idec/Docs10/Ordenanza%2002-2008%20Reglamento%20Juntas%20Descentralizadas.pdf>

República Dominicana, Ministerio de Educación. *Resolución No. 0668-2011 que establece la Descentralización de Recursos Financieros a las Juntas Regionales, Distritales y de Centros Educativos*. Santo Domingo, 7 de septiembre de 2011. Disponible:

<http://www.see.gob.do/idec/Docs10/Resolución%20No.%200668-2011%20001.pdf>

República Dominicana, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, Oficina Nacional de Estadística. (2012). *XI Censo Nacional de Población y Vivienda 2010, Características Educativas, Volumen IV*, Santo Domingo, 2012. Disponible:

<http://www.one.gob.do/index.php?module=articles&func=view&ptid=14&catid=143>

República Dominicana, Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2012). *Plan Nacional Plurianual del Sector Público 2013-2016*. Santo Domingo, 2012. Disponible:

[http://www.economia.gob.do/UploadPDF/2013/PNPSP\\_2013-2016\\_Dic\\_14.pdf](http://www.economia.gob.do/UploadPDF/2013/PNPSP_2013-2016_Dic_14.pdf)

República Dominicana, Ministerio de Educación, Dirección General de Currículo (2011). *Proyecto Revisión y actualización del currículo establecido en la Ordenanza 1'95, Fase de Consulta Técnica*. Santo Domingo. Disponible:

<http://sitios.educando.edu.do/revisioncurricular/data/uploads/descripcion-proyecto-revision-y-actualizacion-del-curriculo-establecido-en-la-ordenanza-195-primera-entrega.pdf>

República Dominicana, Ministerio de Educación (2012). *Memoria 2011*. Santo Domingo, 2012. Disponible:

<http://www.see.gob.do/documentosminer/Mineria-Miner-2011.pdf>

República Dominicana, Ministerio de Educación, Dirección General de Supervisión Educativa (2012). *Una Mirada al Primer Año del Uso de los Instrumentos Automatizados de Acompañamiento: Éxitos y lecciones aprendidas en el apoyo a las capacitaciones a través del SAS, su uso y animación a Técnicos (as) de Distritos y a los Equipos de Gestión de Centros*. Santo Domingo, 2012. Disponible:

<http://www.see.gob.do/supervisionedu/Documents/Documentos%20Enlaces/Usode%20Instrumentos%20Automatizados%20de%20Acompañamiento.pdf>

República Dominicana, Ministerio de Educación, Oficina Nacional de Planificación y Desarrollo Educativo, Dirección de Desarrollo Organizacional (2012). *Instructivo para el Manejo de Fondos Transferidos a las Juntas Regionales, de Distrito y de Centro Educativo*. Santo Domingo, 2012. Disponible:

<http://www.see.gob.do/idec/Docs10/Instructivo%20transferencias%20Resolucion%200668-2011.pdf>

República Dominicana, Ministerio de Educación, Dirección General de Evaluación y Control de Calidad de la Educación (2012). *Informe Resultados Pruebas Nacionales 2012, Primera Convocatoria*. Santo Domingo. Disponible:

<http://www.see.gob.do/documentosminerD/INFORME%20ESTADISTICO%20DE%20PRUEBA%20PRIMERA%20CONVOCATORIA%202012%201.pdf>

República Dominicana, Ministerio de Educación, Dirección General de Evaluación y Control de Calidad de la Educación. (2012). *Actas de Resultados de la Segunda Convocatoria a la Pruebas Nacionales del Liceo Unión Panamericana, Período Escolar 2011-2012*. Santo Domingo.

República Dominicana, Ministerio de Educación, Dirección de Comunicación y Relaciones Públicas (9 de abril, 2013). *MINERD incrementará en 300% los recursos de las Juntas Descentralizadas en 2013*. Disponible:

<http://www.see.gob.do/Lists/Noticias%20MINERD/AllItems.aspx>

República Dominicana, Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (2012). *Presupuesto No. 00-12 para la reparación del Centro Educativo Unión Panamericana*. Santo Domingo. Disponible:

<http://mopc.gob.do/licitaciones/licitaciones/programa-nacional-de-edificaciones-escolares.aspx?fid=1780>

República Dominicana, Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo y Consejo Nacional de Reforma del Estado (2009). *Insumos para la Elaboración de la Estrategia Nacional de Desarrollo: Documento Temático sobre Descentralización y Gobiernos Locales*. Santo Domingo, 2009. Disponible:

<http://www.camaradediputados.gov.do/masterlex/MLX/docs/2F/1B0/1B1/1C5/1CB/1CE.pdf>

República Dominicana, Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo, Oficina Nacional de Estadística. (2009). *Mapa Político-Administrativo, Proyecto de Actualización y Digitación Cartográfica Nacional*. Santo Domingo, 2009. Disponible:

<http://www.one.gob.do/index.php?module=uploads&func=download&fileId=1458>



República Dominicana, Secretaría de Estado de Educación. (2008). *Plan Decenal de Educación 2008-2018: Un instrumento de trabajo en procura de la excelencia educativa*. Santo Domingo, 2008. Disponible:

[http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Dominican%20Republic/Dominican%20republic Plan Decenal 2008-2018.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Dominican%20Republic/Dominican%20republic%20Plan%20Decenal%202008-2018.pdf)

República Dominicana, Secretaría de Estado de Educación, Subsecretaría de Gestión y Descentralización, Dirección General de Gestión y Descentralización. (2009). *Es Tiempo de Descentralizar la Educación: Acciones Realizadas*. Presentación en MS Power Point disponible: <http://www.slideshare.net/wnimax/decentralizacion-en-la-gestion-educativa>

República Dominicana, Secretaría de Estado de Educación (2009). *Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes*. Santo Domingo. Disponible: <http://www.see.gob.do/documentosminer/Planificacion/planes/Gestion-Escolar.pdf>

República Dominicana, Secretaría de Estado de Educación. (2009). *Plan Estratégico de la Gestión Educativa 2008-2012: 1000 x 1000 Hacia Escuelas Efectivas*. Santo Domingo, 2009. Disponible: <http://www.see.gob.do/Transparencia/Transparencia/3-PlanEstrategico/PlanEstrategico.pdf>

República Dominicana, Secretaría de Estado de Educación, Dirección de Planificación y Desarrollo (2010). *Manual “Paso a Paso con el Sistema”*. Santo Domingo, 2010. Disponible: <http://www.see.gob.do/sgce/Documents/manual%20paso%20a%20apso.pdf>

República Dominicana. Secretaría de Estado de Educación y Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2010). *Consulta Nacional: Metas Educativas 2021. Mesa de Calidad y Equidad Educativas*. Santo Domingo. Disponible: <http://www.idiedominicana.org/documentos/Calidad%20Equidad.pdf>

Santelises, A. (2003). *Descentralización educativa y autonomía escolar en la gestión educativa dominicana: ¿Desafío Posible?*, Colección Cuadernos de Educación Básica para Todos. Santo Domingo: UNESCO. Disponible: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001374/137466so.pdf>

Treviño, E., Valdéz, H. y Castro, M. (2010). *Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. Santiago: OREALC/UNESCO Santiago y LLECE. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001867/186769S.pdf>

UNESCO. *Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2005: Educación para Todos, el Imperativo de la Calidad* (2004). París. Disponible en: [http://www.unesco.org/education/gmr\\_download/es\\_summary.pdf](http://www.unesco.org/education/gmr_download/es_summary.pdf)

UNESCO. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. *Educación de Calidad para Todos: un Asunto de Derechos Humanos*. (2007). Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC). Santiago de Chile. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150272s.pdf>

UNESCO. *Marco de Acción de Dakar. Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes*. (2000). Documento adoptado en el Foro Mundial sobre la Educación (Dakar, Senegal, 26-28 de abril de 2000). París: UNESCO. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147s.pdf>

Villoria, M. (2013). *Material Didáctico del Curso de Modernización y Reforma del Estado de la Maestría en Alta Dirección Pública*. Santo Domingo: Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset (IUIOG) e Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales (IGLOBAL).