

# EVALUACIÓN

SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS  
**CENTROS EDUCATIVOS** **JUNTAS** DE

DEL NIVEL BÁSICO Y MEDIO  
EN LA REPÚBLICA DOMINICANA



SANTO DOMINGO,  
REPÚBLICA DOMINICANA.  
2016



---

## **Evaluación sobre el funcionamiento de las juntas de centros educativos del nivel básico y medio en la República Dominicana**

### **EQUIPO IDEICE**

#### **Dirección Técnica de Evaluación e Investigación**

Dinorah de Lima, M. Ed.  
Dr. Luis Camilo Matos de León  
Juan Miguel Pérez, M. Ed.  
Nery Antonio Taveras, M. Ed.  
Dr. Julián Álvarez Acosta.  
Ing. Dilcia Armesto Núñez  
Massiel Cohén Camacho, M. Ed.

#### **Coordinadora de proyecto IDEICE-PNUD**

Rita Licelot Cruz M. A.

#### **Corrección de estilo**

Ramón Fari Rosario

#### **Diseño y Diagramación**

Lic. Yeimy Rosa Olivier Salcedo  
Lic. Natasha Mercedes Arias

#### **Centro de Documentación**

Ing. Dilcia Armesto Núñez

#### **Derechos Reservados**

Ministerio de Educación de la República Dominicana

#### **Abril 2016**

Se permite reproducir parcialmente este documento siempre que se cite la fuente

**ISBN:** 978-9945-499-20-9

Santo Domingo, D.N.  
República Dominicana

### **EQUIPO FLACSO**

#### **Investigadora Principal Coordinadora**

Cheila Valera Acosta

#### **Investigación cualitativa**

Magda Pepén Peguero

#### **Análisis económico y financiero**

José Checo

#### **Diseño estadístico y procesamiento de datos**

Guillermo Milán

#### **Coordinación de Trabajo de campo**

Wendy Mera

#### **Asistencia Técnica**

Paula Herranz

#### **Asistencia administrativa**

Ivelisse Ramírez



## **AUTORIDADES**

**Lic. Danilo Medina Sánchez**  
Presidente de la República

**Dra. Margarita Cedeño de Fernández**  
Vicepresidenta de la República

**Lic. Carlos Amarante Baret**  
Ministro de Educación

**Lic. Luis Enrique Matos De La Rosa**  
Viceministro de Educación, Encargado de Servicios Técnicos y Pedagógicos

**Lic. Antonio Peña Mirabal, Viceministro de Educación**  
Encargado de Asuntos Administrativos y Financieros

**Lic. Saturnino de los Santos**  
Viceministro de Educación, Encargado de Certificación Docente

**Ing. Víctor Ricardo Sánchez, Viceministro de Educación**  
Encargado de Planificación y Desarrollo Educativo

**Dr. Adarberto Martínez**  
Viceministro de Educación, Encargado de Supervisión y Evaluación de la Calidad Educativa

**Lic. Luis de León**  
Viceministro de Educación, Encargado de Descentralización

**Dr. Julio Leonardo Valeirón**  
Director Ejecutivo del IDEICE



## PRESENTACIÓN

Este documento presenta el informe final de la “Evaluación sobre el funcionamiento de las Juntas del nivel Básico y Medio de la República Dominicana” desarrollado por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Programa República Dominicana, en el marco del contrato de servicios de consultoría No. 020-2015 firmado con el Instituto Dominicano de la Evaluación e Investigación de la Calidad Educativa (IDEICE).

El objetivo general del estudio era evaluar el funcionamiento de las juntas de centros educativos del nivel Básico y de nivel Medio, estableciendo tipologías en función de sus respectivos desempeños de acuerdo con la legislación vigente.

El informe incluye la descripción de la política de descentralización educativa del Ministerio de Educación (MINERD), la revisión de estudios previos y un análisis conceptual sobre la temática, los objetivos de la evaluación, los aspectos metodológicos considerados, los resultados de la evaluación, las conclusiones, las recomendaciones, así como las referencias utilizadas. Se incluyen como anexo, los instrumentos cuantitativos y cualitativos utilizados.

Esperamos que las recomendaciones y los resultados de este informe contribuyan al fortalecimiento de la política de descentralización educativa que desarrolla el Ministerio de Educación (MINERD) y, en sentido general, sirvan para incrementar niveles de equidad y de calidad de los servicios ofrecidos.



# ÍNDICE

<b>1. Descripción de la Política de Descentralización Educativa .....</b>	<b>1</b>
El contexto de surgimiento y el fortalecimiento de la Política de Descentralización Educativa.....	1
Fundamentos normativos.....	3
Marco de planificación .....	6
Instancias nacionales responsables de la implementación.....	7
<b>2. Revisión de estudios sobre descentralización educativa .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Discusión Conceptual sobre la Descentralización Educativa en América Latina y el Caribe .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Objetivos de la Evaluación .....</b>	<b>13</b>
Objetivo general.....	13
Objetivos específicos (OE).....	13
<b>5. Aspectos metodológicos .....</b>	<b>14</b>
Tipo de estudio .....	14
Metodología del enfoque cuantitativo .....	14
Diseño del marco de muestreo .....	14
Tipos de instrumentos utilizados para la recolección de la información.....	16
Objetivos, variables e indicadores cuantitativos .....	16
Procesamiento y análisis de datos cuantitativos .....	18
Metodología utilizada para calcular el índice de efectividad.....	18
Metodología cualitativa .....	19
Criterios utilizados para la selección de las Juntas de Centros Educativos .....	19
Procedimientos utilizados en la selección de las Juntas de Centros Educativos .....	20
Técnicas de recolección cualitativas e instrumentos.....	20
Categorías analíticas .....	21
<b>6. Resultados de la evaluación .....</b>	<b>21</b>
Funcionamiento y Efectividad de las Juntas de Centros Educativos.....	21
Aspectos generales.....	21
Perfil general de los integrantes de las Juntas.....	23
Nivel educativo de los y las miembros de las Juntas.....	24
Experiencia en organismos similares .....	26
Tiempo de conformación de las Juntas .....	26
Cumplimiento de requisitos formales .....	27
Proceso de elección de los y las integrantes .....	28
Funciones desempeñadas por los y las integrantes de las Juntas .....	30
Calidad de la participación .....	34
Valoración general de los actores distritales sobre el funcionamiento de las Juntas .....	36
Desempeño financiero.....	37

Constitución y Presupuesto de las Juntas de Centros Educativos.....	38
Vías para recibir los recursos en los centros educativos.....	40
Parámetro para calcular los fondos a transferir a cada junta.....	42
Registros y controles.....	42
Rendición de cuentas.....	46
Desempeño financiero: Fortalezas y debilidades.....	48
Rol de las Juntas en la gestión de los Centros Educativos.....	58
Acciones de seguimiento a la calidad y equidad de los servicios educativos.....	58
Vinculación centros educativos y comunidades.....	60
Seguimiento al mobiliario y planta física de los centros educativos.....	60
Mejora de la infraestructura, equipamiento y servicios de los centros educativos.....	61
Mejoras identificadas por los actores en los centros educativos con Juntas Efectivas.....	61
<b>7. Conclusiones.....</b>	<b>64</b>
<b>8. Recomendaciones.....</b>	<b>68</b>
<b>9. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>



## 1. Descripción de la Política de Descentralización Educativa

En este apartado se presenta una descripción de los fundamentos normativos de la política de descentralización del sistema educativo preuniversitario de la República Dominicana, así como también su marco de planificación y gestión técnica-administrativa en la actualidad.

### El contexto de surgimiento y el fortalecimiento de la Política de Descentralización Educativa

La Ley Orgánica de Educación de la República Dominicana No. 66-97, establece en su título V la naturaleza y alcance de los organismos descentralizados nacionales. Define la descentralización como una estrategia progresiva y gradual de funciones, servicios, programas y proyectos para promover la democratización del sistema educativo, la participación, el consenso, la equidad y la calidad en la prestación del servicio educativo.

Según esta normativa, los órganos de gestión administrativa central, regional, distrital y local deben incorporar una representación directa de sus respectivas comunidades y velar por la aplicación de las políticas educativas emanadas del Consejo Nacional de Educación y el Ministerio de Educación. Los avances y las restricciones que esta normativa plantea con respecto a la democratización y mayor eficiencia del sistema educativo tienen que ser analizados desde una perspectiva histórica.

La Ley 66-97 es fruto de la reforma educativa promovida a finales de los ochenta por una diversidad de actores empresariales, académicos y organizaciones de la sociedad civil que se concreta en el Plan Decenal de Educación 1992-2002.

La propuesta de reforma educativa en su conjunto se basó en un diagnóstico detallado de todas las áreas del sector educativo que señalaba, en lo relacionado a la gestión del sistema, dado que una de las deficiencias de la estructura administrativa vigente era que no se orientaba por un modelo racional de administración. En consecuencia, el sistema no respondía adecuadamente a las demandas sociales; sus métodos eran centralizados, no participativos, sus decisiones no se basaban en informaciones rigurosas y evidencias confiables y no existía un seguimiento ni una evaluación cualitativa a los procesos y a sus resultados. (Síntesis del *Plan Decenal, serie A*, documento 5, 1992:146).

Este documento señala que la centralización y la acumulación de poder en la cúpula han sido fenómenos constantes que han incrementado la burocracia y que las regiones no tienen poder de decisión para desarrollar propuestas educativas y estrategias más pertinentes con su realidad.

La propuesta incluida en el Plan Decenal de Educación 1992 para enfrentar esta situación fue orientar el sistema a través de líneas de acción como la racionalidad y funcionalidad, la flexibilidad e integridad, la descentralización y la desconcentración.

Específicamente sobre esta última línea se propuso que la autoridad o capacidad de tomar decisiones, así como la responsabilidad de ejecutar las acciones previstas y los recursos asignados, deben estar distribuidos entre el nivel central, el regional, el municipal y el institucional (centro educativo).

A pesar de la crítica a la concentración de poder en el nivel central y sus implicaciones en incrementar las ineficiencias del sistema educativo, el enfoque que logró imponerse finalmente en el texto de la Ley 66-97 limitó la capacidad de los órganos regionales, distritales y locales, o sea, obligó los centros educativos a “velar por la aplicación de las políticas emanadas del Consejo Nacional de Educación y el MINERD.

Este enfoque restrictivo es coherente con un modelo político-económico nacional que ha sostenido su competitividad internacional en una mano de obra barata y dócil, así como en la promoción de una economía informal que no ha requerido para funcionar de grandes cantidades de personal calificado. En la década de los noventa y como salida a la crisis de los ochenta, el Estado dominicano adopta un “programa de liberalización de la economía y de estabilización monetaria de ascendencia neoliberal... y se inicia un programa de reformas estructurales que se orientaron a varios objetivos estratégicos: estabilización monetaria y control de la inflación, apertura de los mercados y pago de la deuda externa entre, otras medidas”. (Lozano, 2002: 191).

Para impulsar los cambios de instituciones en el Estado que demandaba el modelo económico impulsado, el Gobierno dominicano (1997-2000) creó, por decreto, la Comisión Presidencial para la Reforma y Modernización del Estado con el objetivo de diseñar y promover un programa nacional de reformas en áreas estratégicas con miras a instaurar una administración pública descentralizada, esta iniciativa no produjo resultados institucionales en materia de descentralización en el sistema educativo y fue desmantelada como Comisión Presidencial en el 2012.

En el contexto nacional es importante destacar que las reformas políticas para profundizar la democracia en la República Dominicana y, específicamente lo que concierne al desarrollo municipal, ha avanzado muy lentamente y es en el año 2007 cuando se aprobó la ley de Municipios y la Ley de Presupuesto Participativo producto de una alianza de actores de la sociedad civil, líderes de partidos políticos, agrupaciones profesionales y profesionales independientes. (Mitchell, 2015)

En el año 2000, la Evaluación de Medio Término del Plan Decenal de Educación concluyó que “un factor adicional que ha dificultado el avance en la ejecución del Plan en lo referente al área de modernización es el siguiente: tanto en el nivel central como en el regional y en el distrital, la Ley de Educación plantea una estructura administrativa que sea descentralizada, participativa, matricial, por proyecto, es decir, la ley contempla una administración avanzada de gestión. Sin embargo, el Gobierno central en su conjunto, al cual pertenece la SEEC, se ha caracterizado por tener una administración totalmente centralizada, lo que los hace incompatible en su esencia”. (SEEC, 2000: 147).

Sobre ese mismo aspecto el documento indica que “la modernización de la administración en el ámbito de la SEEC marchará en forma sostenida y continua cuando a ese mismo ritmo marche la modernización y [la] descentralización de todo el Estado, no antes”. (SEEC, 2000: 147)

En el año 2004, la primera evaluación sobre el funcionamiento del programa piloto de las juntas de centros educativos señaló que las mismas habían tenido un buen funcionamiento y sus miembros habían participado en su gestión, así como también que los recursos se habían manejado adecuadamente, pero estas se habían visualizado más como instrumentos para el manejo de los recursos públicos que como órganos de cogestión para lograr la calidad y la equidad en el sistema educativo. (FLACSO-SEEC, 2004)

El *Informe de Desarrollo Humano del 2008* señaló que “el sistema educativo en la República Dominicana opera bajo una estructura altamente centralizada... esta situación, si bien le confiere al sistema un carácter nacional, en cuanto que hay centros escolares diseminados por todo el país y diferencias de cobertura similares, le imprime una rigidez al sistema y reduce la efectividad de la participación ciudadana, que debe depender de las decisiones que se toman en la capital”. (PNUD, 2008: 188)

Diez años después de la Evaluación de Medio Término del Plan Decenal, el *Informe de Progreso Educativo/República Dominicana* concluye que el avance hacia el proceso de descentralización educativa ha sido escaso y lento y que “casi todas las funciones de la educación se concentran en el Ministerio de Educación y la transferencia de responsabilidades a los niveles regionales, distritales y locales ha sido limitada”. (PREAL-EDUCA-PLAN, 2010: 24)

En el *Informe Descentralización para la Calidad Educativa 2008-2012* se plantea que “se han articulado las juntas a diferentes niveles de acuerdo a los términos de sus normas y reglamentos vigentes, pero no en el volumen anticipado en los planes, ni con los resultados educativos esperados”. (PREAL/EDUCA, 2013: 30)

A partir del 2013, el panorama anterior muestra un cambio importante ya que, producto de una movilización social sin precedentes en la sociedad dominicana a favor del aumento en la inversión en la educación pública, el Estado, por primera vez luego de 15 años de promulgarse la Ley de Educación 66-97 cumplió con el mandato legal de disponer del 4% del PIB para la educación preuniversitaria.

Es en este contexto, que el Gobierno dominicano (2012-2016) ha impulsado una nueva generación de políticas públicas que tienen el objetivo de ampliar la cobertura de servicios educativos para la primera infancia, niños, niñas, jóvenes y personas adultas, así como para incrementar la cantidad de horas de la jornada diaria escolar, eliminar el analfabetismo, mejorar la formación docente, fortalecer la capacidad de gestión y la descentralización del sistema educativo.

En lo que respecta a la política de la descentralización educativa, la inversión pública se incrementó significativamente pasando de RD\$1,01 8 millones en el 2012 a RD\$4,143 millones en el año 2014, lo que significó un aumento del 306%. En los últimos tres años el promedio anual de juntas conformadas ha sido alrededor de 1,000 juntas y a inicios del 2015 estas llegaban a un total aproximado de 7,000 (MINERD, 2012; MINERD, 2014)

## Fundamentos normativos

Los antecedentes de la descentralización educativa en la República Dominicana se sitúan en el Plan Decenal de Educación de 1992 y en la Ley General de Educación 66-97.<sup>1</sup>

El Congreso Nacional de Educación de 1992, realizado en el marco del Plan Decenal de Educación 1992-2002, estableció que se debía propiciar la desconcentración progresiva de las responsabilidades de la gerencia educativa desde el nivel central hacia las regionales, distritos y centros educativos. Además propuso que los diversos actores involucrados asumieran

1 SEEBC, 1992. Síntesis del Plan Decenal 1992-2001. Santo Domingo, República Dominicana.

SEEC, 1997. Ley General de Educación 66-97. Santo Domingo, República Dominicana.

su corresponsabilidad en el mejoramiento del proceso educativo, se favoreciera la participación de los padres y familiares en la vida de la escuela y que se fortaleciera el compromiso de la comunidad local con la escuela para reducir las desigualdades educativas y para utilizar de forma adecuada los recursos disponibles (*Síntesis Plan Decenal, 1992*).

En 1993, la Secretaría de Educación emite una Orden Departamental (10-93) transitoria hasta tanto se aprobara una nueva ley educativa que derogara la ley de educación de 1951. Esta disposición articuló una estructura que introdujo aspectos novedosos en materia de gestión como una división de descentralización y control de la educación, un departamento de participación comunitaria con coordinadores a nivel de cada regional educativa, las juntas administrativas distritales integradas por líderes de distintos sectores sociales, así como el comité distrital de mantenimiento y el comité escolar de mantenimiento.

A partir de estas experiencias, la Ley 66-97 resultado de un arduo proceso de concertación política y social, planteó que la descentralización de las funciones y servicios de la educación se establezca como una estrategia progresiva y gradual del sistema educativo dominicano.

Asimismo en el Art. 103, la Ley determina que la Secretaría de Estado de Educación debe descentralizar la ejecución de sus funciones, servicios, programas y proyectos definidos.

De la misma manera, se dice que se deberá garantizar una mayor democratización del sistema educativo, de la participación y el consenso, una mayor equidad en la prestación de los servicios y una mayor eficiencia y calidad en la educación.

El Art. 105 establece la creación de las Juntas Regionales, Distritales y de Centros Educativos como órganos descentralizados de gestión educativa que tendrían como función velar por la aplicación de las políticas educativas emanadas del Consejo Nacional de Educación y de la SEEC, en su propio ámbito y competencia. En los artículos 111, 116 y 123 de la referida Ley, se establecen las funciones de juntas regionales, distritales y de centro educativo, respectivamente.

En el artículo 122 de la citada Ley se establece que las juntas de centro educativo: “se constituirán en cada centro como un organismo de gestión y participación, encargado de crear los nexos entre la comunidad, el centro educativo y sus actores. El objetivo es que el centro desarrolle con éxito sus funciones”. Las funciones de la Junta del Centro Educativo son las siguientes:

- a) Aplicar los planes de desarrollo del centro educativo, enmarcados por las políticas definidas por el Consejo Nacional de Educación;
- b) Fortalecer las relaciones entre escuela y comunidad y el apoyo de una a otra;
- c) Articular la actividad escolar y enriquecerla con actividades extracurriculares;
- d) Velar por la calidad de la educación y la equidad en la prestación del servicio educativo;
- e) Supervisar la buena marcha de los asuntos de interés educativo, económico y de orden general del centro educativo incluyendo especialmente el mantenimiento de la planta física y los programas de nutrición;
- f) Canalizar preocupaciones de interés general o ideas sobre la marcha del centro educativo;
- g) Buscar el consenso en las políticas educativas del centro como expresión de la sociedad civil;

- h) Administrar los presupuestos que le sean asignados por la Secretaría de Estado de Educación y Cultura y otros recursos que requiera;
- i) Proponer el nombramiento de profesores en escuelas de más de 300 alumnos;
- j) Impulsar el desarrollo curricular.

Por mandato legal, la Ordenanza 02-2008<sup>2</sup> establece el Reglamento de las Juntas Descentralizadas a nivel Regional, Distrital y Local (centros, planteles y redes rurales de gestión educativa) y sustituye a la Ordenanza 1-2003, ya que esta no se ajustaba a la diversidad de centros educativos y de redes que estructuraban el sistema educativo.

La Ordenanza del 2008 establece además de las funciones definidas en la Ley 66-97, que las juntas de centros educativos deben coordinar u orientar la elaboración de los Proyectos Educativos de Centros (PEC) y elimina las funciones relacionadas con la “búsqueda de consenso en las políticas educativas del centro como expresión de la sociedad civil” y la de “proponer el nombramiento de profesores en escuelas de más de 300 alumnos” que habían sido acordadas en la Ley.

En esta Ordenanza se establecen disposiciones específicas para la conformación de los diversos tipos de estas juntas en centros unidocentes, bidocentes y tridocentes, así como de las juntas de plantel y la junta de red rurales de gestión educativa. Se norman además los aspectos relacionados con los recursos financieros, la disciplina y las sanciones correspondientes.

La aprobación de la Ordenanza 02-2008 permitió el inicio de un proceso de revisión y rediseño de los manuales existentes para adecuarlos a lo establecido en el reglamento para cada una de las Juntas Descentralizadas. Este proceso culminó en el año 2010 con la publicación del Instructivo para el funcionamiento de las Juntas Descentralizadas a nivel regional y distrital y el Instructivo para el funcionamiento de las Juntas Descentralizadas a nivel escolar.

En el año 2011, el Ministerio de Educación establece mediante la Resolución 0668-2011, la descentralización de recursos financieros a las juntas regionales, distritales y de centros educativos y en el 2012 se regulan las acciones a realizar en este aspecto a través del Instructivo para el manejo de fondos transferidos a las Juntas Regionales, Distritales y de Centro Educativo.

Según el Instructivo de la Resolución 06-68, las Juntas Descentralizadas deberán: a) conocer el proyecto de presupuesto anual de gasto, sugerir los presupuestos extraordinarios; b) velar por los controles internos de su jurisdicción; c) evaluar la ejecución de planes y programas de su jurisdicción; d) administrar los recursos presupuestales asignados por el Ministerio y otros provenientes de otras vías y, e) rendir informe a la instancia que corresponda.

Además, el Instructivo establece que el monto a transferir a las Juntas Descentralizadas estará sujeto a los parámetros de matrícula (per cápita), a la cantidad de centros bajo su jurisdicción y ubicación y al acceso a los centros educativos. En la primera etapa, define que el proceso de transferencia se sustentará en el parámetro matrícula hasta que los otros parámetros sean definidos con precisión.

---

2 MINERD, 2008. Ordenanza 02-2008 que establece el Reglamento de las Juntas Descentralizadas. Santo Domingo, República Dominicana.

En el marco de esta disposición, cada junta debe cumplir con unos requisitos para recibir fondos públicos como son: estar legalizada y funcionando, tener cuenta bancaria, un plan operativo y/o proyecto de centro, presupuesto elaborado, información actualizada en el sistema de gestión de centros, equipos tecnológico y conectividad, energía permanente y personal administrativo financiero competente.

Los recursos recibidos por las juntas deben ser invertidos, según el Instructivo de la siguiente forma:

- a) 40% en servicios no personales como internet, cable, impresión, encuadernación, fotocopias, viáticos nacionales, pasajes, fletes, peaje, obras menores, comisiones y gastos bancarios, servicios funerarios y gastos conexos.
- b) 40% en materiales y suministros como alimentos, bebidas, papel de escritorio, combustibles, lubricantes, productos farmacéuticos y conexos, llantas y neumáticos, productos de cemento, asbesto, arena y grava, material de limpieza, útiles de escritorio, oficina y enseñanza, útiles de deporte, recreativos, de cocina y comedor, productos eléctricos y afines, materiales y útiles relacionados con informático.
- c) 20% para activos no financieros como equipos de informática, equipos y muebles de oficina.

Otros gastos autorizados se relacionan con capacitación, reposición de caja chica, pago de servicios de reparación y mantenimiento de la planta física, de vehículos y equipos, material gastable de oficina, contratación de fumigaciones y limpieza de cisterna.

### Marco de planificación

En términos de planificación sectorial, la política de descentralización actual se enmarca dentro del Plan Decenal de Educación 2008-2018, específicamente, en las políticas 8 y 9 que describen las metas a cumplirse a corto, mediano y largo plazo.

El marco intersectorial de planificación a largo plazo lo establece la Ley de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2012-2030, cuyo artículo 15 plantea la participación social como parte de las políticas transversales de la Estrategia sosteniendo que “deberá promoverse la participación social en la formulación, ejecución, auditoría y evaluación de las políticas públicas, mediante la creación de espacios y mecanismos institucionales que faciliten la corresponsabilidad ciudadana, la equidad de género, el acceso a la información, la transparencia, la rendición de cuentas, la veeduría social y la fluidez en las relaciones Estado-Sociedad”. (Ley END)

Este acápite de la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) incluye [la necesidad de] establecer una Ley de Participación Social, promover la participación de la sociedad en la gestión de lo público y un objetivo relacionado con “promover la calidad de la democracia, sus principios, instituciones y procedimientos que faciliten la participación institucional y organizada de la población y el ejercicio responsable de los derechos y deberes ciudadanos”.

En el 2014, el proceso de consultas y concertación política y social sobre el sector educación promovido por el Gobierno dominicano concluyó en la firma de un Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030. Este acuerdo incluye en el punto siete “impulsar la desconcentración y descentralización operativa, preservando la función de rectoría central en el

Ministerio de Educación, con miras a mejorar y fortalecer la gestión institucional del Ministerio de Educación y todas sus dependencias. A tales fines se revisará y actualizará el marco normativo de las regionales, distritos y centros educativos". (Pacto, 2014: 86)

### Instancias nacionales responsables de la implementación

En la implementación de la política de descentralización educativa intervienen distintas instancias gubernamentales que tienen funciones y responsabilidades complementarias. Según el Ministerio de Educación, estas instancias son las siguientes:

- **Nivel decisional:** Consejo Nacional de Educación y el Ministro de Educación aprueban los lineamientos generales y específicos mediante ordenanzas, orden departamental y resoluciones del Ministerio de Educación.
- **Nivel de gestión técnica:** A nivel nacional, intervienen en el diseño y programación financiera de la política de descentralización la Oficina de Planificación y Desarrollo del Ministerio de Educación, la Dirección de Gestión y Descentralización del Ministerio quien es la responsable directa de la operación de los procesos técnicos relacionados con la conformación de los distintos tipos de juntas, su capacitación, acompañamiento técnico y autorización de las transferencias de recursos. La Dirección Jurídica del MINERD interviene en la legalización y el reconocimiento de las Juntas Descentralizadas.
- **Nivel de gestión administrativa y financiera:** La Dirección Administrativa y la Financiera y del Ministerio de Educación realizan el seguimiento al proceso administrativo, al presupuesto, a los aspectos contables y de rendición de cuentas, según los lineamientos de la Resolución 0668-2011 y sus instructivos. Desde el 2014, según informaciones de la dirección de Gestión y Descentralización Educativa, las transferencias mensuales sobre la base del presupuesto de las juntas, se realizan desde la Contraloría General de la República dado el volumen de los recursos transferidos y la necesidad de aplicar mayores controles administrativos sobre la ejecución de estas partidas.

## 2. Revisión de estudios sobre descentralización educativa

Del conjunto de estudios revisados se han seleccionado para este apartado aquellos están vinculados de un modo más directo con los objetivos de este trabajo, especialmente, sobre los procesos y resultados de la descentralización educativa en la República Dominicana.

El diagnóstico sobre la articulación entre familia, la comunidad y la escuela en la República Dominicana realizado en el año 1991, en el marco del Plan Decenal de Educación por Rossi, Paulino y Vega, destacó entre sus hallazgos la desarticulación entre la familia, la escuela y las organizaciones comunitarias, así como la insuficiencia de recursos humanos y económicos de las instancias responsables del sistema educativo para desarrollar las tareas de articulación.

El estudio de Cepeda (1992) indica que existe una escasa participación de la comunidad en la actividad educativa y que no existen ni mecanismos efectivos que permitan cristalizar esa participación, ni políticas educativas por parte de la SEEBAC encaminadas a dinamizar la participación comunitaria. (Cepeda, 1992)

Según Cepeda (1992), la escuela se encontraba cada vez más aislada de la comunidad; la comunidad estaba afectada por el desempleo, el pluriempleo y la disminución de la calidad de vida con relación a la educación, la salud, la vivienda y también el esparcimiento. Cepeda concluye que si bien es necesario que la comunidad se integre a la toma de decisiones sobre el centro educativo, también es cierto que esta no posee el desarrollo necesario para asumir esa tarea. (Cepeda, 1992)

Entre los hallazgos que describe la investigación publicada en el libro *¿Cambia la escuela?* (Valera et al., 2001), se señaló la demanda de los maestros y maestras por la participación de los padres y de las madres en el proceso educativo. Los mismos manifiestan la necesidad de que los padres y las madres apoyen a sus hijos e hijas en sus procesos de aprendizaje para que estos puedan llevarse a cabo satisfactoriamente y de acuerdo con las reformas planteadas. Según los resultados de esta investigación:

La relación entre padres, madres y la escuela se caracteriza en los centros estudiados por ser coyuntural y matizada porque depende de los intereses y del liderazgo de la dirección del centro. El eje de esta relación está constituida por los problemas identificados en los y las estudiantes y en la edificación escolar, especialmente, orientada a la colaboración de las familias, sea en recursos económicos o en la dedicación para resolver dificultades con la infraestructura, con los servicios (agua, luz, seguridad), con el comportamiento y con menos relevancia del aprendizaje de sus hijos e hijas (Valera et al., 2001: 138).

En el año 2004, Valera, Escala, Ziffer, et al. realizaron la evaluación de la implementación piloto de las Juntas Descentralizadas para el Nivel Medio, esta evaluación formó parte de las acciones del Programa Multifase para la Modernización del Nivel Medio que desarrolló la Secretaría de Estado de Educación (SEE), con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo.

En este estudio se evaluó el impacto de las 78 Juntas del programa piloto en los centros educativos, sus conclusiones plantearon que las juntas mostraron un funcionamiento relativamente satisfactorio en el programa piloto, con las limitaciones de que no habían realizado alianzas estratégicas con sus comunidades, ni participado en la elaboración de los planes educativos de los centros educativos. Los factores claves para el éxito de las juntas estudiadas fueron el compromiso, la experiencia previa en iniciativas similares y el nivel educativo de sus integrantes.

El énfasis en el manejo de recursos había orientado también la capacitación hacia ese renglón, pero sostiene que “algunas funciones de las Juntas, según se prevé en las reglamentaciones vigentes, no parecen haber sido cubiertas por la capacitación. Los y las miembros de las Juntas no poseen los elementos básicos para actuar en consonancia”.

Una conclusión de este estudio fue que “el hecho de que las Juntas detengan sus labores cuando los recursos de la SEE se agotan, es indicativo de que las mismas son percibidas más como canales de financiamiento de acciones de mejoramiento en los centros educativos, que como espacios de participación, de creación de alianzas y de búsqueda de alternativas para el logro de una mejor calidad educativa”.

Algunos estudios cualitativos realizados sobre el Programa de Escuela Multigrado Innovada (EMI), específicamente sobre los efectos inmediatos de sus componentes (Ziffer, 2009; Pepén y Santelises, 2009), corroboran los hallazgos anteriores sobre que las juntas de red y de centros



del nivel básico tienen funciones preponderantemente administrativas vinculadas a la ejecución de fondos. Asimismo, González (2009), sostiene que la conformación de juntas de red es un aspecto débil de la gestión del Programa.

En el año 2009, Tomé realizó el primer diagnóstico de “Las juntas regionales y juntas distritales de educación como órganos de ejecución descentralizados de las políticas educativas en el ámbito local en la República Dominicana”, el cual fue promovido por la Subsecretaría de Participación Comunitaria de la SEE y financiado con fondos del Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID 1429 RD/DO).

Algunas de las conclusiones del diagnóstico están referidas al debate necesario sobre el modelo de descentralización, su gradualidad y progresividad, así como a la práctica de las juntas regionales y distritales.

El diagnóstico de la realidad educativa dominicana del año 2008 revela que aún está pendiente para muchos centros y distritos educativos la organización y el funcionamiento sistemático y continuo de las juntas de centros y las juntas distritales. Este diagnóstico sirvió de base para la elaboración del Plan Decenal de Educación del 2008-2018.

En el Informe de Progreso Educativo de República Dominicana *El reto es la calidad* (2011) también se da cuenta de que el proceso de avance hacia la descentralización ha sido lento y los esfuerzos realizados se han limitado, fundamentalmente, al manejo desconcentrado de fondos por parte de centros educativos de diferentes niveles a través de programas que se han ejecutado con financiamiento externo.

El estudio *Descentralización para la calidad educativa: una tarea Pendiente* elaborado por Degiorgis y Santelises (2013) concluye que “la política de descentralización educativa ha avanzado recientemente, sobre todo en los marcos legales y planes operativos, sin embargo carece todavía de la fuerza y articulación suficientes para cumplir con los objetivos establecidos en la ley de educación”. Además sostiene que existe la necesidad de estudios e información sobre la forma de articular la política de descentralización con los procesos escolares de mejora de los aprendizajes y la equidad de los servicios educativos. (Degiorgis y Santelises, 2013)

Los estudios reseñados anteriormente señalan los principales problemas nacionales relacionados con la cultura democrática, especialmente, la baja calidad de la participación ciudadana en la gestión de los asuntos y servicios públicos, así como los avances y los retos en materia de descentralización educativa en la República Dominicana.

### **3. Discusión Conceptual sobre la Descentralización Educativa en América Latina y el Caribe**

Los sistemas educativos en América Latina y el Caribe, en el contexto del Estado-Nación liberal, se articularon desde una impronta estatista y centralizada y se les encomendó una función política vital para los Estados relacionada con la consolidación de una identidad nacional, la homogenización formal de poblaciones con culturas diversas y la transmisión de valores comunes que apoyaran la legitimidad de las élites que han controlado históricamente la gestión de lo público. (Tedesco, 1998; Filmus, 1997)

Dada la debilidad política y organizativa de las sociedades civiles en la región heredada de la etapa colonial, los actores económicos y sociales se constituyen marcadamente con respecto a los Estados y en este contexto los sistemas educativos latinoamericanos se distinguieron por el fuerte protagonismo del Estado.

En el caso específico de la República Dominicana, el sistema educativo emergió y se consolidó como un conjunto articulado y controlado de instituciones educativas a partir de la invasión militar estadounidense de 1917 y luego durante el régimen dictatorial entre 1930-1961. Este contexto impuso al sistema educativo dominicano un perfil no solo centralista, sino también autoritario en su forma de gestionar las instituciones y los procesos educativos, además de promover una relación que excluía a las familias y a las comunidades locales de participar en la educación.

En las últimas dos décadas del siglo XX, varios procesos confluyeron en la región para impulsar reformas del Estado que propusieron cambios institucionales importantes como la descentralización de la gestión administrativa. La etapa de transición y apertura democrática iniciada en América Latina y el Caribe ante la caída de los regímenes dictatoriales, la emergencia de las clases medias educadas, la terminación de las guerras en Centroamérica y, principalmente, cómo la crisis fiscal sacudió la región en los ochenta, crearon las condiciones para plantearse formas nuevas con respecto a la relación entre el Estado y sociedad.

Para finales de la década de los noventa, la mayoría de los sistemas educativos latinoamericanos ya habían desarrollado experiencias descentralizadoras con objetivos y lógicas diversas que produjeron conflictos y tensiones entre los sindicatos docentes y las autoridades gubernamentales. (Rápalo, 2003)

Las propuestas extremas del debate oscilaban entre las que promovían priorizar la histórica demanda de democratizar los sistemas educativos, ampliando la participación ciudadana en la gestión educativa, pero manteniendo el protagonismo del Estado en la garantía del derecho a la educación y las propuestas de corte neoliberal, en sus diferentes modalidades, que pretendían limitar al Estado a su función reguladora y distribuir la prestación de los servicios educativos entre un amplio conjunto de actores privados. Los objetivos de las reformas institucionales en lo relacionado con la descentralización educativa se plantearon principalmente a) lograr mayor autonomía pedagógica y curricular; b) mayor autonomía administrativa y financiera, así como c) incrementar la participación local. Las estrategias que se correspondieron a estos objetivos se relacionaban con el mejoramiento educativo, la transferencia de recursos financieros para la gestión de las escuelas, la elección de directores de centros educativos, contratación y supervisión de maestros y directores de escuelas, consejos directivos de escuelas, consejos escolares y asociaciones comunales para la educación. (Gajardo, 1999)

El balance regional indica según Gajardo (1999) que “en la mayoría de los países, los gobiernos han retenido la autoridad centralizada sobre las políticas nacionales, los marcos de referencia de los currículos, la generación y manejo de la información, la evaluación de los resultados y la capacitación especializada”. (Gajardo, 1999).

Es interesante lo señalado por varios autores en el sentido de que en la región se plantea, de un modo reiterado, lograr los objetivos de la descentralización, la mejora de la calidad educativa, sin embargo no se han sido priorizadas las estrategias de descentralización pedagógica, la movilización de las familias y las comunidades locales para integrarse en la vida de las escuelas y apoyar los aprendizajes de la población estudiantil. (Winkler, 1995)

En el año 2012, un estudio de la CEPAL concluye luego de un análisis de cuatro países, que “ciertos avances en materia de descentralización han tendido a revertirse, si bien las normas suelen ser amplias y muchas veces imprecisas en esta materia”. El estudio sostiene que el grado en que la descentralización debe profundizarse en cada país, más allá de sus logros en la eficiencia administrativa que genera, dependerá del análisis de factores como el desarrollo económico e institucional, extensión geográfica, densidad poblacional y diversidad cultural por la eficiencia que genera en la gestión pública. (Letelier, 2012)

En el marco de este trabajo se considera la descentralización desde los aportes realizados por Rondinelli, Nellis y Chema (1983), que definen la descentralización como “la transferencia de responsabilidades en los campos de la planificación, gerencia, adquisiciones y distribución de recursos del nivel central del gobierno y sus órganos a las unidades de campo del gobierno, unidades subordinadas o niveles inferiores, organismos semi-autónomos, autoridades o corporaciones con presencia local y regional u organizaciones privadas o no gubernamentales”. (Ron dinelli, Nellis y Chema, 1984)

Dependiendo del mayor o menor grado de autonomía en el proceso de toma de decisiones que el nivel central de gobierno a sus unidades sub-nacionales, se han distinguido en la literatura revisada cuatro modalidades de descentralización como son las siguientes:

- a) La desconcentración: esta modalidad se reduce a transferir funciones, tareas y recursos desde el nivel central a unidades locales al interior de una misma organización, pero no transfiere autoridad.
- b) La delegación: se transfiere la autoridad para la toma de decisiones desde las unidades jerárquicas superiores a las inferiores, pero este poder puede ser revocado en cualquier momento.
- c) El traspaso o devolución: se transfiere la autoridad total a una unidad de forma permanente y sin que esta tenga que solicitar permisos previos para actual.
- d) Privatización: esta modalidad se define como una forma de descentralización, ya que el gobierno transfiere responsabilidades y poder en la prestación de servicios al sector privado.

En los procesos descentralizadores experimentados en la región se han identificado distintas lógicas que se han articulado, impuesto y debilitado según las etapas de implementación, distribución de poder político de los actores y características propias de los estados y sociedades de cada país. Las lógicas prevalecientes han sido las siguientes según Filmus (1997):

- Lógica economicista: esta lógica comprende la educación como uno de los servicios que puede ser distribuido por el mercado de forma más eficiente que el Estado, por tanto propone que los mecanismos de mercado como la competencia, la transparencia, el financiamiento de la demanda se institucionalicen en los sistemas educativos.

- Lógica tecnocrática: privilegia una visión fundamentalmente instrumental de la política de descentralización y pretende que los niveles locales gestionen, de forma eficiente, el proceso de toma de decisiones y ejecuten ciertas tareas que le son asignadas por el nivel central.
- Lógica pedagógica: enfatiza en las oportunidades que la política de descentralización puede potenciar y mejorar las instituciones y los procesos de enseñanza-aprendizaje al otorgar mayor autonomía pedagógica a los centros educativos, especialmente contrarrestando las visiones que desde el nivel central no consideran las condiciones y la diversidad de las culturas locales.
- Lógica democrática-participativa: desde esta lógica se prioriza la capacidad del sistema educativo para transformar la cultura ciudadana de un país al fortalecer el aprendizaje en la acción de los valores, principios, actitudes y prácticas democráticas de millones de estudiantes, sus familias y las comunidades vinculadas.

La experiencia regional ha mostrado la necesidad de establecer un sistema de monitoreo y evaluación eficiente y de promover procesos de veeduría social a nivel local, regional y nacional de la política de descentralización con tal de que provea información confiable para la toma de decisiones de los diversos actores. Además se ha recomendado el seguimiento continuo para contrarrestar a tiempo los efectos no buscados o contrarios a los objetivos planteados como pueden ser el incremento de las inequidades educativas territoriales o de grupos específicos, la consolidación de las prácticas centralistas, caudillistas, clientelares y poco transparentes, así como el aumento de la burocracia y los costos educativos.

En el caso de la República Dominicana, los años posteriores a la aprobación de la Ley 66-97 hasta el año 2011, exhibieron limitados logros en materia de descentralización educativa. Los esfuerzos en la conformación y operación de las estructuras descentralizadas pasaron por esa larga etapa, por lo que no solo luchó con las restricciones financieras que caracterizó al sector educativo preuniversitario, sino también la persistencia de las autoridades políticas en mantener la tradicional forma centralista de gestionar el sistema educativo.

Para Piña, Reyes y Deláncer esta posición política es explicada con los siguientes argumentos “la diversidad de soluciones propuestas por la comunidad educativa nacional y por la propia Comisión de Reforma y Modernización del Estado ante la descentralización del sistema educativo, está sensiblemente mediatizada por la cultura política y por una serie de factores condicionantes que dificultan la velocidad de los cambios y la propia comprensión de los mismos”. (Piña, Reyes y Deláncer s/f)

Estos autores sostienen que “una cultura centralizante en la ejecución del gasto público, una falta de experiencia local en lo relativo a la administración de recursos frescos, una cultura de entuertos y vicios en lo relativo al uso diáfano de fondos, tanto en la experiencia de Estado como en algunos sectores de la sociedad civil, todas estas percepciones, dificultan la decisión definitiva en lo concerniente a la transferencia de los fondos que sustenta el innovado proceso de descentralización”. (Piña, Reyes y Deláncer s/f)

A partir del 2012, el contexto nacional y educativo cambia de manera notable con el significativo incremento del porcentaje de la inversión pública en la educación preuniversitaria con relación al Producto Interno Bruto y con un renovado interés de las autoridades gubernamentales para fortalecer la política de descentralización. En tal sentido se incrementan sustancialmente los recursos transferidos a las estructuras descentralizadas de RD\$409 millones en el 2011 a RD\$4,708 en el 2014.

Las juntas de centros educativos conformadas que en el 2009 ascendían a 1,066 y en el mes de enero del 2015 sumaban 6,007, las cuales representan casi la totalidad de los centros educativos del sector público. El resto de las juntas de centros educativos no conformadas reciben sus transferencias vía la Junta del Distrito, ya que son centros pequeños de uno o dos docentes, según datos suministrados por el director de Descentralización Educativa del Ministerio de Educación.

En este nuevo escenario educativo, los avances que se destacan en el contexto dominicano se relacionan con el desarrollo de las normativas que fundamentan los procesos de descentralización educativa, así como en la amplia concertación social y política que han sostenido el diseño de tres planes decenales de educación consecutivos: la Estrategia Nacional de Desarrollo y el Pacto de Nacional por la Reforma Educativa firmado recientemente en el 2014.

Al mismo tiempo, el reto de esta política es la de aprovechar la experiencia acumulada, para profundizar en el objetivo sustantivo para lo cual fue creada, según lo establece la Ley 66-97, o sea debe “garantizar una mayor democratización del sistema educativo, de la participación y el consenso, una mayor equidad en la prestación de los servicios y una mayor eficiencia y calidad en la educación”.

En el marco descrito anteriormente, el MINERD/IDEICE se plantearon elaborar una evaluación sobre el funcionamiento de las Juntas Descentralizadas de centros educativos del nivel Básico y Medio que contribuya a generar conocimientos e información confiable que apoye la toma de decisiones de los diferentes actores orientadas a mejorar el fortalecimiento de la política de descentralización educativa.

## 4. Objetivos de la Evaluación

### Objetivo general

Evaluar el funcionamiento de las juntas de centros educativos del nivel Básico y Medio, estableciendo tipologías en función de su respectivo desempeño de acuerdo a la legislación vigente.

### Objetivos específicos (OE)

OE.1. Describir el estado actual sobre el funcionamiento de las juntas de centros educativos.

OE.2. Analizar el desempeño financiero de las juntas de los centros educativos.

OE.3. Evaluar los resultados del desempeño de las juntas en la mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos.

OE.4. Proponer estrategias para optimizar el funcionamiento y el desempeño financiero de las juntas de los centros, así como la calidad de la gestión de los centros educativos del nivel Básico y Medio.

## 5. Aspectos metodológicos

En este apartado se describen los aspectos metodológicos relacionados con el tipo de estudio desarrollado, así como los detalles vinculados a la metodología cuantitativa y cualitativa.

### Tipo de estudio

En esta evaluación se combina el enfoque cuantitativo con el enfoque cualitativo de investigación, como una forma de producir un análisis complementario sobre las Juntas de Centros Educativos.

De acuerdo con Nirenberg, Brawersan y Ruíz, “esta combinación permite la consecución de objetivos múltiples atendiendo tanto a los procesos como a los resultados del programa, enriquece los hallazgos evaluativos profundizando en los motivos de las asociaciones que pueden encontrarse entre variables cuantitativas y sugiriendo hipótesis para explicar la variabilidad entre individuos o grupos, permite abordar la cuestión de las creencias, motivaciones o actitudes de la población, difíciles de ser reflejadas cuantitativamente, dando vida a los datos. También facilita la triangulación y acrecienta la comunicabilidad de los resultados” (Nirenberg, Brawerman & Ruíz, 2005: 87).

A continuación se presentan los detalles de la metodología cuantitativa y cualitativa que se utiliza en esta evaluación.

### Metodología del enfoque cuantitativo

#### Diseño del marco de muestreo

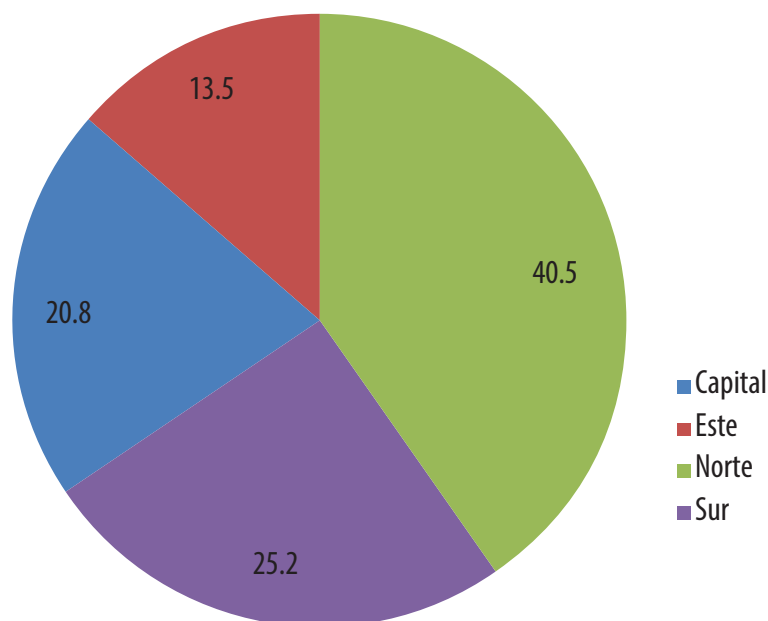
##### *Población objeto*

El número de centros educativos públicos de nivel Medio y Básico del país según información suministrada por el MINERD, en febrero de 2015, ascendía a 6,073, de los cuales el 81% son de nivel Básico, el 18,8% son del nivel Medio y el 0.2% pertenece a ambos niveles.

Para nuestro estudio se consideraron los centros educativos con juntas establecidas y en virtud de esto se tomaron en cuenta los centros que tienen cien o más estudiantes matriculados de nivel Básico o Medio.

Estos centros constituyen un total de 3,285 de los cuales el 72.8% son de nivel Básico, el 27,0% de nivel Medio y el 0.2% son de ambos niveles. En esta población restringida de centros educativos se encuentra el 54% de los centros existentes nacionalmente; el 88% de los estudiantes están matriculados, asimismo, el 36% está en la zona rural. La distribución según zona geográfica se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico No. 1**  
**Distribución porcentual de los centros educativos según zona geográfica**



Se utilizó un diseño aleatorio simple sin reemplazo, con probabilidad asumida del 27% probabilidad de los centros de Media en la muestra con una confiabilidad del 95%, un coeficiente de variación de 4.75%, mientras que la precisión será del 0.058 y un error relativo del 0.093.

El tamaño de la muestra seleccionada aleatoriamente de la población de centros educativos fue de 260. De esta los centros del nivel Medio fueron 82 (31.5%); 177 Básicos (68.1%); mientras 1 correspondía a ambos niveles (0.4%); y el 30% es rural.

#### *Forma de selección*

La selección se realizó a partir de un fichero en el software SPSS (versión 13) con el marco muestral constituido por el listado de los 3,285 centros, con región, distrito y dirección, el número de estudiantes matriculados, la zona de ubicación y su condición de nivel Medio o Básico. Se seleccionó la muestra de 260 centros en forma aleatoria del marco de población. El desglose quedaría así:

- a) Confiabilidad: el 95%
- b) Precisión: 0.046
- c) Coeficiente de variación: 3%
- d) Error relativo: 0.06
- e) Probabilidad de juntas de centros educativos del nivel Medio en la población: un 19%.

## Tipos de instrumentos utilizados para la recolección de la información

En la evaluación se utilizaron los siguientes instrumentos:

**Cuestionario.** Se utilizó un cuestionario que permitió recoger información general sobre el funcionamiento de las juntas y especialmente sobre las variables objetos de estudio. Estos cuestionarios fueron aplicados a los/las presidentes/as y secretarías y secretarías de las juntas de centros educativos del nivel Básico y Medio.

**Lista de chequeo.** Se aplicó una lista de chequeo para verificar la existencia de documentos en las juntas relacionados con aspectos como la creación y legalización de las juntas, actas de reuniones, manejo, uso y liquidación de transferencias financieras, productos elaborados como planes de desarrollo educativo, planes anuales, proyectos educativos, presupuestos, entre otros existentes.

## Objetivos, variables e indicadores cuantitativos

**Cuadro 1.**  
**Objetivos, variables e indicadores cuantitativos**

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
Describir el estado actual sobre el funcionamiento de las juntas de centros educativos del nivel Básico y Medio.	Funcionamiento de las Juntas Descentralizadas	Creación realizada
		Legalización realizada
		Reuniones realizadas
		Planes de desarrollo educativo ejecutados
		Planes anuales operativos elaborados
		Perfil de los miembros de las juntas (escolaridad, género y experiencias previas)
		Funciones desempeñadas por los miembros
		Capacitación recibida
		Cumplimiento con los requerimientos formales exigidos por el MINERD
		Proceso eleccionario
		Participación de los miembros en la toma de decisiones
		Informes realizados y compartidos con las instancias correspondientes
		Fortalezas y debilidades identificadas



OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES
Analizar el desempeño financiero de las juntas de los centros educativos	Desempeño financiero	<p>Capacitación recibida</p> <p>Apertura de cuenta realizada</p> <p>Vías de recepción de recursos</p> <p>Transferencias recibidas año 2013 y 2014</p> <p>Existencia de libro de ingresos y egresos de la junta</p> <p>Existencia de comité financiero</p> <p>Procedimientos administrativos utilizados para el manejo de los recursos recibidos.</p> <p>Conciliaciones bancarias Realizadas.</p> <p>Liquidación de transferencias realizadas.</p> <p>Captación de recursos de otras fuentes.</p> <p>Agilidad en la ejecución de los recursos.</p> <p>Auditorías realizadas por el MINERD a la junta.</p> <p>Rendición de cuentas realizada a todos los actores involucrados.</p>
Evaluar el impacto del desempeño de las juntas en la mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos.	Calidad de la gestión educativa.	<p>Los planes de desarrollo educativo del centro han sido apoyados.</p> <p>Los resultados académicos de los estudiantes han sido analizados.</p> <p>Las preocupaciones de las familias han sido planteadas.</p> <p>Abordaje de problemas del centro realizado.</p> <p>Personas excluidas de los servicios educativos han sido integradas.</p> <p>Ha mantenido la planta física y los servicios del centro en buenas condiciones.</p> <p>Las preocupaciones de los estudiantes han sido atendidas.</p> <p>Los estudiantes han Ampliado su participación en actividades curriculares.</p> <p>Se ha mejorado el cumplimiento del horario y del calendario escolar.</p> <p>Seguimiento realizado a la calidad de los alimentos que reciben los estudiantes.</p> <p>Problemas y conflictos identificados y solucionados.</p> <p>Relación con la comunidad fortalecida.</p> <p>Rendición de cuentas realizada a todos los sectores involucrados.</p>
Proponer estrategias para optimizar el funcionamiento de las juntas de los centros educativos.	Propuestas de estrategias.	<p>Propuestas de estrategias para optimizar funcionamiento de las Juntas Descentralizadas presentadas.</p> <p>Propuestas de estrategias para mejorar desempeño financiero de las Juntas Descentralizadas presentadas.</p> <p>Propuestas de estrategias para mejorar la calidad de la gestión del centro educativo presentadas.</p>

## Procesamiento y análisis de datos cuantitativos

Para la codificación y el procesamiento de la información, se elaboró y utilizó un programa de captura de los datos. Previamente al inicio de este proceso, se realizó una revisión y crítica de los instrumentos completados para asegurar una correcta digitación de los datos recogidos. Con este mismo propósito, se realizó una supervisión de la recolección de información durante el trabajo de campo.

El proceso de codificación de los cuestionarios consistió en asignar valores numéricos a cada una de las variables del cuestionario. La entrada de datos fue realizada por digitadores y digitadoras con experiencia en el campo de la investigación.

A fin de reducir errores y poder controlarlos, se realizaron varias revisiones de toda la digitación realizada.

El programa de captura de datos se diseñó en SPSS (Statistical Package for Social Sciences), programa especializado para el procesamiento y análisis de los datos estadísticos procedentes de encuestas y otras fuentes.

### Metodología utilizada para calcular el índice de efectividad

Para obtener el índice de efectividad se evaluaron los indicadores de las preguntas (14 a la 47) del cuestionario aplicado a los miembros de Juntas, los cuales están medidos en una escala ordinal (1 al 5) para obtener una (o varias) variables de Likert (suma de variables ordinales) que resultara en la valoración de la efectividad de las Juntas.

Estos indicadores se evaluaron a través del Alfa de Cronbach que es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, este coeficiente toma valores entre 0 y 1 y si la medición es mayor de 0.8 es suficiente para garantizar la fiabilidad de la escala.

Los resultados fueron los siguientes:

ALPHA CRONBACH'S	NÚMERO DE PREGUNTAS INCLUIDAS
.805	34 preguntas (De 14 a 47)
.578	16 preguntas (de ola 14 a 29)
.841	18 preguntas (de 30 a 47)

Como conclusión se seleccionaron los indicadores de 30 a 47 relacionados con la gestión del centro educativo y se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para evaluar la relación entre indicadores excluyendo aquellos que tenían niveles de significación estadística –errores de primer tipo— mayores de 0.05.

En el grupo de indicadores seleccionados se excluyeron los indicadores 35, 40 y 41. Y se recalculó el coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo el valor 0.832 para estos 15 indicadores, luego se construyó una escala sumatoria de Likert de los 15 indicadores de efectividad del trabajo de la Junta. Con estos resultados se construyó la tipología de efectividad de las juntas que se presenta en este informe.

## Metodología cualitativa

Integrar distintos métodos en un mismo diseño de evaluación es con frecuencia utilizado en la investigación en ciencias sociales, dado que se puede contar con distintas imágenes sobre el fenómeno social que es objeto de estudio. Además puede ayudar a compensar las limitaciones de un método con las fortalezas de otro y a reforzar la validez de unos resultados. (Serrano, 2007).

Para complementar el tratamiento cualitativo de la evaluación de las juntas de centro, se utilizó un enfoque de investigación evaluativa basado en los aportes de Lincoln y Guba (1985) en el que se considera la evaluación como un proceso de recogida de datos en continua e inseparable valoración e interpretación basada en el consenso. En este enfoque, el evaluador o evaluadora utiliza métodos naturalistas, trabaja en equipo con todo el grupo implicado para establecer círculos hermenéuticos para lograr construcciones e identificar cuestiones.

Para Serrano (2007), la investigación cualitativa trata de entender la realidad social como la perciben las personas, se interesa por la comprensión personal, los motivos, los valores y las circunstancias que subyacen en las acciones humanas. El enfoque cualitativo ayuda a situar el contexto en el que ocurre el acontecimiento y permite registrar las situaciones, los marcos de referencia y aquellos eventos sin desgajarlos de la realidad en la que tienen lugar.

En este estudio se utilizaron técnicas de investigación cualitativa para recoger las percepciones, juicios, valoraciones, creencias, actitudes, aprendizajes, interacciones y experiencias de los diversos actores relacionados con el significado profundo de las juntas de centros en sus respectivos contextos.

Específicamente se realizó el análisis de las diversas perspectivas y subjetividades de actores involucrados con las juntas en relación a su funcionamiento, el nivel de correspondencia entre el nivel de desempeño de las juntas y las funciones previstas en la normativa vigente, el desempeño financiero de estas, el impacto del desempeño de las juntas en la mejora de la calidad de la gestión de la instancia correspondiente, así como también, las propuestas de estrategias para optimizar el funcionamiento de las dichas juntas.

Para el procesamiento de los datos cualitativos se utilizó el programa Atlas Ti que es un software utilizado para el análisis profesional de textos y datos multimedia.

## Criterios utilizados para la selección de las Juntas de Centros Educativos

Como parte del enfoque de investigación cualitativa, se realizó la selección de las juntas de centros educativos en función de los criterios teóricos relacionados con la capacidad de cada junta seleccionada para enriquecer la mayor diversidad y profundidad de categorías a estudiar. Los criterios para la selección de las juntas fueron los siguientes:

- a) Dos juntas de centros del nivel Básico de zonas rurales de regiones diferentes, con una matrícula menor de cien estudiantes matriculados, con experiencia en el manejo de transferencias de recursos.
- b) Dos juntas de centros del nivel Básico de zonas urbana-marginales de regiones diferentes, una con matrícula entre 101 a 500 estudiantes y otra de más de quinientos estudiantes con experiencia en el manejo de transferencias financieras

- c) Dos juntas de centros del nivel Medio, de zonas urbanas y regiones diferentes con una matrícula menor a quinientos estudiantes que hayan manejado transferencias financieras.
- d) Dos juntas de centros del nivel Medio, de zonas urbanas-marginales y regiones diferentes con una matrícula mayor de quinientos estudiantes que hayan manejado transferencias financieras.

### Procedimientos utilizados en la selección de las Juntas de Centros Educativos

Se realizó una preselección de 26 centros educativos a partir del “Reporte de matrícula pro centros públicos 2014-2015 por nivel, zona y dirección al 05-03-2015” facilitado por el MINERD. Esta preselección se realizó en función de los criterios que se expusieron anteriormente.

Con los 26 centros educativos preseleccionados se procedió a contactar telefónicamente a las regionales y/o distritos educativos para explicar los objetivos del estudio, las técnicas que se aplicarían y los criterios para la selección de las juntas descentralizadas, así como también, para solicitar los nombres de los directores y directoras, los teléfonos personales y el del centro educativo, en caso de que hubiere.

El objetivo de las llamadas a los centros educativos seleccionados fue para identificar, en primer lugar, la existencia de una Junta, en segundo lugar, el manejo de transferencias financieras en cada uno de los 26 centros y, finalmente, para actualizar datos de matrícula y confirmar direcciones de los centros educativos. A partir del análisis de las informaciones producidas durante este proceso se procedió a seleccionar las 8 juntas para el estudio cualitativo, tal como indica el cuadro siguiente.

**Cuadro No. 2**  
**Criterios utilizados para la selección de los centros educativos del estudio cualitativo**

NIVEL EDUCATIVO	MATRÍCULA	ZONA	PROVINCIA/MUNICIPIO
Medio	101 a 500	Urbana	Santo Domingo
Medio	101 a 500	Urbana	Pedernales
Medio	500 o más	Urbana	Nagua
Medio	500 o más	Urbana	La Romana
Básico	101 a 500	Urbano- marginal	Santo Domingo
Básico	500 o más	Urbano- marginal	Bonao
Básico	Menos de 100	Rural	Seibo
Básico	Menos de 100	Rural	San Cristóbal

### Técnicas de recolección cualitativas e instrumentos

En esta evaluación se utilizaron las siguientes **técnicas** de investigación cualitativa:

- **Entrevista semi-estructurada** a actores clave del Ministerio de Educación como el director de Gestión y Descentralización, el director de la Oficina de Planificación y Desarrollo, así como los técnicos nacionales de la Dirección de Descentralización del MINERD.

- **Grupo focal** a los miembros actuales de las Juntas de centros educativos como padres, madres, docentes, estudiantes, miembros de la comunidad, tal como consta en el reglamento vigente.
- **Análisis documental** de los documentos claves producidos para o en las juntas: ordenanzas, manuales e instructivos de funcionamiento, actas de reuniones, planes de desarrollo educativo, planes anuales, presupuestos, proyectos educativos, informes, entre otros.

Para la aplicación de las técnicas anteriores se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevista semi-estructurada para actores claves del MINERD
- Guía para el grupo focal a realizar con los miembros de las Juntas de Centros.

### Categorías analíticas

En el siguiente cuadro se presentan las categorías analíticas, la definición de estas y las técnicas que se utilizaron para la recolección de la información.

**Cuadro 3.**  
**Categorías analíticas**

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN	TÉCNICAS
Funcionamiento	Experiencias, valoraciones y reflexiones de los implicados/as sobre el funcionamiento de las Juntas Descentralizadas	- Entrevista semiestructurada - Grupos focales - Análisis documental
Desempeño financiero	Opiniones y valoraciones de los /las implicados/as sobre el desempeño financiero de las Juntas Descentralizadas	- Entrevista semiestructurada - Grupos focales - Análisis documental
Calidad de la gestión	Opiniones sobre el impacto del desempeño de las juntas en la mejora de la calidad de la gestión de la instancia correspondiente	- Entrevista semiestructurada - Grupos focales - Análisis documental
Propuestas de estrategias	Identificación por parte de los/as implicados/as de propuestas de estrategias para optimizar el funcionamiento de las Juntas Descentralizadas	- Entrevista semiestructurada - Grupos focales - Análisis documental

## 6. Resultados de la evaluación

Este capítulo presenta los resultados de la evaluación a las Juntas de Centros Educativos en los aspectos relacionados con su funcionamiento general, desempeño financiero y su rol en la gestión de los centros educativos.

### Funcionamiento y Efectividad de las Juntas de Centros Educativos

#### Aspectos generales

Las juntas de los centros educativos tienen una valoración positiva entre los actores entrevistados a nivel nacional, se valora tanto su buen funcionamiento interno como sus aportes a la mejora del servicio educativo y específicamente se destacan, sus logros en cuanto a reparación o mejora de la planta física, ampliación del equipamiento y los materiales educativos utilizados por docentes y estudiantes.

El 92.6% de los/as entrevistados/as expresó sentirse muy satisfecho o satisfecho con el trabajo que han realizado estas entidades; el resto indicó no estar satisfecho (2.7%) y poco satisfecho (7.4%)

El nivel de satisfacción expresado por los entrevistados y las entrevistas es coherente con la percepción de mejoría que experimentan en los centros educativos. El 96.3% ha percibido que el trabajo realizado por las Juntas de Centro ha mejorado el funcionamiento de los centros educativos. En cambio, un bajo porcentaje de los consultados opinan que los centros educativos no han mejorado o han mejorado poco.

Como parte de la evaluación realizada, se construyó un índice de efectividad que indica que el 57.2% del total de las juntas evaluadas mostraron ser efectivas en lograr los objetivos establecidos en la normativa vigente relacionados con su rol en la gestión de los centros educativos, mientras que un 33.2% está en proceso de lograr esos objetivos y un 9.6% no logró los objetivos planteados. Según el nivel educativo, un 60.7% de las Juntas del nivel Básico lograron ser efectivas, mientras que del nivel Medio solo un 44.4% fueron efectivas en lograr sus objetivos.

Con relación al nivel educativo de los directivos (presidentes/as y secretarías y secretarios), un 93.4% tienen grado universitario y un 74.3% tienen acumuladas experiencias previas en participar en asociaciones o juntas similares. Estos son factores que pueden estar asociados con los logros actuales de las Juntas de Centros Educativos y es una fortaleza a ser aprovechada para incrementar los niveles de eficacia de estos organismos.

Un hallazgo importante que resulta destacable es que a pesar de ser mayor el porcentaje las mujeres que integran las directivas de las Juntas, los hombres son los que ocupan en mayor porcentaje la posición de presidentes de dichas Juntas (un 67.7%). Esto refleja la persistencia de altos niveles de inequidad de género existentes en la sociedad dominicana y específicamente, muestra cómo esta se reproduce en la dirección de los centros educativos. Esta situación debe ser analizada con mayor profundidad y ser abordada con instrumentos eficaces en el marco de la política pública para el sector educativo.

Las funciones de los y las presidentes de las Juntas analizadas están centradas en la gestión administrativa y financiera del centro, la cual implica, entre otras cosas, administrar los fondos recibidos, identificar necesidades para presentar a la junta, velar por el buen manejo y uso de los fondos, realizar cotizaciones y compras, entre otras. También han tenido que asumir, en la marcha, los procesos y tareas de contabilidad de los fondos, ya que en pocos casos pueden disponer de servicios de contadores o auxiliares de contabilidad: esto es una dificultad adicional a su trabajo de dirección del centro.

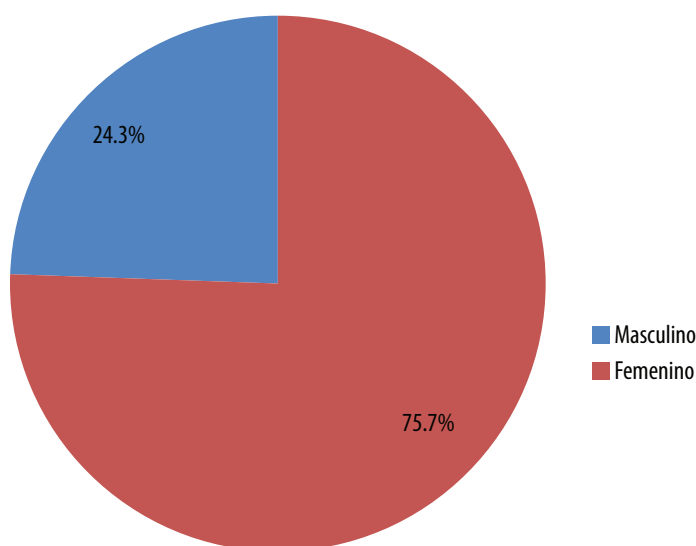
Las funciones menos desempeñadas por los y las presidentes de juntas, con relación a las establecidas en la normativa vigente, son las relacionadas con la calidad y la equidad en la prestación de los servicios educativos, así como la de fortalecer las relaciones entre la escuela y la comunidad para asegurar su mutuo apoyo. Este hallazgo es preocupante ya que las funciones centrales de las juntas son precisamente las que menos se han priorizado hasta ahora debido a que el tiempo de los directores y las directoras de los centros está siendo utilizado principalmente para labores administrativas.

En general, un elevado porcentaje de los padres y madres que fueron elegidos para desempeñar la función de tesorero o tesorera en las juntas no poseen el perfil requerido para las funciones establecidas. Un 66.7% tienen algún grado o ha concluido del nivel secundario y solo 17% tiene estudios universitarios. Esta situación se agrava por el hecho de que no han recibido la capacitación necesaria para ejercer dichas funciones. Otro elemento a considerar es la falta de tiempo de los padres y madres para las diversas acciones a desarrollar como parte del cargo, según tesoreros y tesoreras entrevistados. Esto implica que en la mayoría de las juntas estudiadas, quien desempeña efectivamente la función de tesorero o tesorera es el presidente o la presidente de la Junta con ayuda del secretario o la secretaria de la junta o el personal contable del distrito educativo.

### Perfil general de los integrantes de las Juntas

La directiva de las Juntas de Centros Educativos del nivel Básico y Medio está integrada predominantemente por mujeres. Estas componen el 75.7% del total; lo que indica una relación de 3 a 1, de cada tres (3) mujeres que forman parte de la directiva hay un hombre.

**Grafico No. 2**  
**Sexo de los y las directivos de las Juntas de Centros Educativos**



Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

Esta fuerte feminización de las directivas de las Juntas está asociada a la realidad actual del sistema educativo dominicano donde el personal docente es significativamente femenino y la tendencia de que los espacios de participación relacionados con los servicios sociales sean integrados por las mujeres como parte de la división de roles que promueve la cultura patriarcal, que ha otorgado a las mujeres la responsabilidad por los servicios de cuidado y educación.

Como se planteó anteriormente, esta inequidad puede visualizarse en que al desagregar las funciones que realizan los integrantes de las Juntas de Centros Educativos según sexo, puede observarse que, en términos relativos, del conglomerado de hombres una alta proporción de estos desempeñan la función de presidente (67.7). En cambio, dentro del conglomerado femenino, una mayor proporción de estas cumple la función de secretaria (54%) y solo un 45% son presidentas. (Véase el cuadro No. 4)

**Cuadro 4.**  
**Función desempeñada por la directiva de las Juntas de Centros Educativos, según sexo**

SEXO	FUNCIÓN	PORCENTAJE
Masculino	Presidente	67.7
	Secretario	31.5
	Tesorero	.8
	Total	100.0
Femenino	Presidenta	44.9
	Secretaria	53.8
	Tesorera	1.3
	Total	100.0

Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

En cuanto a la estructura etaria de la directiva de las Juntas de Centros Educativos se observa que los grupos etarios de 40 a 49 y 50 a 59 años, en términos cuantitativos, son predominantes; 40.7% y 29.7% respectivamente, que en conjunto constituyen el 70% de los miembros de estos organismos.

Los datos arriba señalados nos indican que las Juntas de Centros Educativos están compuestas por personas, predominantemente, adultas. No obstante es importante destacar que cerca de la cuarta parte de los integrantes se encuentra por debajo de los 39 años de edad.

**Cuadro 5**  
**Edad de la directiva de las Juntas de Centros Educativos**

RANGO DE EDADES	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Hasta 39 años	24.8	24.8
De 40 a 49 años	40.7	65.6
De 50 a 59 años	29.7	95.3
De 60 o mas	4.7	100.0
Total	100.0	

Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

### Nivel educativo de los y las miembros de las Juntas

El nivel educativo de la directiva de las Juntas de Centros Educativos, en términos generales, es alto; esto se verifica al combinar los porcentajes de personas que han obtenido, al menos, el nivel de licenciatura o estudios superiores; entiéndase: especialidad y maestría. Estos representan, en conjunto, más del 93.4 % del total.



**Cuadro 6.**  
**Nivel educativo de los y las miembros de las Juntas de Centros Educativos**

NIVEL EDUCATIVO	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Primario	.6	.6
Secundario	1.6	2.1
Técnico Superior	3.5	5.6
Licenciatura	59.5	65.1
Especialización	13.4	78.5
Maestría	20.5	99.0
Otro	1.0	100.0
Total	100.0	

Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

Sin embargo, al desagregar el dato del nivel educativo según la función desempeñada en la Junta de Centro Educativo, se observa que, como se planteó anteriormente, los que tienen menor nivel educativo son los tesoreros y tesoreras. Solo el 67% de estos han alcanzado algún grado del nivel secundario; 17% licenciatura; y en ningún caso tienen especialidad o grado de maestría.

Por su parte, los secretarios o secretarías que son por la reglamentación, docentes del centro educativo, se concentran mayoritariamente, en el nivel de licenciatura (76 %). Los presidentes y presidentas son los que tienen mayor nivel académico. Estos se distribuyen de la siguiente manera: licenciatura 45%, especialización 18%, maestría 33%.

**Cuadro 7.**  
**Nivel educativo de la directiva de las Juntas de Centros Educativos, según la función desempeñada**

NIVEL EDUCATIVO	FUNCIÓN DESEMPEÑADA		
	Presidente	Secretario	Tesorero
Primario	.0%	.8%	16.7%
Secundario	.4%	1.2%	66.7%
Técnico Superior	2.7%	4.4%	.0%
Licenciatura	44.6%	76.0%	16.7%
Especialización	17.8%	8.8%	.0%
Maestría	33.3%	8.0%	.0%
Otro	1.2%	.8%	.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

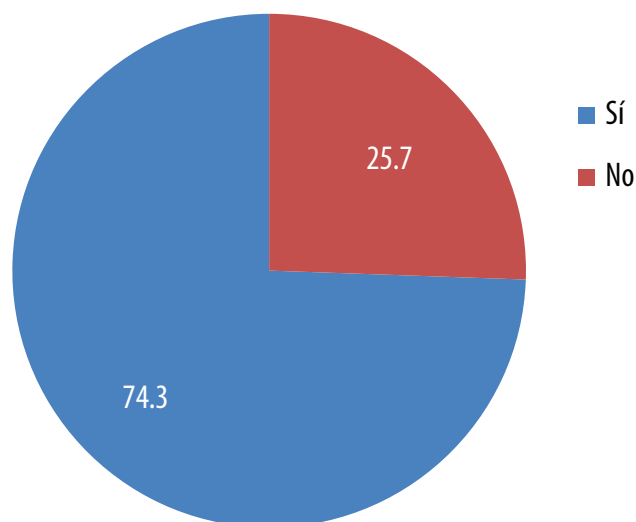
Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

En este punto es importante destacar que existe una asociación significativa entre el nivel educativo y la función desempeñada. Esto responde a lo establecido en los artículos 47 y 50 de la Ordenanza 02-2008, que indica que la presidencia debe ser asumida por los directores y directoras de los centros educativos. El hecho de ser director o directora implica tener, por lo menos, el grado de licenciatura; asimismo, la función de secretaria o secretario o corresponde a un miembro del sector magisterial. En tanto, la función de tesorero o tesorera está reservada para un representante de los padres y madres que no necesariamente tienen un nivel de formación profesional.

## Experiencia en organismos similares

Es importante destacar que el 74.3% de la directiva de las Juntas de Centros Educativos han participado en organismos similares.

**Gráfico no. 3**  
**Experiencias previas de participación en asociaciones o juntas similares**



Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

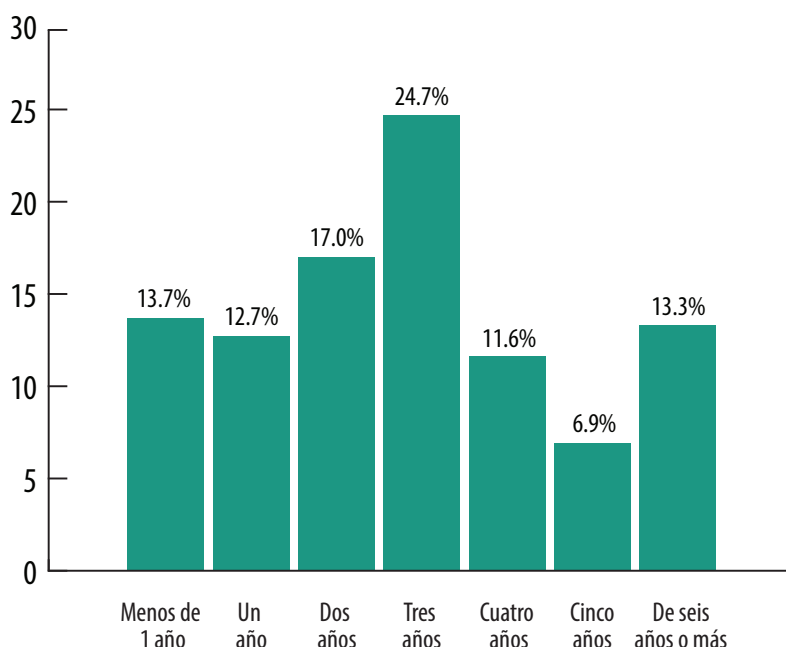
A partir de los resultados anteriores, la combinación entre el alto nivel educativo de los y las directivos (presidentes y secretarías o secretarios) y las experiencias previas de participación en asociaciones o juntas similares, es un factor que puede explicar los logros actuales de las juntas de centros educativos. Esto es coherente con los resultados de la primera evaluación realizada al proyecto piloto de las Juntas de Centros Educativos. (FLACSO-SEEC, 2004)

## Tiempo de conformación de las Juntas

Como muestra el gráfico siguiente, el 68% de las Juntas evaluadas tiene tres años o menos de conformadas, mientras que solo el 13% tiene seis o más años.

Gráfico 4.

### Distribución porcentual de las Juntas De Centros Encuestadas según número de años de constituidas



Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

La variabilidad en el tiempo de conformación de las Juntas presentada anteriormente es coherente con el proceso de apoyo institucional y financiero que ha tenido la política de descentralización educativa en general desde el Estado dominicano. A partir de la Ordenanza 02-2008 el impulso de esta política fue restringido hasta el 2012 cuando se cumple con la Ley General de Educación 66-97 y se inicia la inversión del 4% del PIB para la educación preuniversitaria.

### Cumplimiento de requisitos formales

Para el buen funcionamiento de toda organización, se necesita cumplir con ciertas formalidades mediante las cuales se regularizan e institucionalizan las prácticas y/o acciones desarrolladas. En este sentido, se verificó que más del 80% de las Juntas de Centros Educativos cuenta con los siguientes requerimientos: *libro de asambleas, acta de constitución de la Junta, liquidación de los fondos del MINERD, Proyecto Educativo de Centro (PEC), acta de recepción de cotización*. Asimismo, más del 70% presentan: *libro de registro de actas de reuniones, libro de ingreso y egreso, planes operativos, informes financieros, y de redición de cuentas*. En cambio, los requerimientos que, en menor medida, presentan las Juntas de Centros Educativos son los referidos a: apertura de cuenta bancaria, conciliación bancaria y Registro Nacional de Contribuyentes (RNC) (Cuadro No. 8).

**Cuadro 8**  
**Evidencias de requerimientos formales presentados por las Juntas de Centros Educativos.**

DOCUMENTOS PRESENTADOS	SÍ	NO
Libro de asambleas realizadas	82.7%	17.3%
Acta de constitución de la Junta	88.4%	11.6%
Libro de registro de actas de reuniones y acuerdos	78.1%	21.9%
Sello de Junta de Centro Educativo	67.7%	32.3%
Evidencia del Proyecto Educativo de Centro Educativo (PEC)	85.3%	14.7%
Libro de ingresos y egresos	72.9%	27.1%
Evidencia de cuenta bancaria aperturada	46.1%	53.9%
Evidencia del manejo conciliación bancaria	46.6%	53.4%
Solicitud de cotización y acta de recepción de cotización	81.2%	18.8%
Evidencia de Registro Nacional de Contribuyente (RNC)	39.2%	60.8%
Evidencia del Plan Operativo Anual (POA) o trimestral	74.6%	25.4%
Evidencia de liquidación de los fondos recibidos del MINERD	80.5%	19.5%
Evidencia de informes financieros o de rendición de cuentas compartidos con los miembros de la Junta y el MINERD	73.3%	26.7%

Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

El avance que muestran estos datos en materia de cumplimiento de los requerimientos formales exigidos a la Juntas de Centros Educativos es un logro importante considerando el esfuerzo para institucionalizar estos procesos que requiere hacerse desde el Ministerio de Educación. Sin embargo es importante destacar que los requerimientos con menores niveles de cumplimiento como el RNC y la cuenta bancaria aperturada son fundamentales para avanzar en niveles más altos de eficiencia administrativa, de autonomía y de mayor transparencia financiera de los centros educativos.

### Proceso de elección de los y las integrantes

Según la perspectiva de los actores entrevistados, el proceso de elección de los y las integrantes de las juntas respondió a los criterios y a la normativa establecida por el MINERD. En ese sentido, se realizaron asambleas sectoriales para elegir a representantes de docentes, estudiantes, padres y madres y sociedad civil. Este proceso se hizo por votación, levantando la mano; la decisión se tomó por el voto de la gran mayoría de los y las presentes. Aunque con algunos matices distintivos que se presentan en las citas siguientes.

Fue de manera sectorial. Cada sector, por ejemplo, para elegir los docentes, los docentes se reunieron en asamblea y ellos eligieron a los dos docentes que querían que los representaran. De igual manera, se hizo con el Consejo Estudiantil. A mí no tenían que elegirme porque según la ordenanza yo soy la presidenta. Hay un docente que también lo eligen las APMAES. Las APMAES en asamblea eligió el docente que ellos querían que estuviera en la Junta y ellos eligieron su representante. La sociedad civil, convocamos una reunión en la que participaron Juntas de vecinos, iglesia y otros sectores y ellos eligieron a quiénes querían que participara en la Junta de Centro. Luego de tener todos los elegidos por sectorial, todos se reunieron para elegir al secretario y al tesorero. El secretario que es un maestro, dentro de la Junta y el tesorero que es un representante de la sociedad de padres, fueron elegidos dentro de todos los que quedamos conformando la Junta. (Presidenta Junta C)

Sin embargo, en tres juntas estudiadas se modificó la normativa para la selección de las personas que representan a la sociedad civil y al personal docente para utilizar los siguientes criterios: a) la trayectoria de colaboración en la creación del centro, b) el nivel de compromiso demostrado, además de c) si eran personas confiables para el trabajo.

“Ese proceso de elección ¿cómo se hizo?”

“El de la comunidad lo elegimos porque son gente que han venido apoyando desde el principio, ese no hubo elección, hubo una decisión!”

Realmente casi trabajamos así desde el principio. Porque somos una escuela nueva y uno tiene que buscar personas confiables para el trabajo. Ya estaban esas personas cooperando con nosotros, conocen el proyecto. Dijimos: “¿Quién califica?”, se hizo así para la sociedad civil, porque los demás ya están elegidos porque vienen de la APMAE. (Presidenta Junta D).

En dos juntas se planteó que este proceso de elección se produjo sobre la base de una propuesta de personas que se presentó a algunos de los sectores que conforman la junta de centro. Tal es el caso de un representante estudiantil que fue propuesto por el director anterior del centro por ser estudiante meritorio durante cuatro años consecutivos y además por la prisa en presentar al MINERD los miembros de la junta.

Una junta realizó el proceso de elección del representante estudiantil diferente. Este se hizo a partir de la identificación de una plancha, la realización de una campaña y de las elecciones, como se desarrollan a nivel nacional, según presidente de junta.

Aquí se hace una elección democrática del Consejo Estudiantil, se saca una plancha, ellos mismos, los estudiantes, hacen su campaña y hacemos unas elecciones normales igual como la Junta Central Electoral, con los votos, los marcadores.

Con doble propósito: 1) Que ellos se vayan acostumbrando a qué es una elección, educarlos en ese sentido, 2) Que ellos también se sientan importantes haciendo su campaña. El presidente del Consejo Estudiantil lo pasamos a la Junta, como representante de los estudiantes. (Presidente Junta F).

En tres juntas estudiadas no se tiene información sobre el proceso de votación desarrollado para la conformación de estas. Solo una junta da cuenta de la realización de una reunión entre todas las personas elegidas para desarrollar el proceso de elección de un secretario o secretaria, de un tesorero o tesorera: no se tiene información sobre cómo lo hicieron las demás juntas analizadas. En otra junta de centro algunos de sus integrantes no saben cómo fueron elegidos o elegidas para conformarla y la representante estudiantil desconoce los criterios para su elección.

A diferencia de lo que ocurre con el representante estudiantil de una junta de centro bido-cente que lo eligieron porque “yo soy un niño tranquilo, siempre hago mis clases, me porto bien con mis compañeros, por eso me eligieron”. Es importante evaluar estos criterios que con frecuencia son utilizados en los centros educativos para que no discriminen o excluyan de estos organismos a candidatos o candidatas con liderazgo y pensamiento crítico. En esta misma junta llama la atención la duda que expresa la tesorera sobre el sector que representa:

“Yo creo que represento a la de padres y amigos”, aunque fue la comunidad que la eligió; esto podría dar cuenta de su limitada participación, pocas reuniones realizadas, además, de la centralización de las tareas en la presidenta de la junta.

El personal técnico de descentralización en los distritos entrevistados, confirma los resultados anteriores, ya que sostienen que el proceso de elección de los y las integrantes de las juntas de centros se realiza como establece la ordenanza No. 02-2008. En tal sentido, se convoca y se realizan asambleas sectoriales para elegir a representantes de docentes, padres y madres, sociedad civil y estudiantes.

La cantidad de miembros de las juntas de centro es nueve, pero la junta de centro unidocente, bidocente o tridocente está conformada por cinco integrantes, según lo establece la normativa. En estos casos, el proceso eleccionario sigue también la normativa según los técnicos distritales entrevistados.

Se conformaron lo que ya se conocen como las Juntas de Centros, que son nueve miembros que en las escuelas funcionan, donde hay cinco miembros que son directamente de las escuelas, donde participan tres docentes, el director del centro que por ende es el presidente y un estudiante; ahí hay cinco miembros, y los otros cuatro restantes van a los que es la sociedad civil o sociedad de padres, amigos de la escuela, lo que gravitan en la zona de la escuela”.(Técnico descentralización Distrito educativo B)

“En ese caso, está el director que la preside hasta que sea miembro. Como no tenemos más docentes, sino un solo docente que es director y docente, pues se toma un miembro de la APMAE, un miembro de la organización comunitaria, un presidente de los gobiernos de curso y ellos conforman la Junta”. (Técnico descentralización Distrito educativo A).

### **Funciones desempeñadas por los y las integrantes de las Juntas**

El artículo 47 de la Ordenanza 02-2008 establece la función de cada integrante de las Juntas de Centros Educativos; en este caso, la función del presidente/a es la de mayor peso específico; ya que es donde descansa la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de las funciones de las Juntas de Centros, tal como son establecidas en el artículo 46 de la indicada ordenanza.

Las funciones de secretaria o secretario, según lo establecido en el artículo 53 de la Ordenanza están supeditadas a la aprobación del o la presidente. Lo que indica que es una función de segundo orden. En tanto que la función de tesorero o tesorera a se encarga del manejo financiero.

Según las entrevistas realizadas, las funciones de los y las presidentes de las juntas analizadas están centradas en la gestión administrativa y financiera del centro, sobre todo, de los fondos recibidos, y pocos reconocen la necesidad de asumir la gestión pedagógica lo que genera tensiones en presidentes consultados o consultadas. Estas funciones son: identificar necesidades para presentar a la junta, velar por el buen manejo y uso de los fondos, realizar cotizaciones y compras, entre otras.

Mi papel es el de velar, vigilar, coordinar, todos los asuntos que tienen que ver con el centro educativo, que están vinculados [sic] a lo que es el manejo de la Junta. Dar fiel cumplimiento al manejo y uso de los recursos. (Presidenta Junta C).

Hacer las veces de director pedagógico y director administrativo, las dos cosas, no es fácil en una escuela grande. Porque tú tienes un personal profesional, que es engraido, se cree tener muchos derechos y pocas responsabilidades, entonces, cuando hay que hacer trabajo en equipo, siempre hay alguno que lo hace, pero menos". (Presidente Junta F).

También han tenido que asumir tareas de contabilidad que han aprendido en el proceso, en pocos casos cuentan con el personal contable del centro al que le dan seguimiento, y otros u otras reciben el apoyo del personal contable del distrito educativo, entre otros.

Los directores que ahora estamos trabajando con recursos, que antes teníamos muchos problemas con la escuela, no teníamos la experiencia [con] ese presupuesto. Y otra, no teníamos la experiencia del asunto contable. Hemos tenido que aprender en la marcha. Aunque tenemos una buena contable que nos orienta bastante". (Presidente Junta F)

"Aunque no soy contable, soy maestra, pero yo nunca entrego eso: "Porque eres la contable", y lo dejo. Tengo que estar viendo, observando que todo está en orden. Que el informe que se da, que si dice que se compraron tantos botellones de agua, que se asiente, que eso sea realmente lo que esté ahí, de la fecha y que esté ordenado en el orden que se me exige que esté. Yo velo por todo eso siempre. Y hago que los otros miembros también se interesen y les explico, porque algunos son padres, de la sociedad civil que quizás no tienen tanto, pero yo trato de que ellos también se empoderen de todos los asuntos que tienen que ver con esto". (Presidenta Junta C).

En un solo caso se plantea la convocatoria a reuniones, motivación y el estímulo a la participación de las personas que integran la junta, como otras de las funciones que desempeñan los y las presidentes de juntas.

Una presidenta de junta de centro bidocente detalla las acciones que realiza: ir al distrito cuando le llaman, retirar cheque, identificar necesidades, realizar cotizaciones y comprar, llevar las facturas con comprobante fiscal para liquidar los fondos. Sin embargo, en su expresión y en sus palabras no se genera tensión ni preocupación, pese a que las diversas salidas del centro implican la suspensión de la docencia o que los niños y las niñas estén acompañados de algún miembro de la comunidad.

Esta junta también maneja su cuenta bancaria, para retirar y liquidar el cheque en el distrito que tiene que estar firmado por tres personas.

Yo me dirijo al distrito, ya cuando me llaman y me dicen que hay que ir a retirar el cheque, tengo que ir con la secretaria o la tesorera, cuándo puedan; ir a cotizar. Primero verificamos lo que hace falta, es decir "Nos conviene más comprar una pizarra, no hay", o cualquier cosa; yo voy y retiro. Entonces tengo que volver al Seybo a liquidar el cheque, llevo todas las facturas con comprobante fiscal y lo liquido. (Presidenta Junta H).

A diferencia de lo que ocurre con el presidente de la junta de centro unitaria ubicada en un lugar de difícil acceso, quien manifiesta que su rol no es asumir tareas de contabilidad y que tampoco estudió para desempeñarlas.

“Y uno trata de resolverlo con las instrucciones que le han dado. Pero no es algo que a mí... yo no estudié para ser auditor, para entregar unos. ... Yo no estudié para eso. Uno tiene que hacerlo porque está aquí, pero no es parte de mis funciones”. (Presidente Junta G).

Este mismo presidente fue el único en afirmar que no realiza plan operativo anual, y la documentación revisada de las juntas estudiadas da cuenta de que solo tres de las ocho juntas analizadas tienen dicho plan. Junto a la tesorera, analiza las necesidades del centro y cuando llega el dinero, elabora el presupuesto y realiza las compras según la lista de necesidades identificadas.

Esperar a recibir los fondos para identificar las necesidades del centro y elaborar el presupuesto es característico de la economía y la cultura de la informalidad. Es algo que debe ser cada vez más superado desde la institucionalización y la eficiencia de los procesos en el sistema educativo.

En ese mismo orden, la elaboración del Proyecto Educativo de Centro no es considerado como parte de las funciones de la junta, pese a que cinco de las juntas estudiadas a profundidad informan que lo tienen.

Las funciones no mencionadas por los y las presidentes de juntas, que están establecidas en la normativa vigente son las siguientes: proponer las medidas que deben adoptarse para garantizar la calidad de la educación y la equidad en la prestación de los servicios educativos; proponer la programación de las acciones que la junta de centro debe llevar a cabo en el marco de las políticas definidas por el Consejo Nacional de Educación en coordinación con la Junta Distrital de Educación; coordinar actividades para fortalecer las relaciones y el apoyo mutuo entre la escuela y la comunidad.

En la mayoría de las juntas consultadas, el cargo de tesorero o tesorera es desempeñado por un/a representante de la Asociación de Padres, Madres, Tutores y Amigos de la Escuela (AP-MAE) como establece la normativa que, en algunos casos, es su presidente o presidenta. Su función se limita, fundamentalmente, a la firma de cheques y, en pocos casos, a acompañar al presidente o presidenta en la búsqueda de cotizaciones y en la realización de las compras, entre otras.

Soy responsable de firmas. Todas las partidas que llegan tenemos que firmarlas todos los responsables de las Juntas. (Tesorera Junta C).

Otro tesorero de una junta analizada manifiesta disposición y compromiso para cualquier necesidad o actividad del centro en la que se requiera su participación, así como también realiza sugerencias de las necesidades del centro educativo.

Yo estoy aquí, yo no gano un sueldo aquí, a mí no me pagan un peso aquí, pero yo estoy aquí y yo arreglo puertas, yo arreglo baños, si tengo que arreglarlos, yo arreglo lo que sea. Porque eso es una necesidad de nosotros y somos nosotros los que nos beneficiamos de ese tipo de cosas. (Tesorero Junta E).

En general, las personas que tienen el cargo de tesorero o tesorera no poseen el perfil requerido para las funciones establecidas, lo que se agrava por el hecho de que no han recibido la capacitación necesaria para ejercer las mismas. Otro elemento a considerar es la falta de tiempo para las diversas acciones implicadas en dicho cargo, según tesoreros y tesoreras entrevistados.



Esta situación trae como consecuencia que en la mayoría de las juntas consultadas, que quien desempeña efectivamente esta función es el o la presidente con ayuda del secretario o secretaria de la junta o del personal contable del distrito educativo.

En pocos casos, este cargo es desempeñado por la subdirectora administrativa o por un/a docente que maneja los temas de contabilidad, aunque no forme parte de la junta como tal. Estas son algunas de las soluciones encontradas por los centros educativos para cumplir con todos los requerimientos que demanda el desempeño financiero de la junta.

Con las tesoreras de junta unitaria y bidocente entrevistados y entrevistadas, también ocurre algo similar ya que firman lo que es necesario y, sobre todo, el/la presidente/a de la junta les informa sobre las necesidades del centro y las compras que se realizarán, con las que siempre están de acuerdo. En la junta de centro bidocente, la tesorera participa en el proceso de elaboración de la lista de necesidades del centro.

En general, el cargo de secretaria o secretario de la junta es desempeñado por un o una docente del centro educativo con el perfil requerido para sus funciones tal y como establece la normativa vigente. Algunas de estas funciones son: redactar el acta de reuniones y todo lo que necesite ser registrado para el funcionamiento de la junta, como por ejemplo, lo que se va a cotizar, las compras seleccionadas, la distribución de los gastos, entre otros.

Como secretario, mi trabajo consiste en primero en levantamiento de las actas en el momento en que se convoque una reunión ordinaria o extraordinaria. Además también [me encargo] de la revisión del concepto del presupuesto y del seguimiento de lo que ya se aprobó como presupuesto del centro. Así que es un trabajo constante y que es un trabajo que el día a día me permite hacerlo. Claro, se identifica también mucho con mi profesión y lo hago muy a gusto. (Secretario Junta C).

Sin embargo, la revisión a profundidad de la documentación de las juntas analizadas da cuenta de que en cuatro casos se redactan actas de reuniones y solo en dos casos hay un libro de las asambleas realizadas. Esto responde a que, generalmente, se reúnen los que pueden cuando se recibe la transferencia de fondos y porque además no es una práctica habitual en el quehacer de las juntas estudiadas.

Otras funciones establecidas para el secretario o secretaria de las juntas y que no fueron mencionadas por informantes entrevistados/as son: la lectura de las actas de la sesión anterior, firmar resoluciones emanadas de la junta con el/la presidente, redactar correspondencias de la junta, con aprobación del/la presidente y hacerlas llegar a su destino, entre otras.

En algunas de las juntas objeto de estudio, el secretario o secretaria desempeña algunas funciones del tesorero o tesorera, aunque no las mencionen como tales, esto podría estar relacionado con su formación académica y con su presencia permanente en el centro educativo, así como con una mayor cercanía al presidente o presidenta de la junta para resolver aspectos vinculados al manejo y uso de los fondos.

La normativa establece funciones específicas solo para el/la presidente, secretaria o secretario, tesorero o tesorera, no obstante, las demás personas o colaboradores de la junta asumen funciones o roles similares que contribuyen a su funcionamiento. Algunas de estas son: identificar necesidades del centro y velar por su buen funcionamiento, aprobar y velar por la aplicación del presupuesto, verificar la realización de las compras, entre otras.

Por otra parte, las funciones que menos desempeñan son: aplicar los planes de desarrollo del centro educativo, fortalecer las relaciones entre escuela y comunidad y el apoyo recíproco de una u otra, articular actividades fuera del horario escolar, velar por la calidad de la educación y la equidad en la prestación de servicios educativos, impulsar el desarrollo curricular y la coordinación u orientación para la elaboración de los Proyectos Educativos de Centros (PEC)<sup>3</sup>.

Desde la perspectiva de los y las actores de las juntas entrevistados y entrevistadas, las funciones principales de las juntas son la identificación de necesidades y prioridades y la solución de los problemas del centro y el manejo de los fondos recibidos y, en pocos casos, la rendición de cuentas sobre el uso de los mismos.

Las funciones desempeñadas por las juntas son muy significativas y valoradas por informantes consultados en la medida en que han mejorado la infraestructura de los centros educativos; de manera particular, en contextos en los que asiste población vulnerable y, sobre todo, han permitido crear mejores condiciones de aprendizaje para el estudiantado, como se planteará en otro apartado de este informe.

Algunos presidentes y presidentas de junta que han sido creadas en el marco de las experiencias pilotos coordinadas por la Oficina Internacional de Cooperación (OCI) del MINERD y que se han formado en la Escuela de Directores para la Calidad Educativa (EDCE) manejan desde el discurso todas las funciones de la junta, reconocen que no debe centrarse solo en los recursos, pero también afirman que el origen de las juntas estuvo centrado en estas funciones.

### Calidad de la participación

Con relación a la participación en la junta, técnicos consultados afirman que es necesaria una mayor toma de conciencia sobre la importancia de esta por parte de sus miembros, así como también un mayor empoderamiento sobre sus roles en la junta, lo que de alguna manera da cuenta de su limitada participación.

Algunas de las acciones que realizan las juntas de centros están referidas a identificar las necesidades físicas y el mantenimiento del centro educativo, con tal de mejorar la calidad del servicio educativo al estudiantado, elaborar el presupuesto y el plan operativo anual, así como también, ser el enlace entre el centro educativo y la comunidad en la que está inserto.

Una presidenta de junta sostiene que sobre el trabajo de la junta: “trabajamos de manera coordinada, pero todavía no veo lo que quiero. Quiero ver la Junta al 100 por ciento integrada. No quiero que lo sienta yo y la secretaria y la tesorera y dos o tres miembros más. Yo quiero que lo sintamos los nueve. Que los 9 miembros sintamos lo mismo”. (Presidenta Junta A)

3 SEE. Consejo Nacional de Educación. Ordenanza No. 02-2008 que establece el Reglamento de las Juntas Descentralizadas a nivel Regional, Distrital y Local (centros, planteles y redes rurales de Gestión Educativa). Gestión Educativa 2004-2008: 20.

Participan en la elaboración del presupuesto, en las necesidades del centro, en lo físico.

Pero ellas participan en lo que es el mantenimiento, en la elaboración del presupuesto. También, cuando regresamos de Semana Santa se involucraron en la motivación, para que los niños y niñas asistan. Entonces le dan seguimiento a lo que es la inversión, y va destinado a mejorar la calidad y el espacio de los estudiantes, de manera que se sienta cómodo. No solamente mantener el embellecimiento, sino en que la calidad de los servicios cada día sea mejor. (Técnico descentralización Distrito educativo A)

Esta decisión yo la veo muy bien, porque son decisiones que ahora se toman, son colegiadas, colegiada es que [sic] la escuela ahora se reúne hace un plan que nosotros le llamamos el plan anual, que es el POA, que es donde se planifican todas las acciones que se van hacer en un año escolar, luego se lleva a esos nueve miembros que le mencioné antes, para sentarse en una mesa donde se discuten las políticas que se van a aplicar en ese plan educativo. (Técnico descentralización Distrito educativo B)

También las juntas de centros tienen que aprobar el presupuesto del centro y rendir cuentas sobre los fondos invertidos, según una directora distrital consultada.

Cada centro tiene que hacer su presupuesto de acuerdo a las necesidades que tiene, pero ese presupuesto tiene que ser aprobado por la junta. Aquí cada vez que viene una transferencia le informamos a la junta, de qué llegó. Pero además de eso, cuando vamos a cerrar una transferencia tenemos que rendir cuenta de en qué invertimos, porque tú haces un presupuesto, muchas veces lo que se planifica no todas las cosas se pueden realizar, pero hay que ver cuáles se realizaron y cuáles quedaron pendientes. Eso tiene que ser con la participación de la Junta. (Directora Distrito educativo A)

Según técnicos distritales entrevistados, el propósito de las reuniones de la junta es socializar situaciones del centro, conocer la ejecución del plan operativo anual y estas se realizan cada dos meses y extraordinariamente cuando hay situaciones que así lo ameriten. En la realización de las reuniones de las juntas de centros deberían participar todos sus integrantes, pero es en una minoría de las juntas que esto ocurre, por ejemplo, en las juntas dirigidas por congregaciones religiosas.

Hasta el momento siempre se reúnen, de eso tenemos constancia, porque nosotros vivimos en eso y los supervisamos, pero a veces no se reúnen los nueve. Lo correcto es que siempre se reúnan los nueve para discutir cualquier política de la escuela o del centro, y que todos estén empoderados.

Porque el objetivo de esto es que si, por ejemplo, se reúnen los nueve y toman una decisión, yo como miembro de la ADP, que estoy representando a la ADP, yo me reúno con los maestros, y les digo "Mira, en la escuela hay esto, esto y esto" porque nos reunimos y tomamos esa decisión, que cada quien agarre el sector al que pertenece y les explique las medidas que se tomaron. Hasta el momento no hemos podido hacerlo. Aunque hay escuelas que lo han hecho y lo están haciendo.

Es una minoría.

Sí, es una minoría. Por ejemplo las escuelas religiosas lo hacen, rinden informes". (Técnico descentralización Distrito educativo B)

Los y las integrantes del comité financiero (presidente/a, tesorero/a y secretario/a) son los que se reúnen con más frecuencia, pese a que se reconoce que debería existir otros tres comités más, tales como: calidad de la educación, le "*principal*", mantenimiento de la escuela y el comité de disciplina. Cuando se fortalezcan estos comités y sus miembros se empoderen "yo creo que verdaderamente habrá llegado la democratización a la escuela", según técnico consultado.

El/la director/a del centro "es quien tiene la voz cantante", como presidente de la junta y también participa el comité financiero, con se ha planteado con anterioridad.

Con honestidad tengo que decirle que todavía no hemos conseguido concientizar. Cuando concienticemos a todos los miembros de la Junta, y esto lo digo de manera particular, porque yo tengo esa visión, yo quiero ver cuando logremos que los miembros se empoderen de verdad y que entiendan que es una labor cívica, que es una labor hasta titánica en la que deben de participar, yo creo que vamos a lograr el objetivo. (Técnico Descentralización Distrito educativo B)

La toma de decisiones en la junta de centro tiene versiones encontradas dentro del personal de un mismo distrito consultado, por un lado, la directora distrital sostiene que es el director el que toma las decisiones y para el técnico de descentralización es el pleno que se reúne y toma las decisiones.

Pero cuando se van a tomar decisiones se deben involucrar más, porque todavía hay gente aquí que siguen los lineamientos de Trujillo.

¿Quiénes son los que más participan, cómo se da esa participación?

Les digo eso porque hay directores que todavía se creen autónomos y que para tomar una decisión piensan que tiene que ser ellos". (Directora Distrito educativo A)

### **Valoración general de los actores distritales sobre el funcionamiento de las Juntas**

En general, la valoración del funcionamiento de la junta es de "muy bueno", "muy positivo", según actores distritales entrevistados. En particular, se valora la existencia de estas, ya que pueden administrar satisfactoriamente sus recursos; que cumplan con las normativas establecidas, entre otras.

Que las juntas manejen recursos es positivo, lo veo muy positivo, y oportuno, porque los centros pueden administrar sus necesidades de manera colegiada. Porque una junta implica muchos actores, y como dice el refrán, cuatro ojos ven más que dos. Cuando muchas personas ven algo desde diferentes ángulos, pueden ver la solución al problema desde muchas perspectivas. (Directora Distrito educativo A)

Por eso digo que ha sido positivo lo de las juntas de centro y ha sido satisfactorio el buen uso. (Contable Distrito educativo B)

Sin embargo, se reconoce que el trabajo de las juntas hay que mejorarlo, que tiene debilidades, porque “nos formamos para educar, pero de repente tenemos la experiencia de administrar recursos, donde están estas experiencias, estos asuntos... Todos hemos estado caminando sobre la marcha, ajustándonos, pero ha sido novedoso”, según integrante de equipo de contabilidad de uno de los distritos consultados.

Si le damos una escala del 1 al 10, yo me atrevería a hablar que están en el 6, porque hemos ido creciendo. Empezamos en el 1 y vamos creciendo poco a poco. Tenemos muchas debilidades, porque usted sabe. (Contable del Distrito educativo A)

La perspectiva de un técnico de descentralización coincide con lo anterior, pero profundiza en su análisis al considerar que las juntas funcionan; están haciendo su trabajo y esto se evidencia en las auditorías realizadas sobre los aspectos económicos, pero considera que no se está logrando el objetivo para el cual fueron creadas: mejorar la calidad de la educación.

¿Se está logrando el objetivo, se está logrando el fundamento, lo que nosotros queremos? Yo le diría: “Bueno, yo creo que no, pero hay un aparato que funciona en las escuelas, que está haciendo esfuerzos para que se maneje, para que funcione”.

Sobre el aporte a la calidad, le decía que el Comité de Calidad de la Educación debe ser el número uno, pero aún no es el número uno en las escuelas. Ese es el comité que debería funcionar con más rigor.

Deberíamos darle más apoyo al docente a través [en sentido de que] tiene un programa educativo y lo lleva a través del equipo de gestión, a través de la dirección y lo someten a la escuela, la escuela debería apoyarlo, y no debería haber ningún tipo de obstáculo para que eso no se ejecute. Siempre y cuando, venga por los procesos que debe ir [sic], por eso les decía que no hemos llegado al fundamento, creo que todavía no hemos llegado a la calidad de la educación. (Técnico Des centralización Distrito educativo B)

## Desempeño financiero

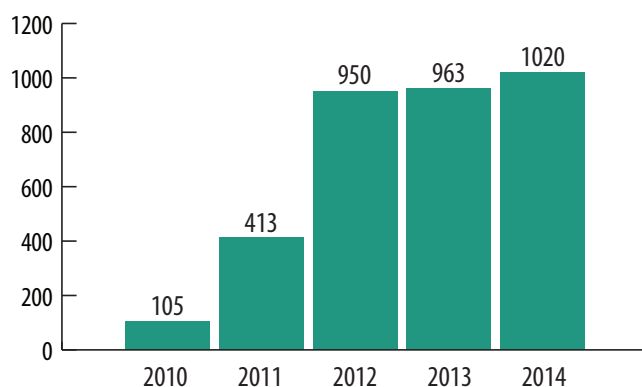
Este capítulo presenta los aspectos relacionados con el presupuesto ejecutado, las vías de los centros de recibir los recursos asignados, parámetros para calcular los recursos, registros y rendición de cuentas, fortalezas y debilidades del desempeño financiero desde la perspectiva de los actores entrevistados.

## Constitución y Presupuesto de las Juntas de Centros Educativos

La descentralización de la ejecución de funciones, servicios, programas y proyectos del MINERD tiene como objetivo “garantizar una mayor democratización del sistema educativo, la participación y el consenso, una mayor eficiencia y calidad de la educación”<sup>4</sup>, para lo cual el Ministerio ha intensificado la conformación de Juntas de Centros en los últimos años y ha aumentado el monto de las asignaciones presupuestarias a dichas Juntas.<sup>5</sup>

Como muestra el gráfico siguiente, en el año 2010 fueron constituidas 105 Juntas de Centros<sup>6</sup> y 413 en 2011, mientras que en los últimos tres años el promedio anual de Juntas conformadas ha sido de alrededor de 1,000. Al cierre del año 2012 existían 4,031 (2733 en escuelas de Básica y 868 de Media) y había sido completada la constitución de las 104 Juntas Distritales y las 18 Regionales.<sup>7</sup> Al inicio del año 2015, el total de Juntas de Centros ascendía a alrededor de 7,000.<sup>8</sup>

**Gráfico 5**  
**Número de juntas de centros educativos constituidas anualmente. 2010-2014**



Fuente: MINERD. Memorias Anuales 2010-2014.

Junto al aumento del número de Juntas de Centros, ha crecido el monto anual de las transferencias, el cual pasó de RD\$97 millones en 2010 a RD\$1,018 millones en 2012 y a RD\$4,143 millones en 2014. Los gastos del MINERD canalizados a través de las Juntas de

4 MINERD. Memoria Anual 2014. Recuperado de <http://www.minerd.gob.do/sitios/Planificacion/Documentos%20de%20planificacion/Memorias%202014%20del%20Ministerio%20de%20Educacion.pdf>

5 La constitución de Juntas de Centros para canalización de recursos económicos a las escuelas forma parte del conjunto de las herramientas para la aplicación de la Política Educativa No. 8 del Plan Decenal de Educación. Esta política está dirigida a “estimular la participación de la familia, la comunidad e instituciones no gubernamentales en el desarrollo de las políticas, los programas y los proyectos educativos. Se busca la participación de la familia y la comunidad en la puesta en marcha de políticas públicas consensuadas en el Plan Decenal, así como en los programas y proyectos educativos. Procura incrementar la calidad de la educación, a partir de los cambios en los procesos de formación y gestión, en la mejora de los ambientes de aprendizajes y del entorno social (MINERD. Memoria Anual 2010). Recuperado de <http://www.minerd.gob.do/sitios/Planificacion/Documentos%20de%20planificacion/Memorias%202010%20del%20Ministerio%20de%20Educacion%20C3%B3n.pdf>

6 En el año 2010 también se reestructuraron 18 Juntas Distritales y cinco Regionales.

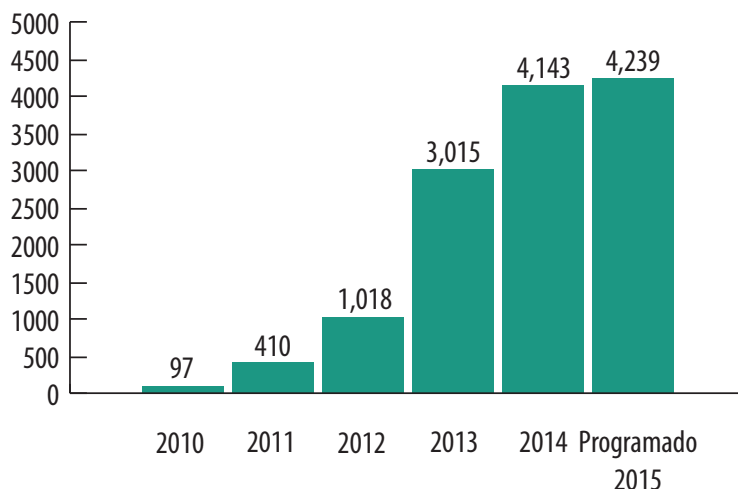
7 MINERD (2012). Memoria Anual 2012.

8 Un importante número de Juntas es sometido a reestructuración anualmente. En el año 2012 fueron reestructuradas 623 Juntas, 693 en 2013 y 440 en 2014 (MINERD. Memorias anuales).

Centro representaron el 2% del gasto total de la institución en el año 2012, proporción que se elevó a 3.9% en 2014; mientras que para el año 2015 equivale a 3.6% del presupuesto del Ministerio (Véase el gráfico 3).

**Gráfico No. 6**

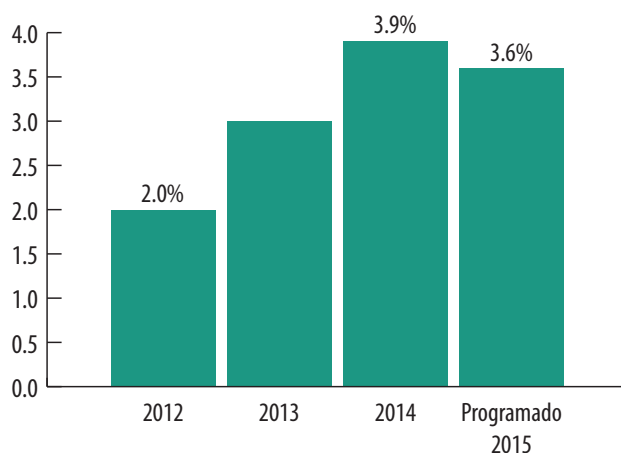
**Monto de las transferencias anuales a las Juntas De Centros Educativos. 2010-2015. Millones De RD\$**



Fuente: MINERD. Memorias Anuales 2010-2014.

**Gráfico No. 7**

**Presupuesto ejecutado por las juntas de centro como porcentaje del presupuesto total del MINERD**



Fuente: MINERD (Memorias Anuales 2012-2014); Foro Socioeducativo (Boletines No. 6 y 13) y Ley General de Presupuesto 2015.

Para 2015 se ha programado un monto de RD\$4,239 millones. De este presupuesto, alrededor de RD\$2,880 millones (68%) corresponden a Juntas de Centros del nivel Básico, RD\$984 millones (23%) a escuelas del nivel Medio y el resto (9%) a escuelas del nivel Inicial, de adultos y laborales (Gráfico No. 6).

Los montos de las transferencias a las Juntas Distritales y Regionales también se han incrementado en los últimos años. En efecto, en 2011 las Juntas Distritales utilizaron RD\$57.2 millones y las Regionales RD\$15.3 millones, montos que se elevaron en 2014 a RD\$350 millones y RD\$150 millones, respectivamente, cifras estas últimas que se mantienen dentro del presupuesto para 2015 de las referidas juntas.<sup>9</sup>

**Cuadro 9.**  
**Monto de las transferencias de recursos financieros a Juntas Descentralizadas programado para el año 2015, por tipo de juntas**

TIPO DE JUNTAS	MONTO	PORCIENTO
Juntas de Centros	4,238,526,247	89.4%
Inicial	244,162,210	5.8%
Básica	2,879,571,385	67.9%
Media	983,902,144	23.2%
Adultos	74,466,000	1.8%
Laborales	56,424,508	1.3%
Juntas Distritales	350,000,000	7.4%
Juntas Regionales	150,000,000	3.2%
Total	4,738,526,247	100.0%

Fuente: MINERD. Memoria Anual 2014.

Las transferencias anuales a dichas Juntas ya representan montos relativamente altos comparados con los presupuestos de gastos totales (corrientes y de capital) de muchas instituciones gubernamentales. Por ejemplo, el presupuesto programado de las Juntas de Centros del año 2015, supera el de 11 ministerios<sup>10</sup>, de los 22 ministerios con que cuenta el país. También es mayor que los presupuestos del Senado, de la Cámara de Diputados, de la Junta Central Electoral y otros organismos especiales.<sup>11</sup>

### Vías para recibir los recursos en los centros educativos

El primero y principal requisito establecido para que los centros educativos puedan recibir y administrar los presupuestos que le sean asignados por el MINERD es tener una Junta de Centro legalizada y funcionando. El funcionamiento implica, según el reglamento vigente, tener cuenta bancaria abierta, plan operativo o proyecto de centro y presupuesto elaborado, información actualizada en el sistema de gestión de centros (matrícula estudiantil, asignación docente, planta física y servicios). Según el reglamento vigente, también se requiere que la Junta de Centro disponga de personal administrativo financiero competente, energía permanente y equipos tecnológicos y conectividad.

Tal como se ha presentado en el capítulo anterior, los centros encuestados tienen en un 98.8% Juntas de Centros constituidas y estas en su mayoría (68.1%) tienen tres años o menos de conformadas.

9 MINERD (2014). Memoria anual 2014.

10 En efecto, el presupuesto del presente año de las Juntas de Centros es superior al presupuesto de cada uno de los siguientes Ministerios: Turismo; Procuraduría General; Industria y Comercio; Economía, Planificación y Desarrollo; Deportes, Educación Física y Recreación; Trabajo; Cultura; Energía y Minas; Administración Pública; de la Mujer y de la Juventud.

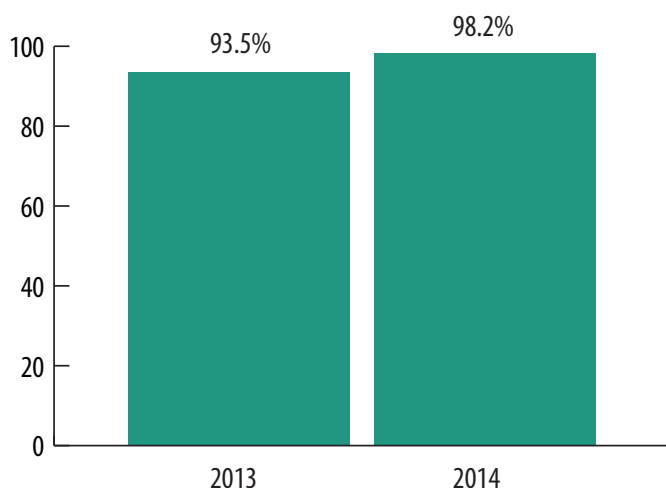
11 Ver Ley General de Presupuesto 2015.



La normativa vigente establece que aquellos centros educativos que no cuenten con juntas de centros constituidas o que estas no cumplan con los requisitos exigidos “recibirán sus recursos a través de la juntas distritales a los que pertenecen y ejecutarán sus recursos en coordinación con él, de acuerdo a sus necesidades y presupuestos y realizarán su rendición de cuenta por la misma vía”.

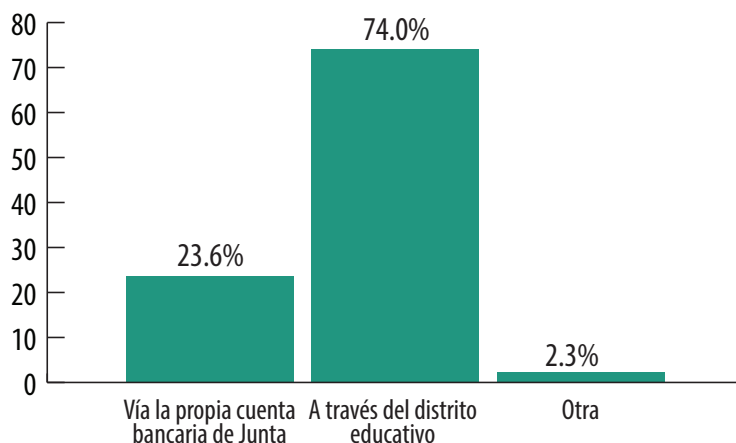
En los años 2013 y 2014 recibieron recursos del MINERD el 93.5% y 98.2% de las Juntas entrevistadas, respectivamente; de las cuales cerca de las tres cuarta parte recibió los fondos a través del distrito educativo al cual pertenece y solo el 24% a través de depósito en cuenta bancaria corriente de la propia Junta (Gráfico No. 8).

**Gráfico No. 8**  
**Porcentaje de juntas de centros que han recibido fondos del MINERD en 2013 y 2014**



Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

**Gráfico No. 9.**  
**Distribución porcentual de las juntas de centro según la vía que reciben los fondos del MINERD**



Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

La cuenta corriente bancaria para el manejo de los fondos asignados a las Juntas debe ser abierta en el Banco de Reservas y el monto de las transferencias es establecido por la Oficina Nacional de Planificación y Desarrollo del MINERD. Tal como se evidencia en el gráfico anterior, solo el 23.6% de las juntas encuestadas reciben fondos directamente a su cuenta corriente lo cual es un porcentaje aún bajo. Las limitaciones para incrementar este porcentaje se relacionan con el tiempo que toma realizar el trámite establecido por el Estado para lograr que cada centro educativo cuente con un RNC.

### Parámetro para calcular los fondos a transferir a cada junta

Actualmente el parámetro para definir el monto a transferir a los centros es proporcional al tamaño de su matrícula estudiantil; el cual, conforme al reglamento vigente, “será revisado y mejorado en la medida en que las juntas demuestren un manejo adecuado del fondo recibido y haya evidencia de nuevas necesidades”.<sup>12</sup>

El per cápita establecido anual por estudiante ha variado, incrementándose en los últimos años y las transferencias trimestrales establecidas inicialmente han evolucionado a transferencias mensuales a partir de un acuerdo entre el MINERD y la Contraloría General de la República para mejorar la gestión financiera y el control de los recursos públicos transferidos, según datos suministrados por la Dirección de Descentralización del MINERD.

En las entrevistas realizadas a integrantes de Juntas de centros bidocentes, se enfatizó que para este tipo de centro educativo el monto asignado bajo el criterio del tamaño de la matrícula era insuficiente dado el contexto de pobreza y exclusión de las poblaciones que viven en zonas rurales apartadas.

### Registros y controles

En el proceso de administración de los recursos presupuestales asignados a las Juntas, estas deben realizar un conjunto de tareas relacionadas con el conocimiento del presupuesto anual de gasto, el mantenimiento de adecuados controles internos y la preparación de informes de rendición de cuentas. Estas tareas requieren que los integrantes de la Junta de Centro, especialmente el Comité Financiero (Presidente, Tesorero/a y Secretario/a), en determinados momentos tengan que dedicarles tiempo y esfuerzos.

El MINERD, a través de su Viceministerio de Apoyo Administrativo realiza las auditorías a las juntas a nivel nacional. Según el director general de Descentralización del MINERD “a partir de la suspensión de algunos directores hace mucho que no se suspenden directores porque muchas veces no es que las malas prácticas sean un problema de corrupción sino de violentar procedimientos”. Además indica que “las señales que nos están dando es que ellos (directores de centros) ya saben que hay auditorías y si los procedimientos los hacen mal van a tener sanciones, entonces en eso, nosotros hemos observado que se han fortalecido las buenas prácticas”.

<sup>12</sup> En el año 2014 la transferencia per cápita anual por alumno/a fue RD\$2,426.50 para las Juntas de Centros regulares. Para la Juntas de Centros de adultos fue RD\$26.06, para las Juntas Distritales RD\$185.05 y para las Regionales RD\$79.31 (MINERD. Memoria anual 2014).

En las entrevistas, varias directoras y directores de centros manifestaron que, si bien la función de presidente/a de la Junta demandaba trabajo adicional, esto no distraía su atención de los asuntos medulares del centro, en particular los relacionados con el área académica. En cambio, otros señalaron que el rol de presidente o presidenta de Junta demandaba mucho tiempo y esfuerzo, en detrimento de la atención que deben prestar al cumplimiento de sus responsabilidades principales como director o directora del centro.

En las entrevistas se puso de manifiesto que las características diferenciadas de los centros educativos (tamaño, ubicación, fortaleza de la Junta, etc.) demandan distintos niveles de esfuerzos a sus directoras y directores; además, que la carga adicional de trabajo que representa el papel de presidente o presidenta de Junta también depende del grado involucramiento de los demás miembros de la Junta, especialmente del tesorero o tesorera y del secretario o secretaria. Es importante señalar que, en general, los tesoreros y tesoreras desempeñan sus funciones de manera voluntaria, las cuales frecuentemente son asumidas sin entrenamiento ni experiencia previa.

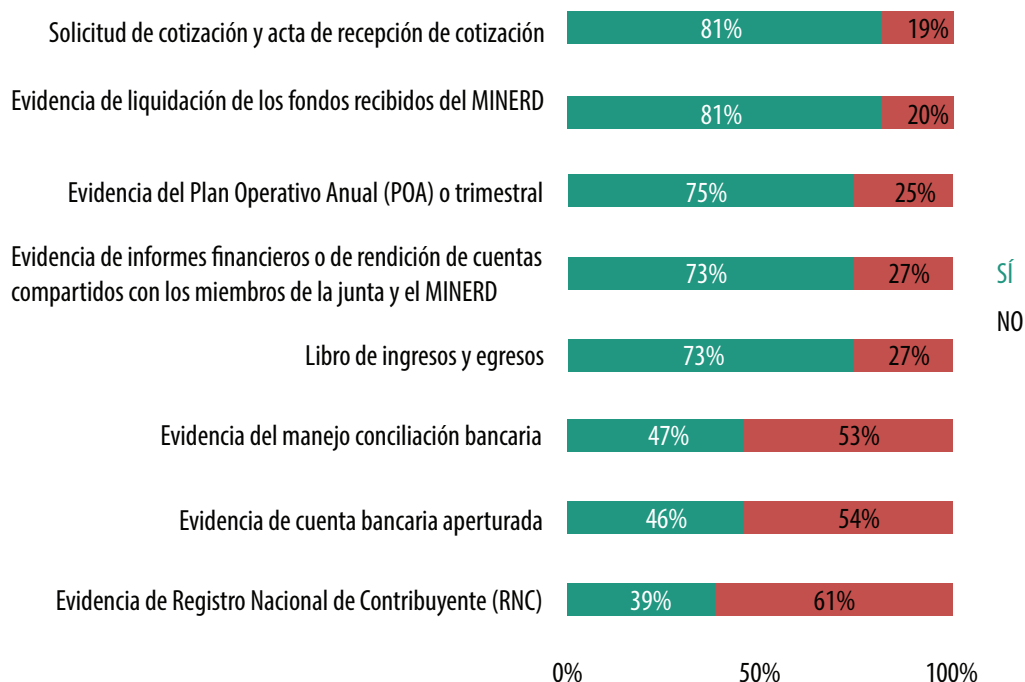
Una parte significativa de las Juntas avanza en su grado de formalidad en su gestión financiera, como lo revela el hecho de que disponen de los registros y documentos requeridos para el manejo de recursos financieros, conforme a las normas establecidas por el MINERD.

El 46% de las Juntas mostró evidencias al personal de que dispone de cuenta bancaria y, como se planteó con anterioridad, cerca de la mitad de esta proporción (24%) recibe los recursos del MINERD mediante depósito en sus cuentas, mientras que menos de la mitad (47%) mostró evidencia de que realiza conciliación bancaria. Solo el 39% posee Registro Nacional de Contribuyente.

Evidencias de solicitud y recepción de cotizaciones, así como liquidación de fondos recibidos del MINERD, fueron mostradas por el 81% de las Juntas encuestadas. Alrededor de las tres cuartas parte tiene libro de ingresos y egresos y similar proporción de Juntas preparara el Plan Operativo Anual o trimestral, rinde informes financieros o rendición de cuentas (Gráfico No. 10).

En adición a los referidos documentos, se encontró que el 78% de las Juntas utiliza libro de registro, de actas de reuniones y acuerdos y el 68% tiene sello para estampar los documentos que emite.

**Gráfico No. 10**  
**Porcentajes de juntas de centros que mostraron evidencias de documentación de gestión financiera**



Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

En las entrevistas a profundidad quedó también de manifiesto que en gran parte de los centros educativos, sobre todo en escuelas pequeñas, las decisiones tienen una alta dependencia del presidente o presidenta de la Junta de Centro. Si bien el presidente, entre otras tareas, según la normativa debe “autorizar mediante firma conjuntamente con el Tesorero y/o el secretario los desembolsos presupuestales y de donaciones, subvenciones u otros recursos especiales recibidos, así como cheques, requisiciones y comprobantes para los desembolsos”, en muchos casos realiza las tareas y luego convoca al tesorero o tesorera o al secretario o secretaria, les informa y proceden a aprobar el documento correspondiente. Algunos entrevistados y entrevistadas manifestaron que con frecuencia no disponían de tiempo para acompañar al director o directora de la escuela en las labores de cotización, compra y registro de las transacciones, pero confiaban en su desempeño como presidente o presidenta de la Junta de Centro.

A los centros educativos se les dificulta integrar a las Juntas personas que tengan las destrezas y dispongan del tiempo suficiente para realizar las múltiples y, en cierta medida, complejas tareas según lo que señala el reglamento de funcionamiento de las Juntas y dichas tareas están a cargo del tesorero o tesorera, las cuales son:

- Depositar en la cuenta bancaria de la junta, los recursos presupuestales asignados y otros fondos recibidos;
- Presentar mensualmente estado de cuenta a la Junta y extraordinariamente a requerimiento de estas;
- Autorizar mediante firma conjuntamente con el presidente y/o el secretario los desembolsos y cheques;
- Actualizar los registros contables del centro;

- Preparar el presupuesto conjuntamente con el secretario;
- Custodiar los cheques en blanco;
- Realizar las conciliaciones bancarias mensualmente.

La función de secretario o secretaria también es relevante para el buen desempeño de la Junta ya que su papel fundamental es participar con el tesorero o tesorera en la preparación del presupuesto y, en ausencia de este, autorizar desembolsos y cheques con el/la Presidente, como se indicó anteriormente.

Las firmas autorizadas para aprobar las transacciones financieras son: para la solicitud de desembolso, el secretario o secretaria de la Junta; para la orden de compra, el/la presidente, y para los cheques, firma conjunta del presidente o presidenta y del tesorero o tesorera y de secretario o secretaria.

Las Juntas de Centros reciben partidas presupuestarias del MINERD que deben ser invertidas de la manera siguiente<sup>13</sup>:

- a) 40% en servicios no personales: Internet y televisión por cable, impresión y encuadernación, fotocopias, viáticos dentro del país, pasajes, fletes, peaje, obras menores, comisiones y gastos bancarios, servicios funerarios y gastos conexos.
- b) 40% en materiales y suministro: Alimentos y bebidas, papel de escritorio, combustibles y lubricantes, productos farmacéuticos y conexos, llantas y neumáticos, productos de cemento y asbesto, minerales (arena y grava), material de limpieza, útiles de escritorio, oficina enseñanza, útiles de deporte y recreativos, útiles de cocina y comedor, productos eléctricos y afines, materiales y útiles relacionados con informática.
- c) 20% en activos no financieros: Equipos de informática, equipos y muebles de oficina.

Otros gastos autorizados son:

- Capacitación
- Reposición fondo de caja chica<sup>14</sup>
- Pago de servicios de reparación y mantenimiento de la planta física, de vehículos y equipos
- Material gastable de oficina
- Contratación de fumigaciones
- Limpieza de cisterna

13 La adquisición de los bienes y servicios señalados más adelante debe ser realizada bajo el procedimiento de selección de compras menores establecido en la Ley 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones y sus modificaciones contenidas en la Ley 449-06.

14 Materiales y servicios de carácter inmediato y de menor cuantía. Los conceptos autorizados a pagar son: a) combustibles para planta eléctrica, b) encuadernaciones y copias, c) gastos de transporte, d) envío de paquetes y correspondencias, e) pago de materiales y honorarios por mantenimiento imprevisto, f) compra de papelería y útiles de oficina no recurrentes, y g) compra de botellones de agua potable, café y azúcar. El reglamento señala que "los fondos de caja chica del Distrito y de la Regional provendrán de sus respectivos presupuestos y será de un valor de RD\$10,000.00 y RD\$ 20.000, respectivamente". No especifica el monto de caja chica para las Juntas de Centros.

Para registrar las operaciones contables y realizar las liquidaciones de los fondos recibidos las Juntas deben tener:

- Plan operativo y presupuesto de gasto aprobado;
- Libro de ingresos y gastos;
- Comprobantes (facturas, recibos u otros soportes) de pagos estampados con el sello de pagado;
- Última conciliación bancaria, y
- Reporte de rendición de cuentas del uso de los recursos basado en actividades.

### Rendición de cuentas

Para la rendición de cuentas, las Juntas tienen la obligación de “realizar un informe de ejecución o resumen de gasto trimestral, en físico y en archivo electrónico, mediante el Formulario de Rendición de Cuentas de Recursos Financieros y el Formulario de Rendición de Cuentas de Actividades Programadas, debidamente completado”<sup>15</sup>

En adición a los documentos señalados, el archivo con el expediente del resumen de gasto debe contener:

- Copias de los cheques emitidos por la dependencia y sus cotizaciones correspondientes;
- Factura original y copia con el número de comprobante fiscal gubernamental (NCFG);
- Recibo de pago original y copia con el Registro Nacional de Contribuyente (RCN);
- Copia de la cédula y comprobante o recibo original, si el cheque es a nombre de persona física;
- Constancia (conduce) de recibo o ingreso del bien y,
- Constancia de recepción conforme, en caso de la contratación de servicio o reparación menor.

La transferencia de fondos está condicionada al cumplimiento de los registros e informes señalados anteriormente y, según lo estipula el reglamento, “a la obtención de la meta programática, en función de la ejecución de por lo menos un 65% de los recursos presupuestales asignados y al cumplimiento de por lo menos un 60% de las actividades previstas”<sup>16</sup>.

El velar para el fiel cumplimiento de las citadas reglamentaciones supone un gran reto para el director o directora de centro, para el Comité Financiero y para la Junta de Centro en su conjunto.

A continuación se presentan las opiniones de las personas encuestadas y de las entrevistas a profundidad realizadas a integrantes de Juntas de Centros en torno a la gestión financiera de las mismas, incluyendo aspectos relacionados con los registros contables y la rendición de cuentas.

<sup>15</sup> MINERD. Instructivo para el Manejo de Fondos Transferidos a las Juntas.

<sup>16</sup> El reglamento establece que El MINERD suspenderá la transferencia de los recursos a las juntas que no realicen rendición de cuenta o que ejecuten de manera diferente el presupuesto asignado. Esta suspensión se mantendrá, hasta tanto sea rectificadas la rendición de cuenta, la cual se hará en un plazo no mayor a treinta (30) días, fijado por la Junta del Distrito Educativo. Si la anomalía es cometida por la Junta del Distrito se responsabiliza por la ejecución de los fondos la Junta Regional y si es cometida por esta, se hace cargo de la ejecución de los fondos el Viceministerio Administrativo del MINERD.

Es importante resaltar que el 86% de los y las integrantes de las Juntas de Centros declaró estar siempre satisfechos, en general, con el trabajo realizado por el organismo. Mientras que cerca del 3% manifestó que no está satisfecho y el restante 11% declaró no estar satisfecho con la labor de la Junta con frecuencia, algunas veces o raras veces.

En correspondencia con la valoración anterior, entre el 80% y el 90% de las personas encuestadas consideró que la Junta:

- Con los recursos recibidos apoya los planes de desarrollo educativo acordados
- Rinde cuenta a la comunidad de los recursos recibidos
- Los procedimientos administrativos del MINERD han apoyado el uso transparente de los recursos
- La Junta ha sido ágil en las compras requeridas para ejecutar los planes acordados
- Actualmente la Junta tiene contabilidad organizada
- Los y las integrantes de la Junta han sido informados sobre cómo se manejaron los recursos del MINERD

Otras valoraciones positivas, ofrecidas por el 70% a 80% de los y las integrantes de Juntas, fueron que estas:

- Han sido auditadas por el MINERD
- Tienen comité financiero funcionando
- Han recibido seguimiento adecuado por parte del Distrito Educativo.

Por otro lado, se destacan varios aspectos en los cuales, de acuerdo a los y las encuestados se requieren mejoría. Más de la mitad (53%) declaró que la Junta a la cual pertenece no ha logrado captar o recibir recursos para los proyectos del centro de fuentes distintas al MINERD, mientras que el 47% manifestó que las transferencias de recursos del MINERD a la Junta no se realizaron en el tiempo previsto y el 51% de las Juntas recibió tres o menos transferencias en el año 2014.

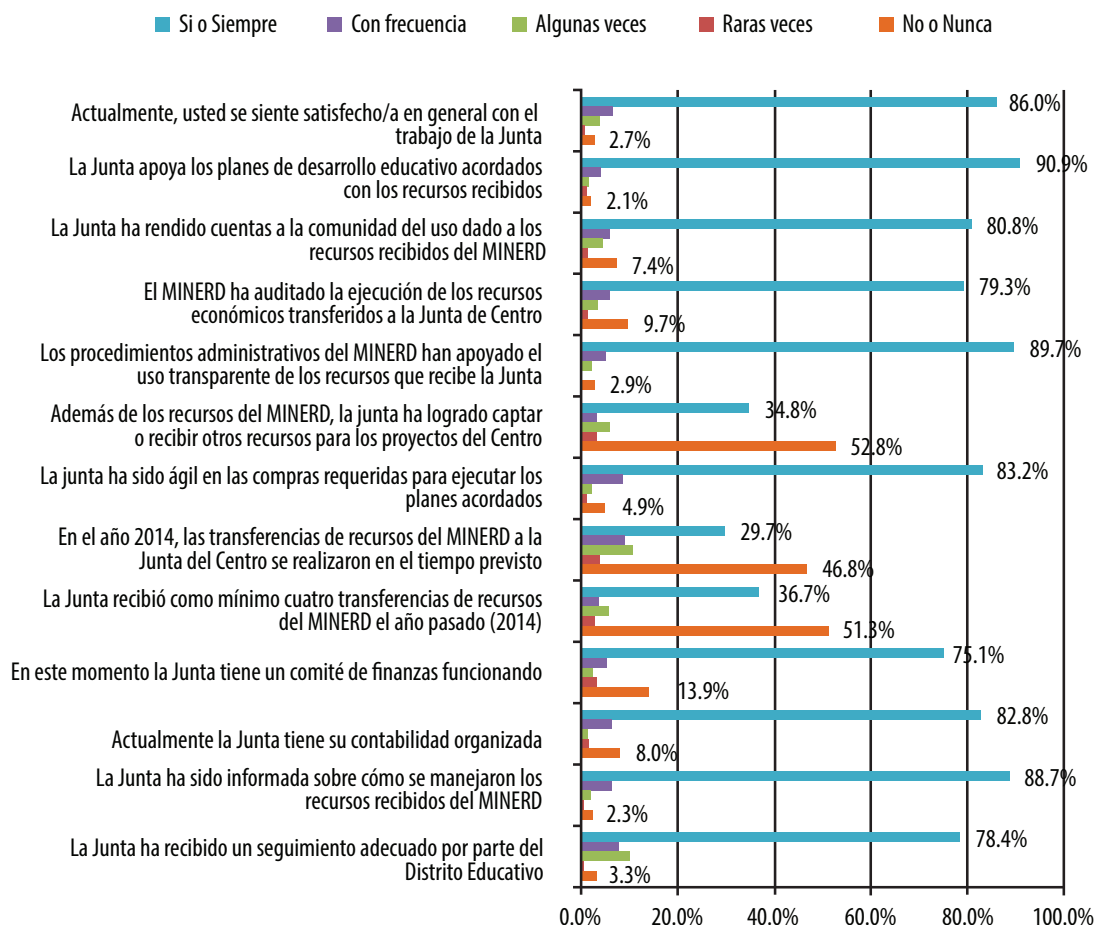
Acerca de la rendición de cuentas, una presidenta de Junta expresó que

Hay un comité financiero que no puede estar ajeno a esos recursos. La Junta tiene la responsabilidad de rendir cuentas a la misma comunidad de estudiantes, a la misma comunidad de padres, para que sepan de dónde llegan esos recursos y para qué van destinados... Tenemos evidenciado en físico todo lo que ha sido por la parte de descentralización y todo lo que hemos conseguido también por autogestión"... "Cuando compramos en un centro comercial le pedimos al centro que nos dé un documento donde diga que este Centro Educativo no tiene ningún pendiente en ese centro comercial. También la remitimos al Distrito Educativo, a la contadora, tomamos, como le dije anteriormente, evidencias en fotos de lo que tenemos y lo mantenemos ahí. Nosotros tenemos contemplado en el plan anual del Centro hacer lo que sería una especie de escuela abierta con rendición de cuentas, por eso estamos terminando de preparar ahora en mayo todo lo que tiene relación con la Junta de Centro.<sup>17</sup> (Presidenta Junta A)

---

17 La presidenta de la Junta manifestó que sería la primera vez que harán este tipo de actividad de rendición de cuentas a la comunidad y a los padres y madres, incluyendo a la membresía de la Junta.

## Gráfico No. 11 Opiniones de integrantes sobre desempeño financiero de las Juntas



Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

### Desempeño financiero: Fortalezas y debilidades

A continuación se detallan las fortalezas y las debilidades sobre desempeño financiero que han sido externadas por los actores entrevistados.

#### Fortalezas identificadas

En general, las opiniones externadas en las entrevistas por los diferentes actores locales que integran las Juntas de Centros tienden a resaltar de manera positiva la política de desconcentración de recursos del Ministerio a través de los centros educativos, al propio tiempo que hacen énfasis en la necesidad de lograr un mayor fortalecimiento de las Juntas y mejorar determinados procedimientos administrativos para facilitar el trabajo de los integrantes de las mismas.

- Los recursos han sido invertidos en mejorar el espacio físico y los servicios de los centros educativos.



Los fondos transferidos por el MINERD a las Juntas de Centro se han utilizado fundamentalmente para la adquisición de material gastable, materiales de limpieza, material didáctico, mobiliario, mantenimiento y reparaciones menores de la infraestructura escolar. Esto ha contribuido al mejoramiento del ambiente de estudio y trabajo en muchos centros escolares y ha permitido eliminar las contribuciones que con frecuencia solicitaba la escuela a las familias del estudiantado para limpieza y otros gastos menores del centro.

La presidenta de la Junta de un centro de zona rural apartada manifestó “en realidad aquí no había prácticamente nada”. “Con el dinero de la Junta hemos cambiado una parte de las persianas, mandamos a poner hierros para la seguridad, adquirimos buenas pizarras, materiales didácticos para los niños, caligrafías, libros y materiales de apoyo... Tenemos muchas facilidades. Los niños se sienten motivados”.

- Mayor satisfacción de las familias y la comunidad

Una tesorera explica que

Porque es menos perturbador para un papá que a veces no tiene un desayuno para un niño que aquí ya le dan, gracias a Dios. Porque eso también es una ventaja que se ha logrado, pero antes tenían que desembolsar un poquito de esto o aquello, y era más difícil porque a veces uno no tiene los cinco o los diez pesos para comprar un sobre de ace o un mistolín. Pero ya es mucho mejor y se mantiene el centro bastante higiénico... los padres y las madres de la comunidad están fascinados, les gusta mucho. Incluso, antes no venían así como vienen ahora a supervisar ellos mismos y ven, se sienten complacidos.

Todo el mundo estamos contentos [sic]. A mí era que me llegaban las quejas, pero ahora veo a todo el mundo callado, porque las cosas están en orden. (Dice una vicepresidente de Junta de Vecino, integrante Junta G)

- Trabajo en equipo

Una presidenta sobre la fortaleza del trabajo de la Junta sostiene que

Lo califico como bueno. Porque a la hora que nos dirigimos a esos miembros, no importa, no fallan, aquí están, todos. ¿Cuál es la parte que les digo a usted que quiero que se evidencie? Cualquier cosa que no está en el POA y que de repente se presenta y es como una necesidad prioritaria, independientemente de que esté en el POA, nosotros entonces en consenso, hacemos una comunicación a la Junta de Centro del distrito, y le explicamos la situación"... "Me gusta cómo se trabaja desde el Distrito. No hay manejo de recursos en efectivo, para mí eso es excelente, nos manejamos con cheques y con un presupuesto y unas cotizaciones"<sup>18</sup>. (Presidenta Junta A)

- Mayor eficiencia en desarrollar los planes del centro

Se indica que actualmente el centro educativo puede realizar sus operaciones administrativas y responder a sus necesidades con mayor eficiencia, al respecto una secretaria de una Junta considera que

---

18 Señala que anteriormente el Centro tuvo una cuenta bancaria, la cual fue clausurada.

El manejo de fondos a través de la Junta de Centro le permite al centro resolver asuntos que si uno lo solicita por otro lado se tomaría más tiempo. El manejo se hace más rápido para resolver los problemas que tiene el centro. Para decidir sobre el uso de los fondos y rendir cuentas la Junta se reúne y verifica lo que hay que hacer. Los fondos llegan a través del Distrito educativo, se nos avisa cuando llegan, la hermana pasa por allá, se depositan en una cuenta y aquí se hacen los cheques. Los firman la presidenta y la secretaria de la Junta. La hermana solicita las cotizaciones, algunas veces lo hacemos directamente vía telefónica. Buscamos tres cotizaciones, que es lo que nos permiten y se escoge la más asequible para el centro...

- Más empoderamiento de los padres y las madres

Se muestra un mayor empoderamiento ciudadano de un tesorero al expresar que

Es de opinión que el trabajo de la Junta ha contribuido de manera significativa al mejoramiento del centro educativo. En tal sentido, afirma que “cuando llegamos esto estaba desordenado y lo organizamos, de manera tal que ha mejorado en más de un 80%. La experiencia ha sido positiva, hemos hecho algo glorioso para el pueblo... No teníamos un centro con la magnitud de este y ahora lo tenemos. Y conmigo o sin mí, esto va pa’lante, esto solo lo tiene Dios. Aunque yo no esté manejando Junta, aunque mis hijos no estén yo soy partícipe de las cosas buenas, y para eso estamos. A esto hay que dedicarle su tiempo. Aunque uno no tiene el tiempo que quisiera dedicarle, porque uno tiene su familia. (Presidenta Junta A)

- Los controles administrativos se han fortalecido

El personal técnico de los Distritos entrevistados informaron que hasta hace alrededor de un año, las Juntas de Centro sin cuenta bancaria recibían la transferencia mediante cheque de la Junta del Distrito emitido a nombre del presidente o presidenta de la Junta (director/a del Centro) y todos los pagos realizados por la Junta de Centro se realizaban en efectivo, independientemente del monto de la transacción. Esta práctica fue eliminada y ahora los pagos de cualquier monto se realizan mediante cheque de la Junta Distrital a nombre del suplidor. Esta medida, orientada a una mayor regulación en el manejo de los fondos se convierte en una debilidad, ya que ha multiplicado el número de operaciones que se realizan desde la Junta Distrital e implica mucho más desplazamiento de los directores y directoras de centros al Distrito.

No obstante, los entrevistados y entrevistadas de otra Junta Distrital manifestaron que se mantiene la emisión de cheque a nombre del director o directora de las escuelas con Juntas de Centro sin cuenta bancaria, pero limitado a un monto de RD\$50.000.00, suma mediante la cual se realizan los pagos en efectivo, con la autorización conjunta del director/a y el tesorero o tesorera, del secretario o secretaria de la Junta de Centro. Si una Junta de Centro tiene una asignación mayor a dicha suma, la diferencia es desembolsada mediante cheque al suplidor.

### **Debilidades en el desempeño económico de las Juntas**

Las debilidades del proceso expresadas por actores entrevistados están vinculadas al desempeño administrativo y financiero de las distintas instancias del Ministerio de Educación relacionadas con el desarrollo de la política de descentralización. Estas debilidades se detallan a continuación.

- Pocos centros reciben y gestionan directamente los recursos.

La mayoría de las juntas formadas y juramentadas del Distrito no han sido autorizadas por el MINERD para recibir los fondos de manera directa, lo que da cuenta de una respuesta un “poco lenta” de la Sede.

Resulta que formamos la Junta de Centro, las capacitamos, enviamos los documentos de lugar. Entonces de allá para acá la respuesta es un poco lenta, en el sentido de que se nos ha dicho que después que un centro tiene su Junta conformada, ya los centros pueden recibir de manera directa los recursos.

Están formadas y están juramentadas, pero a la mayoría el Ministerio no le ha autorizado a recibir su dinero de manera directa. (Directora Distrito educativo A)

- Personal de todas las instancias del MINERD sin la capacitación continua necesaria.

Eso nos ha dado un poco de problemas porque pasar de administrar personas y papeles, que era lo que nosotros hacíamos, a administrar unos recursos. A nosotros se nos hace más difícil cuando todo ese dinero entra por el distrito y que somos nosotros quienes tenemos que comenzar a trabajar directamente con ellos. (Directora Distrito educativo A)

La naturaleza de su formación, como docentes, sumado a la poca experiencia de directores en la administración y manejo de recursos y el proceso de adaptación que esto implica, pese a que desde el Distrito se les ofrecen talleres, la mitad de las Juntas de Centros de este Distrito presentan las mismas dificultades con las cotizaciones, entre otras cuestiones vinculadas a la contabilidad.

La debilidad es que a pesar de que aquí les damos talleres, les damos orientación de cómo son las cosas, siempre cada vez que traen las cotizaciones, que tienen que traerlas, las traen incompletas, ahí estamos encima de ellos. No todos los centros. Pero sí, poco a poco han ido cambiando. Vamos a decir que estamos un chin más de la mitad. Vamos a decir 5, no vamos a decir 6, porque estamos en la mitad, porque hemos ido creciendo poco a poco. El objetivo es ir adquiriendo el conocimiento para así tratar de llegar no a la perfección, pero tratar de acercarnos un poco más a lo que se quiere. (Integrante equipo contabilidad Distrito educativo A)

- Poco manejo de los procesos contables por parte de directores o directoras de centros educativos.

Que en realidad ellos no tienen tanto manejo de los procesos contables. Ellos están involucrados en lo pedagógico, entonces tienen que invertir un tiempo en este proceso financiero y dejar el proceso pedagógico. Ellos siempre dicen: Si nosotros tuviéramos un contador, necesitamos un contable en el centro. Porque no podemos. (Integrante equipo contabilidad Distrito educativo A).

Una presidenta de Junta considera que la capacitación que ha recibido es adecuada, aunque observa que no tienen suficiente dominio de la administración financiera:

Porque no tenemos ese conocimiento de contabilidad, y de manejo y de fondos”, pero resolvemos “dando saltos, en el sentido de que nos instruyen, pero no es lo mismo una persona que sea del área. Me dicen compra aquí, compra allá, tienes que sumar esto acá para que te dé esto. Así lo resolvemos, en el camino vamos resolviendo, y ya uno algo sabe, porque no es la primera. (Presidenta Junta H)

Una presidenta de Junta sostiene que los miembros de la actual Junta de Centro no han recibido capacitación. Explicó la presidenta que en una ocasión recibieron capacitación los miembros de la Junta anterior y agregó: “Yo me he manejado con los de la normativa y he tratado de poner en práctica lo que aprendí en la escuela de directores”. (Presidenta Junta A)

- Excesivos trámites burocráticos en el MINERD

La burocracia de la Sede que se expresa en el envío de documentos y solicitudes desde los distritos sin que se obtengan las aprobaciones en el tiempo esperado por la falta de reuniones de las instancias competentes. Pero además porque a veces la Sede emite opiniones sobre aspectos técnicos del trabajo realizado por las juntas y su responsabilidad que solo está referida a la contabilidad de la Junta y no a la parte técnica, según uno de los técnicos de descentralización consultados. Una de las soluciones encontradas es la llamada directa al personal encargado del MINERD quien ofrece la autorización a algunas de las solicitudes realizadas por el Distrito educativo, como se expresa en el siguiente testimonio.

Entonces, si usted como autoridad va, usted me llama a mí, porque a mí es que me llaman, por ejemplo, si en la escuela no está higiénicamente en condiciones, “¿Y el Técnico el de Descentralización que está haciendo?” Porque se supone que tengo que ir y ver que esté bien, no llaman al contable es a mí. En esa burocracia es donde nos estamos perdiendo que dura demasiado para hacer las cosas... Con respecto a la burocracia, no es tanto de aquí, la burocracia no es del distrito es de allá. (Técnico descentralización Distrito educativo B)

También una directora distrital coincide en que el exceso de trámites burocráticos retrasa el trabajo que realiza el equipo de contabilidad del Distrito y, por consiguiente, la ejecución de acciones necesarias en los centros educativos, lo que constituye una de las quejas más frecuente de los directores y las directoras de los centros educativos. Dicen “para nosotros es más difícil y para ellos también porque algunas veces ellos necesitan algo rápido y por el asunto burocrático, el papeleo y la revisión, no lo pueden obtener en el momento que lo necesitan”. (Directora Distrito educativo A)

La cantidad excesiva de cotizaciones y los controles son las principales quejas de los directores y directoras. Con relación a las cotizaciones tienen poca disponibilidad de tiempo realizarlas y sobre todo, porque es el tiempo que tendrían que dedicarle a la supervisión del centro y de los procesos pedagógicos. Los controles se expresan en que la Junta Distrital es la que tiene que autorizar la ejecución de un monto determinado de mano de obra y tienen que esperar que esta se reúna.

Es que se les piden demasiadas cotizaciones, entonces para salir a cotizar no disponen de suficiente tiempo. Que el tiempo que se toman para cotizar es el tiempo que ellos deben dedicar a la supervisión del centro y a los procesos pedagógicos.

Las cotizaciones y los controles: esas son sus quejas mayores.

Los controles que debe esperar que nuestra Junta se reúna, para autorizarle la ejecución de un monto determinado en mano de obra, porque a ellos solo se les permite aprobar hasta 5,000, ahora se aumentó a 10,000. (Directora Distrito educativo B)

La exigencia del Distrito para que la documentación entregada por las Juntas de Centros cumpla con los requisitos establecidos en la normativa. En muchos casos, los directores y directoras tienen que ir varias veces al Distrito a llevar los documentos que no han sido entregados de la manera adecuada, como por ejemplo, cuando van a liquidar las transferencias recibidas.

De lo que se quejan es de la exigencia. Cuando aquí se le exige hacer cosas, que ellos vienen y las hacen dos o tres veces, porque traen los documentos inconclusos, incompletos, entonces se les exige, porque uno no puede emitir un cheque a un centro o proveedor cualquiera, si no ha reunido los requisitos de papeles. Cuando a ellos les faltan algunos documentos, ellos dicen: "pero mira yo he venido tantas veces y tengo que volver", [y le decimos] vaya y vuelva. Si le entregamos, aquí el Departamento va a estar en falta de eso. Si nos auditan en un momento determinado y nos falta un documento y hemos emitido un cheque, esa exigencia, de que hagan las cosas correctas, ellos se quejan menos. (Integrante equipo de contabilidad Distrito educativo A)

Uno de los "dolores de cabeza" de los directores y directoras es la aplicación de la deducción, el descuento del 5% a la mano de obra para acciones de la Junta en la escuela, porque no manejan ese concepto, lo que responde a que fueron formados para docentes y no para contables, como se ha planteado con anterioridad.

En esta partida de ahora nosotros estamos aplicando la deducción, el descuento, el 5% a una mano de obra de una escuela, para los directores eso ha sido un dolor de cabeza, porque ellos no manejan ese concepto todavía. Ellos son maestros, no son contables. Aunque ellos tiene quizás conocimientos, pero no es lo mismo que un especialista en el área. El contable sabe cuánto me quedan en el banco, cuanto tiene, de cuánto dependes, hasta donde tú puedes llegar, qué tú puedes invertir ahora. (Técnico descentralización Distrito educativo B)

- Rigidez de los rubros de gastos establecidos por el MINERD

*"Ese 40-40-20 hay que abrirlo más, porque eso es lo que tiene la retranca"*

La distribución de los recursos en 40%-40% y 20% y que algunos rubros no están incluidos en estos porcentajes, por ejemplo, la alimentación para las reuniones o talleres para mejorar la práctica del personal docente o el brindis para las reuniones con las APMAES o la comunidad.

"Si a ti te mandan un 40-40-20 y te dicen que un centro educativo no tiene dinero destinado para alimentos y bebidas, pero el centro educativo hizo una reunión o un tallercito con los profesores, internamente, para ellos mejorar la práctica docente. Entonces ellos dicen "Nosotros cogimos de ahí, hicimos la comida del día porque nos íbamos a quedar a tiempo completo en el taller". Ustedes saben eso no es permitido en los centros, los que hacen talleres son los distritos. Los directores, se quejan de eso. Se quejan también de que muchas veces hacen una reunión con la sociedad de padres con gente de la comunidad, que no le pueden brindar ni un refresco porque no se les permite". (Directora Distrito A)

La imposibilidad de contratar una mano de obra que exceda a lo establecido en la normativa de lo que pueden hacer directamente las Juntas de centros sin aprobación de la Junta distrital, como por ejemplo, la pintura de los centros educativos.

El Ministerio no les permite a ellos una mano de obra que pase de los 20,000, a veces de los 40,000 pesos. Cuando tú vas a pintar un centro como ese que necesita mano de obra especializada, se dispara el asunto. (Directora Distrito educativo A).

- Entrega tardía de los recursos a los centros educativos.

La entrega tardía de los cheques solicitados por las juntas de centros en los Distritos, lo que se debe a la necesidad del equipo de contabilidad del Distrito de verificar una gran cantidad de solicitudes realizadas y verificar si los establecimientos comerciales están al día con el pago de los impuestos.

- Dificultades específicas de las juntas unidocentes y bidocentes

Los resultados revelan que las Juntas de Centros con una matrícula estudiantil pequeña que tienen uno o dos docentes para cumplir con todos los requisitos administrativos tienen limitaciones específicas.

Siempre he mencionado en otras actividades, que al nosotros ser una escuela pequeña, debe de haber algún método diferente que podamos comprar, que no tengamos que salir tanto del centro, a investigar si aquí cuesta 10 pesos, si allí cuesta 12, si allí cuesta 15. Como que haya una red, que esas personas puedan acompañar, que no sea yo. Que haya una persona del MINERD, en los Distritos, de contabilidad que pueda encargarse de eso”.

[Un centro] que dispone de pocos recursos por la matrícula, a veces el presupuesto se ejecuta solamente en materiales, por ahí andan algunas de las situaciones de los centros pequeños, el asunto del presupuesto, de los pocos recursos” (Técnico descentralización Distrito educativo A)

Una de las principales dificultades en el uso de los fondos según un presidente de junta de zona rural es que tenemos que comprar con comprobante gubernamental. Por aquí venden botellones de agua, pero no son proveedores. Y tenemos que transportar eso que compramos desde allá (la ciudad) hasta acá” y “pagamos transporte”. “Por acá hay ferreterías cercanas, a veces por la cantidad que se le va a comprar a la ferretería no pueden traérnosla acá. Tenemos que comprarles a ellos el cemento, y después, pagarles un transporte”. “Una alternativa es que en estas escuelas pequeñas, de pocos estudiantes, claro, deberían cumplir con los requisitos del MINERD, pero debe ser una compra diferente. No deben limitarlo a 40-40-20, sino que el centro, a partir de sus recursos y de sus necesidades, pueda comprar. Y que se verifique que el centro compró con los requerimientos del Estado, pero que no sea limitado (Presidente Junta G)

Comenta el presidente que

Sabemos que hay ciertas limitaciones con eso, porque no podemos pagar un conserje como se dice, pero es algo que nuestra escuela tiene que hacer algo, porque ya yo no aguanto más. Tengo que hacerlo todo. Esa es una de las recomendaciones que me gustaría que se lleve. Porque la escuela tiene pocos estudiantes, supuestamente no calificamos para un conserje, pero nosotros somos seres humanos también. Estos niños también son seres humanos, entonces del dinero que nos llega, que no es mío el dinero, es del centro, ¿qué yo tengo que hacer? Tengo que buscar alternativas. (Presidente Junta G.)

- Debilidad en la rendición de cuentas a la población estudiantil

El representante de los estudiantes, un niño de 13 años, con 5 años en la escuela, al preguntarle sobre el uso de los fondos que ha recibido la Junta señala que “han comprado varias cosas; materiales, escritorios, sillas y varias cosas de los cursos que hacían falta”.

Acerca de la toma de decisiones y las informaciones que recibe como representante de los estudiantes en la Junta, manifiesta que “solamente la presidenta sabe cuando llega el dinero y la profesora me dice. Como yo soy del gobierno escolar ella me lo tiene que decir”, pero señala que la Junta no le informa a los demás estudiantes. Los estudiantes “pedimos mesas, escritorios, materiales como cuadernos, papelógrafos, sillas, todo eso” y que le gustaría que hubiera en la escuela una computadora para “que nos muestre la clase en la pizarra, para que la profesora no tenga que pararse a escribir”. (Estudiante Junta G)

### Recomendaciones de actores

“Hay descentralización por parte del Estado, lo que es una gran ventaja, aunque yo aspiro a mucho más aún. Pienso que en un futuro los Centros Educativos deben disponer de recursos para poder realizar una construcción pequeña...Para la construcción de un baño, por ejemplo”. (Presidenta Junta A)

Esta presidenta considera que los recursos del Centro deben llegar directamente a la Junta, no a través del Distrito:

Yo creo que los directores de Centro, es mi criterio, ya tenemos que estar preparados para eso, porque a eso es lo que se le llama descentralización. No que yo tenga una necesidad y tenga que esperar a que el gobierno diga que hay que construir un baño. Nosotros somos los que estamos viendo las necesidades. Es beneficioso el que los Centros Educativos lo reciban, pero con una supervisión directa de un organismo, un departamento, no sé quién. No con temor a que un director tenga que lucrarse con lo que no es de él, no, sino por una rendición de cuenta exacta, clara, precisa. Son los pocos recursos que recibimos. Yo pienso que si nosotros recibiéramos más recursos este Centro Educativo sería diferente. (Presidenta Junta A)

Esta presidenta de Junta recomienda “que descentralización [implica] que tienen que confiar en nosotros los directores, yo pienso que son las personas principales en las que hay que confiar, pero que hagan sus auditorías, que vengan. (Presidenta Junta A.)

Señalaron que los miembros de la Junta no han recibido capacitación y que necesitan entrenamiento sobre manejo de fondos y su contabilidad. (Presidenta Junta A)

Sobre las limitaciones o dificultades se citan las restricciones en las partidas aprobadas:

Yo diría que una dificultad es que es un compromiso [sic]. Ya uno se le puede quizás o hacer un error de comprar algo que no esté dentro de lo que se le pide o la persona que usted le compre que no esté en los reglamentos. La parte de uso de transporte es muy poco.

Nosotros casi no usamos ese renglón. Aunque tiene un poquito para pagar pasaje, pero se gasta mucho dinero en transporte del centro, en los eventos que planifica el Distrito, en eventos que planifica el MINERD que no contempla para los estudiantes ni para los docentes y la escuela tiene que buscar esos recursos para pagar transporte". No hay disponibilidad para viáticos. "Si usted manda una persona o a un grupo de estudiantes y no hay para ellos, o usted hace una actividad aquí, no se puede usar para refrigerio. No se puede usar para nada de eso, tampoco se permite utilizar esos fondos para medicamentos y atención médica para los estudiantes.

Una presidenta de Junta recomienda que:

el Ministerio debería permitirle a todas las escuelas que tengan su contador o contadora administrativo nombrado. Porque esa es una problemática que tienen las escuelas ahora con esto de los recursos, porque esto le acarrea a uno un gran trabajo, un trabajo de eso de manejo, así como se está haciendo ahora, como quiera, desde que estamos recibiendo dinero, ya sea por el Distrito es un trabajo extra. Digo yo, pagarle a una persona que le haga ese trabajo. El trabajo lo hace el director. Pero si uno no tiene la persona dentro del centro tiene que buscar a alguien que se lo organice y hay que pagarle a esa persona. Yo tengo la ventaja de que la persona que está de secretaria docente tiene los conocimientos, es competente. Hacemos el trabajo, yo le paso las facturas, ella sabe cómo hacer las cosas, la mando al Distrito cuando hay que hacer orientaciones para el proceso. No tengo problema con eso. Pero a otros directores yo los escucho con el grito.

Personal técnico distrital recomiendan que "que el MINERD debe nombrar en cada centro educativo con determinado volumen de operaciones financieras una persona que se encargue de la administración financiera y en las escuelas pequeñas, que manejan pocos recursos, designar una persona responsable de la contabilidad de un grupo de centros, "que nos reporta a nosotros (al Distrito)".

Los directivos y directivas y técnicos de las Juntas distritales entrevistados consideran beneficiosa la política de canalización de recursos a los centros educativos, para cuyo mejor aprovechamiento se requiere fortalecer el funcionamiento de las Juntas de Centro<sup>19</sup> y la capacidad de gestión y que recomiendan que se le entreguen directamente los recursos a las Juntas de los centros y que el personal técnico de los distritos se ocupe de dar seguimiento al uso y el manejo según las normativas vigentes.

---

19 Fueron reiterativos los comentarios sobre la necesidad de dotar a las Juntas de mayor capacidad en la administración financiera, tales como: "En realidad ellos no tienen tanto manejo de los procesos contables. Ellos están involucrados en lo pedagógico, entonces tienen que invertir un tiempo en este proceso financiero y dejar el proceso pedagógico. Ellos siempre dicen: Si nosotros tuviéramos un contador, necesitamos un contable en el centro. Porque no podemos".



Los técnicos distritales entrevistados recomiendan que junto a la necesidad de fortalecer el seguimiento para garantizar el adecuado uso de los fondos debería profundizarse la descentralización mediante una mayor competencia en las decisiones de las Juntas respecto al monto autorizado de determinado tipo de gastos: "Porque se habla de descentralización, pero entonces es muy limitado el uso que tienen los centros. Entonces si es descentralización yo entiendo que debe darse mayor cobertura". En tal sentido, se puso como ejemplo:

"Si un centro recibe un millón de pesos, por lo menos en mano de obra pueda su junta estar facultada para autorizar 50,000 y que el distrito sea quién le autorice hasta 100,000 porque es muy limitada la cantidad hasta 10,000. Y quién no maneje los recursos con la transparencia necesaria, que se le sean retenidos, porque para todo tiene que haber supervisión. Que sean auditados, pero que se les dé la oportunidad de utilizar una mayor escala".

En conclusión, los fondos transferidos a los centros escolares han sido utilizados fundamentalmente en la adquisición de materiales de limpieza, material didáctico, mobiliario, mantenimiento y reparaciones menores de la infraestructura escolar, lo que ha contribuido al mejoramiento del ambiente académico. La transferencia de recursos a los centros educativos ha permitido eliminar las contribuciones que se solicitaban a padres y madres de los estudiantes para cubrir gastos menores de la escuela.

Las entrevistas evidenciaron la necesidad de lograr un mayor fortalecimiento de las Juntas de Centro para ampliar y profundizar el proceso de descentralización y mejorar el aprovechamiento de los recursos transferidos, la mayoría de las cuales son de reciente creación y, prácticamente todas, confrontan dificultades para cumplir adecuadamente con los requerimientos establecidos en el reglamento vigente sobre el manejo de los fondos que les transfiere el MINERD.

El Ministerio de Educación debe revisar el conjunto de procedimientos relacionados con la descentralización educativa desde una perspectiva sistémica para avanzar en una reglamentación que apoye el logro de los objetivos establecidos para la política de descentralización y mejore la eficiencia, la eficacia, así como la transparencia en el uso de los recursos en los centros educativos sin excesos de trámites burocráticos.

Los resultados indican que las juntas unitarias y bidocentes ubicadas en lugares apartados o de difícil acceso tienen necesidades específicas dado su contexto de pobreza y exclusión que deben ser consideradas especialmente en la normativa, además deben tener alternativas flexibles para que estos docentes puedan cumplir con los procedimientos administrativos sin tener que ausentarse del centro educativo, ya que esto afecta la calidad educativa.

La distribución de los recursos asignados a las juntas de centros educativos, según rubros establecidos en la Resolución 06-68 y su instructivo, adolece de una rigidez que no permite la solución de los problemas identificados en los centros educativos por lo que la mayor parte de los actores entrevistados recomiendan que esta distribución (40%; 40%; 20%) pueda ser modificada e incluida en una nueva normativa que considere las lecciones aprendidas a nivel local. Las transferencias a las Juntas de Centros Educativos deberán continuar aumentando en la medida en que el MINERD profundice en la aplicación de la política de descentralización y desconcentración de los recursos. Al mismo tiempo deben adoptarse medidas para dotar a dichas Juntas de las capacidades necesarias para su adecuada administración.

## Rol de las Juntas en la gestión de los Centros Educativos

Al analizar la Ordenanza 02-2008 podemos observar que las Juntas de Centros Educativos, además de ser un mecanismo de gestión y participación (Art. 45), asimismo, constituye una herramienta de control y seguimiento a las labores de los centros educativos; en este sentido, sus funciones (Art. 46) pueden ser agrupadas en tres grandes bloques, a saber: acciones de seguimiento a la calidad y equidad de los servicios educativos, acciones de vinculación del centro educativo y comunidad; la acción es de seguimiento al mantenimiento del mobiliario y planta física de los planteles escolares.

### Acciones de seguimiento a la calidad y equidad de los servicios educativos

Al indagar en torno a la frecuencia con que las Juntas de Centros Educativos analizan los resultados académicos, se evidencia que el 68.5% de las personas consultadas señalaron que “sí, siempre” se analizan estos resultados; en cambio, los que opinaron que “nunca o raras veces” hacen estos análisis, representa el 16.9%.

Según indicaron el 89.9%, de los entrevistados e entrevistadas, las Juntas de Centros educativos, seleccionadas para este estudio, “siempre” han impulsado el desarrollo curricular de los centros educativos. Opinión diferente tienen el 7.2 % de los consultados y consultadas; estos sostienen que “nunca o raras veces” se ha impulsado el desarrollo curricular desde estos organismos.

En el artículo 138 de la Ley General de Educación (66-97) se establece que el o la docente tiene el deber de cumplir, entre otras cosas, con el horario escolar establecido por el Consejo Nacional de Educación; en consecuencia, las Juntas de Centros Educativos tienen la obligación de garantizar el cumplimiento de este mandato, tal como está indicado en la letra a del Art. 46 de Ordenanza 02-2008.

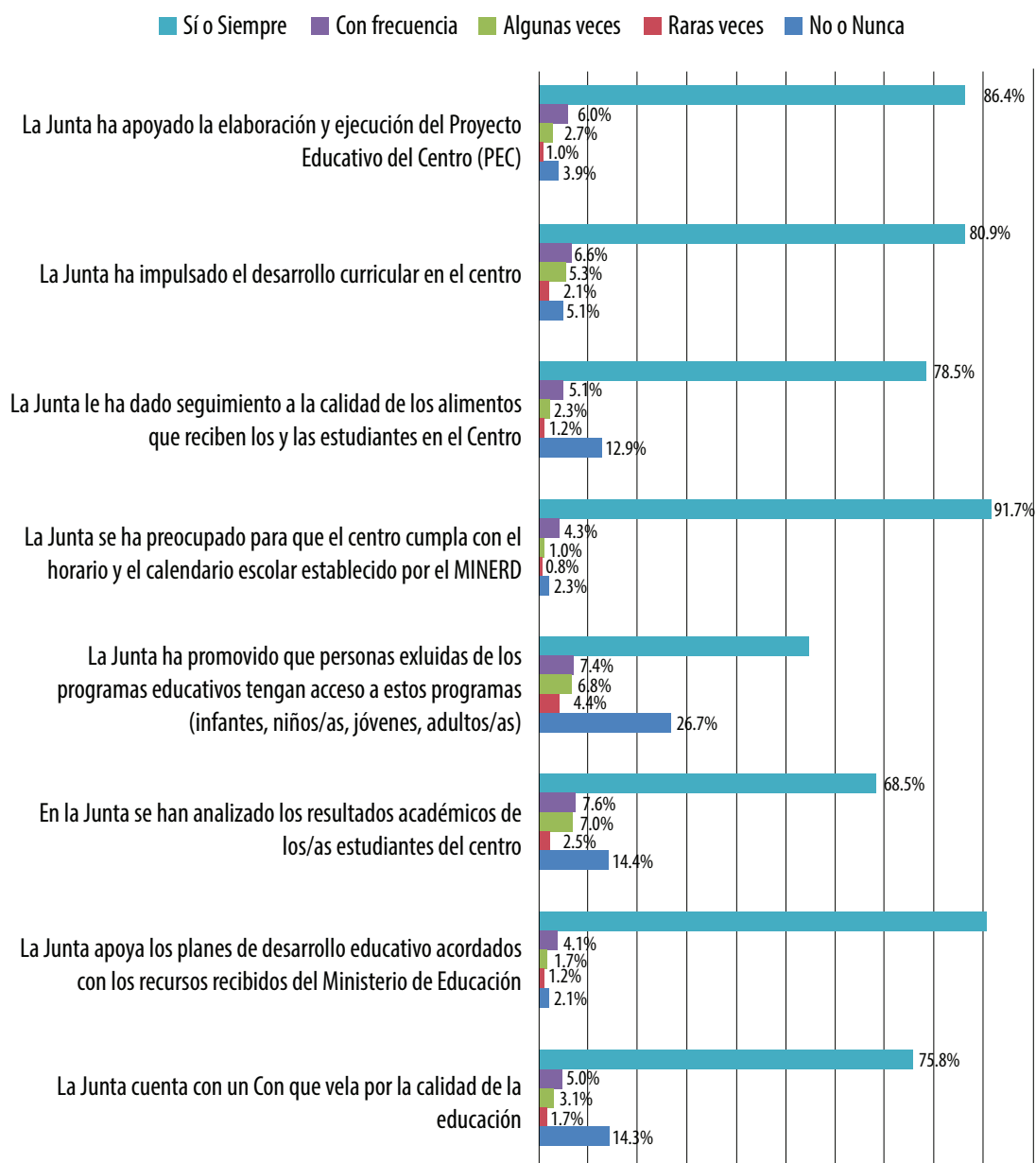
En atención a lo anterior, al cuestionar a la directiva de las Juntas de Centros Educativos sobre el cumplimiento del horario y calendario de clases, el 91.7% de estos declaró que estos organismos “siempre” se han preocupado para que los centros educativos cumplan con los requerimientos indicados. En cambio, los que declararon que las Juntas de Centros Educativos “nunca o raras veces” representa el 3.1% del total de entrevistados.

Las Juntas de Centros Educativos deben velar por la calidad de la educación y la equidad en la prestación de servicios educativos.<sup>20</sup> En este sentido, al indagar sobre las acciones relativas a la función de promover la integración de personas excluidas de los programas educativos, el 54.7% de los entrevistados y entrevistadas indicaron que estos organismos siempre cumplen con esta función; mientras que el 26.7% y 4.4% opinó de forma contraria, indicando que nunca o raras veces las Juntas de Centros Educativos promueven la integración de personas excluidas de los programas educativos.

En cuanto a la función de seguimiento relativa a la calidad de los alimentos que reciben los estudiantes. El 78.5% de los entrevistados, coincidió en indicar que las Juntas de Centros Educativos seleccionadas para este estudio, siempre le han dado seguimiento a este requerimiento. Por su lado, los que opinaron que “nunca o raras veces” representan solo el 14.1%.

<sup>20</sup> Ordenanza 02-2008, art. 46, letra d

**Gráfico No. 12**  
**Seguimiento a la calidad y equidad de los servicios educativos**



Fuente: Encuesta de la Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

La función relativa al apoyo de los planes de desarrollo educativo acordados con los recursos recibidos del Ministerio de Educación, según el 90.9% de los entrevistados y entrevistadas, las Juntas de Centros Educativos siempre han cumplido con esta función. En tanto que el 3.3% señaló que nunca o raras veces el organismo cumple con esta función.

Por otro lado, al indagar sobre el apoyo a la elaboración y ejecución del Proyecto Educativo del Centro (PEC), el 86.4% de los entrevistados y entrevistadas declaró que las Juntas de Centros Educativos seleccionadas para este estudio, siempre ha cumplido con esta función. El 4.9% consideró que estos organismos nunca o raras veces han apoyado en estos aspectos.

## Vinculación centros educativos y comunidades

Las Juntas de Centros Educativos están llamadas a ser el organismo que vincule las comunidades a los centros educativos. En tal virtud, la Ordenanza 02-2008 establece como una función de estos organismos canalizar las preocupaciones e intereses de los comunitarios en relación al funcionamiento de los centros educativos. En este sentido, según lo expresado por los entrevistados y entrevistadas el 74.5% del total de las Juntas de Centros Educativos, seleccionadas para este estudio, siempre plantea las preocupaciones de las familias con relación al funcionamiento de los centros educativos; en cambio, el 10.8% expresó que nunca o raras veces estas entidades cumplen con esa función.

Asimismo, sobre las preocupaciones de los estudiantes en relación a los centros educativos, el 85.5%, de los consultados y consultadas indicó que siempre han sido atendidas por las Juntas de Centros Educativos; los que expresaron la opinión contraria, es decir: “nunca o raras veces” son atendidas las preocupaciones de los estudiantes representan el 4.5%. Como fue expresado en los párrafos anteriores, un alto porcentaje de los entrevistados opinó que las Juntas de Centros Educativos objeto de estudio, canalizan y/o atienden las preocupaciones de los miembros de la comunidad en torno al funcionamiento de los centros educativos. No obstante, la responsabilidad de estas entidades no termina ahí; sino que estas deben mediar y accionar para resolver los problemas y/o preocupaciones planteadas.

En tal sentido, al indagar sobre las funciones de mediación de las Juntas de Centros Educativos para resolver los problemas identificados en los centros educativos, para el 80.5% de los entrevistados y entrevistadas cumple con esta función; de su lado, el 8.9% expresó que estas entidades, nunca o raras veces ha mediado para resolver los problemas de los centros educativos. Luego de atendidas las preocupaciones y hechas las mediaciones, el 78.7% de los entrevistados y entrevistadas señaló que siempre se han adoptado medidas para la resolución de las preocupaciones y/o problemas planteados por los miembros de las comunidades. El 8.5% opinó de manera contraria, vale decir, que nunca o raras veces se han adoptado medidas.

## Seguimiento al mobiliario y planta física de los centros educativos

Las Juntas de Centros Educativos tienen la función de velar por el mantenimiento de la planta física, buen funcionamiento del mobiliario y la disposición de materiales educativos.

En atención a las funciones relativas al seguimiento de las condiciones de la planta física del centro (servicio de agua, aulas, baño, laboratorios, etc.), el 93.2% de los entrevistados señaló que las Juntas de Centros Educativos, objeto de este estudio, se preocupan por el mejoramiento y mantenimiento de estos espacios. En cambio, el 1.9% es de opinión contraria, para estos, “nunca o raras veces” estos organismos han mostrado preocupación por el espacio físico de los centros educativos.

En este mismo orden, el 91.1% de los entrevistados y entrevistadas, entienden que las Juntas de Centros Educativos han atendido las necesidades de mobiliario y equipamiento de los centros educativos. De igual modo, el 2.9% indicó que estas necesidades, nunca o raras veces han sido atendidas por las entidades señaladas.

Asimismo, el 92.6% de entrevistados y entrevistadas, señaló que las Juntas de Centros Educativos han atendido las necesidades de materiales y suministro.

### Mejora de la infraestructura, equipamiento y servicios de los centros educativos

Desde la perspectiva de actores entrevistados, los resultados del trabajo de las juntas se evidencian, fundamentalmente, en la mejora de la infraestructura de los centros educativos, esto incluye la reparación de baños, la pintura de la escuela, el embellecimiento y el mantenimiento de la planta física, así como también, la construcción de verjas perimetrales, colocación de puertas, la compra de mobiliarios, equipos y, sobre todo, de material gastable y didáctico para las actividades que apoyan la labor pedagógica del personal docente. También, la higiene del centro educativo es un aspecto valorado positivamente por personas entrevistadas en el estudio realizado.

En la comodidad de los maestros para desarrollar actividades. El centro ha mejorado mucho en los últimos días con los equipos tecnológicos. El acondicionamiento de las aulas ha mejorado bastante. El acondicionamiento de los mobiliarios. La distribución de los espacios, por ejemplo, de las oficinas. Esta oficina, aquí no había oficina, esta era un aula. ¿Qué se hizo con esta aula? Dividirlo así para que fuera la oficina, la secretaria que resuelve todos los problemas de los padres de certificaciones, de solicitudes. Y ahí sirve de depósito, ahí están todos los archivos de la oficina, están guardados todos los materiales, didácticos en sentido general.

Yo siempre pongo el tema del agua, antes no teníamos agua, no teníamos un lavamano, [tampoco] inodoros, entonces en cuanto a eso ha mejorado bastante. La escuela no estaba pintada, no tenía verja perimetral. (Presidente Junta G).

Los cambios en la planta física de los centros educativos han generado mayores niveles de tranquilidad y seguridad al disponer de una infraestructura reparada, pintada, limpia, ordenada, cómoda y provista de los equipos y materiales básicos para el desarrollo de las actividades del proceso enseñanza aprendizaje. Dicen “cuando mejora el aspecto físico de un espacio mejora la calidad del aprendizaje. No es lo mismo estar en un aula caliente sin abanicos que con un aula ventilada”.

Dice otra persona: “creo que ha mejorado y no solo por la junta, sino por el empeño que ha hecho el Ministerio de dejar llegar los recursos a las escuelas de esa forma, ha sido una bendición, porque nos permite tener un poco de tranquilidad y paz y que inicie el año escolar y uno vaya resolviendo problemitas”. (Presidenta Junta D).

### Mejoras identificadas por los actores en los centros educativos con Juntas Efectivas

- Mejora en la asistencia al centro.

Todo lo anterior a su vez ha tenido consecuencias positivas en el estudiantado y en el personal docente, que se evidencia en mejora de la asistencia al centro educativo, autoestima elevada, motivación, en el comportamiento y en la disciplina de los y las estudiantes, entre otras.

- Mejor desempeño académico del estudiantado.

En una Junta de Centro consultada se plantea la repercusión que ha tenido el trabajo de esta en los logros de aprendizaje del estudiantado, ya que por primera vez en su comunidad los estudiantes de escuelas públicas quedaron finalistas en concursos de matemática y literatura.

También otro presidente de junta de cuenta de la opción por la oferta de educación inicial pública que hacen los padres y las madres del sector que, generalmente, tenían a sus hijos e hijas inscritos en colegios privados. “Hubo un concurso nacional que tiene que ver con educación en materia de matemáticas, literatura y yo analicé los ganadores de los premios 1A y todos eran de centros públicos”.

En años anteriores usted escuchaba fulano de tal de la escuela Abrahán Lincoln, que es de millonarios, perencejita de tal [sic] de tal colegio, pero esta vez, yo pude observar que todos los ganadores, y eso lo comentaron periodistas a nivel nacional, todos eran de centros públicos. (Integrante Junta C).

Aprovechando los recursos de la Junta hemos logrado adquirir algunos equipos que se aprovechan para incentivar la participación artística de los estudiantes.

Ver el desarrollo de los niños/niñas en el uso de juegos recreativos, obtenidos con los recursos de la junta... contamos con los recursos para ofrecer un mejor aprendizaje a los niños.

- Mejora en el desempeño docente.

“El desempeño de los maestros y maestras, porque aparte de que uno puede desempeñar esa función, también eso estimula que el maestro, como tiene recursos, pueda dar mejor las clases, pueda tener mejor desempeño. A los mismos estudiantes les ha favorecido muchísimo.

Cuando no teníamos ninguno de esos recursos, era trabajar más hablando que otra cosa, pero ya usted puede traerle a los muchachos un proyector, traerle un video para que ellos vean, entonces las clases se dan mucho más amena.

Los resultados del trabajo de juntas analizadas en sus respectivas comunidades coinciden con algunos de los identificados en la mejora de los centros educativos, tales como: la asistencia y el cumplimiento del horario escolar por parte del estudiantado. Otros resultados diferentes son: una oferta educativa de la modalidad técnico profesional y en otra basada en valores; la alimentación para los y las estudiantes que “libera a los padres de ese problema”, según docente consultada.

“Se ha beneficiado mucho, porque al venir este colegio aquí, ya los niños no están vagando, ya tienen un centro que se ocupa de ellos”. (Integrante Junta D).

Desde la perspectiva de un presidente de Junta, la existencia de este organismo en la escuela ejerce cierta presión sobre el director para que las decisiones que se tomen en este espacio siempre favorezcan al estudiantado.

Claro que sí, porque la participación de la Junta no le permite a uno como director, dilapidar los fondos que se reciben. Segundo, no actuar de manera antojadiza en cuanto a la solución de cualquier problema. Como le decía ahorita, se busca la prioridad primero que todo. Porque se puede dar el caso de que uno quiera gastar el dinero en cosas caprichosas, que nada tiene que ver con el buen funcionamiento del centro.

Por ejemplo, si yo tengo que elegir entre comprar las pizarras del centro y poner un aire acondicionado en la oficina, se supone que lo prioritario son las pizarras, no yo acomodarme. (Presidente Junta B).

- -Mayor conciencia en las familias sobre la importancia para el aprendizaje de la jornada extendida.

La toma de conciencia de familias de que mayor tiempo en el centro significa mayor aprovechamiento, mayor aprendizaje, mayores posibilidades de desarrollar capacidades y competencias por parte del estudiantado, se ha debido al trabajo de la Junta y al realizado en los Comités de curso y en las APMAES, según una presidenta consultada.

Ha asumido el compromiso que debe tener la familia, que debe tener la comunidad en cuanto a la educación de sus hijos, y saber que la escuela no puede sola. Porque si nosotros tenemos un horario establecido, que los estudiantes deben estar aquí a las 7:30, y no hay una comunidad o unos padres conscientes de eso, ese horario no se va a cumplir, ese horario no se va a cumplir, y si no se cumple el horario y el calendario no hay calidad, porque los muchachos van a llegar a la hora que ellos quieran, como estábamos al principio. Teníamos muchísimos problemas porque todavía a la 8 de la mañana había muchos muchachos afuera y teníamos grandes dificultades. Nos costó mucho acoplar a que los muchachos tuvieran que ajustarse a que ese horario es de 7:30 a 4 de la tarde". (Presidenta Junta C).

- Mejor relación entre el centro educativo y la comunidad.

Otro aspecto a destacar es el acercamiento y la relación que se ha establecido entre la escuela y personas y organizaciones de la comunidad local que han ofrecido sus servicios y han percibido recursos económicos en los procesos de construcción, reparación, mantenimiento de la infraestructura, así como también, en la venta de equipos, mobiliarios, materiales gastables y didácticos.

El concepto de las reparaciones, tanto de las sillas, como los baños, la herrería, la electricidad, las compras, todas son hechas dentro del mismo sector, con parte de la sociedad civil, que es el sector empresarial. Entonces hemos logrado establecer un punto de equilibrio y eso ha llevado a que el sector empresarial, el eclesiástico, el municipal, tenga que converger en el centro educativo. Para nosotros es la mejor experiencia". (Integrante Junta C).

Por su parte, las comunidades valoran los esfuerzos que realizan los centros educativos con los recursos recibidos pese a que, en algunos casos, son pocos en función de sus necesidades.

Otro resultado del trabajo de la Junta en la comunidad se expresa en una mayor participación de las familias en las actividades del centro educativo y una mejora de la relación escuela comunidad, según informantes consultados.

La comunidad está “satisfecha”, “contenta” por resultados de estudiantes que aprueban el nivel Básico y están en condiciones de iniciar el bachillerato. Asimismo, la comunidad está “activa” y “atenta” con lo que ocurre en el centro y que las actividades que se desarrollan sean las que efectivamente deben realizarse, según presidente de Junta consultado. “La comunidad esta empoderada de todo el desenvolvimiento y celosa, porque tan pronto usted hace algo fuera de lo que no está... inmediatamente ellos vienen y reclaman, la comunidad está muy activa a lo que está pasando dentro del centro”. (Presidente Junta E).

En conclusión, las Juntas de Centros educativos estudiadas han concentrado su esfuerzo, en primer lugar, en mejorar y mantener la planta física de los centros, así como en el suministro de materiales, equipos y mobiliarios necesarios para el funcionamiento cotidiano del servicio educativo.

En segundo lugar, las juntas han apoyado y mediado para la solución de problemas y preocupaciones planteadas por el estudiantado, las familias y la comunidad. Según actores entrevistados y entrevistadas, los resultados positivos de las juntas se perciben en la satisfacción de las familias por las mayores oportunidades educativas que tienen sus hijos e hijas, en el incremento de la confianza de las familias en la educación pública, el ahorro de recursos económicos que estas realizan, ya que no tienen que disponer de dinero extra para la alimentación en la escuela, para los materiales gastables y didácticos, materiales de limpieza, entre otros.

Además, se ha fortalecido la asistencia estudiantil y el cumplimiento del horario escolar en general, se ha incrementado el tiempo escolar a partir de la jornada extendida y hay más apoyo logístico a las capacitaciones docentes.

En sentido general, los actores entrevistados indican que es necesario una mayor participación, capacitación y empoderamiento de la sociedad civil en las juntas para que estas puedan cumplir con su misión y para avanzar en mejores niveles de calidad y equidad educativa, en la transparencia, la participación y el desarrollo institucional.

En términos generales, las juntas están aportando miles de millones de pesos anuales a la dinamización de las economías provinciales y locales a través de la compra de bienes y servicios diversos, además de promover la formalización de las microempresas a través de los requisitos que exige para realizar las transacciones comerciales como comprobante fiscal, facturas, cotizaciones, entre otros, lo cual tiene un impacto socio-económico importante que debe ser profundizado en próximos estudios.

## 7. Conclusiones

### Funcionamiento y efectividad de las Juntas

Los resultados del estudio apuntan a confirmar que el desarrollo de la política de desconcentración educativa del Ministerio de Educación ha tenido un impulso sin precedentes a partir del año 2013 cuando se cuadruplican los recursos financieros destinados a esta política ya que de 1,018 millones invertidos en el 2012, en el 2014 se invirtieron 4,143 en el contexto de incremento general de la inversión pública en la educación preuniversitaria.



Un 68.1% de las juntas evaluadas tienen menos de cuatro años de conformadas lo cual indica que el número de Juntas de Centros educativos funcionando se incrementó significativamente en los centros educativos públicos a nivel nacional en el marco del fortalecimiento técnico y financiero de la política de descentralización educativa.

Las consultas realizadas reflejan que existe una amplia aceptación y positiva valoración del rol de las Juntas de Centros a nivel de las personas involucradas. Un 96.3% de los actores entrevistados y entrevistadas expresó que dichas juntas han mejorado el funcionamiento de los centros educativos y un 92.6% se siente satisfecho con el trabajo que estos organismos han realizado en sus comunidades educativas.

Con relación a la efectividad de las Juntas evaluadas, un 57.2% de las juntas logró ser efectiva de acuerdo a los parámetros establecidos en el marco del estudio, un 33.2% está en proceso de lograr su efectividad y un 9.6% tiene un desempeño deficiente y no muestra efectividad. Según el nivel educativo, un 60.7% de las Juntas del nivel Básico fueron efectivas en alcanzar los objetivos propuestos relacionados con la gestión educativa mientras que del nivel Medio solo logró un 44.4%.

En términos del nivel educativo alcanzado por los integrantes de las Juntas se destaca que un 93% tanto de sus presidentes y directoras (directores/as) como de sus secretarías y secretarios (docentes) tienen un nivel de licenciatura y especialidad y en contraste con lo dicho, el menor nivel educativo corresponde a los tesoreros y tesoreras (padres y madres) ya que solo un 17% ha alcanzado el nivel de licenciatura. El menor nivel de escolaridad de los tesoreros y las tesoreras afecta el desempeño eficaz de sus funciones cuando no se ofrecen alternativas de formación continua y materiales adecuados que desarrollen las competencias necesarias para la administración de los recursos de los centros educativos.

El 74.3% de los integrantes de las Juntas ha participado en el pasado en organismos similares por lo que tiene experiencia acumulada que combinada con el alto nivel de escolaridad de los presidentes y las presidentas, de los secretarios y secretarías resulta ser una fortaleza que debe ser aprovechada para incrementar los niveles de eficacia de estos organismos de cogestión.

Los resultados muestran que los directores y las directoras de los centros educativos, en su calidad de presidentes de las juntas, han estado dedicando su tiempo y esfuerzo a las tareas administrativas que demanda la gestión de los fondos públicos recibidos. La mayoría de los centros no cuenta con un personal de apoyo que pueda asumir la cantidad de gestiones administrativas y contables que demanda el MINERD y además los tesoreros y tesoreras de las juntas apoyan de forma limitada la gestión de estos organismos.

Con relación a la calidad de la participación dentro de las Juntas, los actores afirman que es necesaria una mayor toma de conciencia ciudadana y empoderamiento sobre la importancia de las juntas de centros educativos y sobre los roles que deben desempeñar los diferentes actores de la sociedad para contribuir a la gestión democrática en los centros educativos.

Otra función clave que requiere ser fortalecida es la de la tesorería de las Juntas, ya que el perfil requerido desde las normativas vigentes para desempeñarlo adecuadamente no es el que tienen en general los padres y las madres de los centros educativos públicos elegidos

para este cargo, esto implica que en muchos casos, los presidentes y presidentas y secretarios/as tienen que asumir las tareas de la tesorería para que no se obstaculice el proceso en marcha lo cual es un problema para el desarrollo de la junta en general.

### Desempeño financiero

Junto al aumento anual de las transferencias de recursos a las juntas de centros educativos se ha incrementado el porcentaje destinado a este componente en el gasto total del Ministerio de Educación, proporción que se elevó de 2% en el 2012 a 3.9% en el 2014, mientras que para el 2015 está programado el equivalente a 3.6% del Presupuesto del MINERD.

Desde una perspectiva nacional, el presupuesto programado para las juntas en el año 2015 supera los presupuestos el de once ministerios existentes en el país y el de varios organismos públicos especiales. Estos datos indican la magnitud que tiene la priorización gubernamental en el sector educativo en el marco de la política pública actual y al mismo tiempo la apuesta en que este sector sirva como motor del desarrollo social y económico nacional.

En este sentido, los fondos públicos invertidos en las Juntas de los Centros educativos han dinamizado las economías provinciales dado el volumen de compras de material didáctico, material gastable, de limpieza, mobiliarios y equipos que los centros demandan permanentemente, así como los servicios diversos de mantenimiento y reparaciones menores a la infraestructura que requieren ser ofertados y adquiridos en las comunidades cercanas.

Un porcentaje significativo de las Juntas de Centros educativos evaluadas poseen en más de un 80% la documentación exigida por el Ministerio de Educación para funcionar, sin embargo, en menor medida estas cuentan con un Registro Nacional de Contribuyente (RNC) (39%) y una cuenta bancaria abierta utilizada para recibir sus fondos (24%). Aumentar el número de juntas con RNC y que reciben sus transferencias directamente sin depender del Distrito educativo correspondiente es un resultado clave a lograr en el corto plazo para asegurar mayor control, mayor transparencia y eficiencia a nivel administrativo y financiero tanto a lo interno del sistema educativo como en el Estado dominicano a nivel general.

La mayor debilidad administrativa de las Juntas, según actores entrevistados, se concentra en que tienen que sortear cotidianamente un exceso de procedimientos burocráticos para ejecutar las acciones planificadas en los centros educativos. El tiempo que se requiere agotar en estos procedimientos y la larga espera en decisiones administrativas que recaen en el nivel distrital y central, reduce significativamente la eficiencia y la eficacia de las juntas de los centros educativos, debilita la capacidad de toma de decisiones de estos organismos de cogestión conferido legalmente y en general reproduce de nuevo una lógica de recentralización de la gestión que es opuesta al objetivo que promueve la actual política de descentralización educativa.

La distribución de los recursos asignados a las Juntas de Centros educativos, según rubros establecidos en la Resolución 06-68 y su instructivo, adolece de una rigidez que no permite la solución de los problemas identificados en los centros educativos por lo que la mayor parte de los actores entrevistados recomiendan que esta distribución (40%; 40%; 20%) pueda ser modificada e incluida en una nueva normativa que considere las lecciones aprendidas a nivel local.

En términos de gestión administrativa, desde la perspectiva distrital, se sostiene que para profundizar el proceso de descentralización es necesario fortalecer la capacitación, el seguimiento técnico y el monitoreo a las Juntas de Centros educativos al mismo tiempo que se le otorgan mayores competencias para tomar decisiones sobre cómo distribuir los recursos según las necesidades y las demandas de cada centro educativo en particular.

Los resultados del estudio indican que las Juntas en los centros con uno o dos docentes (unidocentes y bidocentes) ubicadas en zonas rurales apartadas o de difícil acceso, tienen características especiales como el limitado personal y las situaciones de vulnerabilidad que enfrentan por lo que deben ser consideradas en una nueva normativa ya que para cumplir con las diversas tareas administrativas que demanda la gestión de los recursos de las juntas, estos docentes tienen que ausentarse con frecuencia de las aulas afectando las oportunidades de aprendizajes de sus estudiantes. Además de que los recursos que reciben en correspondencia con su matrícula estudiantil con frecuencia no le alcanzan para responder a las necesidades de una población rural en situación de extrema pobreza.

### Calidad de la Gestión de los Centros Educativos

Desde la perspectiva de actores entrevistados y entrevistadas a nivel nacional, distrital y local, los resultados de las juntas de los centros educativos, se evidencian principalmente en la mejora de la infraestructura de los centros educativos y su acondicionamiento, con mejores baños, agua corriente, energía eléctrica, paredes pintadas, embellecidas, aulas mejor equipadas y con material gastable y didáctico para ser utilizado en los procesos pedagógicos.

Los logros señalados cobran significado en el marco de un contexto nacional con una deuda significativa con el sector educativo en el que por varias décadas la inversión pública para la educación preuniversitaria no había sido suficiente para cubrir los gastos destinados a renglones básicos, lo cual causaba que los centros y sus aulas lucieran abandonados y deteriorados.

La focalización de los esfuerzos de las juntas en aspectos básicos como el acondicionamiento de la planta física, en mejorar el equipamiento y los materiales educativos no priorizando en esta etapa, los otros objetivos centrales de la política de descentralización educativa del MINERD como son la mejora de la calidad y la equidad de los servicios educativos, así como el fortalecimiento de las relaciones entre el centro y la comunidad pueden ser explicados por la deuda acumulada históricamente con el sector educativo y por el tipo de restricciones impuestas por el MINERD a los centros educativos en la Resolución 06-68 sobre la distribución de los recursos.

Los impactos positivos que estos logros han tenido en los centros educativos según actores entrevistados y entrevistadas, se han expresado en mayores niveles de tranquilidad, seguridad y comodidad que siente la comunidad educativa en los espacios educativos, lo cual ha mejorado la asistencia al centro, la motivación en el aprendizaje y la disciplina de los estudiantes.

Otros resultados destacados por los actores es que las familias de bajos y medianos ingresos están aumentando su confianza en los centros educativos, ya que reciben mayores beneficios y ahorros significativos en costos de alimentación, libros, materiales y uniformes, lo cual se evidencia en la reducción de la matrícula estudiantil de los centros educativos privados en las comunidades estudiadas.

Sin embargo, a pesar de lo importante de los resultados anteriores dado el contexto descrito, el estudio muestra que en esta etapa, los actores no reconocen logros destacables en aspectos clave relacionados con la calidad y la equidad de los servicios educativos.

Los datos presentados sobre efectividad indican que en la actualidad deben ser fortalecidas las funciones relacionadas con el impulso de la calidad y la equidad en la prestación de los servicios educativos, así como las relaciones que promuevan una alianza fuerte entre la escuela y la comunidad para asegurar la sinergia y la cooperación necesaria con tal de mejorar los aprendizajes de la población estudiantil y formar una comunidad de aprendizaje que impulse el desarrollo educativo local.

Algunas experiencias destacadas por los actores entrevistados se relacionan con la mayor participación de estudiantes de centros educativos públicos en concursos nacionales de matemáticas y literatura en las que algunos estudiantes de estos centros han sido premiados. Además, indican que con mayor frecuencia las decisiones de los directores y las directoras de los centros educativos son más transparentes y pertinentes, ya que son consensuadas con los otros actores de la comunidad educativa producto del mayor acercamiento entre los centros educativos, las familias y las organizaciones comunitarias.

Sin embargo es necesario reconocer que la República Dominicana actualmente está en sus primeros pasos hacia una política pública que potencie la participación ciudadana en la co-gestión de los servicios educativos. Se requerirá de esfuerzos sostenidos y eficaces para fortalecer la cultura democrática y la corresponsabilidad social en general a largo plazo.

## 8. Recomendaciones

Dada la complejidad institucional que implica operar con criterios de eficiencia, eficacia y transparencia en la implementación de la política de descentralización del Ministerio de Educación, es imprescindible que el Estado dominicano en general, avance en políticas institucionales y administrativas que apoyen los procesos de desconcentración en el corto plazo y se oriente a la descentralización en el mediano y largo plazo.

Los principales factores que apoyarían el adecuado funcionamiento de las Juntas de Centros educativos se relacionan con la mejora de la eficiencia administrativa-financiera general del Ministerio de Educación. En este sentido es necesario diseñar un flujo dinámico que logre que todo el ciclo de implementación de la política sea menos lento y tortuoso para los centros educativos.

Se recomienda al Ministerio de Educación revisar el Reglamento de las Juntas Descentralizadas (Ordenanza 02-2008) y el Instructivo para el Manejo de Fondos Transferidos a las Juntas Regionales, Distritales y de Centros Educativos (Resolución 06-86) y elaborar una nueva reglamentación que integre los avances realizados por el Estado y el MINERD relacionados con los nuevos enfoques técnicos y administrativos y supere los vacíos, rigideces y las limitaciones identificadas en los instrumentos actuales.

Se recomienda que con la actualización de los instrumentos normativos, se reenfoquen los procesos de acompañamiento técnico y formación continua a los miembros de las juntas de centros a nivel nacional para que puedan orientar su trabajo y los recursos que reciban para mejorar la calidad y la equidad de los servicios educativos a nivel local.

Se propone que el MINERD impulse un proceso de capacitación y acompañamiento para los padres y las madres, apoyados con materiales pertinentes a sus necesidades, que desempeñan la función de tesoreros o tesoreras en las juntas para que puedan asumir realmente su rol de ser cogestores o corresponsables de los centros educativos y contribuir con su participación a garantizar cada vez mayores niveles de transparencia en la administración de los fondos públicos a nivel local.

En este sentido, es necesario mejorar la eficiencia de todos los procesos relacionados con la desconcentración y ampliar los apoyos necesarios para que los presidentes y las presidentas de las juntas puedan disponer de mayor tiempo para las cuestiones educativas.

Los centros educativos están confrontando dificultades para integrar los miembros de la sociedad civil local que tengan el perfil de compromiso social y de valores éticos que requieren estos organismos. Es necesario que el Ministerio y otros actores nacionales puedan desarrollar estrategias de comunicación masiva para sensibilizar y motivar la participación y la corresponsabilidad ciudadana en el sistema educativo, al mismo tiempo que desarrolla un programa de capacitación intensivo a nivel nacional sobre la importancia y funciones que desempeñan estos organismos de cogestión.

Dada la alta rotación de los miembros de las Juntas de Centros educativos es necesario que el Ministerio de Educación diseñe diversas estrategias de formación permanente que funcionen de forma rutinaria, no esporádica, en las localidades que cuenten con materiales diseñados según las necesidades de los actores, en formatos impresos y digitales para un mayor alcance.

Un factor que puede mejorar la eficiencia en la implementación de la política de descentralización educativa, es que en el corto plazo el Ministerio de Educación pueda incrementar significativamente el porcentaje de centros educativos que recibe directamente en sus cuentas corrientes las transferencias de recursos, ya que en la actualidad solo un 24% de centros recibe los fondos directamente.

Se recomienda además, fortalecer las capacidades gerenciales, técnicas del personal y soportes tecnológicos del nivel distrital vinculado a la política de descentralización para que pueda realizar sus funciones de acompañamiento técnico de los centros educativos con mayor eficiencia y eficacia.

Los centros educativos ubicados en zonas rurales apartadas que cuentan con un personal docente reducido requieren que su contexto socioeconómico caracterizado por la pobreza y las restricciones de personal (tienen uno o dos docentes) sea considerado de forma especial en el marco de la revisión a la normativa vigente, de modo que puedan gestionar los recursos asignados sin tener que ausentarse con frecuencia de las aulas ya que esto afecta la calidad educativa de los servicios que ofrecen a la población estudiantil.

## 9. Referencias bibliográficas

Cáceres, F. (2001a). *Aportes sobre descentralización educativa en República Dominicana*. Santo Domingo: FLACSO-PREAL.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison Wesley.

Carnoy, M & De Moura Castro, C. (1996). *¿Qué rumbo debe tener el mejoramiento de la educación en América Latina?* Buenos Aires: PREAL.

Cepeda, A. (1992). *Comunidad, calidad de vida y mecanismos de participación efectiva*. Santo Domingo: SEEBAC.

Consejo Económico y Social. (2015). *Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030*. Santo Domingo: el autor.

Cronbach, L. J., Ambron, S. R., Dornbusch, S. M., Hess, R. D., Hornik, R. C., Phillips, D. C., Walker, D. F. & Weiner, S. S. (1980). *Toward reform of program evaluation*. San Francisco: Jossey-Bass.

De León, E. (1996). *Las comunidades saben qué necesitan*. Santo Domingo: Editora Corripio.

Degiorgis, L. & Santelises, A. (2013). *Descentralización para la calidad educativa: una tarea pendiente: Evaluando la ley de descentralización educativa en República Dominicana 2008-2012*. Santo Domingo: PREAL-EDUCA.

Di Gropello, E. (1999). Los modelos de descentralización educativa en América Latina. Santiago de Chile. *Revista de la CEPAL* No. 68.

Filmus, D. (1997). *La descentralización educativa en Argentina: Elementos para el análisis de un proceso abierto*. San José de Costa Rica: CLAD.

Flores, R. & Lapaix, D. (2008). *Diagnóstico de la realidad educativa dominicana. En Camino a la Segunda Reforma del Sector Educación en la RD*. Proyecto de Asistencia Técnica Institucional (ATI) Unión Europea. Santo Domingo.

Gajardo, M. (1999). *Reformas educativas en América Latina: Balance de una década*. Santiago de Chile. PREAL Documentos.

Iniciativa Dominicana por una Educación de Calidad. (2013). *Informe Anual de seguimiento y monitoreo*. Santo Domingo. IDEC.

Iniciativa Dominicana por una Educación de Calidad. (2014). *Informe anual de seguimiento y monitoreo*. Santo Domingo. IDEC.

Letelier, L. (2012). *Una visión integrada de la des centralización de los servicios básicos en América Latina: los casos de Bolivia, Guatemala, el Paraguay y el Perú*. Santiago de Chile. CEPAL.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. California: Sage.

- Lozano, W. (2002). *Después de los caudillos: ensayo sobre política y sociedad en la República Dominicana contemporánea*. Santo Domingo: FLACSO.
- McNamara, C. (1998). *Basic guide to program evaluation*. Recuperado de [http://www.mapnp.org/library/evaluatn/fnl\\_eval.htm](http://www.mapnp.org/library/evaluatn/fnl_eval.htm)
- Medina, A. (2004). *Alianzas efectivas para el desarrollo educativo local*. Santo Domingo: Cuadernos FLACSO –UNICEF. Mimeo.
- Ministerio de Educación de República Dominicana. (2008). *Ordenanza No. 02-2008 que establece el reglamento de las Juntas Descentralizadas*. Santo Domingo: MINERD.
- Ministerio de Educación de República Dominicana. (2010). *Memoria 2010*. Santo Domingo: MINERD.
- Ministerio de Educación de República Dominicana. (2012). *Instructivo para el manejo de fondos transferidos a las juntas regionales, distritales y de centro educativo*. Santo Domingo: Mimeo.
- Ministerio de Educación de República Dominicana. (2014). *Rendición de cuentas 2014*. Santo Domingo: MINERD.
- Muraskin, L. D. (1993). *Understanding evaluation: The way to better prevention programs*. Recuperado de <http://www.ed.gov/PDFDocs/handbook.pdf>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2008). *Informe sobre las Políticas Nacionales de Educación*: Santo Domingo: OCDE.
- Poder Ejecutivo República Dominicana. (2014). *Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana (2014-2030)*. Santo Domingo: el autor.
- Pérez Serrano, G. (2007). *Desafíos de la investigación cualitativa*. Santiago de Chile: Centro de Formación de Profesores.
- Pepén Peguero, M. & Ziffer, A. (2005). Estudio cualitativo sobre centros educativos con resultados notables en las pruebas nacionales. En R. Mejía (Coord.). *Gestión escolar, práctica pedagógica y calidad educativa: tendencias y estudio de casos*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Piña, P, Reyes, C. & Deláncer, V. (s/f). *Experiencias de descentralización de la educación en República Dominicana*. Santo Domingo: CLAD. Mimeo.
- PREAL. EDUCA. (2013). *El reto es la calidad. Informe de progreso educativo*. Santo Domingo: Los autores.
- PREAL. EDUCA. Plan. (2010). *El reto es la calidad. Informe de progreso educativo*. República Dominicana. Santo Domingo.
- PREAL. EDUCA. Plan. (2011). *El reto es la calidad. Segundo informe de progreso educativo*. Santo Domingo: Mimeo.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2008). *Informe sobre el Desarrollo Humano República Dominicana. Desarrollo humano, una cuestión de poder*. Santo Domingo: PNUD.
- Quinn, R. E. & Cameron, K. S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.
- Rápalo, R. (2003). *Los procesos de descentralización educativa en América Latina*. Tegucigalpa, Honduras: PNUD.
- República Dominicana. (1997). *Ley General de Educación. Ley 66-97*. Santo Domingo: Congreso Nacional.
- República Dominicana. (2012). *Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo*. Santo Domingo: Congreso Nacional.
- Rossi, M., Paulino, L. & Vega, M. (1991). *Diagnóstico sobre la articulación entre la familia, la comunidad y la escuela en República Dominicana*. Santo Domingo: SEEBAC.
- Rondinelli, Dennis A., John, R., Nellis & Shabbir, G. Cheema (1984). *Decentralization in developing Countries: A Review of Recent Experiences*. Washington: World Bank [Working papers, No. 581].
- Santelises, A. (2009). *Informe final de la consultoría estudio de evaluación de efectos inmediatos del proyecto de Escuela Multigrado Innovada (EMI) Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica SEE-BID*. Santo Domingo: mimeo.
- Santelises, A. (2003). Descentralización educativa y autonomía escolar en la gestión educativa dominicana: ¿desafío posible? Cuadernos de Educación Básica para Todos. Santo Domingo: UNESCO, SEE, FLACSO.
- Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos. (1992). *Síntesis del Plan Decenal de Educación*. Santo Domingo. SEEBAC.
- Secretaría de Estado de Educación Bellas Artes y Cultos. (2000). *Síntesis de la Evaluación a Medio Término del Plan Decenal de Educación. (Serie Gestión Educativa 3)*. Santo Domingo. SEEC.
- Secretaría de Estado de Educación. (2008). *Plan Decenal de Educación 2008-2018. Un instrumento de trabajo en procura de la excelencia educativa. Gestión educativa 2004- 1008*. Santo Domingo: el autor.
- Stake, R. (2004). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona: Editorial Graó.
- Tedesco, J. C. (1998). *Desafíos de las reformas educativas en América Latina*. Buenos Aires: ILPES.
- Tomé, M. (2010). *Las juntas regionales y juntas distritales de educación como órganos de ejecución descentralizados de las políticas educativas en el ámbito local en la República Dominicana*. Santo Domingo: Secretaría de Estado de Educación.



Valera, C. et al. (2004). Estudio cualitativo sobre la participación ciudadana en el mejoramiento de la calidad de la educación en cinco países latinoamericanos.

Resultados de dos casos en la República Dominicana. CERCA. USAID. AED.

Zaiter, J., Vargas, T., Santelises, A. & Caracciolo, G. (2001). *¿Cambia la escuela? Prácticas educativas en la escuela dominicana*. Santo Domingo: FLACSO. PREAL. UNICEF.

Escala, M.; Ziffer, A. et al. (2004). *Evaluación de la Implementación Piloto de las Juntas Descentralizadas para el Nivel Medio realizada por FLACSO RD para la SEE*. Santo Domingo: Mimeo.

Vargas, T. (2009). *Estudio cualitativo de las condiciones de funcionamiento de las Asociaciones de Padres, Madres y Amigos de la Escuela. Región Suroeste*. Santo Domingo: Secretaría de Estado de Educación.

Villamán, M. (2004). *Autonomía y participación: desafíos a la escuela*. (Trabajo presentado en el Seminario Permanente de Educación de EDUCA), Santo Domingo.

Wilde, J. & Sockey, S. (1995). *Evaluation Handbook*. Recuperado de <http://www.ncela.gwu.edu/miscpubs/eacwest/evalhbk.htm>.

Winkler, D. (1991). *Decentralization in Education: An economic perspective*. Washington: Banco Mundial.

Ziffer, A. (2009). *Informe final de la Evaluación de Efectos Inmediatos del Innovada (EMI) Programa Multifase para la Equidad de la Educación Básica SEE-BID*. Santo Domingo: Mimeo.



# ANEXOS



**FLACSO**  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

## IDEICE-FLACSO EVALUACIÓN DE JUNTAS DE CENTROS

### GUÍA DE PREGUNTAS GRUPO FOCAL MIEMBROS DE JUNTA DE CENTROS

#### Datos generales:

Nombre del Centro Educativo: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Nivel educativo: \_\_\_\_\_ Regional de Educación: \_\_\_\_\_ Distrito educativo: \_\_\_\_\_

Tipo de junta: \_\_\_\_\_

¿Han recibido fondos? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Otro (especifique): \_\_\_\_\_

Moderadora: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

#### Miembros de la Junta que participan en el grupo focal:

MIEMBRO/A	SÍ	NO	SEXO	CARGO EN LA JUNTA	TIEMPO
Representante profesor/a					
Representante profesor/a					
Representante APMAE					
Representante APMAE					
Docente elegido por APMAE					
Representante sociedad civil organizada					
Representante sociedad civil organizada					
Estudiante					
Otro (especifique):					

#### Presentación y finalidad:

- “Antes que nada les agradecemos que hayan aceptado nuestra invitación a participar en esta reunión. Estamos realizando un estudio sobre el funcionamiento de las juntas de centros de educativos del nivel Básico y del nivel Medio nivel básico y del nivel Medio que ha sido solicitado por el MINERD y ustedes son una fuente de información muy importante para el éxito del estudio. Les solicitamos responder estas preguntas con la mayor sinceridad y a la vez les aseguramos la confidencialidad de la información. Nos interesa conocer sus respuestas a las siguientes preguntas. Les pedimos permiso para grabar sus intervenciones”.
- Presentación de los y las participantes (nombres y apellidos, tiempo en la escuela, cantidad de Hijos e hijas en la escuela, rol que desempeñan en la junta de centro, entre otros).

## Temas y preguntas:

TEMAS	PREGUNTAS
Funcionamiento de las Juntas de centro	¿Qué ha hecho la Junta de centro?
	¿Para qué sirve la junta de centro?
	¿Cómo los/las eligieron a ustedes para formar parte de la junta?
	¿Qué rol desempeñan en la junta de centro?
	¿Cómo ustedes participan en la junta de centro?
	¿Cómo ha sido la experiencia de participación de los y las integrantes de la Junta en su centro? ¿En qué han participado? ¿Quiénes han participado más?
	¿Cómo se toman las decisiones en la junta?
	¿Quiénes toman las decisiones en la junta?
	¿Cuál es su opinión sobre el funcionamiento de la junta de este centro educativo?
Desempeño financiero de las juntas de centro	¿Qué recursos maneja la Junta?
	¿En qué utilizan los recursos?
	¿Cómo se informa lo que se ha hecho en la junta? (rendición de cuentas)
	¿Qué ventajas tiene que el centro educativo maneje fondos?
	¿Qué dificultades han tenido con el manejo de los recursos?
	¿Qué opinión tiene sobre el desempeño financiero de la Junta?
	¿Recibieron capacitación?
¿Cuál es su opinión sobre la capacitación recibida?	
Mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos	¿En qué ha mejorado el centro educativo por el trabajo de la Junta?
	¿En qué ha mejorado la comunidad por el trabajo de la junta del centro?
	¿Qué le han dicho sus hijos e hijas?
	¿Qué le han dicho personas de la comunidad?
Propuestas para mejorar funcionamiento y desempeño financiero de la junta y la calidad de la gestión de los centros educativos	¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la junta de este centro educativo?
	¿Qué experiencias positivas y/o negativas han tenido en la junta?
	¿Qué recomendaciones tiene para mejorar el trabajo de la junta? (funcionamiento y el desempeño financiero de la junta y la calidad de la gestión del centro educativo)

**Agradecemos cualquier otro comentario que quiera realizar.**



**FLACSO**  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

## GUÍA DE PREGUNTAS ENTREVISTA PRESIDENTE/A DE LA JUNTA

### Datos generales:

Nombre del Centro Educativo: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Nivel educativo: \_\_\_\_\_ Regional de Educación: \_\_\_\_\_ Distrito educativo: \_\_\_\_\_

Tipo de junta: \_\_\_\_\_

¿Han recibido fondos? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Otro (especifique): \_\_\_\_\_

Persona que realiza la entrevista: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

### Presentación y finalidad

La persona que realiza la entrevista se presenta.

**Introducción:** Le agradecemos que nos haya concedido esta entrevista, la cual forma parte de un estudio para la evaluar el funcionamiento de las juntas de centros de educativos del nivel Básico y del nivel Medio que ha sido solicitado por el MINERD.

Específicamente se describirá el estado actual sobre el funcionamiento de las juntas de centros y se analizará su desempeño financiero. Además, se evaluarán los resultados de su desempeño en la mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos, y finalmente, se realizarán propuestas de estrategias para optimizar el funcionamiento y desempeño financiero de las juntas así como la calidad de la gestión de los centros educativos del nivel Básico y Medio.

Usted como director o directora de este centro educativo es una fuente de información muy importante para el éxito del estudio, por lo que le solicitamos responder algunas preguntas con relación al funcionamiento y desempeño financiero de la junta que usted preside. No hay respuestas correctas ni incorrectas, aceptamos todas las respuestas. Le agradecemos su colaboración con los aportes para mejorar el trabajo que realizan las Juntas Descentralizadas, a la vez que le aseguramos la confidencialidad de la información. Le pedimos permiso para grabar esta entrevista.

## Temas y preguntas:

TEMAS	PREGUNTAS
Funcionamiento de las juntas de centro	¿Cuáles son los objetivos principales de la Junta del centro educativo?
	¿Qué funciones tiene la junta?
	¿Qué funciones usted desempeña como presidente/a de la Junta de este centro?
	¿Cómo fue el proceso de elección de los y las integrantes de la Junta?
	¿Qué ha hecho la Junta de centro?
	¿Cómo ha sido la experiencia de participación de los y las integrantes de la Junta en su centro? ¿En qué han participado más?
	¿Cómo se toman las decisiones en la Junta?
Desempeño financiero de las juntas de centro	¿Cuál es su opinión sobre el funcionamiento de la Junta de este centro educativo?
	¿Cómo se elabora el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto?
	¿Qué recursos maneja la Junta?
	¿Para qué y cómo se utilizan los recursos? (porcentajes por partidas presupuestarias, otros conceptos de gastos autorizados)
	¿Cómo elaboraron su lista de proveedores?
	¿A quién(es) le(s) compran los materiales, equipos, recursos, etc.?
	¿Cómo se realizan los registros contables?
	¿Cómo se realiza la rendición de cuentas? (de gastos y ejecución de actividades)
	¿Qué ventajas tiene que el centro educativo maneje fondos?
	¿Qué dificultades han tenido con el manejo de los recursos?
	¿Qué opinión tiene sobre el desempeño financiero de la Junta?
Mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos	¿Cuál es su opinión sobre la capacitación recibida por los y las integrantes de la Junta?
	¿En qué ha mejorado el centro educativo por el trabajo de la Junta?
Propuestas para mejorar funcionamiento y desempeño financiero de la junta y la calidad de la gestión de los centros educativos.	¿En qué ha mejorado la comunidad por el trabajo de la Junta del centro?
	¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la Junta de este centro educativo?
	¿Qué experiencias positivas y/o negativas han tenido en la junta?
	¿Qué recomendaciones tiene para mejorar el funcionamiento y el desempeño financiero de la Junta y la calidad de la gestión del centro educativo?

**Agradecemos cualquier otro comentario que quiera realizar**



**FLACSO**  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

### **IDEICE-FLACSO**

## **EVALUACIÓN DE LAS JUNTAS DE CENTROS EDUCATIVOS DEL NIVEL BÁSICO Y MEDIO GUÍA DE PREGUNTAS ENTREVISTA A DIRECTOR-A DISTRITO**

### **Datos generales:**

Nombre del/la entrevistado(a): \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Persona que realiza la entrevista: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

### **Presentación y finalidad**

La persona que realiza la entrevista se presenta.

**Introducción:** Le agradecemos que nos haya concedido esta entrevista, la cual forma parte de un estudio para evaluar el funcionamiento de las juntas de centros educativos del nivel Básico y del nivel Medio que ha sido solicitado por el MINERD.

Específicamente se describirá el estado actual sobre el funcionamiento de las juntas de centros y se analizará su desempeño financiero. Además, se evaluarán los resultados de su desempeño en la mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos, y finalmente, se realizarán propuestas de estrategias para optimizar el funcionamiento y desempeño financiero de las juntas así como la calidad de la gestión de los centros educativos del nivel Básico y Medio.

Usted es una fuente de información muy importante para el éxito del estudio, por lo que le solicitamos responder algunas preguntas con relación al funcionamiento, gestión y desempeño financiero de las juntas. No hay respuestas correctas ni incorrectas, aceptamos todas las respuestas. Le agradecemos su colaboración con los aportes para mejorar el trabajo que realizan las Juntas de Centros Educativos, a la vez que le aseguramos la confidencialidad de la información. Le pedimos permiso para grabar esta entrevista.



## Temas y preguntas:

TEMAS	PREGUNTAS
Funcionamiento de las juntas de centros	¿Qué avances ha tenido la implementación de esta política?
	¿Qué dificultades ha tenido su operación?
	De la reglamentación vigente ¿qué aspectos están desactualizados?
	¿Cómo evaluaría usted el funcionamiento de las juntas de centros educativos de este Distrito?
Desempeño financiero de las juntas de centro	¿Cuáles son las principales quejas u observaciones de los/as directores/as de centros sobre el desempeño de las juntas?
	¿Cómo se elabora el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto de las Juntas de centro?
	¿Qué recursos manejan las Juntas de centro? ¿Cuál es el monto de recursos promedio que reciben las juntas de centro y el distrito en su totalidad?
	¿Para qué y cómo se utilizan los recursos? (porcentajes por partidas presupuestarias, otros conceptos de gastos autorizados)
	¿Cómo se elaboran la lista de proveedores?
	¿A quién(es) le(s) compran los materiales, equipos, recursos, etc.?
	¿Cómo se realizan los registros contables?
	¿Cómo se realiza la rendición de cuentas? (de gastos y ejecución de actividades)
	¿Qué avances y desafíos identifica en las rendiciones de cuentas? (de gastos y ejecución de actividades)
	¿Qué ventajas tiene que los centros educativos manejen fondos?
	¿Qué dificultades han tenido con el manejo de los recursos?
	¿Cuáles son las principales quejas u observaciones de los/as directores/as de centros sobre el tema financiero?
	¿Qué opinión tiene sobre el desempeño financiero de las juntas de centros de este distrito?
¿Cuál es su opinión sobre la capacitación ofrecida a los y las integrantes de las juntas de centros de este distrito?	
Mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos	¿En qué han mejorado los centros educativos por el trabajo de las Juntas de centro en este distrito?
	¿En qué ha mejorado la relación de las comunidades y los centros educativos por el trabajo de las Juntas de centro en este Distrito?
Propuestas y recomendaciones	¿Qué recomendaciones tiene para mejorar el funcionamiento y el desempeño financiero de las Juntas y la calidad de la gestión de los centros educativos de este Distrito?
	¿Qué recomendaciones tiene para el nivel distrital?
	¿Qué recomendaciones tiene para el nivel regional?
	¿Qué recomendaciones tiene para el nivel central del MINERD?

**Agradecemos cualquier otro comentario que quiera realizar**



**FLACSO**  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

**IDEICE-FLACSO**  
**EVALUACIÓN DE LAS JUNTAS DE CENTROS EDUCATIVOS DEL NIVEL BÁSICO Y MEDIO**  
**GUÍA DE PREGUNTAS**  
**ENTREVISTA GRUPAL INTEGRANTES DEL EQUIPO DE CONTABLES DEL DISTRITO**

**Datos generales:**

Nombres del/los/as entrevistados/as: \_\_\_\_\_

Cargos: \_\_\_\_\_

Persona que realiza la entrevista: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

**Presentación y finalidad**

La persona que realiza la entrevista se presenta.

**Introducción:** Le agradecemos que nos haya concedido esta entrevista, la cual forma parte de un estudio para evaluar el funcionamiento de las juntas de centros educativos del nivel Básico y del nivel Medio que ha sido solicitado por el MINERD.

Específicamente se describirá el estado actual sobre el funcionamiento de las juntas de centros y se analizará su desempeño financiero. Además, se evaluarán los resultados de su desempeño en la mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos, y finalmente, se realizarán propuestas de estrategias para optimizar el funcionamiento y desempeño financiero de las juntas así como la calidad de la gestión de los centros educativos del nivel Básico y Medio.

Ustedes son una fuente de información muy importante para el éxito del estudio, por lo que les solicitamos responder algunas preguntas con relación al funcionamiento, gestión y desempeño financiero de las Juntas de centros. No hay respuestas correctas ni incorrectas, aceptamos todas las respuestas. Les agradecemos su colaboración con los aportes para mejorar el trabajo que realizan las Juntas de Centros Educativos, a la vez que les aseguramos la confidencialidad de la información. Les pedimos permiso para grabar esta entrevista.

## Temas y preguntas:

TEMAS	PREGUNTAS
Funcionamiento de las juntas de centros	<p>¿Qué han hecho las juntas de centros de este distrito educativo?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre el funcionamiento de las Juntas de centros de este Distrito?</p> <p>¿Cuáles son las principales quejas u observaciones de los/as directores/as de centros sobre el desempeño de las juntas?</p>
Desempeño financiero de las juntas de centro	<p>¿Cómo se elabora el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto?</p> <p>¿Qué recursos manejan las juntas de centro? ¿Cuál es el monto de recursos promedio que reciben las juntas de centro y el Distrito en su totalidad?</p> <p>¿Para qué y cómo se utilizan los recursos? (porcentajes por partidas presupuestarias, otros conceptos de gastos autorizados)</p> <p>¿Cómo elaboraron la lista de proveedores?</p> <p>¿A quién(es) le(s) compran los materiales, equipos, recursos, etc.?</p> <p>¿Cómo realizan los registros contables?</p> <p>¿Cómo realizan la rendición de cuentas? (de gastos y ejecución de actividades)</p> <p>¿Qué ventajas tiene que los centros educativos manejen fondos?</p> <p>¿Qué dificultades han tenido las Juntas de centros con el manejo de los recursos?</p> <p>¿Cuáles son las principales quejas u observaciones de los/as directores/as de centros sobre el tema financiero?</p> <p>¿Qué opinión tienen sobre el desempeño financiero de las juntas de centros de este Distrito?</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la capacitación recibida por los y las integrantes de las juntas de centros de este distrito?</p>
Mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos	<p>¿En qué han mejorado los centros educativos por el trabajo de las Juntas de centros de este Distrito?</p> <p>¿En qué han mejorado las comunidades por el trabajo de las Juntas de centros de este Distrito?</p>
Propuestas y recomendaciones	<p>¿Qué recomendaciones tienen para mejorar el funcionamiento y el desempeño financiero de las Juntas y la calidad de la gestión de los centros educativos de este Distrito?</p> <p>¿Qué recomendaciones tienen para el nivel distrital?</p> <p>¿Qué recomendaciones tienen para el nivel regional?</p> <p>¿Qué recomendaciones tienen para el nivel central del MINERD?</p>

**Agradecemos cualquier otro comentario que quiera realizar.**



**FLACSO**  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

**IDEICE-FLACSO  
EVALUACIÓN DE JUNTAS DE CENTROS  
GUÍA DE PREGUNTAS  
ENTREVISTA PRESIDENTE/A DE LA JUNTA**

**Datos generales:**

Nombre del Centro Educativo: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Nivel educativo: \_\_\_\_\_ Regional de Educación: \_\_\_\_\_ Distrito educativo: \_\_\_\_\_

Tipo de junta: \_\_\_\_\_

¿Han recibido fondos? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Otro (especifique): \_\_\_\_\_

Persona que realiza la entrevista: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

**Presentación y finalidad**

La persona que realiza la entrevista se presenta.

**Introducción:** Le agradecemos que nos haya concedido esta entrevista, la cual forma parte de un estudio para la evaluar el funcionamiento de las Juntas de centros de educativos del nivel Básico y del nivel Medio que ha sido solicitado por el MINERD.

Específicamente se describirá el estado actual sobre el funcionamiento de las juntas de centros y se analizará su desempeño financiero. Además, se evaluarán los resultados de su desempeño en la mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos, y finalmente, se realizarán propuestas de estrategias para optimizar el funcionamiento y desempeño financiero de las juntas así como la calidad de la gestión de los centros educativos del nivel Básico y Medio.

Usted como director/a de este centro educativo es una fuente de información muy importante para el éxito del estudio, por lo que le solicitamos responder algunas preguntas con relación al funcionamiento y desempeño financiero de la Junta que usted preside. No hay respuestas correctas ni incorrectas, aceptamos todas las respuestas. Le agradecemos su colaboración con los aportes para mejorar el trabajo que realizan las Juntas Descentralizadas, a la vez que les aseguramos la confidencialidad de la información. Les pedimos permiso para grabar esta entrevista.

## Temas y preguntas:

TEMAS	PREGUNTAS
Funcionamiento de las juntas de centro	¿Cuáles son los objetivos principales de la Junta del centro educativo?
	¿Qué funciones tiene la junta?
	¿Qué funciones usted desempeña como presidente/a de la Junta de este centro?
	¿Cómo fue el proceso de elección de los y las integrantes de la Junta?
	¿Qué ha hecho la Junta de centro?
	¿Cómo ha sido la experiencia de participación de los y las integrantes de la Junta en su centro? ¿En qué han participado? ¿Quiénes han participado más?
	¿Cómo se toman las decisiones en la Junta?
	¿Cuál es su opinión sobre el funcionamiento de la Junta de este centro educativo?
Desempeño financiero de las juntas de centro	¿Cómo se elabora el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto?
	¿Qué recursos maneja la Junta?
	¿Para qué y cómo se utilizan los recursos? (porcentajes por partidas presupuestarias, otros conceptos de gastos autorizados)
	¿Cómo elaboraron su lista de proveedores?
	¿A quién(es) le(s) compran los materiales, equipos, recursos, etc.?
	¿Cómo se realizan los registros contables?
	¿Cómo se realiza la rendición de cuentas? (de gastos y ejecución de actividades)
	¿Qué ventajas tiene que el centro educativo maneje fondos?
	¿Qué dificultades han tenido con el manejo de los recursos?
¿Qué opinión tiene sobre el desempeño financiero de la Junta?	
Mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos	¿Cuál es su opinión sobre la capacitación recibida por los y las integrantes de la Junta?
	¿En qué ha mejorado el centro educativo por el trabajo de la junta?
Propuestas para mejorar funcionamiento y desempeño financiero de la junta y la calidad de la gestión de los centros educativos	¿En qué ha mejorado la comunidad por el trabajo de la junta del centro?
	¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la Junta de este centro educativo?
	¿Qué experiencias positivas y/o negativas han tenido en la junta?
	¿Qué recomendaciones tiene para mejorar el funcionamiento y el desempeño financiero de la Junta y la calidad de la gestión del centro educativo?

**Agradecemos cualquier otro comentario que quiera realizar.**



**FLACSO**  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

**IDEICE-FLACSO**  
**EVALUACIÓN DE LAS JUNTAS DE CENTROS EDUCATIVOS DEL NIVEL BÁSICO Y MEDIO**  
**GUÍA DE PREGUNTAS**  
**ENTREVISTA TÉCNICO-A DE DESCENTRALIZACIÓN**

**Datos generales:**

Nombre del/la entrevistado(a): \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Persona que realiza la entrevista: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

**Presentación y finalidad**

La persona que realiza la entrevista se presenta.

**Introducción:** Le agradecemos que nos haya concedido esta entrevista, la cual forma parte de un estudio para la evaluar el funcionamiento de las juntas de centros de educativos del nivel Básico y del nivel Medio que ha sido solicitado por el MINERD.

Específicamente se describirá el estado actual sobre el funcionamiento de las juntas de centros y se analizará su desempeño financiero. Además, se evaluarán los resultados de su desempeño en la mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos, y finalmente, se realizarán propuestas de estrategias para optimizar el funcionamiento y desempeño financiero de las juntas así como la calidad de la gestión de los centros educativos del nivel Básico y Medio.

Usted es una fuente de información muy importante para el éxito del estudio, por lo que les solicitamos responder algunas preguntas con relación al funcionamiento, gestión y desempeño financiero de las juntas de centros. No hay respuestas correctas ni incorrectas, aceptamos todas las respuestas. Le agradecemos su colaboración con los aportes para mejorar el trabajo que realizan las Juntas de Centros Educativos, a la vez que le aseguramos la confidencialidad de la información. Le pedimos permiso para grabar esta entrevista.

## Temas y preguntas:

TEMAS	PREGUNTAS
Funcionamiento de las juntas de centro	¿Qué funciones tienen las Juntas de centros?
	¿Qué opinión tiene sobre el proceso de elección de los y las integrantes de las Juntas de centros de este distrito?
	¿Qué han hecho las Juntas de centros de este Distrito educativo?
	¿Cómo ha sido la experiencia de participación de los y las integrantes de las Juntas de centros?
	¿Cómo se toman las decisiones en las juntas de centros?
	¿Cuál es su opinión sobre el funcionamiento de las Juntas de centros de este Distrito?
Desempeño financiero de las juntas de centro	¿Cuáles son las principales quejas u observaciones de los/as directores/as de centros sobre el desempeño de las juntas?
	¿Cómo se elabora el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto?
	¿Qué recursos manejan las juntas de centro? ¿Cuál es el monto de recursos promedio que reciben las juntas de centro y el distrito en su totalidad?
	¿Para qué y cómo se utilizan los recursos? (porcentajes por partidas presupuestarias, otros conceptos de gastos autorizados)
	¿Cómo elaboraron la lista de proveedores?
	¿A quién(es) le(s) compran los materiales, equipos, recursos, etc.?
	¿Cómo realizan los registros contables?
	¿Cómo realizan la rendición de cuentas? (de gastos y ejecución de actividades)
	¿Qué ventajas tiene que los centros educativos manejen fondos?
	¿Qué dificultades han tenido las Juntas de centros con el manejo de los recursos?
	¿Qué opinión tienen sobre el desempeño financiero de las juntas de centros de este distrito?
	¿Cuáles son las principales quejas u observaciones de los/as directores/as de centros sobre el tema financiero?
Mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos	¿Cuál es su opinión sobre la capacitación recibida por los y las integrantes de las Juntas de centros de este Distrito?
	¿En qué han mejorado los centros educativos por el trabajo de las juntas de centros de este Distrito?
	¿En qué han mejorado las comunidades por el trabajo de las juntas de centros de este Distrito?
Propuestas y recomendaciones	¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de las juntas de centros de este Distrito?
	¿Qué experiencias positivas y/o negativas han tenido las juntas de centros de este distrito?
	¿Qué recomendaciones tiene para mejorar el funcionamiento y el desempeño financiero de las juntas y la calidad de la gestión de los centros educativos de este Distrito?
	¿Qué recomendaciones tiene para el nivel distrital?
	¿Qué recomendaciones tiene para el nivel regional?
	¿Qué recomendaciones tiene para el nivel central del MINERD?

**Agradecemos cualquier otro comentario que quiera realizar.**



**FLACSO**  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

**IDEICE-FLACSO**  
**EVALUACIÓN DE JUNTAS DE CENTROS**  
**GUÍA DE PREGUNTAS**  
**ENTREVISTA TESORERO/A JUNTA DE CENTRO**

**Datos generales:**

Nombre del Centro Educativo: \_\_\_\_\_ Código: \_\_\_\_\_

Nivel educativo: \_\_\_\_\_ Regional de Educación: \_\_\_\_\_ Distrito educativo: \_\_\_\_\_

Tipo de junta: \_\_\_\_\_

¿Han recibido fondos? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Otro (especifique): \_\_\_\_\_

Persona que realiza la entrevista: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

**Presentación y finalidad**

La persona que realiza la entrevista se presenta.

Introducción: Le agradecemos que nos haya concedido esta entrevista, la cual forma parte de un estudio para la evaluar el funcionamiento de las juntas de centros de educativos del nivel Básico y del nivel Medio que ha sido solicitado por el MINERD.

Específicamente se describirá el estado actual sobre el funcionamiento de las Juntas de centros y se analizará su desempeño financiero. Además, se evaluarán los resultados de su desempeño en la mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos, y finalmente, se realizarán propuestas de estrategias para optimizar el funcionamiento y desempeño financiero de las Juntas así como la calidad de la gestión de los centros educativos del nivel Básico y Medio.

Usted como tesorero/a de la junta es una fuente de información muy importante para el éxito del estudio, por lo que le solicitamos responder algunas preguntas con relación al desempeño financiero de la Junta. No hay respuestas correctas ni incorrectas, aceptamos todas las respuestas. Le agradecemos su colaboración con los aportes para mejorar el trabajo que realizan las Juntas Descentralizadas, a la vez que le aseguramos la confidencialidad de la información. Le pedimos permiso para grabar esta entrevista.



## Temas y preguntas:

TEMAS	PREGUNTAS
Funcionamiento de las juntas de centro	¿Qué funciones usted desempeña como tesorero/a de la junta de este centro?
	¿Qué ha hecho la Junta de centro?
	¿Cómo ha sido la experiencia de participación de los y las integrantes de la Junta de este centro educativo?
	¿Cómo se toman las decisiones en la Junta?
	¿Cuál es su opinión sobre el funcionamiento de la Junta de este centro educativo?
	¿Cómo se elabora el Plan Operativo Anual (POA) y el presupuesto?
	¿Qué recursos maneja la Junta?
	¿Para qué y cómo se utilizan los recursos? (porcentajes por partidas presupuestarias, otros conceptos de gastos autorizados)
Desempeño financiero de las juntas de centro	¿Cómo elaboraron su lista de proveedores?
	¿A quién(es) le(s) compran los materiales, equipos, recursos, etc.?
	¿Cómo se realizan los registros contables?
	¿Cómo se realiza la rendición de cuentas? (de gastos y ejecución de actividades)
	¿Qué ventajas tiene que el centro educativo maneje fondos?
	¿Qué dificultades han tenido con el manejo de los recursos?
	¿Qué opinión tiene sobre el desempeño financiero de la Junta?
	¿Recibió capacitación?
Mejora de la calidad de la gestión de los centros educativos	¿Cuál es su opinión sobre la capacitación recibida?
	¿En qué ha mejorado el centro educativo por el trabajo de la Junta?
Propuestas para mejorar funcionamiento y desempeño financiero de la junta y la calidad de la gestión de los centros educativos	¿En qué ha mejorado la comunidad por el trabajo de la Junta del centro?
	¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la Junta de este centro educativo?
	¿Qué experiencias positivas y/o negativas han tenido en la Junta?
	¿Qué recomendaciones tiene para mejorar el funcionamiento y el desempeño financiero de la junta y la calidad de la gestión del centro educativo?

**Agradecemos cualquier otro comentario que quiera realizar.**

## Evaluación de las Juntas de los Centros Educativos del Nivel Básico y Medio

### IDEICE-FLACSO

CÓDIGO \_\_\_\_\_

#### Evaluación de Juntas de Centros Educativos del Nivel Básico y Medio LISTA DE CHEQUEO

Nombre del Centro Educativo \_\_\_\_\_

Distrito Educativo \_\_\_\_\_

Marque con una X la casilla correspondiente de acuerdo a sí esta junta tiene y presenta al encuestador/a esta documentación o no.

	SÍ	NO
1. Libro de asambleas realizadas		
2. Actas de conformación de la Junta de Centro Educativo		
3. Libro de actas de reuniones realizadas		
4. Sello de la Junta de Centro Educativo		
5. Evidencia de Proyecto Educativo de Centro Educativo (PEC)		
6. Libro de ingresos y egresos		
7. Evidencia de cuenta bancaria abierta		
8. Evidencia del manejo conciliación bancaria		
9. Solicitud de cotización y acta de recepción de cotización		
10. Evidencia de Registro Nacional de Contribuyente (RNC)		
11. Evidencia del Plan Operativo Anual (POA)		
12. Copia de las liquidaciones de los fondos recibidos del MINERD		
13. Evidencia de informes financieros o de rendición de cuentas compartidos con los miembros de la Junta y el MINERD		





Instituto Dominicano de Evaluación e  
Investigación de la Calidad Educativa

[www.ideice.gob.do](http://www.ideice.gob.do)

**ISBN 978-9945-499-20-9**

