

# INFORMES DE LA SOCIEDAD CIVIL

## EVALUACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LAS JUNTAS DESCENTRALIZADAS DE CENTROS EDUCATIVOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA



Trabajo realizado por  
**Facultad Latinoamericana de  
Ciencias Sociales (FLACSO)**  
para la **Iniciativa Dominicana por  
una Educación de Calidad (IDEC)**



**Santo Domingo, agosto 2015**

***Este documento ha sido producido con la asistencia financiera de la Unión Europea, en el marco del Proyecto de Cooperación Delegada UE/AECID de Acciones Complementarias del PAPSE II. Las opiniones expresadas en el mismo no reflejan necesariamente la opinión oficial de la Unión Europea o de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.***





**FLACSO**  
REPÚBLICA  
DOMINICANA

# Evaluación de la Participación en las Juntas Descentralizadas de Centros Educativos de la República Dominicana.

## *Informe Final*

**Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)  
Programa República Dominicana**

**Equipo de Investigación:**

**Liliana Degiorgis  
Cristina Iglesias  
Ángela Naletilic  
Paula Herranz**

**Santo Domingo, D.N.  
Agosto de 2015**

## Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>1. Normativa sobre Descentralización Educativa y Participación</b>	<b>4</b>
<b>2. Objetivos de la Evaluación</b>	<b>7</b>
<b>Objetivo General</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>7</b>
<b>3. Metodología de Estudio</b>	<b>8</b>
<b>3.1. Características de la Evaluación</b>	<b>8</b>
<b>3.2. Población e Informantes Claves</b>	<b>10</b>
<b>Población</b>	<b>10</b>
<b>Muestra</b>	<b>10</b>
<b>3.3. Recolección de la Información e Instrumentos</b>	<b>10</b>
<b>4. Presentación de los Resultados</b>	<b>12</b>
<b>4.1. Analisis de los Centros Educativos y sus Juntas</b>	<b>13</b>
<b>Centro Educativo de Santiago</b>	<b>13</b>
<b>Centro Educativo de Sabana Perdida- Sto Dgo</b>	<b>15</b>
<b>Centro Educativo de La Vega</b>	<b>17</b>
<b>Centro Educativo de Fantino-Cotui</b>	<b>19</b>
<b>Centro Educativo de Villa Altagracia</b>	<b>21</b>
<b>Centro Educativo de Azua</b>	<b>23</b>
<b>Centro Educativo de Palmarejo- Sto Dgo</b>	<b>26</b>
<b>Centro Educativo de Moca</b>	<b>28</b>
<b>4.2. Resultados por Objetivos de la Investigación</b>	<b>30</b>
<b>4.2.1. Contexto del Centro Educativo</b>	<b>30</b>
<b>4.2.2. Ambiente de Participación de las Juntas de Centro</b>	<b>32</b>
<b>4.2.3. Calidad de la Participación en las Juntas de Centro</b>	<b>36</b>
<b>4.2.4. Logros de las Juntas de Centros</b>	<b>61</b>
<b>4.2.5. Dificultades de la Juntas de Centro</b>	<b>62</b>
<b>4.2.6. Sugerencias desde las Juntas de Centro.</b>	<b>64</b>
<b>5. Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>67</b>
<b>6. Referencias Bibliográficas</b>	<b>70</b>

## Resumen Ejecutivo

- El contexto social y los riesgos del entorno que enfrentan los centros educativos tienen implicaciones directas sobre las prioridades del **centro**, que en la mayoría de casos están asociadas a necesidades básicas insatisfechas. La presencia de Capital Social del centro y en los miembros de la Junta de Centros influyen considerablemente en la dinámica de las reuniones, la calidad de la participación, así como las capacidades de autogestión del centro.
- El tipo de liderazgo del director o la directora condiciona la integración de la Junta, los mecanismos de participación, los roles y las responsabilidades que asumen sus integrantes. Se observa una escasa participación de los estudiantes y de otros actores sociales de la comunidad en acciones de la junta.
- Los requerimientos burocráticos vinculados a la normativa de descentralización, y la carga de trabajo del Comité financiero en cuanto a la rendición de cuentas, agotan la mayoría de sesiones de trabajo de las Juntas de Centro. Se recomienda apoyo externo y de un personal administrativo específico para estas labores, y para movilizar a las juntas en otras agendas más relacionadas a los aspectos educativos del centro.
- La periodicidad y puntualidad en las transferencias de fondos para las juntas requiere la atención de las autoridades, ya que los frecuentes retrasos tienen impactos negativos sobre la implementación de los Planes Operativos Anuales de los centros educativos y en el cumplimiento de sus metas.
- La posibilidad de una planificación de las necesidades y prioridades de cada centro en razón del contexto y de sus capacidades, permitirá una distribución de la gestión del gasto más acorde a sus necesidades específicas. Debe promoverse además evaluaciones de los resultados logrados por las Juntas, para mejorar las acciones de vista a las experiencias desarrolladas y facilitar el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas..
- Las capacitaciones de los integrantes de las juntas es una necesidad sentida por todos los miembros de las juntas. Deben desarrollarse espacios reales y auténticos de integración democrática en las juntas a partir de información pertinente sobre sus funciones y atribuciones para una participación auténtica.

## Presentación

Este documento presenta los resultados logrados en el trabajo de campo como Informe Final de la investigación sobre “Evaluación de la participación de los actores sociales en las Juntas Descentralizadas de la República Dominicana” elaborado por la Facultad Latinoamérica de Ciencias Sociales (FLACSO), Programa República Dominicana, de acuerdo a las prescripciones técnicas requeridas por la Coordinación de la Oficina Técnica de Cooperación de la República Dominicana.

Los hallazgos reflejan las características de **la participación** de las juntas descentralizadas de ocho (8) centros educativos seleccionados como emblemáticos. Estas escuelas fueron extraídas en un muestreo teórico del total de centros educativos premiados en el 2014 por la Dirección de Gestión de la Descentralización del Ministerio de Educación de la República Dominicana- MINERD.

Se incluye una breve descripción de cada centro denominada memo de la investigadora, y las informaciones básicas resultantes de la participación de la juntas de cada uno de los centros analizados a partir del procesamiento de la información establecido.

### 1. Normativa sobre descentralización educativa y participación.

La Ley General de Educación 66'97, como punto referencial del proceso de concertación política y social, plantea la descentralización como una estrategia progresiva y gradual del sistema educativo dominicano. En el Art. 103, de esta Ley se establece que se descentralizará la ejecución de funciones, servicios, programas y proyectos definidos por el MINERD como un punto esencial para **garantizar una mayor democratización del sistema educativo, la participación y el consenso, y contribuir a la equidad en la prestación de los servicios para una mayor eficiencia y calidad en la educación.**

El Art. 105 de la mencionada Ley establece la creación de las Juntas Regionales, Distritales y de Centros Educativos como los órganos descentralizados de gestión educativa que tendrían como función velar por la aplicación de las políticas educativas emanadas del Consejo Nacional de Educación en su propio ámbito y competencia. En los artículos 111, 116 y 123 de la referida Ley, se definen las funciones y alcances de juntas regionales, distritales y de centro educativo, respectivamente. En el artículo 122 se establece explícitamente que las juntas de centro educativos **“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, con el objetivo que el centro desarrolle con éxito sus funciones”.***

En el detalle de las funciones de la Junta del Centro Educativo se especifica las acciones que se deben ejecutar:

- Aplicar los planes de desarrollo del centro educativo, enmarcados por las políticas definidas por el Consejo Nacional de Educación;
- Fortalecer las relaciones entre escuela y comunidad y el apoyo de una a otra;
- Articular la actividad escolar y enriquecerla con actividades extracurriculares;
- Velar por la calidad de la educación y la equidad en la prestación del servicio educativo;
- 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;
- Canalizar preocupaciones de interés general o ideas sobre la marcha del centro educativo;
- Buscar el consenso en las políticas educativas del centro como expresión de la sociedad civil;
- Administrar los presupuestos que le sean asignados por la Secretaría de Estado de Educación y Cultura y otros recursos que requiera;
- Proponer el nombramiento de profesores en escuelas de más de 300 alumnos;
- Impulsar el desarrollo curricular.

Por mandato legal en la *Ordenanza 02'2008 del Ministerio de Educación*, se establece el **Reglamento de las Juntas Descentralizadas**, incorporando las funciones relacionadas a la coordinación y orientación para la elaboración de los Proyectos Educativos de Centros (PEC). Cabe destacar que esta Ordenanza cambia algunos alcances definidos anteriormente de la descentralización y acordados en la Ley de Educación, al **eliminar** 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”***. Este cambio en la ordenanza mencionada afecta funciones de participación definidas en la propia ley, sobre todo las relacionadas con mecanismos de negociación y búsqueda de consenso entre los diversos actores en el centro educativo. Sin embargo, en esta Ordenanza se establecen algunas disposiciones específicas para la conformación de las juntas de centros, y las normativas de los aspectos relacionados con los recursos financieros, la disciplina y sanciones correspondientes de las propias juntas, aportando claridad en estos aspectos administrativos y definiendo sus alcances.

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana**

La aprobación de la Ordenanza 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, la Resolución 0668-2011 del MINERD establece 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, las Juntas Descentralizadas ***deberán realizar funciones relativas al manejo administrativo de los fondos definidos en relación a los planes y programas que se establezcan, rindiendo un informe de lo realizado.***

A partir del 2012, el contexto nacional y educativo cambia con la ampliación de la inversión pública en la educación preuniversitaria, con un 4% del Producto Interno Bruto dispuesto para este sector. En este orden, se evidencia la intención de las autoridades gubernamentales de fortalecer la política de descentralización incrementando los recursos transferidos a las estructuras descentralizadas cuyos recursos aumentaron de 409 millones en el 2011 a 4,708 millones en el 2014 para un total de aproximadamente 6.007 juntas de centros educativas conformadas. Esto significa que casi la totalidad de los centros educativos del sector público reciben sus transferencias según datos suministrados por el director de Gestión y Descentralización Educativa del Ministerio de Educación.

En este escenario educativo puede indicarse como puntos positivos para la participación social los siguientes aspectos que han potencializado la participación en los centros educativos: el desarrollo de normativas de la descentralización educativa en el ámbito administrativo, la amplia concertación social y política que ha generado el diseño de tres planes decenales consecutivos de educación, y finalmente el proceso de consulta y participación social sobre el sector realizado en el 2014 que concluyó con la firma del Pacto Nacional por la Reforma Educativa 2014-2030. En este acuerdo se incluyó en el punto siete el compromiso de *“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, p.23).



Por ello, la descentralización y la participación de los actores sociales en educación tiene el gran reto dentro de las instancias educativas definidas, y es de pasar “*de la normatividad a la práctica real en las instituciones educativas*” (López, 2005). Las normas y reglamentos de las juntas han legitimado los posibles espacios de participación frente a la comunidad educativa, sin embargo se debe promocionar una participación auténtica y comprometida con la calidad de la educación de acuerdo a los términos de la ley.

Es en esta perspectiva que se plantea esta evaluación de la participación de las Juntas de centro seleccionadas, que nos permita definir un marco de comprensión de su desarrollo y analizar los factores que inciden en una participación auténtica. Así mismo, también se propone indagar sobre aquellos aspectos que afectan a la real participación de sus integrantes y el ambiente establecido en el proceso de toma de decisiones de las propias juntas.

Estos resultados de carácter cualitativo, permitirán contar con explicaciones más complejas y realistas, construidas a partir de lo expresado por sus propios protagonistas, y ayudarán en la definición de procesos y normativas que promuevan condiciones favorables para una participación real y efectiva de las Juntas de Centro.

## 2. Objetivos de la Evaluación

### Objetivo General

***Evaluar la participación de las Juntas de los Centros Educativos de República Dominicana que permita analizar la organización, el funcionamiento actual e histórico de un conjunto de casos de juntas de centros emblemáticas.***

### Objetivos Específicos

- 1. Identificar los elementos del contexto social, económico e institucional en el que se desarrolla el centro educativo que inciden en la calidad de la participación de los actores sociales.***
- 2. Analizar las juntas de centro de acuerdo al ambiente de la participación, las temáticas de sus reuniones, tipos y actividades realizadas que definen la trayectoria y acciones de sus integrantes.***

3. *Diferenciar las juntas de centro de acuerdo a la calidad de la participación de los actores sociales desde el punto de vista de su integración, e intervención en la toma de decisiones en las actividades inherentes al centro educativo.*
4. *Presentar las buenas prácticas en el desarrollo de juntas de centro que han logrado una efectiva participación y toma de decisiones consensuadas por los actores sociales involucrados.*
5. *Identificar las prácticas en el desarrollo de juntas de centro que han impedido una efectiva participación y toma de decisiones consensuadas por los actores sociales involucrados.*
6. *Sugerir estrategias y acciones específicas que faciliten y permitan un mayor empoderamiento de los actores sociales que se integran en estas instancias de participación.*

### **3. Metodología del Estudio**

En este apartado se describen los aspectos metodológicos relacionados con las características y el tipo de estudio desarrollado, así como los detalles vinculados a las técnicas de recolección y análisis de datos utilizada.

#### **3.1 Características de la Evaluación**

La evaluación realizada es de carácter formativa porque busca mejorar una política educativa en funcionamiento, de manera que a partir de los resultados de este análisis se puedan sugerir estrategias que orienten la participación de las Juntas Descentralizadas de centros educativos en la República Dominicana.

En este sentido, la metodología se fundamenta en el concepto de evaluación comprensiva que trata de construir conocimiento desde las propias experiencias personales y colectivas de los que participan en estas instancias, y desde los contextos específicos en los que están situadas. En este enfoque, la evaluación utiliza métodos cualitativos, trabaja en equipo para establecer círculos hermenéuticos y lograr construcciones e identificar cuestiones específicas del objetivo de estudio. 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. Este enfoque ayuda a identificar el contexto en el que ocurre el acontecimiento y permite registrar las situaciones, actores y aquellos eventos sin desprenderlos de la realidad en la que tienen lugar. Bajo esta perspectiva, este estudio ha utilizado técnicas de la investigación cualitativa para recoger las percepciones, valoraciones, creencias, actitudes, interacciones y experiencias de los diversos actores

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos  
de la República Dominicana**

relacionadas con la participación de las juntas de centros en sus respectivos contextos. Esto ha permitido recuperar las diversas representaciones y subjetividades de los actores involucrados en las juntas en relación a: su integración, funcionamiento, dinámica de la participación, cumplimiento de las funciones previstas con el análisis de sus alcances y recomendaciones.

El análisis cualitativo de los datos realizado para cada centro facilitó la categorización y dimensiones de conceptos relevantes. Se realizó una codificación de los temas o conceptos que emergen de los datos cualitativos a partir del establecimiento de tipologías predefinidas de acuerdo a fuentes bibliográficas referenciadas.

La siguiente tabla resume el ámbito de análisis considerado para la investigación, las dimensiones y categorías resultantes en razón de los objetivos establecidos.

**Tabla 1. Tabla de Análisis de Evaluación de la Participación de Juntas de Centro**

<b>Ámbito de Análisis</b>	<b>Dimensiones y categorías</b>	
<b>Contexto del centro educativo</b>	Capital Social Riesgos del Contexto Ambiente del centro educativo	
<b>Ambiente de la Participación</b>	Ambiente de las decisiones Deliberativas Dialógicas	
	Temas Principales de las reuniones de juntas : Gestión Administrativa Clima Escolar Escuela y Entorno Gestión Pedagógica	
	Tipos de Participación	Actividades de Participación
	Reactiva Consultiva Activa Vinculante	Medios Procesos Resultados Combinadas
<b>Calidad de la Participación</b>	Modo cómo se decide gastar el dinero de la junta Dinámicas de reuniones de las juntas Liderazgo del director y la directora	
<b>Logros de las juntas</b>	Definidas por los actores de las juntas	
<b>Dificultades de las juntas</b>	Definidas por los actores de las juntas	
<b>Sugerencias desde las juntas de centro.</b>	Definidas por los actores de las juntas	

## **3.2. Población e Informantes Claves**

### **3.2.1. Población**

Las juntas descentralizadas de centros educativos actualmente en funcionamiento, de acuerdo a los registros entregados por el Ministerio de Educación, son aproximadamente 6,007 juntas de centros (Enero 2015). Sin embargo, para los fines de este análisis, la población de juntas descentralizadas son aquellas juntas premiadas en el 2014 por la Dirección de Gestión y Descentralización del MINERD, que fueron gratificadas por cumplir con la normativa vigente y haber realizado un muy buen desempeño en sus labores como junta (ver Anexo 1 Premios Descentralización Juntas de Centro 2014 MINERD).

### **3.2.2. Muestra**

Bajo el enfoque cualitativo de esta investigación, la muestra no responde a criterios estadísticos de significación, sino que se buscó asegurar la consecución de la información necesaria para responder a las preguntas de investigación y al proceso subyacente de la información. En razón de ello, se seleccionaron siete (7) juntas de centros educativos de la lista de las premiadas en el 2014, incorporándose una (1) más por recomendación del MINERD, para un total de ocho juntas de centros. Para lograr una mayor heterogeneidad en la selección de las mismas, se consideraron algunos criterios relacionados al tamaño del centro, régimen horario, ubicación geográfica y titularidad del centro educativo.

Durante el proceso de la selección de los ocho (8) centros educativos considerados emblemáticos, se consultó a personal directivo del MINERD en la Dirección General de Gestión y Descentralización Educativa para validar la elección y cumplir con los propósitos de la investigación.

## **3.3. Recolección de la Información e Instrumentos.**

La planificación del trabajo de campo y recolección de la información se definieron de acuerdo a los procedimientos establecidos para el Grupo Focal y Entrevistas a los integrantes de las juntas de centro seleccionadas. Se realizaron 8 grupos focales y aproximadamente 48 entrevistas personales a integrantes de las juntas de centro, para un total de 1780 minutos de actividades grabadas del trabajo de campo de los miembros de las juntas de centros educativos como directores-as, padres, madres, docentes, estudiantes, miembros de la comunidad, de acuerdo al reglamento vigente.

En general se observó una buena acogida de las personas entrevistadas, y no se reportaron inconvenientes durante este proceso. El equipo de campo estuvo integrado

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos  
de la República Dominicana**

por las dos investigadoras asociadas y la asistente de la investigación. Los nombres de los centros educativos seleccionados se omiten por razones de anonimato de la investigación y para garantizar la libre expresión de los integrantes durante las entrevistas.

El proceso de reproducción de las entrevistas y su conversión a un procesador de palabras para iniciar el tratamiento de los datos, se realizó depurando la información para transferirla y analizarla mediante el software Atlas TI. Las visitas a los centros seleccionados, descritos en el Tabla 1 que se observa en la página siguiente, se acordaron con la dirección del centro, informándole de los alcances de la investigación y solicitando la presencia de la mayor cantidad de integrantes de la junta.

**Tabla 2 Listado de Centros Educativos emblemáticos seleccionados**

Regional Distrito	Localización	Titularidad	Zona	Tipo de Jornada	Aulas	Estudiantes
08 09	1.Santiago	Público	Rural	Tanda Regular	14	562
10 02	2.Sabana Perdida Santo Domingo	Semi - Oficial	Urbana - marginal	Tanda Regular	13	804
06 04	3.La Vega	Público	Urbana-marginal	Tanda Regular	14	749
16 02	4. Fantino - Cotui	Público	Urbana	Jornada Extendida	25	810
04 03	5.Villa Altagracia	Público	Urbana	Tanda Regular	35	2018
03 04	6.Azua	Público	Rural	Jornada Extendida	9	160
15 01	7.Palmarejo Santo Domingo	Semi - Oficial	Urbana-marginal	Tanda Regular	17	543
06 06	8.Moca	Público	Urbana	Tanda Regular	19	917

#### 4. Presentación de los Resultados

Para los fines de este trabajo se analiza el papel de la participación social en la gestión educativa desde la descentralización propuestas por la Ley General de Educación 66-97 que fundamenta en su artículo 73 la necesidad de incluir esta perspectiva en el sistema educativo dominicano.

En el contexto de reforma del Estado y en la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030 para República Dominicana, también se establece que para lograr “una educación de calidad para todos y todas, se debe implantar y garantizar un sistema educativo nacional de calidad, que capacite para el aprendizaje continuo a lo largo de la vida, propicie el desarrollo humano y un ejercicio progresivo de ciudadanía responsable”.

En una de las líneas de acción derivadas de este objetivo, se propone impulsar la modernización institucional del sistema educativo público a todos los niveles de gestión (escuela, distrito, regional y Sede Central), tomando como foco de atención el centro educativo, con el propósito de producir una desconcentración progresiva hacia el nivel local que permita mejorar la eficacia y eficiencia del sistema educativo.

En el marco del Plan Decenal 2008-2018, también se incluye la descentralización como parte de la política educativa número 8 donde, se promueve la participación comunitaria con la incorporación de la familia, la comunidad y las instituciones no gubernamentales en el desarrollo de las políticas, los programas y los proyectos educativos.

Se ha establecido un marco normativo que promueve un tipo de organización y regula la participación de los distintos actores educativos en el espacio escolar. Este marco normativo más bien es la reproducción del tipo de democracia representativa que tenemos, y que replica en el espacio del centro educativo, una serie de procedimientos y rituales que particularmente tienden a entrapar la participación.

Cabe preguntarse entonces, si las Juntas de Centros están permitiendo en su progreso una mayor “*democratización del sistema educativo a partir de la participación y consenso*” como lo establecen la normativa, y si esta participación tiene la potencialidad de lograr una mayor eficiencia y calidad de la educación dominicana como lo establece la Ley de Educación.

Es por ello, que los resultados de esta investigación buscan respuestas a los interrogantes planteados, y procura contribuir a la reflexión sobre el sentido de la participación en las juntas de centro, de acuerdo a los términos de la política. Es importante detallar que en el accionar de las juntas, a pesar de sus restricciones, se va desarrollando la construcción de una ciudadanía como un valor específico desde la perspectiva de sus propios actores. Es por ello, que se ha centrado el análisis de esta investigación más en función de los procesos significativos otorgados por los propios actores a sus prácticas y a las dinámicas definidas en las juntas consideradas.

A continuación, se expone un resumen de cada una de las juntas de centro en los ámbitos de análisis considerados para esta investigación. Se considera cada centro educativo como una unidad hermenéutica específica para *“privilegiar lo profundo, lo intenso y lo particular de cada una de ellas, o sea apostar a la captación del significado y del sentido interno y subjetivo de la participación (Vasilachis de Gialdino, 2006) de las juntas de centro”*.

#### 4.1. Análisis de los Centros Educativos y sus Juntas.

A continuación una descripción general de los centros a analizar y detalles de las características de sus juntas, de su modo de participación, desarrollo y logros. Se presentaran de acuerdo al orden indicado en la Tabla 2 iniciando con el centro educativo de Santiago, y continuando con Sabana Perdida, La Vega, Fantino, Villa Altigracia, Azua, Palmarejo, y finalmente Moca.

##### 1. Centro Educativo de Santiago

Regional Distrito	Localización	Titularidad	Zona	Tipo de Jornada	Aulas	Estudiantes
08 -09	Santiago	Público	Rural	Tanda Regular	14	562

Este centro es una escuela experimental, que por sí tiene un enfoque diferente reflejado en su filosofía, como en la gestión y el ambiente escolar. El Director tiene un proyecto de escuela, que va mucho más allá de la junta, siguiendo modelos de educación popular extranjeros y acercándose a metodologías y dinámicas de enseñanza de colegios privados. Este enfoque está muy marcado por el capital social del Director, que desarrolla un curriculum oculto, para el cuerpo de docentes como para los y las estudiantes. Sus

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la Republica Dominicana**

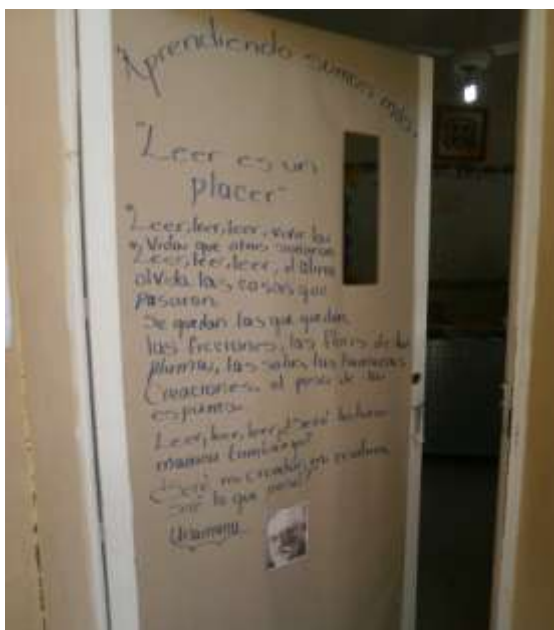
objetivos se centran en el desenvolvimiento y empoderamiento individual de las personas y la mejora de la calidad educativa en general. Los fondos descentralizados y la junta son medios para impulsar y avanzar en este proyecto de escuela. A su vez son una parte de una estrategia más amplia que consiste en la creación de redes de aliados y la cercanía con la comunidad. Estas relaciones con la comunidad e instituciones y actores aliados ayudan a la imagen de apertura de la escuela, como medida de protección de la misma, y por otro lado, contribuye a la autogestión. El carisma del Director es un factor clave para impulsar y establecer estas relaciones y el éxito de esta estrategia. También determina su estilo de liderazgo y el modelo de participación de esta Junta.

El rol protagónico del Director y su gestión se caracterizan por el control de los/as integrantes para legitimar su agenda. No cabe duda que dicha agenda busca un mejor desarrollo para el centro y la mejora de la calidad educativa, sin embargo, las iniciativas y propuestas innovadoras para la gestión pedagógica que lleva el Director son prioridades definidas por él. Como líder carismático sabe cómo manejar el grupo y lograr aprobación y legitimidad. Asimismo usa la estrategia de involucrar a más personas de la comunidad educativa, como invitados o para exponer propuestas para el uso de fondos.

Los/as integrantes perciben este proceso como democrático y participativo. Se ha creado un ambiente con relaciones de mutua confianza y un fuerte compromiso hacia la escuela. Hay un cierto empoderamiento y una descentralización del poder para una parte de la gestión de la Junta mediante los equipos de trabajo y proyectos que se financian mediante la junta. El Director toma un rol de profesor de los mismos integrantes, del cuerpo de docentes y de los/as estudiantes, enseñándoles como desenvolverse individualmente y tomar su propia voz, con el propósito de romper con la cultura de la representación en nombre de un grupo. Los proyectos pedagógicos que se impulsan son un aprendizaje tanto para los/as docentes como para los/as estudiantes.







Aunque hay una cierta rigidez en normas o requerimientos que establece el Director en la gestión del centro, pero esto no se refleja en el manejo de la junta. Se cumplen los requerimientos burocráticos de la ordenanza con cierta flexibilidad, en cuanto a las normas de asistencia, participantes y el desarrollo de las reuniones. Esta objeción a las normas es más a nivel interno que a nivel externo, buscando que los integrantes asuman más responsabilidad, con el apoyo del equipo y el reconocimiento de la comunidad educativa.

**2 .Centro Educativo de Sabana Perdida- Santo Domingo**

Regional Distrito	Localización	Titularidad	Zona	Tipo de Jornada	Aulas	Estudiantes
10 02	Santo Domingo Sabana Perdida	Semi - Publico	Urbana - marginal	Tanda Regular	13	804

El centro está ubicado en un área urbana marginal, es una zona empobrecida económica, cultural y socialmente, carece de los servicios básicos fundamentales como agua, electricidad estable, salud y fuentes de trabajo.



A pesar del contexto actual de violencia que hay en la zona, la relación del centro educativo con la comunidad es activa y enraizada, pues no es algo nuevo en este centro, ni que ha surgido como resultado del trabajo de la Junta. Previo a la constitución de la junta, el centro ha funcionado a través de la autogestión, realizando actividades comunitarias para la recaudación de fondos. También los

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana**

familiares tuvieron que colaborar, tanto a nivel económico como con mano de obra para trabajos pequeños.

Debido a esta relación con la comunidad educativa, hay un alto nivel de participación e involucramiento de los familiares en los asuntos del centro y existe un sentido de pertenencia y un compromiso fuerte apoyado por el cuerpo docente. Esto se manifiesta también en la junta de centro, pues además de que sus miembros son o han sido parte de esos familiares o docentes comprometidos, están implicadas algunas madres como actores externos que apoyan de forma activa el trabajo de la junta.



El centro es semi-oficial y está gestionado por Fe y Alegría. El capital social con el que cuenta es clave para su funcionamiento, que junto con la Escuela de Padres y Madres fundamentan su involucramiento en la gestión pedagógica del centro.

Especialmente la congregación Fe y Alegría tiene influencia en la manera en que se organiza el trabajo de la Junta de Centro ya que desde antes de que llegaran las políticas de descentralización del Ministerio de Educación este centro ya trabajaba con una junta de centro. Así mismo, hay un apoyo total de la contable de esta Federación a la junta para cumplir con los requerimientos administrativos del distrito. La directora también cuenta con la ayuda que le ofrecen dos centros educativos de Fe y Alegría muy próximos.

Del mismo modo, el hecho de que haya un capital social esencial para la gestión pedagógica en el centro, hace que el rol de la junta sea percibido por sus miembros más centrados en la gestión administrativa, por ello, la dinámica de trabajo es seguir con los requerimientos burocráticos del distrito.

El capital social de los y las miembros de la Junta, junto con la experiencia previa que han tenido en otras organizaciones, ha marcado el impulso y facilitado el funcionamiento de la junta de centro. Hay que destacar además que el centro Poveda ha dado varias capacitaciones al cuerpo docente, y talleres a los miembros de la junta. La mayor carga de trabajo está en el comité financiero, señalando que la contable de Fe y Alegría es parte de ello. Debido principalmente a las necesidades básicas del centro, el modelo de

## Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana

participación de la Junta de Centro es normativo-burocrático, definido por un liderazgo participativo e instrumental de la presidenta. Se atiende a los rituales de gestión y participación y se centran en lo establecido por la ordenanza.

La presidenta se rige por la norma respecto a su rol, consulta y participa a los y las miembros de la Junta, tanto en evaluación de necesidades como en ejecución de tarea. También se consulta al cuerpo docente, pero finalmente ella es quien decide las prioridades, ejerce la autoridad y la dirección. El resto de los y las miembros tienen una integración activa y vinculante, principalmente la docente, con la excepción de la estudiante que es reactiva; todos participan en medios y procesos, excepto la estudiante que no participa en ninguna actividad vinculada a la junta.

Respecto a las dinámicas de las reuniones, son formales y hay un claro énfasis en lo burocrático, en relación a los protocolos y los requisitos del Distrito. Los temas que tratan son económicos y relacionados con la gestión administrativa del centro. Los y las miembros de la Junta trabajan en equipo, las decisiones se toman de manera dialogada, aunque tiene más peso la voz del comité financiero.

Los retos con los que se encuentra esta Junta están marcados principalmente por los trámites burocráticos-administrativos del Ministerio y del Distrito, especialmente por los retrasos en las transferencias financieras.

### 3. Centro Educativo de La Vega

Regional Distrito	Localización	Titularidad	Zona	Tipo de Jornada	Aulas	Estudiantes
06 04	La Vega	Público	Urbana-marginal	Tanda Regular	14	749

Este centro está ubicado en una zona urbana marginal con un contexto marcado por altos riesgos sociales, y se enfrenta a múltiples retos en relación a su gestión y al funcionamiento de la Junta. Gracias a la organización y gestión de la escuela por la Orden de Hermanas Franciscanas, ha existido un equipo gestor de ayuda que tenía una conformación similar a la de la Junta actual. Este capital social del Centro ha sido clave para la autogestión de la escuela y el funcionamiento de la junta, en particular en los períodos de retraso de los fondos descentralizados.

En relación a las prácticas de integración, no es una junta con mucha apertura hacia la incorporación de actores externos, debido a la relación difícil de la escuela con el entorno

## Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana

y la comunidad. Incluso por parte de los representantes de la sociedad civil nombrados como miembros de la Junta hay una autoexclusión, por falta de interés. Los mismos riesgos del contexto han limitado el desarrollo de relaciones de mutua solidaridad.



Al contrario, las posiciones reivindicativas de la dirección del centro han traído conflictos con la comunidad educativa, las autoridades, y también con el Distrito. Por dicha razón la rendición de cuentas de la junta se hace, pero de manera cauta, para evitar posibles robos o reclamos de dinero, incluso de los propios padres de la escuela.

En relación al desarrollo y funcionamiento de la Junta, las experiencias previas asociativas y el capital social de varios miembros de la Junta, ha facilitado el trabajo de la misma. La función de la Junta se percibe por sus integrantes como espacio para la gestión de los fondos descentralizados, enfocada en la parte administrativa y operativa del centro, por lo que el protagonismo también está marcado por el Comité financiero de la junta.

El funcionamiento de la Junta se enfrenta a retos de naturaleza burocrática y normativa, en particular vinculado a cambios frecuentes de procedimientos, la falta de capacidades, exceso en carga de trabajo para el Comité financiero, los retrasos constantes en los desembolsos, y el apoyo limitado por parte del Distrito.

El modelo de participación de esta junta es normativo-burocrático, con un liderazgo directivo e instrumental de la Presidenta. Se cumplen los rituales de gestión y participación de la Junta establecidos por la ordenanza. La directora ordena y ejerce autoridad de acuerdo a la norma que lo legitima, consulta, pero define la agenda y las prioridades. Los y las integrantes asumen tareas y apoyan en la ejecución de acciones, bajo la dirección y el mandato de la Presidenta.

Hay una primacía de lo burocrático que se centra en los protocolos establecidos por la ordenanza y con énfasis en la justificación y la documentación a elaborar. En otras palabras, las reuniones son unidireccionales, tratan temas fundamentalmente administrativos y económicos del centro. Antes de considerar las relaciones con el

### Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana

entorno o acciones enfocadas en la calidad de los resultados educativos como temas, las grandes carencias en el centro limitan los objetivos de esta Junta como tal. Las decisiones se toman de manera dialogada, ya que no hay oposición frente a las prioridades que se consideran urgentes y primordiales.

Existe una legitimidad alta de la dirección del centro y de la junta por parte de la Directora, que muestra una confianza importante depositada en ella y las Hermanas en general, hasta el punto que los logros y cambios en el centro se personalizan en la labor y los esfuerzos de ellas.

#### 4. Centro Educativo de Fantino- Cotui

Regional Distrito	Localización	Titularidad	Zona	Tipo de Jornada	Aulas	Estudiantes
16 02	Fantino - Cotui	Público	Urbana	Jornada Extendida	25	810

El centro se sitúa en la provincia de Sánchez Ramírez, en el Cibao Oriental. El municipio donde se encuentra el centro vive principalmente de la agricultura, la agroindustria, las remesas y muchas personas trabajan en la explotación minera de la Barrick Gold de Pueblo Viejo. En ningún momento de la visita se ha comentado que existan riesgos externos que tengan impactos sobre la escuela. Al contrario, es un centro que tiene fama de impartir educación de calidad. Por ello, existe una fuerte demanda por parte de las familias del municipio para que sus hijos-as vayan a estudiar a este centro.



En cuanto al ambiente del centro, cabe destacar que la escuela está limpia, es amplia. Tiene zonas verdes, sombra y árboles, en estas áreas se cuenta con mensajes vinculados al medio ambiente. En el área de dirección y secretaría las paredes están llenas de afiches con los valores y la misión de la escuela.

La escuela tiene un ambiente agradable y estimulante, en el pasillo central de la escuela

hay un gran mural de un artista de la zona. El centro cuenta en diferentes espacios con letreros de mensajes educativos y culturales que invitan a la reflexión.

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la Republica Dominicana**

Esta escuela ha tenido experiencia previa en el trabajo en juntas de centro, ya que fue un centro modelo. Las personas que la componen tienen un importante capital social, sobre todo el núcleo fuerte de la misma: el comité financiero (presidenta, tesorero, secretario y contadora). Además, por su larga tradición en el pueblo, ha desarrollado una buena relación con la comunidad, con el distrito y las familias de los estudiantes.

Mientras que el núcleo fuerte de la junta (tesorero y secretario) está más motivado por la capacidad de incidencia de su puesto en la junta, los demás representantes lo hacen más bien porque les gusta la idea de mejorar las cosas. Hay que destacar que sólo tuvimos un participante externo a la escuela (el tesorero, que es presidente de la Asociación de Padres, Madres y Amigos de la Escuela- APMAES, y que está muy implicado en su rol). Los otros representantes de padres y de la sociedad civil



no participaron y en general son los que menos se integran. En este sentido hay que destacar que las reuniones se hacen en la mañana en horario escolar, lo que limita la participación de las personas externas a la escuela. La estudiante tampoco está conforme con este horario por que le hace perder clases de forma continua.

El ambiente de participación está marcado por el ritual que establece la ordenanza: la presidenta convoca a las reuniones generalmente por teléfono, la frecuencia de las reuniones es mensual aunque a veces se hacen más o menos en función de la necesidad, se lleva agenda, se toman notas, se elabora el acta, se lee el acta, se toma en cuenta la asistencia. La calidad de la participación también se establece en función de ciertos mecanismos normativos: la junta se centra principalmente en la gestión administrativa del centro, ya que según los y las integrantes existen otros mecanismos de participación en el centro, como la APMAE, la Escuela de Padres, etc.

Aunque se toma en cuenta la opinión de la comunidad educativa a la hora de elaborar el listado de necesidades del centro, las prioridades las establece sobre todo el comité financiero del centro (presidenta, tesorero, secretario y contadora). Cuando hay diferencias entre ellos, la presidenta es la que tiene la última palabra. Estas decisiones, a su vez, están condicionadas por la burocracia impuesta desde el MINERD. Por ello,



mientras algunas personas (el comité financiero) tienen una actitud activa y vinculante a la hora de participar, las otras, son principalmente reactivas.

El tipo de liderazgo que existe en este centro cuadra más en el tipo "tecnocrático". La directora se ha rodeado de personas que saben manejarse a nivel contable (contadora, tesorero), o de personas como el secretario (Coordinador de Educación Física) a quienes considera como personas que saben. El comité financiero tiene mucho peso porque finalmente son los que mejor entienden las reglas del juego del Ministerio y saben lo que pueden y no pueden hacer. Muchas reuniones las hacen estas tres personas en exclusiva.

La presidenta es una persona que delega en otras y que da la impresión de dar participación pero en realidad no considera a elementos de la junta como estudiantes u otras personas externas al centro, como lo indica el hecho de que las reuniones se hagan en el centro a las 8h de la mañana. La estudiante se queja de forma clara tanto de los horarios como del hecho de que no se escuchan sus propuestas.

El tesorero es una persona muy involucrada en el centro y que por su discurso debe tener contactos con las autoridades educativas porque se le oye muy empapado de lo que el MINERD pretende. Parece que conoce muy bien la política gubernamental y que está muy claro que el MINERD va a tomar las decisiones que más convengan a los centros, y el rol de los centros es seguir esa política del ministerio y no ponerla en cuestión. El secretario, que es representante de docentes, también se le ve muy participativo.

## 5. Centro Educativo de Villa Altagracia

Regional Distrito	Localización	Titularidad	Zona	Tipo de Jornada	Aulas	Estudiantes
04 03	Villa Altagracia	Público	Urbana	Tanda Regular	35	2018

La escuela se encuentra situada en una zona céntrica del municipio. La primera impresión cuando se entra en el recinto es la de un ambiente poco acogedor. En los pasillos y aulas hay un va y viene más bien caótico y una relativa suciedad general. Los patios no cuentan con zonas verdes y al ser un centro grande da la sensación de espacios vacíos, sin vida. Además, los pasillos y corredores internos cuentan con pocos mensajes o murales decorativos. La impresión general es de desorganización, de mucho ruido y de un ambiente crispado. Según nos informó la presidenta de la Junta, las sillas y mesas fueron

reparadas con el dinero de la Junta, porque el mobiliario que había mandado el Distrito era de mala calidad y se dañó rápidamente. Asimismo, gracias al dinero de la Junta, se equiparon con pizarras nuevas que se reforzaron con un marco de madera para que duren más. Destaca el hecho que, aunque la mayoría de las aulas cuenta con bebederos, los botellones de agua están vacíos.

De la misma manera, las aulas del último grado se equiparon y mejoraron con Datashow, y otros materiales tecnológicos y pedagógicos a fin de asegurar una mejor preparación de los y las estudiantes para las Pruebas Nacionales. Estas aulas también poseen una seguridad suplementaria (puertas de rejas) y se mantienen cerradas durante la clase, lo que refuerza la sensación de prisión. La biblioteca no dispone de ventanas, por lo que hay muy poca luz natural. Cuenta con dos salas, una donde se exponen los libros y otra equipada con mesas de trabajo y para la lectura. Sin embargo, la falta de luz natural hace este espacio poco agradable para la lectura o para el trabajo en equipo. Al lado de la biblioteca se está habilitando el área de cocina y comedor para la tanda extendida. Según la directora llevan ya varias semanas con los trabajos.

En cuanto a la integración de los miembros de la Junta, se puede decir que es un equipo bastante unido. El hecho de que se hayan enfrentado a una amenaza exterior les ha hecho cerrar filas internamente. Aunque la mayoría está motivada por servir a la escuela, la presidenta y la tesorera, que tienen una mayor experiencia, están más motivadas por el poder que les confiere este puesto. Cabe destacar que sólo el comité financiero ha recibido un entrenamiento del MINERD y critican abiertamente el hecho de que ha sido de mala calidad. Muchas cosas las han ido aprendiendo sobre la marcha. La asistencia de los integrantes suele ser buena, aunque el estudiante a veces no asiste porque tiene otros compromisos en otras instituciones municipales. Tampoco suelen invitar a personas externas a la Junta.

El ambiente de participación de las reuniones se caracteriza por cumplir normativamente con el ritual establecido en las ordenanzas: convocatoria, agenda, actas, asistencia, frecuencia. Sin embargo, dado el ambiente de conflicto en el centro, muchas reuniones las realizan fuera de la escuela e incluso en fines de semana. El ambiente se caracteriza, por un lado, por el buen entendimiento entre los miembros, y por otro, por la lucha de poder contra una persona ajena a la junta pero que pretende entrar como nuevo tesorero, ya que ha sido elegido presidente de la APMAE.



## Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana

Si nos fijamos en la calidad de la participación, nos encontramos en primer lugar que la directora de este centro y presidenta de la Junta se ha rodeado de gente que cree en ella, que están vinculados al centro en su mayoría desde hace años y siguen la mayoría de los proyectos que ella quiere impulsar. En el transcurso del grupo focal, la mayoría del tiempo las intervenciones se centran en lo que dice la presidenta, la tesorera y en mucha menor medida la secretaria. De nuevo nos encontramos ante un notable protagonismo del comité financiero.

El hecho de tener un conflicto micro-político a lo interno de la escuela (con algunos maestros enfrentados a la dirección) y una pugna con una persona externa (el nuevo presidente de la APMAE que además trabaja en el Distrito), han hecho que esta Junta este muy unida frente a "los otros" (ya sea el Distrito, el Ministerio, los docentes contrarios, los medios de comunicación, los difamadores...). Sin embargo, esta apariencia de que se hacen las cosas en equipo y de forma participativa es sólo fachada porque como dice la directora "está clara la cabeza del grupo" (hablando de sí misma).

El tipo de liderazgo que se adapta más a esta presidenta es el carismático. Es una directora que lleva toda la vida formando parte de esta escuela que considera como algo propio. Se ha rodeado de un grupo de seguidores que creen en sus capacidades como directora. Al mismo tiempo, está enfrentada a una parte de los docentes apoyados por el nuevo presidente de la APMAE. Es un conflicto de poder donde se ha olvidado que lo importantes el centro y los y las estudiantes.

A pesar de ser un centro que ha contado con un fuerte arraigo en la comunidad, y que ha tenido resultados exitosos a nivel educativo, todo eso se ha dejado de lado por la lucha de poder interna.

### 6. Centro Educativo de Azua

Regional Distrito	Localización	Titularidad	Zona	Tipo de Jornada	Aulas	Estudiantes
03 04	Azua	Público	Rural	Jornada Extendida	9	160

## Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana



El centro se encuentra situado en una zona céntrica del pueblo. La primera impresión al entrar en el recinto es la de un centro bien organizado. Los patios cuentan con jardineras bien cuidadas a pesar de la escasez de agua. Las aulas son espaciosas y están muy bien ambientadas. Pasillos y corredores están llenos de murales y de mensajes motivadores que promueven una educación crítica. La biblioteca es amplia y cuenta con una bibliotecaria formada por el Centro Cultural Poveda (CCP).

Esta escuela es de jornada extendida. Cuentan con un área de cocina, pero no la utilizan para cocinar ya que la comida la prepara una empresa suplidora. El hecho de no disponer de agua dificulta mucho más la logística de proporcionar el desayuno y el almuerzo escolar a los y las estudiantes. El día de la visita encontramos muchas clases coordinadas por estudiantes, dado que los y las docentes estaban asistiendo a una capacitación del CCP en Santo Domingo. Llama la atención como todos los estudiantes prestan atención y respeto al estudiante que ejerce como docente durante esa jornada.



A nivel del contexto, el centro cuenta con personas muy involucradas en la escuela. Hay que destacar que aunque su directora estaba ausente por problemas de salud, la subdirectora, secretaria de la Junta, y la mayoría de las integrantes de la Junta nos recibieron y acogieron como si la directora estuviera presente. Además, todas están muy enteradas del trabajo que se realiza. La relación con el distrito y con la comunidad en general es positiva y cercana.

Las familias de los estudiantes están muy involucradas también en las actividades de la escuela y participan a través de mecanismos de participación como la APMAE y la Escuela de Padres. El capital social de las personas que integran la Junta también es importante y

destaca el hecho de que las dos representantes de la APMAE estén realizando estudios de Educación.

En cuanto a la integración de las participantes destaca el hecho de que cuentan con la participación regular de dos personas invitadas: la vice-síndica de la localidad y el profesor de matemáticas del centro que brinda su ayuda en la parte contable. La mayoría de las personas que integran la junta están muy motivadas, pero su motivación está más orientada al servicio a la comunidad que al querer incidir en las decisiones. La única persona que no está participando activamente es el representante de la sociedad civil, un locutor de radio, que está muy ocupado y nunca tiene tiempo para ir a las reuniones de la Junta. Por otro lado, las personas que integran la junta recibieron muy poca capacitación del distrito y reclaman que las capacitaciones estén dirigidas a todos los integrantes pues sólo están dirigidas al comité financiero.

La calidad de la participación se caracteriza por un lado en que los temas de discusión se centran principalmente en resolver necesidades básicas urgentes del centro (agua y luz). La resolución de estas necesidades básicas les toma tanta energía que para ellas es difícil pensar en otro tipo de necesidades. Asimismo, señalan en repetidas ocasiones que, con la mejora del ambiente escolar (abanicos y bebederos) y con la compra de recursos pedagógicos, automáticamente hay una incidencia en la calidad de los aprendizajes.

Por otro lado, aunque se observan relaciones interpersonales de confianza mutua y buena comunicación interna el modelo de participación está más acorde con un modelo normativo por la preponderancia que tiene lo administrativo en el discurso de las integrantes de la Junta. También el ambiente de decisión es más bien de corte dialógico, porque según nos informan las necesidades están tan claras que no hay mucho que discutir porque todas están de acuerdo de qué es lo más importante y las decisiones que se privilegian son las que benefician directamente a los y las estudiantes, tanto en sus aprendizajes como en su comodidad y seguridad.

En cuanto al tipo de participación, en esta junta observamos un rol muy activo de algunas personas (secretaria, una de las representantes docentes, y de la presidenta de la APMAE). Mientras estas personas tienen un rol más activo, las otras participan más de forma reactiva aunque eso no impide que a estas personas se les involucre en tareas concretas de la Junta (búsqueda de cotizaciones, entregas de material...). Sin embargo, la voz cantante la lleva el equipo de gestión del centro.

## Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana

El tipo de liderazgo que se ejerce en esta Junta se pone ya en cierta forma de manifiesto por el hecho de que visitáramos esta junta sin la presencia de la presidenta. Esto es ya un indicio en sí de la forma en que se maneja esta junta. Existe la posibilidad de asumir roles que no son los que les corresponde según el "libreto". La subdirectora (secretaria de la Junta) asume el rol de presidenta y la representante docente el rol de secretaria. Un docente que no forma parte de la Junta también apoya en la parte contable al equipo. Aunque el protagonismo es de los docentes, el resto del grupo se siente integrado, escuchado y que forma parte activa de la junta. Por ello, el tipo de liderazgo que se trata de desarrollar en esta escuela es más de corte democrático, ya que en muchos de los discursos de las participantes se siente que existe un intercambio simétrico, basado en el respeto mutuo y en la buena convivencia.

### 7. Centro Educativo de Palmarejo – Santo Domingo

Regional Distrito	Localización	Titularidad	Zona	Tipo de Jornada	Aulas	Estudiantes
15 01	Santo Domingo Palmarejo	Semi - Oficial	Urbano-marginal	Tanda Regular	17	543

Este centro educativo se encuentra situado en una zona urbano-marginal empobrecida económica, social y culturalmente. Existe un alto nivel de delincuencia, violencia intrafamiliar, droga y explotación sexual. Estas realidades son las que viven las familias y los y las estudiantes, además la delincuencia ha traspasado los muros, con varias tentativas de robo en el centro.



Así mismo, las condiciones de seguridad son escasas, el personal docente se siente desprotegido dado que no hay verja que delimite con el barrio y el muro existente está en malas condiciones. Además, en el otro terreno del centro donde se encuentra el aula de pre-escolar, la maestra está sola con los y las estudiantes, sin portero y sin personal de mantenimiento, por lo cual manifiesta miedo e indefensión.

En el barrio no hay zonas verdes, aunque si hay un espacio de ocio frente al centro educativo, una cancha de baloncesto que usa el centro para las horas de educación física, según el personal del centro hay conflictos con los y las vecinos de la zona para utilizar ese espacio comunitario.

Atendiendo a la Junta de Centro el modelo central es normativo, el eje central es la gestión administrativa, aunque también hacen trabajos de gestión pedagógica. Cabe señalar la preocupación de la presidenta en incorporar más aspectos de gestión pedagógica dentro de los horizontes más cercanos de trabajo de la Junta.

Cuentan con mecanismos normativos de participación y la dinámica que desarrollan es seguir con los requerimientos burocráticos del distrito, no obstante están en proceso de cambio ya que intentan incorporar otros actores de la comunidad (sindicato y varias iglesias de la zona) dentro de las reuniones.

Las personas que tienen dentro de la Junta una participación consultiva, activa y vinculante son la presidenta, la tesorera, la secretaria y la segunda docente en orden de prioridad; así mismo estas tres personas son las que participan en medios, procesos y resultados, es decir son ellas las que definen objetivos y prioridades y/o acciones, tareas y además evalúan y analizan los resultados. La estudiante tiene una participación activa y consultiva y, además participa en medios y procesos. La sociedad civil no está presente pero los demás miembros alegan que es difícil que asista a las reuniones por el horario de trabajo que tiene.

Respecto al capital social del centro, este cuenta principalmente con la APMAE como mecanismo de participación central. Para diversas actividades cuentan con el apoyo de la iglesia más cercana y una Junta de vecinos de la comunidad. Si bien es cierto que están en una comunidad urbano marginal, con dificultades del contexto referidos principalmente a violencia, tráfico y consumo de drogas y explotación sexual, el centro intenta involucrar a la comunidad en diversas tareas, tales como actividades de días puntuales de celebraciones o trabajos de obras menores dentro del centro, etc. También Fe y Alegría presta apoyo al centro, especialmente en temas de calidad educativa. Así mismo tienen colaboraciones de Universidad Iberoamericana -UNIBE, Nestlé y Casa Abierta.

Parecen tener una buena y fluida relación-comunicación con el Distrito, están en continuo contacto con ellos y con el Ministerio por las obras mayores que están gestionando, así como las demandas continuas que hacen por las carencias que tienen de personal.

**8. Centro Educativo de Moca**

Regional Distrito	Localización	Titularidad	Zona	Tipo de Jornada	Aulas	Estudiantes
06 06	Moca	Público	Urbana	Tanda Regular	19	917

Esta escuela se destaca por su alto nivel organizativo, que corresponde con su visión de involucramiento activo de la comunidad educativa y las relaciones de mutua solidaridad con el entorno. Numerosos espacios de participación, como los comités de cursos, el Consejo Estudiantil, la Escuela de Padres, los grupos pedagógicos y



curriculares, los Espacios de Maestros/as, diferentes comisiones y comités (planificación, autoevaluación, redacción, cultura, quejas y conflictos, etc.) son parte del capital social del centro y están estrechamente articulados con la labor de la Junta. Estos grupos tienen un fuerte protagonismo en la escuela y presentan propuestas vinculantes a la Junta.

En otras palabras, la Junta se considera como un espacio más de participación, que promueve la inclusión y representatividad de las necesidades e intereses de los diferentes colectivos. Ser parte de la Junta o de otro espacio de participación se asume por los y las integrantes como responsabilidad y un fuerte compromiso con la escuela y el colectivo que representan.

En relación a la dinámica y el funcionamiento de la Junta, se caracteriza por un modelo de inclusividad y participación activa de los y las integrantes, pero bajo una lógica del estricto cumplimiento de la parte burocrática-normativa. En este sentido, la Presidenta tiene un liderazgo normativo-colaborativo, apoyada por la Secretaria, que asume mucho protagonismo en la parte del cumplimiento de la ordenanza y la justificación de los fondos. No obstante, la representatividad y el rol activo de los demás integrantes no se ve perjudicado por el rol dominante de la Presidenta o la Secretaria en la parte burocrática. Al contrario, mediante la distribución de los roles y tareas en las comisiones, cada

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana**

miembro asume un rol y responsabilidades que contribuyen al buen funcionamiento de la Junta y sus resultados. Existe claridad sobre los roles de cada uno y se asumen con mucha responsabilidad.

El desarrollo de las reuniones se centra en los protocolos establecidos por las normas, con énfasis en la documentación a elaborar, pero con suficiente flexibilidad para llevar e incluir propuestas vinculantes a la agenda o la planificación en general por parte de los diferentes integrantes. Hay suficiente inclusión de los puntos de vista y propuestas de cada



colectiva mediante sus representantes electos. También se consulta a otros colectivos de la comunidad educativa y los diferentes espacios de participación se articulan al trabajo de la junta y viceversa.

Asimismo los temas tratados en la junta son pluridireccionales, que incluyen la gestión pedagógica, el clima escolar y la escuela y el entorno/comunidad, dando particular importancia a acciones y actividades que contribuyen a la gestión pedagógica y la mejora de la calidad educativa. Si bien las acciones administrativas (compra de materiales, infraestructura) son parte de las prioridades de la junta, hay un equilibrio, que da el mismo peso a las acciones comunitarias (co-curriculares) y las acciones para fomentar la calidad educativa (gestión curricular).

Este centro y la junta tienen claro el objetivo de la descentralización, por lo que el énfasis está en la mejora del aprendizaje y de la enseñanza. Se destacan como logros un aumento de número de estudiantes meritorios, una reducción de los porcentajes de repetición y de deserción, así como una mayor motivación de los y las maestras por innovar y también capacitarse.

Las mejoras en la gestión administrativa se entienden como factores que contribuyen al clima escolar y los resultados pedagógicos. En otras palabras, este centro está enfocado en una tercera etapa de la participación en relación a la calidad de los resultados. El logro del



objetivo de calidad educativa se trabaja como un proyecto conjunto y compartido entre todos los actores y espacios de participación, no solo de la junta, y dando mucha importancia a la comunidad en el desarrollo del centro. En este sentido, se invierten muchos esfuerzos en la comunicación y socialización del trabajo de la junta, tanto a lo interno como a lo externo.

## 4.2. Resultados por Objetivos de la Investigación.

### 4.2.1. Contexto del Centro Educativo

#### Objetivo Especifico 1:

*Identificar los elementos del contexto social, económico e institucional en el que se desarrolla el centro educativo que inciden en la calidad de la participación de los actores sociales.*

Para lograr tener una mejor comprensión de la participación de las juntas se consideró el contexto del centro integrado por tres dimensiones mencionadas anteriormente:

<i>Ámbito de Análisis</i>	<i>Dimensiones</i>
<b>Contexto del centro educativo</b>	Capital Social Riesgos del Contexto Ambiente del centro educativo

Entendemos **capital social** como “ese tejido socioeconómico, que algunos autores denominan también *capital cultural de las comunidades*, que abarca las personas y las instituciones informales de la comunidad, y es también una red de intercambios de bienes y de información que resulta de vital importancia para promover participación” (Victoria, 2008). En general podemos observar que la mayoría de las juntas de centro poseen un alto capital social, producto de la combinación de integrantes de la junta con experiencia asociativa previa, y también que en el centro tienen una trayectoria conocida y reconocida en el entorno social y cultural al que sirve.

En relación a **riesgos del contexto** se consideró lo expresado por los propios integrantes de la junta y su percepción del entorno. En general el riesgo es alto en aquellas zonas urbanas y urbanas-marginales, donde se perciben altos índices de pobreza, violencia con problemas de delincuencia y robos. La mayoría de las familias del entorno del centro viven precariamente en condiciones de vulnerabilidad. Existe una alta exposición a ambientes
























### Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la Republica Dominicana

de droga y prostitución con presencia de violencia intrafamiliar. En los centros considerados puede observarse que cuatro de ellos tienen un alto riesgo del contexto, solo dos centros tienen bajo riesgo en el entorno y son de zonas rurales.

El **ambiente del centro** se define a partir de la disposición de la infraestructura física, disposición de aulas, cuidado y higiene en general, características de la gestión pedagógica observada en la ambientación y disposición de elementos didácticos en aulas, pasillos y bibliotecas y organización del centro en general.

La **Tabla 3** muestra los valores y tendencias en las dimensiones para los centros analizados; debemos aclarar que las flechas de tendencias en **Riesgos del Contexto** son inversamente proporcionales a las de **Capital Social** y **Ambiente del centro**. Se han utilizado los colores del semáforo para indicar las siguientes características: el color verde condición en desarrollo; el color amarillo condición a mejorar, y el color rojo, situación crítica.

**Tabla 3: Contexto de los Centros Educativos.**

Centro Educativo	Capital Social	Riesgos del Contexto	Ambiente del Centro
1. Centro Santiago	Alto 	Bajo 	Muy Bueno 
2. Centro Sabana Perdida	Alto 	Alto 	Muy Bueno 
3. Centro La Vega	Medio 	Alto 	Aceptable 
4. Centro Fantino	Alto 	Bajo 	Muy Bueno 
5. Centro Villa Altagracia	Alto 	Alto 	Inadecuado 
6. Centro Azua	Medio 	Medio Bajo 	Muy Bueno 
7. Centro Palmarejo	Alto 	Alto 	Inadecuado 
8. Centro Moca	Alto 	Medio Bajo 	Muy Bueno 

En resumen podemos observar que:

- El **Capital Social** de los y las integrantes de la Juntas y del propio centro es fundamental para propiciar un buen ambiente de participación en la Junta y facilita además la integración de la comunidad educativa en el proyecto educativo del centro.
- Los centros con un nivel de **Riesgo del Contexto** bajo o medio bajo enfrentan menos dificultades en su cotidianidad, por esta razón la junta puede focalizarse más en otros temas relacionados a lo pedagógico, con un impacto positivo en el ambiente escolar en general.
- En los centros que están ubicados en zonas de pobreza, violencia, delincuencia, conflictos, con una tendencia alta en **Riesgo del Contexto**, a las Juntas se les dificulta el poder centrarse en cuestiones a nivel pedagógico, afectando de manera notable en el ambiente escolar del centro. El relacionamiento de los centros con sus distritos educativos también incide de forma directa, positiva o negativamente, en el funcionamiento de la Juntas de centro.
- Los centros que consiguen un ambiente escolar adecuado o muy bueno, a pesar de estar inmersos en zonas de alto **Riesgo del Contexto**, suelen contar con personas clave o de un trabajo de Junta excelente y con experiencia previa que hace que superen los inconvenientes que el contexto presenta.
- El acompañamiento de instituciones como Fe y Alegría, el Centro Cultural Poveda, así como otras instancias relacionadas con la gestión escolar ha reforzado los roles de las juntas a partir de procesos de formación y seguimiento. Esto ha permitido a los centros, disponer de una cultura más participativa y apoyo que les ayuda a enfrentar con mayor facilidad los problemas del contexto social.

#### 4.2.2. Ambiente de Participación de las Juntas de Centro

##### **Objetivo 2**

***Analizar las juntas de centro de acuerdo al ambiente de la participación, las temáticas de sus reuniones, tipos y actividades realizadas que definen la trayectoria y acciones de sus integrantes***

Se notan avances en la construcción de procesos más democráticos al interior de las escuelas. Las bases están definidas y en ocasiones lo que falta es darle un mayor impulso a su puesta en marcha, motivando la ampliación de la base de miembros participantes y adoptando mecanismos que favorezcan la distribución de responsabilidades así como

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos  
de la Republica Dominicana**

habilidades para toma de decisiones consensuadas. De esta manera se están abriendo caminos para el fortalecimiento de la escuela como espacio de expresión democrática donde tradicionalmente ha primado la autocracia. Pero este impulso es todavía frágil y se observa que su consolidación requiere de tiempo y apoyo (López, 2006).

A pesar de los avances logrados y de las diferencias que existen entre países que han articulado políticas de descentralización y participación, en líneas generales, las relaciones entre padres y escuelas continúan siendo asimétricas, perdurando todavía muchos obstáculos que impiden que los marcos normativos de participación se traduzcan a la realidad (MECD, 2014).

Un estudio comparado (Welp, Scheider, 2011) establece que los procesos de descentralización han producido modelos participativos más bien limitados y controlados y que las instituciones innovadoras son aquellas que incluyen la participación con un carácter informativo o consultivo según el tipo de participación.

En razón de los antecedentes establecidos se definieron las siguientes dimensiones y categorías para indagar sobre el ambiente de participación de las juntas consideradas.

<b>Ámbito de Análisis</b>	<b>Dimensiones y categorías</b>
<b>Ambiente de las Decisiones</b>	<p><b>Deliberativos:</b> se argumentan y se contrastan opiniones diferentes para la búsqueda de consenso</p> <p><b>Dialógicos:</b> se argumenta y se procede a la selección de las opciones buscando el acuerdo entre todos.</p>
<b>Tipos de Participación (Welp &amp; Scheneider, 2011)</b>	<b>Reactivas :</b> los actores solo aceptan o rechazan propuestas presentadas
	<b>Consultivas:</b> los actores se convocan para conocer propuestas y escuchar sus opiniones
	<b>Activas:</b> los actores hacen propuestas.
	<b>Vinculantes:</b> los actores hacen propuestas y definen acciones
<b>Actividades de los integrantes</b>	<b>Medios :</b> definiendo objetivos y prioridades de la junta
	<b>Procesos:</b> definición de acciones y ejecución de tareas
	<b>Resultados :</b> evaluando y analizando resultados
	<b>Combinadas:</b> dos o tres de las categorías mencionadas.
<b>Temas principales de las Juntas (Lopez, 2006)</b>	<p><b>Gestión Administrativa:</b> organización y gestión de los recursos físicos, financieros para el funcionamiento del centro educativo.</p> <p><b>Clima Escolar:</b> gestiona los aspectos relacionados con las reglas, roles y actividades de la convivencia escolar. Relación con APMAES.</p>

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos  
de la República Dominicana**

	<p><b>Escuela y entorno:</b> relaciones con instituciones y actores externos a la escuela, articulación y representatividad ante autoridad distritales, regionales, municipales y sector productivo.</p> <p><b>Gestión Pedagógica:</b> monitorear el nivel de cumplimiento de calendario escolar y asistencia escolar. Apoyo a actividades curriculares. En un nivel de mayor participación se monitorean niveles de avances de las evaluaciones de los estudiantes y mejoras en los logros de aprendizajes.</p>
--	--

En la Tabla 4 a continuación se observan las categorías predominantes observadas por cada centro de acuerdo a lo manifestado por los integrantes entrevistados de las juntas de centro respectivas.

**Tabla 4. Ambiente de Participación por Juntas de Centro Educativos.**

Centro Educativo	Ambiente de decisión	Tipo de Participación	Actividades de los integrantes	Temas Principales de las Juntas
<b>Centro 1 Santiago</b>	Dialógico	Consultiva - activa	Procesos	Gestión pedagógica y clima escolar
<b>Centro 2 Sabana Perdida</b>	Dialógico	Consultiva – activa	Procesos	Gestión administrativa
<b>Centro 3 La Vega</b>	Dialógico	Reactiva	Procesos	Gestión administrativa
<b>Centro 4 Fantino</b>	Dialógico	Activa y vinculante del comité financiero	Procesos, medios y resultados del Comité Financiero	Gestión administrativa
<b>Centro 5 Villa Altagracia</b>	Dialógico	Activa y vinculante del comité financiero	Procesos	Gestión administrativa
<b>Centro 6 Azua</b>	Dialógico	Activa solo en los docentes	Procesos	Gestión administrativa
<b>Centro 7 Palmarejo</b>	Dialógico	Activo consultivo por parte del comité financiero	Procesos	Gestión administrativa
<b>Centro 8 Moca</b>	Deliberativo	Activa vinculante	Medios y procesos	Gestión pedagógica y clima escolar

En síntesis podemos concluir que:

- En todos los centros hay un rechazo al desacuerdo y al conflicto, por lo que predominan procesos dialogados para la toma de decisiones. Solo un centro evidencia tener procesos deliberativos en las sesiones de las juntas, con justificación y argumentos a favor de las propuestas y discutiendo sobre las opciones más viables.
- En los centros que han logrado cubrir sus necesidades básicas, la participación de los/as integrantes de la Junta es más activa, mientras que en los centros donde predominan las necesidades básicas insatisfechas la participación activa se limita solo al Comité financiero.
- La mayoría de los centros tiene una participación combinada consultiva-activa, que se refleja en un rol más activo de los/as miembros y una integración consultiva de la comunidad educativa en general. La participación reactiva está relacionado con un rol instrumental de algunos miembros de la Junta, que en su mayoría cumplen funciones de vocales (estudiante y APMAE).
- Solo un centro muestra una participación activa-vinculante, tanto de los miembros de la Junta como de los diferentes colectivos de la comunidad educativa, donde la Junta desarrolla otros espacios de participación más allá de las reuniones del centro con acciones comunitarias y hacia el entorno.
- En la mayoría de las Juntas se distribuyen las tareas que asumen los/as integrantes, solo dos centros han creado comisiones tal y como establece la ordenanza. Las actividades que se asumen están vinculadas a la gestión administrativa y la justificación de los gastos o la supervisión de obras.
- Los centros que están en fase de satisfacer sus necesidades básicas ponen énfasis en los temas pedagógicos, el clima escolar y el relacionamiento con la comunidad. Solo dos de los centros analizados están en este nivel. El resto aún están en la fase de priorizar acciones en términos de infraestructura, equipamiento y materiales.
- Hay dos centros donde los integrantes están también involucrados en la definición de objetivos y estrategias, aunque que en uno de ellos lo realiza el Comité financiero, en el otro centro hay mayor integración y representatividad de todos/as.
- La evaluación de resultados es básicamente inexistente en todas las Juntas o se limita a una correcta implementación y justificación de los fondos de acuerdo a la normativa.

#### 4.2.3. Calidad de la Participación de las Juntas de Centro

##### **Objetivo Específico 4**

***Diferenciar las juntas de centro de acuerdo a la calidad de la participación de los actores sociales desde el punto de vista de su integración, e intervención en la toma de decisiones en las actividades inherentes al centro educativo.***

Sin duda un criterio inobjetable es que la participación será real en la medida en que se logre incidir en los procesos de toma de decisiones de quienes tienen esa potestad. Sin embargo, el valor de la participación puede apreciarse no sólo en la medida en que se logre tener impacto sino, además, en la calidad del proceso seguido como instrumento para la democratización: *“participar es condición necesaria para que exista la democracia (desde el voto que confiere la representación primaria a un gobernante hasta otros procesos de involucramiento en la vida pública) es el denominador común de varias actividades que refuerzan la democracia”* (Latapí, 2005: 10).

Para avanzar en esta búsqueda de referentes que nos permitan definir qué es una participación auténtica, o lo que se ha denominado para esta investigación como la **calidad de la participación** se han considerado las siguientes dimensiones de acuerdo a lo establecido por los propios protagonistas.

- **Modo cómo se decide gastar el dinero de la Junta.**
- **Liderazgo del Director.**
- **Dinámicas de las reuniones de Junta**

<b>Modo cómo se decide gastar el dinero de la junta (elaboración propia)</b>	
<b>Votación</b>	De acuerdo a la agenda se vota cuál va en primer lugar y después las siguientes opciones.
<b>Decision del director</b>	El director prioriza los gastos de acuerdo a su criterio en contraste con lo que otros actores puedan manifestar.
<b>Consenso</b>	Se discuten entre todos cuáles son las prioridades para llegar a una lista de acuerdo entre todos.

<b>Liderazgo del director (Carletti, adaptación de Tipologías del liderazgos del director y toma de decisiones)</b>	
<b>Normativo-Burocrático</b>	Normas y reglamentos con énfasis en la aplicación de las reglas. Tomar decisiones, en realidad es cumplir el ritual de la normativa.

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos  
de la Republica Dominicana**

<b>Participativo</b>	Incorporación de puntos de vistas de todos los integrantes con capacidad real de poder intercambiar, argumentar y escucharse mutuamente entre todos.
<b>Carismático</b>	Induce propuestas con manipulación y control de los integrantes para legitimar su agenda
<b>Tecnocrático</b>	El poder viene en función de su saber o posición. Tiende a estar siempre rodeado de consultores, asesores pedagógicos, y antes de tomar una decisión importante consulta a esta gente que considera que conoce bien el problema. Escucha en las reuniones pero induce a adherir a su propuesta.

<b>Dinámicas de reuniones de juntas – Modelos (Calderón Almerco L. 2012)</b>		
<b>Modelo 1</b>	<b>Formales</b>	Los integrantes de la junta en la reunión tienen una actitud reactiva
	<b>Burocráticas</b>	Se centran en los protocolos establecidos por las normas con poca flexibilidad y énfasis en la documentación a elaborar (actas)
	<b>Unidireccionales</b>	Dominio de temas de administrativos y económicos del centro
	<b>Protagonismo Docente</b>	Se expresan mayormente el director y los maestros. Los otros actores evidencian pasividad.
	<b>Autoexclusión actores</b>	Padres y estudiantes solo escuchan y eventualmente reaccionan a solicitudes
<b>Modelo 2</b>	<b>Informales</b>	Los integrantes de la junta tienen una actitud activa y vinculante.
	<b>Directivas</b>	Se centran en la flexibilidad en la dinámica de la reunión
	<b>Pluridireccionales</b>	Temas varios que incluyen gestión pedagógica, clima escolar y escuela y entorno.
	<b>Protagonismo de todos</b>	Se expresan todos sin distinción de posición en la junta en un ambiente de igualdad y no discriminación
	<b>Participación activa</b>	Todos aportan y vinculan propuestas a la agendas de las reuniones

En razón de los objetivos propios de la investigación cualitativa se han establecido gráficas de análisis o redes nodales que incluyen las dimensiones y categorías que la integran.

Las gráficas o redes nodales que resultaron del análisis cualitativo para las juntas de centros describen las relaciones de las dimensiones y los tipos de conexiones posibles entre las categorías consideradas. Para los fines de este informe se describirá la red nodal sobre “**calidad de la participación**” por considerarla el punto principal de la investigación.

Las gráficas o redes nodales del análisis cualitativo tienen algunas referencias que es importante detallar y que se indican a continuación:

- El nodo central de color blanco en las gráficas es la Categoría de Familia (CF) y las otras categorías de colores reflejan la dependencia entre los nodos. Es importante señalar que la distancia entre el nodo central y los otros no tiene más significado que favorecer la representación de los mismos.
- Al lado de cada nombre de nodo aparecen unos números entre paréntesis, como, por ejemplo: "(4, 5)". El primero indica la "fundamentación" del código: es decir la frecuencia o "aterrizaje en los datos" del código, o el número de citas en la que ese código se ha observado en las entrevistas. Mientras el segundo número se refiere a la "densidad" o el número de códigos con los cuales ese nodo tiene relaciones. En el ejemplo citado de un código (4, 5), este indica que el código es usado para marcar 4 citas (fundamentación) y se relaciona con 5 otros códigos o nodos (densidad).
- Los vectores de relaciones entre los nodos que se pueden observar son: los rojos son relaciones en general, y los vectores oscuros indican una asociación más profunda como causa de, asociado a, etc.

### 1. Calidad de la Participación en la Junta de Centro de Santiago

El centro y la Junta funcionan bajo un liderazgo carismático del Director, que en determinados casos se convierte en un liderazgo autocrático. Este liderazgo determina la calidad de la participación, que es nula en relación a ciertas decisiones y en otras situaciones solo se da el ritual de la participación a los/as integrantes. Este tipo de liderazgo implica en parte decisiones autocráticas relacionadas con el funcionamiento del centro y ciertas normas, como los horarios, la distribución de las horas de los/as maestros/as, entre otros. En estos casos no se trata de buscar consenso entre los diferentes colectivos, al contrario el Director decide, según su criterio en beneficio de la colectividad. Por otro lado se busca fomentar e impulsar la participación de los y las integrantes y otros colectivos de la comunidad educativa del centro. En este caso se da una representatividad de los integrantes que se asocia con el trabajo en equipo y la descentralización de las responsabilidades del Comité financiero, tal y como se representa en el gráfico que se muestra en la página siguiente.





## Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana

En relación al entorno, la Junta pone mucha atención en el acceso a información, asociado con la transparencia y la rendición de cuentas. Eso es parte de la estrategia de apertura y accesibilidad, considerando que una escuela abierta es menos vulnerable a cuestionamientos sobre el manejo y uso de los fondos.

Los temas que se tratan en la Junta, parecen ser mayoritariamente la gestión pedagógica o todos los insumos necesarios para fomentar la calidad pedagógica, asociados también a la mejora del clima escolar. Mientras que gran parte de las inversiones, están vinculadas a la gestión administrativa y gastos como la adecuación de espacios y aulas, compra de equipamientos, acceso de Internet, etc. El Director asume un rol paternalista, sintiéndose responsable de buscar soluciones a dificultades, en vez de considerarlo como un ejercicio en equipo.

Estas son **algunas citas** que sustentan el gráfico:

### Modo como se decide: Distribución de roles y consenso

*“Ellos estaban trabajando en los proyectos, yo llevé una lista. En esta lista ellos pusieron unas sugerencias y estamos tratando de ver en qué podemos usar los fondos que nos quedaron de esta partida y con cuáles proyectos vamos a empezar.”* (Grupo Focal, habla Presidente, párrafo 47)

*“Los maestros de física pidieron un proyecto que querían con los estudiantes. Vinieron con un estudiante, un equipo de 3 y nos plantearon sus informaciones. Entonces al otro día nos reunimos otra vez y ahí priorizamos en lo que se iba a invertir.”* (Grupo Focal, habla Maestra, párrafo 32)

### Temas de la Junta: Gestión pedagógica

*“Entonces ahora mismo estamos inmersos en este proyecto de investigación de los estudiantes para terminar el año escolar. Eso implica un cambio de horario, pero también implica una inversión en materiales que los estudiantes necesitan. Eso nos permite a nosotros focalizar los fondos, atendiendo a estas necesidades. De estas necesidades cuáles priorizamos, bueno las que los proyectos piden.”* (Grupo Focal, habla Presidente, párrafo 97)

### Dinámica de las reuniones: Protagonismo de todos

*“Y otras escuelas, yo lo digo, que tal vez no tengan las iniciativas y un equipo que le apoye, como yo tengo un equipo que me apoya, están perjudicados, porque la fiscalización los comprometa más a rigurosidad, a que los fondos se puntualizan en lo pedagógico.”* (Grupo Focal, habla Presidente, párrafo 101).

*“Tenemos este privilegio de que los miembros de la Junta aquí, nos integramos a trabajar en equipo.”* (Grupo Focal, habla Maestra, párrafo 128)

*“Eso mismo, consultar a los maestros y hacer un trabajo en equipo, organizado. Porque a veces no se está cumpliendo, aunque los fondos están ahí, porque no hay un trabajo en equipo.”* (Grupo Focal, habla Maestra, párrafo 142)

#### **Liderazgo del director: carismático y autocrático**

*“Entonces ellos saben que yo abuso de mis fondos personales y me endeudo por ellos. Con una simple compensación, de qué ellos hagan bien su trabajo. Es un equipo, porque la idea no es mía solamente. Se comprometen todos. Yo me comprometo. Muchas personas se comprometen a este mismo nivel. Porque cuando tú te comprometes, eres un ejemplo de compromiso.”* (Entrevista, habla Presidente, párrafo 57)

## **2. Calidad de la Participación en la Junta del Centro de Sabana Larga**

Principalmente la calidad de participación de la Junta está vinculada a temas de gestión administrativa, dado que la parte pedagógica del centro la definen Fe y Alegría y la Escuela de Padres. Aunque también existen algunas dinámicas de la Junta dedicadas a la gestión de comunicación, asociadas a los elementos del clima escolar, la escuela y su entorno.

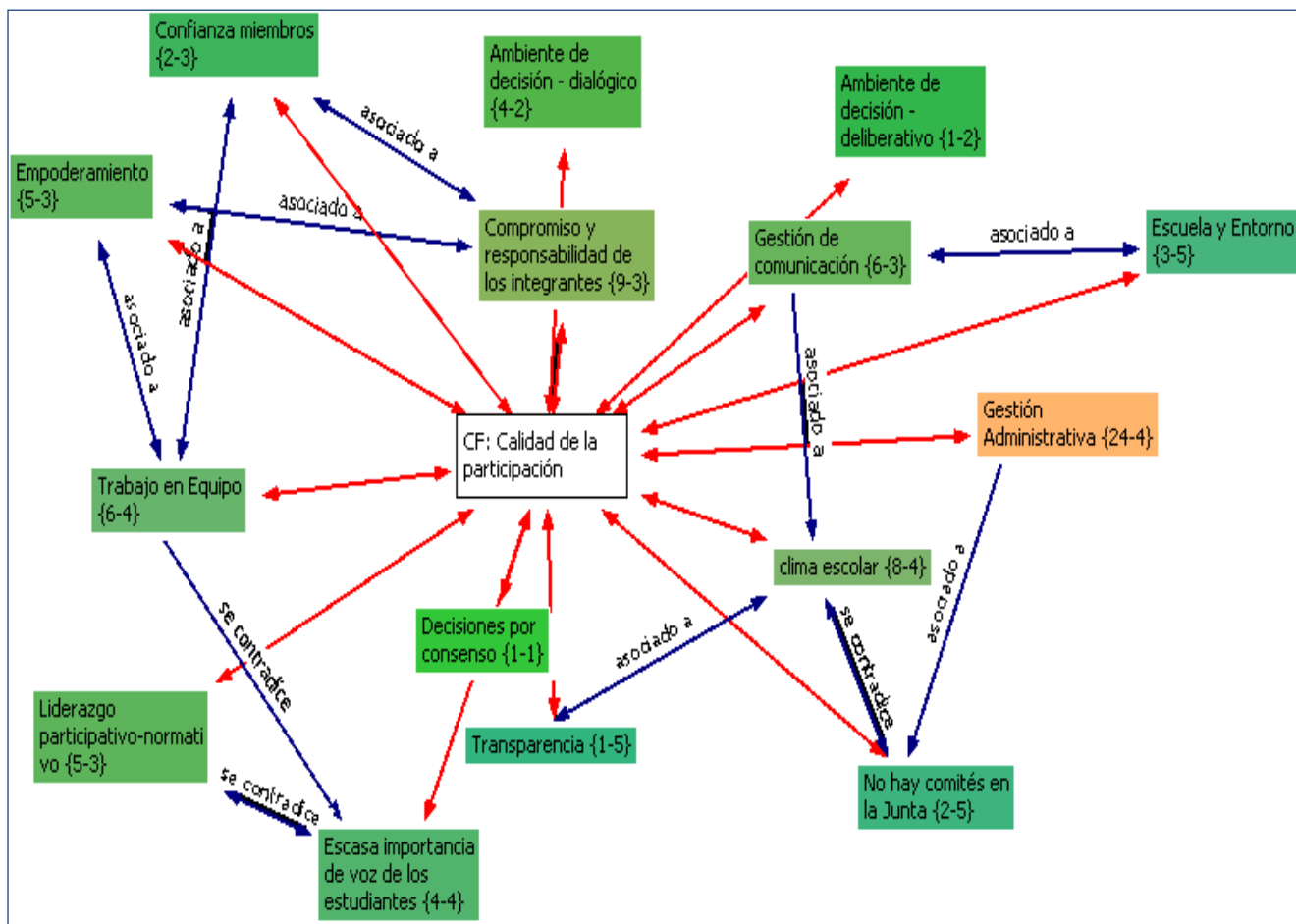
Existe un ambiente de decisión principalmente dialógico, promoviendo el intercambio de ideas y esto está asociado a la confianza, empoderamiento o facilidad para el accionar de los integrantes de la junta, compromiso, responsabilidad y el trabajo en equipo que tienen los y las miembros de la Junta. Sin embargo hay que señalar que atendiendo al rol de cada integrante de la Junta, el comité financiero se centra en seguir con los protocolos que establece el Ministerio de Educación, con escasa participación del resto de los y las miembros. La presidenta tiene un liderazgo normativo-participativo, esto se contradice totalmente con la escasa voz y nula importancia que tiene la estudiante en las reuniones de la junta.

Existe un fuerte enlace de participación de los miembros de la Junta con Fe y Alegría y la escuela de Padres y Madres, esto alimenta los niveles de compromiso y responsabilidad de los y las integrantes de la Junta, así como el trabajo en equipo y el empoderamiento.

La escuela de Padres y Madres tiene mecanismos de participación vinculados a la Junta como es el comité de gestión y comité pedagógico, se enlazan especialmente en la identificación de necesidades del centro. Tienen una estrecha relación con estas dos instancias retroalimentándose y socializando los trabajos que ambos organismos llevan a cabo a través de rendiciones de cuentas conjuntas.

Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la Republica Dominicana

Teniendo en cuenta el empoderamiento, hay que mencionar que el hecho de trabajar con los mecanismos de participación del centro hace que cada miembro tenga más oportunidades para desarrollar sus capacidades y aprender nuevas formas de desenvolverse y actuar. En el grafico siguiente pueden observarse las relaciones establecidas.



Fuente: Elaboración propia

Estas son algunas citas que sustentan el gráfico:

**Decisiones por consenso**

*“si quedaron temas inconclusos pues los terminamos y entonces viene la agenda principal, ella (la directora) propone los temas que ella piensa, que los ha recogido de los maestros, de los padres que se le han acercado...ella propone la de ella y después nosotros añadimos las propuestas que traemos cada uno y entonces ahí los tratamos. De manera democrática somos consultados, para que cada uno se exprese en total libertad. (Entrevista Tesorero párrafo 98)*

**Dinámicas de las reuniones:**

**Trabajo en equipo:** *“Aquí estamos muy integrados la dirección con los maestros, los estudiantes, los padres y la sociedad civil, y trabajamos de manera conjunta, aquí todo se hace con una planificación, nosotros como padres informamos a los demás padres, ella como directora se reúne con nosotros y con maestros también y nos da información estricta de todo lo que se hace aquí.”* (Grupo focal tesorero párrafo 40)

**Compromiso y responsabilidad de los integrantes:**

*“Algo positivo es el deseo de trabajar de cada uno de los miembros. Los maestros se destacan de particular manera, porque se empoderan, porque se siente que es su trabajo, porque se sienten parte de la escuela. . No que es sólo un trabajo que le pagan. Entonces uno puede aportar un granito de arena, para que esto mejore, para que cambie esta visión que tiene el mundo de nosotros. Entonces vamos a hacerlo, y vamos a hacerlo con amor y bien hecho. Sobre todo bien hecho”.* (Entrevista docente pár. 137)

**Temas Principales de la Junta: Gestión administrativa**

*“Se enfoca en lo que es la gestión de los fondos. Lo que tiene que ver con la educación, lo pedagógico, eso es asunto de la Escuela de Padres.”* (Entrevista docente 140)

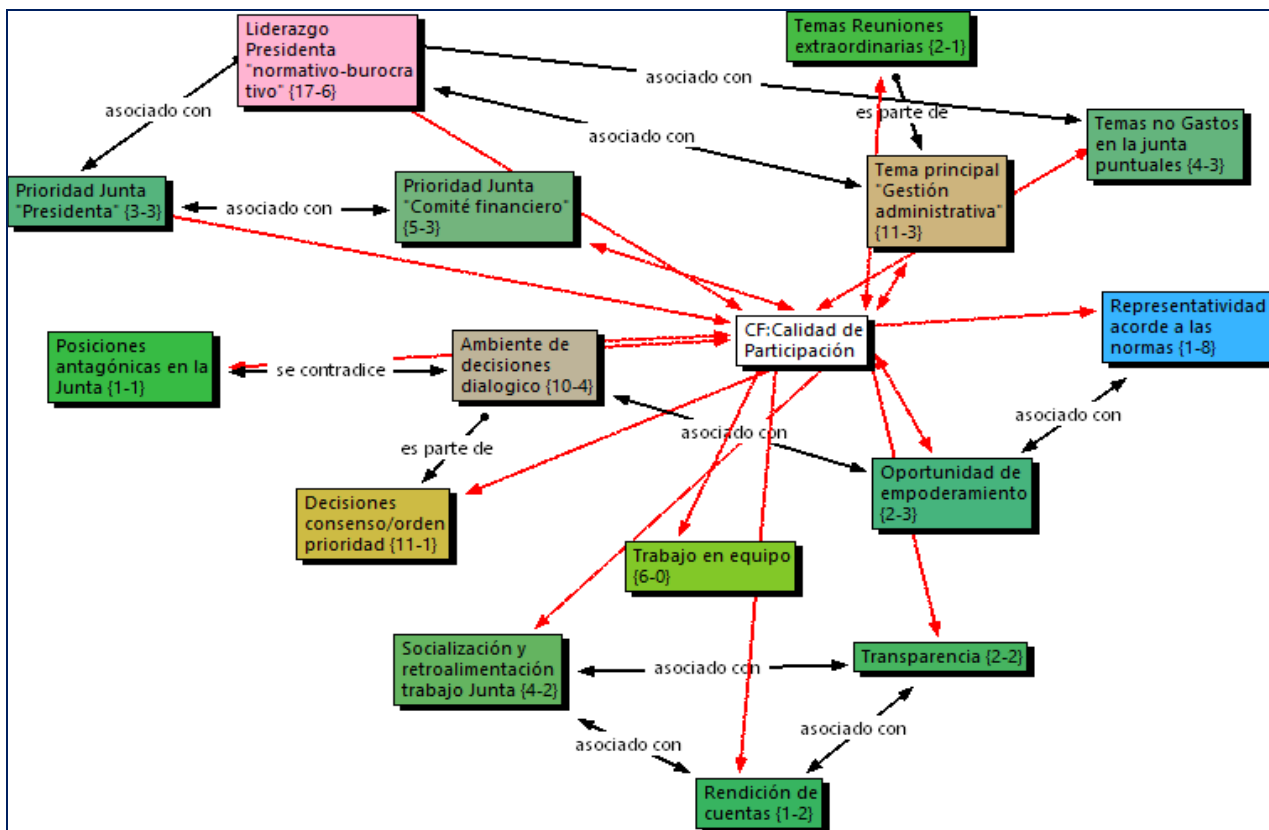
*Antes cada padre daba 20 pesos por su niño, mensual para pagar a estos profesores que no estaban nombrados por la Secretaría y a veces el personal de limpieza. También nosotros la APMAE teníamos que venir a cooperar para la limpieza también y aportar algo para detergente, escoba, cosas así. Ya eso no está sucediendo.”* (Entrevista sociedad civil párrafo 52)

**3. Calidad de la Participación en la Junta del Centro de La Vega**

Respecto a la calidad de la participación, la Junta se centra en los protocolos establecidos por la ordenanza en cuanto a la representatividad y el rol que desempeña cada miembro. Esta representatividad acorde a las normas se asocia con una oportunidad de empoderamiento personal de las personas que forman parte de la Junta. Se destaca que la participación en espacios como la Junta fomenta el desenvolvimiento y las capacidades de las personas.

Considerado las dificultades del contexto y los retos que enfrenta el centro, la Presidenta es la que marca las prioridades, junto con el Comité financiero. Las decisiones se toman en consenso y según orden de prioridad. El tipo de liderazgo normativo-burocrático se asocia con las decisiones sobre las prioridades y de los temas principales, es decir no hay una participación de los/as integrantes en esta parte, salvo la identificación de necesidades. Sin embargo, la Presidente trabaja en ocasiones las prioridades previamente con la Secretaria y el Tesorero, por lo cual estos dos códigos están asociados.

Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la Republica Dominicana



Fuente: Elaboración propia

El ambiente de decisión es dialógico, que viene marcada por prioridades ya preestablecidas que deben ser aprobadas formalmente o distribuidas en función de las transferencias. Para la elaboración, de los Planes Operativos Anuales se realizan levantamientos de necesidades con los diferentes colectivos. La toma de decisiones dialogada se define por decisiones tomadas en consenso y/o por orden de prioridad. Asimismo este ambiente definido como armónico también se asocia con el hecho de crear oportunidades de empoderamiento de ciertos miembros a la hora de exponer sus argumentos y convencer a los demás. Si bien hay un ambiente colaborativo, por parte del Tesorero se mencionan posiciones antagónicas que pueden existir en ocasiones entre los/as maestros y representantes de la APMAE. Eso refleja como contradicción en el gráfico.

El tema principal es la gestión administrativa, como pudo observarse en el grafico anterior, ya que se considera que los fondos descentralizados están destinados al funcionamiento y las estructuras. En concreto los temas que no son vinculados directamente a gastos son puntuales y relacionados a dar información a padres y madres,

además para transmitir información del Distrito, por ende también están vinculadas a la gestión administrativa. Los temas relacionados a la gestión pedagógica o clima escolar se tratan en la Junta a nivel informativo o cuando requieren ciertos fondos para desarrollar acciones. O sea siempre vinculado a los fondos descentralizados, no en una lógica de contribuir a la calidad educativa. Para tratar la gestión pedagógica o clima escolar existen otras estructuras, como los comités por curso, la Escuela de Padres o en las reuniones de maestros/as. El enfoque de la Junta está en lo económico, teniendo en cuenta también que la cantidad de necesidades básicas insatisfechas en el centro exige resolverlas como prioridades primordiales. Este centro se encuentra en la primera etapa de la participación, enfocada en acciones administrativas. A ello se suma, que para asegurar que se trabajan las prioridades primordiales, la Directora limita la calidad de la participación a una participación instrumental, es decir enfocada en el cumplimiento de la norma y la gestión burocrática en relación a las tareas y responsabilidades que asumen los/as integrantes.

Por otro lado se destaca el trabajo en equipo que se realiza, pero que está más vinculado a la participación en tareas concretas, como ir a buscar cotizaciones o revisar conjuntamente los gastos y cheques. El empoderamiento mediante la participación en la Junta se percibe sobre todo por el Tesorero que como parte del Comité financiero ejerce un rol clave.

Se procura por parte de la Presidenta ser suficientemente transparente y rendir cuentas, aunque con reservas. Esto se refleja en dos códigos asociados a la transparencia: la rendición de cuentas y la socialización. Se están llevando a cabo sesiones de información sobre el trabajo de la Junta con los/as estudiantes, padres/madres o el cuerpo de maestros con informes escritos por parte de la Presidenta o se informa en la Asamblea General al inicio y final del año escolar sobre lo que se piensa hacer y lo que se ha hecho.

A continuación **algunas citas** que sustentan el gráfico:

**Modo como se decide: Consenso**

*“En la Junta de Centros las decisiones se toman dialogadas. Se presenta el problema y ahí se ve lo que es prioritario. O sea no es por votación, sino en diálogo.”* (Entrevista Maestra, párrafo 84)

*“También trabajamos un turno abierto, donde los demás miembros de la Junta expresan las necesidades que tenemos: qué hay que arreglar, qué vamos a cambiar, si están de acuerdo cómo se ha planteado, qué cambiamos, qué hacemos, se trata de buscar un consenso, no es que seamos nada más la hermana y yo, es el grupo completo que decide.”* (Entrevista Secretaria, párrafo 49)

**Liderazgo del director; Normativo-burocrático**

*Entonces yo como encargada no puedo dejar que digan pues vamos a usarlo en aquello que no es necesario, para mí es una responsabilidad seria que la asumo, incluso que hasta la una a mi me dan con cheques. Porque lo tomo muy a pecho, el ser responsable y transparente de ese dinero que se entrega para unas situaciones específicas, y si yo estoy no voy a decir que se va a utilizar en algo que no está de acuerdo, a veces incluso me dicen: Sor compre esto, y yo digo no aplica. Porque si a mí me dan una responsabilidad que lo asumo a brazo partido, que incluso yo a mi misma me critico” (Entrevista Presidenta, párrafo 138).*

*“Es una responsabilidad que yo la asumo, que yo como directora de la escuela tengo que dar la cara de ese dinero, ser responsable de eso. Y velar para que se invierta en lo que realmente al escuela necesita.” (Entrevista Presidenta, párrafo 138).*

**4. Calidad de la Participación en la Junta del Centro de Fantino-Cotui**

La calidad de la participación en esta junta viene definida por una ambivalencia en los temas que tratan. Aunque tratan temas principalmente vinculados a la gestión administrativa, introducen otros que no tienen que ver directamente con los gastos, sino más bien con la gestión pedagógica. Esto puede estar vinculado a su experiencia anterior de autogestión de fondos y a su trayectoria como centro modelo en la zona.

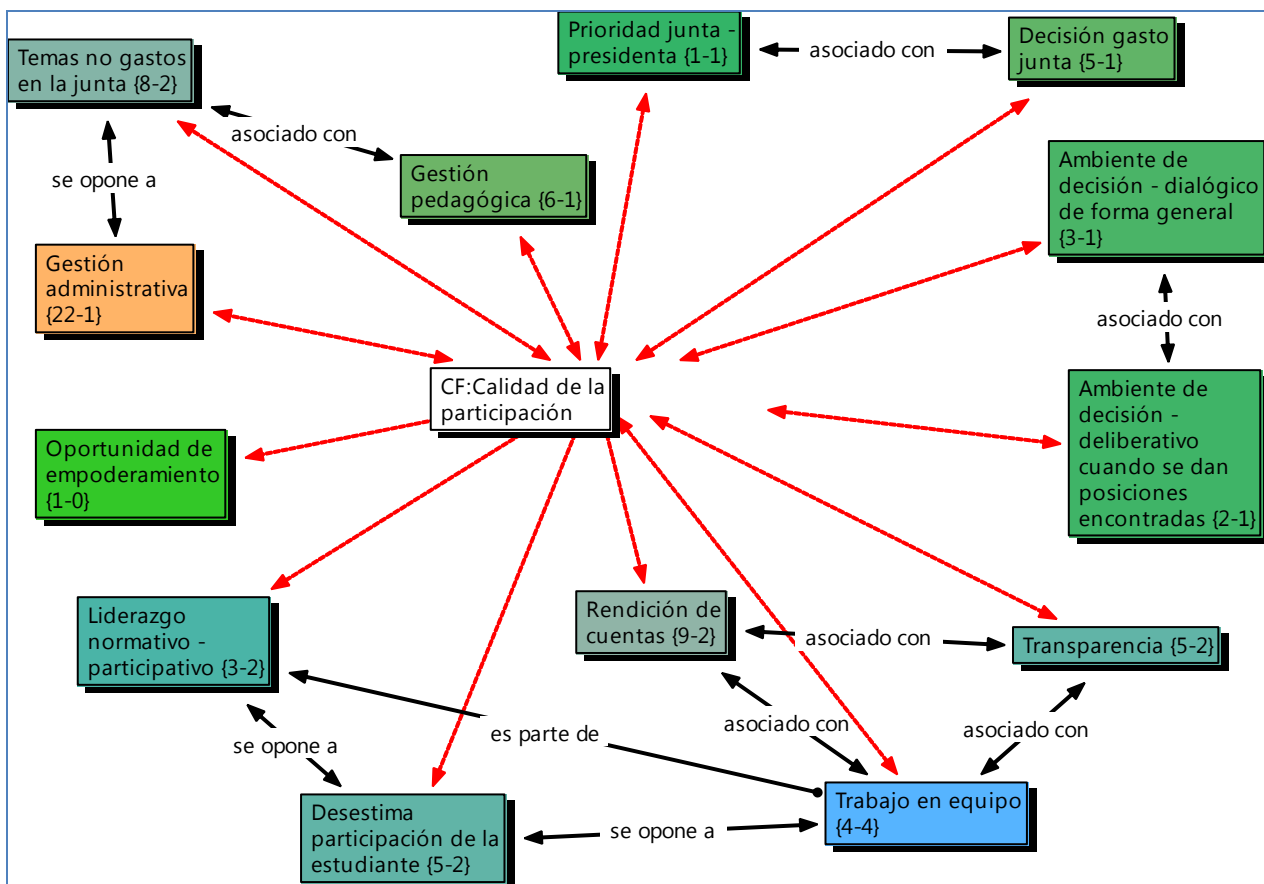
Como se puede observar, en el gráfico siguiente aparece relacionado por un lado la gestión pedagógica, con el tratamiento de temas que no tienen que ver con los gastos. Ambos elementos se oponen claramente al tratamiento de temas puramente administrativos. Podemos decir que esta Junta tiene una visión más amplia de su trabajo que simplemente limitarse a los temas burocráticos y administrativos, pero a pesar de esto el peso de lo puramente financiero es más fuerte que los temas exclusivamente pedagógicos o los no relacionados con los gastos. Como se resalta en el gráfico, el peso de los temas relacionados con la gestión administrativa (22 comentarios) es mucho más fuerte que el peso de los temas pedagógicos (14 comentarios, en total si se suman los comentarios relacionados con la gestión pedagógica con los relacionados con otros temas no financieros).

En cuanto a la toma de decisiones, aunque se consulta a los diferentes sectores en la definición de las necesidades, a la hora de priorizar suele prevalecer la opinión de la directora y las exigencias normativas del distrito. Tanto docentes como padres y madres de estudiantes son consultados para definir un listado de necesidades a cubrir con los



Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la Republica Dominicana

fondos descentralizados. Sin embargo, la priorización de estas necesidades la realiza principalmente el comité financiero del centro.



Fuente: Elaboración propia

Si el comité financiero no se pone de acuerdo en cuanto a la priorización, la última palabra la suele tener la presidenta. Asimismo, los requerimientos del distrito sirven como guía a la hora de priorizar los gastos de la Junta. Por estas razones, el ambiente de decisión suele ser más de tipo dialógico. Sin embargo, como vimos en el párrafo anterior, a veces surgen temas con opiniones contrarias entre las personas de peso en el comité financiero y esto se suele zanjar con la decisión de la presidenta. Lo que confirma el tipo de liderazgo tecnocrático de la directora de este centro. En el gráfico aparecen relacionados ambos tipo de ambiente de decisión porque aunque prima el ambiente del dialogo y la buena relación entre las personas que deciden, a veces surgen discusiones y se da un ambiente más de tipo deliberativo.

## Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana

La Junta prioriza de cara al centro la rendición de cuentas, para asegurarse la transparencia y el apoyo de la comunidad educativa en general. Rendición de cuentas, trabajo en equipo y transparencia se entienden como una base para que el trabajo salga bien. Por eso, estos tres puntos aparecen claramente asociados en el gráfico. Es un ambiente de trabajo en equipo, aunque ciertas personas (comité financiero), tienen un peso más fuerte. Los otros miembros tienen un rol más reactivo y se puede observar en varias ocasiones que aunque la estudiante quiere tener un rol más activo la presidenta desestima su participación y su capacidad.

La discriminación de la estudiante por parte de la presidenta también confirma el liderazgo tecnocrático de esta última. Esto se evidencia en el gráfico, donde aparece una oposición entre la valoración positiva del trabajo en equipo y el hecho de que la presidenta desestime la participación de la estudiante.

Estas son **algunas citas** que sustentan el gráfico:

### Gestión administrativa:

*“Si hay un centro que tiene una necesidad que no está contemplada en el POA, que es una necesidad urgente y debe resolverse, entonces por ejemplo la contable nos instrúa que si por ejemplo es necesario y el centro ya agotó su dinero, el distrito le puede hacer como un préstamo que le luego con el próximo desembolso se rembolsa, porque por eso no puede pararse el centro, el centro debe seguir funcionando”.* (Grupo focal, habla la subdirectora, párrafo 166).

### Gestión pedagógica:

*“Ver las necesidades del centro, resolver necesidades del centro, tratar de que se cumpla el horario escolar, que el almuerzo sea de calidad, todas esas cosas que funcionen bien”.* (Entrevista presidenta, párrafo 128).

### Decisión gasto junta:

*“A la Junta nosotros llevamos luego el consolidado de qué es posible hacer. Porque hay unos formularios, número uno y número dos que tú tienes que cuadrar primero el distrito le dice a uno cuánto dinero tiene disponible, nosotros tenemos aquí que ver en base a lo que se ha planificado para el año, dónde vamos, a qué le vamos a dedicar, a cuáles rubros y cuáles actividades se le va a dedicar esa transferencia”.* (Entrevista presidenta, párrafo 107).

*“vamos a ver cuánto de verdad es que van a necesitar, de papelógrafos, de marcadores, de que se yo qué, de lo que pidan ahí”.* (Entrevista presidenta, párrafo 103).

### Ambiente de decisión dialógico:

*“siempre mayormente los menos se suman a los más, siempre tratamos de concientizar del por qué y el para qué se hacen las cosas, y cada uno propone sus ideas...y gracias a Dios todo marcha bien”.* (Entrevista contadora, párrafo 102).

**Rendición de cuentas:**

*“Generalmente la Junta en representación de la Presidenta siempre da informes, tanto escrito como oral, y presentaciones en diapositivas. Se presenta todo lo que se ha hecho, los avances”.* (Entrevista Rep. Docente elegido por APMAE, párrafo 041).

**Liderazgo normativo-participativo:**

*“Me hace sentir bien, porque a mí no me gusta que sé yo, cosas que son delicadas de tratar como que la maneje yo sola, es bueno dar participación lo más que se pueda. Es decir, la manera de uno de dirigir las cosas no sólo en la Junta si no en el centro entero es dar participación de verdad. Que si yo tengo una idea y tres difieren y están ellos de acuerdo aunque yo sea la directora, si ellos están de acuerdo la que vale es la de ellos, porque puede que yo me equivoque más fácil que los otros tres. Es una manera de sentirse satisfecho también del trabajo porque cuando tú das participación las cosas salen mejor y el trabajo en equipo”.* (Entrevista Presidenta, párrafo 173).

## 5. Calidad de la Participación en la Junta del Centro de Villa Altagracia

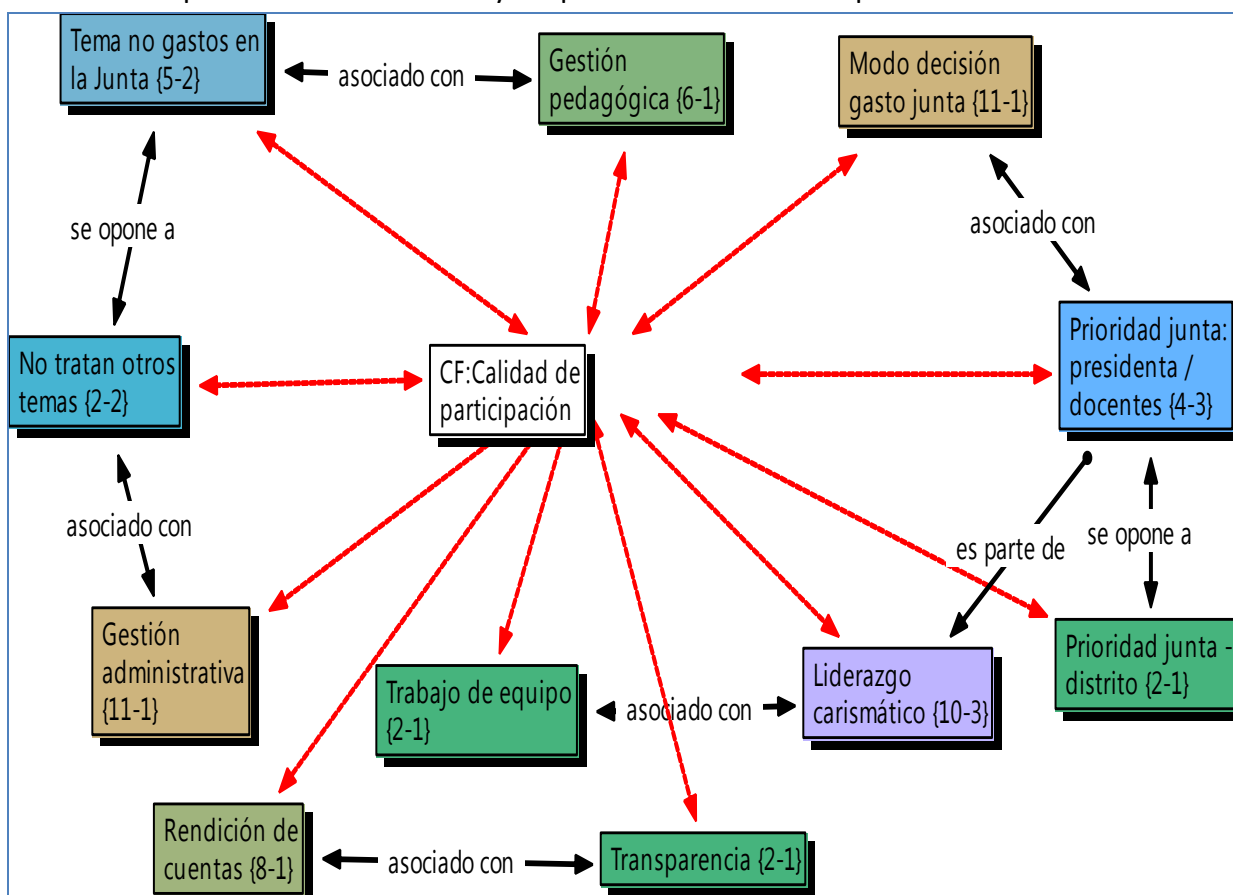
La calidad en la participación de esta junta viene marcada por una presidenta que ejerce un liderazgo carismático entre los miembros de la Junta. Como cabeza de la junta ella ejerce su poder. Los miembros de la junta creen en ella y apoyan su gestión, mientras que un grupo de personas (docentes, padres de estudiantes y personas ligadas al distrito) se oponen a que siga en su puesto.

En el gráfico siguiente puede observarse, que el liderazgo carismático está relacionado con la forma de definir las prioridades de la Junta, porque aunque la presidente en apariencia otorga ciertos niveles de participación al resto de integrantes, al final es ella la cabeza del grupo, es ella la que tiene claros los objetivos que quiere para su escuela. Sin embargo, este poder está relativizado ahora también por el hecho de que el Distrito tiene la última palabra en muchas temas que se discuten en la Junta, por esta razón en el gráfico en referencia aparece una oposición entre el poder de la presidenta a la hora de decidir prioridades y el poder del distrito que finalmente las valida.

Por otro lado, las necesidades se definen de manera consultiva a través de formularios a los diferentes sectores de la comunidad educativa. Mientras que la prioridad es definida por el comité financiero y en última instancia por el distrito que es quien aprueba o no los proyectos elaborados. En el gráfico aparece la relación entre la forma de definir prioridades y el modo de decidir de qué manera se realizan los gastos en la Junta: la

### Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la Republica Dominicana

presidenta se sirve de diferentes mecanismos para consultar a la comunidad educativa las necesidades que existen en el centro y después se establecen las prioridades



Fuente: Elaboración propia

El protagonismo de la presidenta y de algunos docentes a la hora de establecer las prioridades es claro en el discurso, puesto que son ellos los que tienen las competencias pedagógicas para poder establecer los proyectos.

En lo que concierne a los temas tratados en la Junta se centran en gran medida en asuntos administrativos del centro o con el manejo de los gastos. Aunque tanto la presidenta como la secretaria sí dicen que en la Junta se tratan otros temas. Por lo que podemos deducir que, algunos miembros, toman en cuenta esta otra gestión más pedagógica. En este sentido, hay que destacar que la presidenta de la junta y la secretaria son ambas directoras de centro, por lo que en su discurso es lógico que integren esta visión pedagógica (la secretaria deja el centro para dirigir otro centro en otra localidad). Asimismo, cabe señalar que la presidenta menciona sobre todo los aspectos ligados con la gestión pedagógica más en tiempo pasado que en tiempo presente. Esto refuerza la idea

de que el conflicto micro-político que esta junta ha debido enfrentar ha limitado en gran medida el trabajo sobre calidad educativa.

En el gráfico en referencia se puede observar que existe más o menos un equilibrio entre los temas centrados exclusivamente en la gestión administrativa (11 comentarios sobre gestión administrativa más 2 comentarios relativos al hecho de que no tratan otros tipos de temas, para un total de 13), mientras que los comentarios relativos a los temas centrados en la gestión pedagógica o en otro tipo de temas no administrativos alcanzan entre ambos una frecuencia de 11. Estas relaciones se destacan en el gráfico en forma de oposición entre estos dos puntos de vista.

Tanto en el grupo focal como en las entrevistas individuales, los integrantes de la Junta dieron mucha importancia a la rendición de cuentas. Esto es así por el clima de desconfianza y de difamación que hay en torno al trabajo de la Junta. En casi todos los testimonios aparecen referencias a este tema o al tema de la transparencia. Además hay algunas referencias a la importancia del trabajo en equipo, esto último se relaciona con el tipo de liderazgo ya que como buen líder carismática, la presidenta de la Junta entiende que debe crear un clima de unión entre los miembros de la Junta sobre todo ante los ataques constantes que reciben tanto de otros profesores como de personas externas al centro.

Estas son **algunas citas** que sustentan el gráfico:

**Prioridad junta: presidenta – docentes:**

*“En esas reuniones lo que se trataba era de los proyectos que la directora junto con todos estaban haciendo sus proyectos, qué necesitaban en el aula, de los materiales didácticos, entonces nosotros, por lo menos chequeábamos el proyecto a ver qué era lo que se necesitaba, lo chequeábamos ahí entonces porque mayormente la tesorera y la secretaria y la directora eran que se reunían más”. (Entrevista representante docente, párrafo 24).*

**Gestión administrativa:**

*“El 20, que es la parte asignada a la tecnología, esa parte muchas veces se ve afectada y hay que sacrificar o del otro, o hacer unos trámites burocráticos que son terribles, entonces, someterse a eso o esperar que venga otro desembolso para poder hacerlo”. (Grupo focal, habla la secretaria, párrafo 305).*

**Gestión pedagógica:**

*“Aquí hay un calendario escolar, cuando yo me reúno con los miembros de la Junta analizamos el calendario escolar. Y lo que hay en ese calendario escolar hay que cumplirlo porque eso nos va a llevar a mejorar la calidad educativa”. (Entrevista presidenta, párrafo 146).*

**Transparencia:**

*“Entiendo que nosotros hemos hecho un trabajo pulcro, un trabajo diáfano, un trabajo transparente y yo creo que esas instituciones que vienen a hacer ese tipo de auditorías que no se van a confabular con uno y hacen la auditoría y esos resultados arrojan positivo, entendemos que es porque se está haciendo un buen trabajo”. (Grupo focal habla representante docente, párrafo 163).*

**Liderazgo carismático:**

*“Yo lo que he hecho es dar mi vida en esta escuela y ustedes me preguntarán profesora ¿cuántos años tiene en educación? y yo les voy a decir cuántos años tengo: 38 años, pero no es verdad que esos 38 años de mi vida que yo he dado voy a salir de aquí a patadas y a empujones, como un sinvergüenza quiera porque no lo dejo administrar este dinero, yo tengo que salir de aquí como yo entré, con dignidad, tengo que salir por la puerta ancha, yo tengo que salir con los objetivos que yo me he propuesto y que he logrado”. (Grupo focal, habla la presidenta, párrafo 135).*

## 6. Calidad de la Participación en la Junta del Centro de Azua

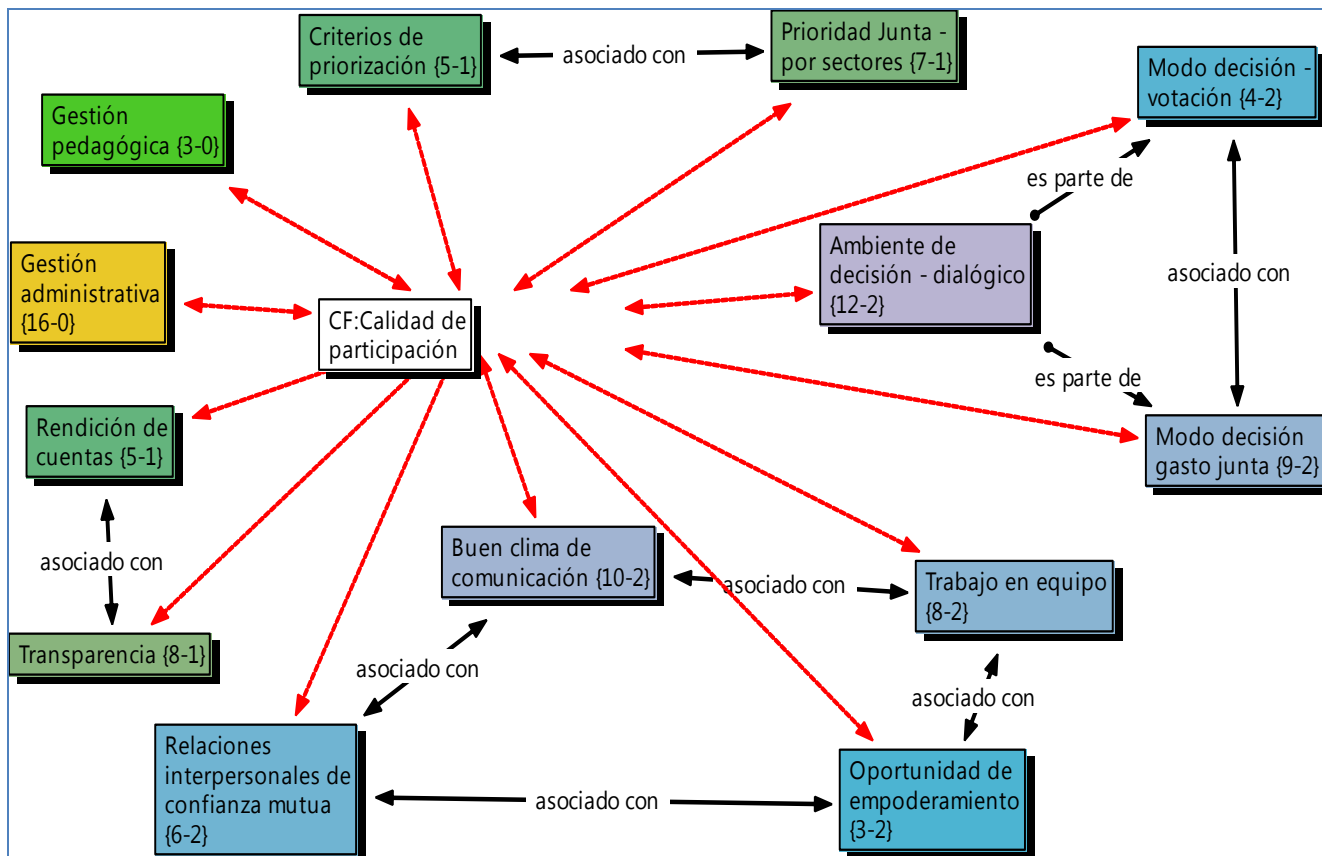
En esta Junta observamos como puede observarse en la grafica a continuación se focalizan principalmente en los temas administrativos (16 comentarios de tipo administrativo frente a 3 relacionado con la gestión pedagógica del centro. Sólo la secretaria hace alusiones a los temas pedagógicos pero en clara alusión al tema de recursos, dando la idea de que por el simple hecho de disponer de recursos didácticos se eleve el nivel de aprendizaje de los y las estudiantes. Como analizamos anteriormente en la introducción y en el análisis del contexto, es una junta que enfrenta necesidades básicas urgentes, por lo que a desde mi punto de vista, esto le quita la energía para focalizarse en otros temas más de corte pedagógico.

Lo más destacable en esta junta es que hay un buen ambiente entre las integrantes, buen clima de comunicación, relaciones interpersonales de confianza mutua, un trabajo en equipo real y que ven el trabajo en la junta como una oportunidad empoderamiento personal. Estas relaciones armoniosas aparecen en el gráfico relacionadas entre sí de forma asociativa, ya que unas inciden sobre las otras reforzándolas al mismo tiempo.

Asimismo, el ambiente de decisión es principalmente dialógico porque según las integrantes las necesidades están tan claras que no hay necesidad de discutir. Suelen votar para decidir en qué van a gastar los fondos, pero al fin y al cabo, como las necesidades son tan evidentes siempre se ponen de acuerdo rápidamente. La relación

## Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana

entre la forma de decidir el gasto y el ambiente de decisión están relacionados en el gráfico siendo uno parte del otro.



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se destaca en el gráfico que cuentan con criterios claros de priorización. Estos criterios son muy útiles a la hora de establecer las prioridades, por esta razón aparecen relacionados en el gráfico. Al mismo tiempo, dan una importancia fundamental a la rendición de cuentas ante toda la comunidad educativa y de transparencia en el manejo de los fondos. Ambos elementos también aparecen relacionados en el gráfico.

Estas son **algunas citas** que sustentan el gráfico:

### Gestión administrativa

*“Cuando llega el dinero nos ponemos a trabajar, nos reunimos para ver las necesidades, para hacer las cotizaciones que hacen falta, ver lo que hace falta pero también cuando se hace la liquidación también nos reunimos para ver qué se compró, qué se hizo con el dinero y así sucesivamente”.* (Entrevista, tesorera, párrafo 098).

**Gestión pedagógica**

*“El nivel de aprendizaje de los niños. Han avanzado más porque ahora claro tenemos muchos más recursos, cosa que antes no los teníamos y teníamos que estar buscando para ver si encontrábamos... Se evidencia más el aprendizaje de los niños y las niñas”. (Grupo focal, habla secretaria, párrafo 345).*

**Trabajo en equipo:**

*“Cada miembro de la Junta que se le asigna una tarea trata de resolverla. Cuando ya decidimos qué se va hacer en equipo, lo que se le asigne cada quien lo resuelve”. (Entrevista, secretaria, párrafo 192).*

*“La clave para que todo fluya es trabajar todos en equipo”. (Entrevista, estudiante, párrafo 145).*

**Ambiente de decisión – dialógico:**

*“Lo que hacemos es que expresamos todas las necesidades y cada quien motiva la suya y nos ponemos de acuerdo sobre la que es la más importante, la de mayor prioridad”. (Entrevista, secretaria, párrafo 287).*

**Modo de decisión – votación:**

*“Decimos cuáles están de acuerdo levantando la mano y ahí quedamos bien. Todo bien ahí”. (Entrevista, representante docente, párrafo 053).*

**Criterios de priorización:**

*“El criterio que utilizamos es dependiendo de las necesidades del centro, las necesidades de los niños, pero especialmente las necesidades de los niños. Eso es el eje principal de este proceso”. (Entrevista, secretaria, párrafo 083).*

**Rendición de cuentas:**

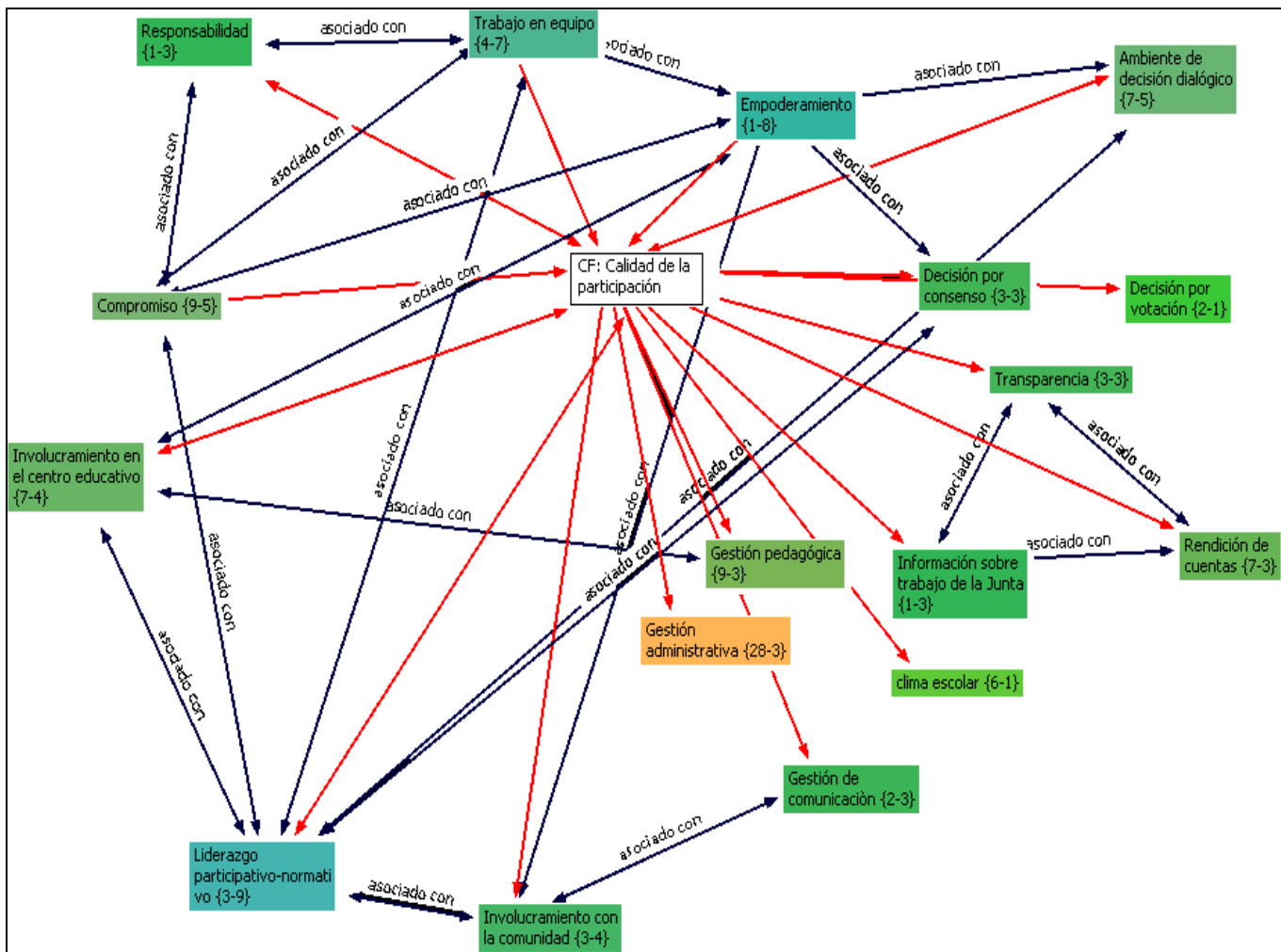
*“Cuando se conocía menos del funcionamiento de la Junta, al inicio, sí cualquiera podía decir “¿y qué harán con ese dinero?”, pero uno ya como conoce lo que se hace, los invitaba a que se acercaran a la escuela y que preguntaran y observaran en realidad qué era lo que se hacía con ese dinero. Entonces ya, desistían automáticamente de la idea que tenían de que era un dinero que uno podía sacarlo”. (Grupo focal, habla representante APMAE, párrafo 397).*

**7. Calidad de la Participación en la Junta del Centro de Palmarejo.**

Dadas las circunstancias de dificultad en la infraestructura del centro y las necesidades básicas con las que cuentan, la calidad de la participación de la Junta está precisada por priorizar los temas vinculados a la gestión administrativa. También hay trabajos de la Junta vinculados a temas de gestión pedagógica, existiendo un interés de ampliar este sector de trabajo.



Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la Republica Dominicana



Fuente: Elaboración propia

La presidenta ejerce un liderazgo participativo-normativo, que se asocia en la gráfica a elementos como que se toman las decisiones por consenso y votación, hay un ambiente de decisión dialógico en el que se debaten y discuten las necesidades por parte de todos los miembros en las reuniones; aunque habría que señalar que a la hora de priorizar tienen más peso la opinión del comité financiero y la representante docente, enmarcadas en las exigencias normativas del distrito. Así mismo este liderazgo tiene influencia en el compromiso y la responsabilidad que asumen los y las miembros, el trabajo en equipo y en su involucramiento en el centro educativo y en la comunidad.

Este involucramiento por parte de los y las miembros de la Junta tanto en la comunidad como en el centro hace que trabajen directamente, y asuman temas más allá de la gestión

## Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana

administrativa como son los de gestión pedagógica o el clima escolar. La junta da importancia de cara al centro, la comunidad y el distrito la rendición de cuentas y la transparencia, para tener el apoyo de la comunidad educativa en general, es por ello que la transparencia, la rendición de cuentas y la información sobre el trabajo de la Junta en la gráfica están asociadas.

Estas son **algunas citas** que sustentan el gráfico:

### Decisión por voto:

*“Lo hago yo, que llevo los apuntes, ahí presentamos los temas y empezamos a debatir, todo el mundo va opinando. Se van pidiendo los turnos, no hemos asignado moderador porque como el grupo es pequeño y cada quien va levantando su mano y dando su opinión. Luego llegamos a consenso”* (Entrevista Representante docente, párrafo 78)

### Gestión administrativa/compromiso:

*“Nosotros como Junta nos seguimos reuniendo. Se cierran las clases, pero hay que seguir vigilando que la escuela sea pintada, que hay que reparar butacas, que hay que reparar el piso, hay que hacer eso. Dar seguimiento. Porque mientras que las clases están cerradas, hay que hacer el trabajo, porque cuando inician las clases tenemos que recibir los niños. Pero en realidad vale la pena, porque es para crecimiento de nuestra comunidad. Y no es lo mismo, cuando una comunidad se educa, que no se educa. Porque con educación podemos avanzar y crecer cada día más.”* (Entrevista APMAE, párrafo 83)

### Liderazgo participativo-normativo/ trabajo en equipo/responsabilidad:

*“Como recientemente también nos reunimos, tuvimos el consenso, tuvimos cada uno nuestras opiniones. Cuando hacemos las reuniones, luego cuando ya se han hecho las compras. Luego después de las compras también nos reunimos para analizar que es cada factura, en lo que se gasta uno a uno. Porque a mí me crían diciendo que dos ojos no ven lo mismo que 4 o 6. Es cuestión de ir trabajando en unidad. No con el asunto que yo soy Presidente y yo como Presidente soy más que el tesorero o que el vocal. No, cada uno tiene su rol. La función de la Junta es como de un cuerpo. Aquí tenemos la cabeza y cada una de la parte de nuestro cuerpo que Dios nos puso, tiene un rol, que aún la más pequeña es importante. Entonces cada uno en la Junta tenemos un rol y somos importantes y trabajamos en unidad.”* (Entrevista APMAE, párrafo 52)

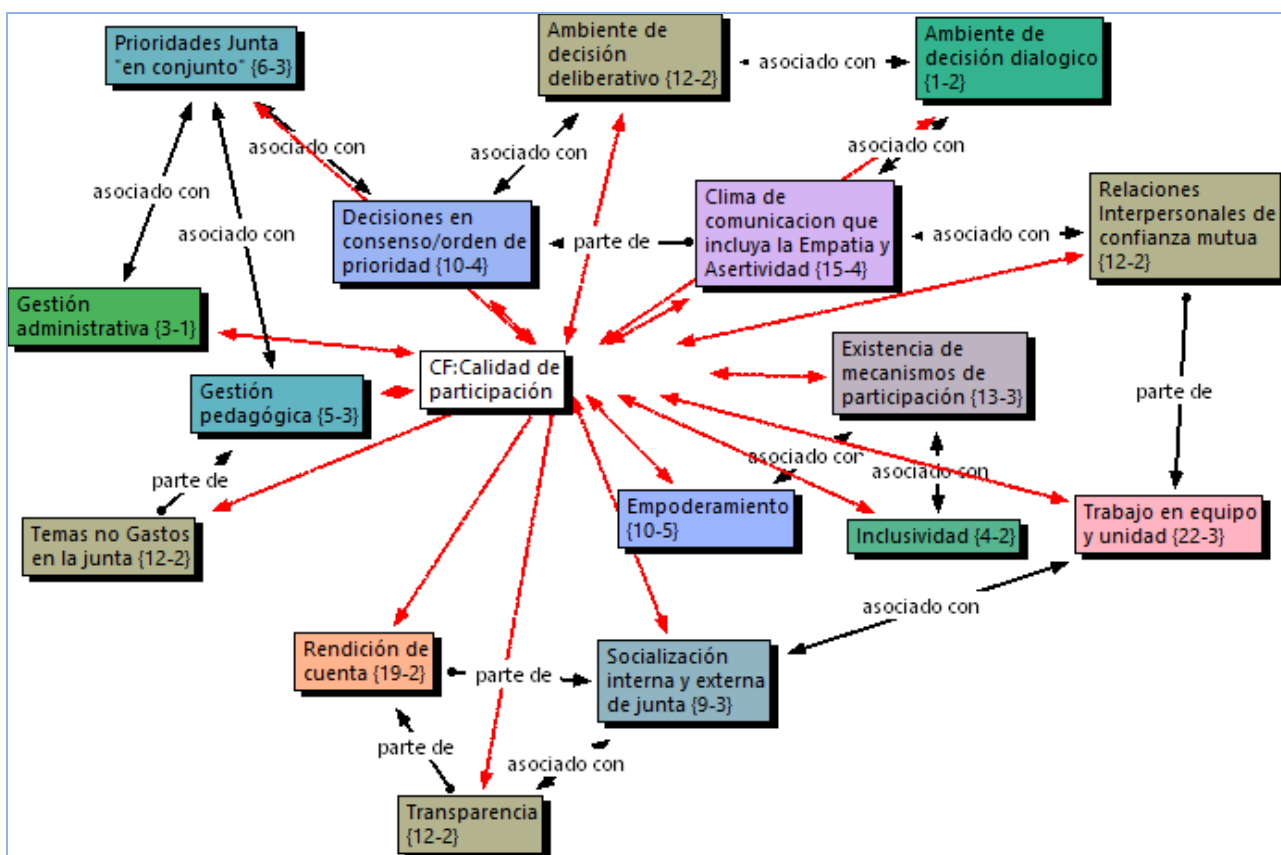
### Clima escolar:

*“Sí exactamente. Ahora tenemos en agenda lo que fue el tema de cuando un niño tiene una falta. Está elaborado por el distrito. Pero nosotros como Junta estuvimos tratando de buscar una manera de cuando un niño comete un error que la palabra no sea un castigo, ni sanción. La decisión que tuvimos es trabajarle un valor. En el tiempo que yo era niña eso se hacía mucho, lo que es trabajar en valores. Aquí en este centro trabajamos mucho eso también. Queremos seguir trabajándolo de forma más consistente y cada vez seguir avanzando. Aquí también tuvimos dando a los padres lo que es un taller de valores. Fueron elaborados por el Distrito. También decidido en consenso por*

*nosotros. Y fue una manera muy grata de compartir. Los padres se sintieron muy bien. (Entrevista APMAE, párrafo 59)*

### 8. Calidad de la Participación en la Junta del Centro de Moca

La dinámica de la participación en esta junta se caracteriza por un manejo muy organizado en términos del cumplimiento estricto de rituales de reunión y requerimientos burocráticos. La participación se asume también como rito o condición necesaria para un buen funcionamiento, por lo que se promueve la inclusividad y el empoderamiento de cada uno de los/as integrantes. A continuación detalles de la relaciones en el grafico siguiente.



Fuente: Elaboración propia

.Las prioridades se establecen en conjunto, lo que se asocia con la definición de temas a tratar. Las relaciones de confianza y el clima de comunicación permiten tener un ambiente de igualdad entre los integrantes, en el que cada uno se expresa libremente,

trae propuestas y se vincula con acuerdos concretos para el desempeño de sus roles y en relación a sus colectivos.

La Junta incluye y trata diferentes temáticas, con un énfasis en la parte de la gestión pedagógica y del clima escolar, incluyendo temas de capacitación y seguimiento a docentes, y actividades extracurriculares que buscan fomentar el aprendizaje. Es decir, los temas no económicos son parte de la gestión pedagógica que se discute y trabaja en la Junta. Si bien también se han hecho inversiones en la parte de la gestión administrativa, como infraestructura, acondicionamiento, equipamiento de aulas etc., el renglón que mayor inversión requiere es el segundo para la parte pedagógica.

Dado el nivel organizativo y los diferentes espacios de participación del centro, existen mecanismos que impulsan la participación activa y representatividad de todos los/as miembros y sus respectivos colectivos. La existencia de estos mecanismos y su articulación con la Junta promueven la inclusión e influyen en el empoderamiento de los distintos colectivos.

El ambiente de decisión es mayoritariamente deliberativo, con la exposición de posiciones y argumentos diversos para llegar a decisiones en consensos. Hay inclusividad en cuanto a los diferentes intereses y capacidades para la toma de decisiones, mientras que se fomenta la capacidad de argumentar para ayudar a convencer a los demás. Es decir, el diálogo entre todos y todas está asociada con la toma de decisiones deliberativa y el clima de empatía y asertividad, por ende en la búsqueda de consensos.

Esta junta se caracteriza por su unidad y el trabajo en equipo que contribuyen al buen funcionamiento de la junta y al empoderamiento de sus integrantes. Se pone un fuerte énfasis en la comunicación y en la transparencia. Se establecen diferentes mecanismos de socialización e intercambio de información, tanto a lo interno como a lo externo, que incluye también la rendición de cuentas del manejo de la Junta y de los fondos hacia actores externos.

A continuación **algunas citas** que sustentan el gráfico:

#### **Prioridades de Junta “en conjunto”**

*“Realmente la Junta por lo que se guía es por el Plan Operativo Anual que es el POA. Antes se reúne el equipo para analizar todas las necesidades que existen, tanto pedagógicas como administrativas, todo eso.”* (Grupa Focal, habla Presidenta, párrafo 110)

#### **Decisiones en consenso**

*“Hasta ahora no hemos enfrentado dificultades, porque tal vez nosotros estamos dispuestos al cambio, abiertos a la opinión de cada uno, entonces lo que hacemos es que consensuamos y*

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos  
de la Republica Dominicana**

*apoyamos la decisión en base a la propuesta del otro.” (Grupo Focal, habla Rep. Docentes-APMAE, párrafo 343)*

**Trabajo en equipo y unidad**

*“La unión entre cada uno de los miembros de la Junta, de la sociedad, la participación, de todos los miembros, estar abiertos al cambio y abiertos a las sugerencias que nos traen, la disposición, como decía nuestra compañera, el amor por lo que hacemos, la entrega a lo que hacemos, todo eso es importante a la hora de realizar las actividades que tenemos planteadas, sin nada de eso, ninguno de esos documentos tienen validez.(Grupo Focal, habla Rep. Docentes-APMAE, párrafo 399)*

**Ambiente de decisiones deliberativo**

*“Bueno eso lo elegimos de lo que mejor propongan, nosotros por ejemplo nos reunimos y vamos y cotizamos a varios sitios, entonces entre todos buscamos la mejor economía para el centro, algo que quede bien hecho y que cueste menos.” (Entrevista Rep. SC, párrafo 121)*

*“Hay unos que están de acuerdo en que sea esto, entonces lo que decide la mayoría, pero siempre cada uno trata de convencer de que el suyo es lo más importante, entonces va a depender mucho del poder de convencimiento que tenga esa persona, si usted está seguro de que eso es una prioridad. Entonces así es que se llega a acuerdos.” (Entrevista Rep. Docentes, párrafo 131)*

**Gestión pedagógica**

*“En realidad cada vez que vamos a las capacitaciones nos enfocan más en lo que es la calidad educativa, los renglones están divididos en 40-40-20. Entonces el 20, que se estaba peleando antes, era para que nosotros pudiéramos aumentar más los recursos para lo que era lo pedagógico, ahora se ha visualizado más, el Ministerio está más pendiente a lo pedagógico y nos ha pedido a nosotros que todos los fondos ahora vayan totalmente dirigidos a lo que es la pedagogía, que no sólo sea infraestructura sino que ahora sea más enfocado en lo que es el aprendizaje de los estudiantes.” (Grupo Focal, habla Rep. Docentes, párrafo 98)*

En la tabla 5 se detalla de los aspectos relevantes en cada una de las dimensiones y categorías relacionadas a la calidad de la participación de las juntas de centro de los ocho centros emblemáticos considerados para esta investigación.

**Tabla 5. Calidad de la Participación de las Juntas de Centro**

Centro Educativo	Modo como se decide gastar el dinero de la junta	Dinámicas de las reuniones de juntas	Liderazgo del Director/a
------------------	--	--------------------------------------	--------------------------

**Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos  
de la República Dominicana**

<b>Centro 1 Santiago</b>	Consenso	Modelo 2	Carismático- autocrático
<b>Centro 2 Sabana Perdida</b>	Decisión del comité financiero con la directora	Modelo 1	Normativo- burocrático y tecnocrático.
<b>Centro 3 La Vega</b>	Decisión de la Directora	Modelo 1	Normativo- burocrático
<b>Centro 4 Fantino-Cotui</b>	Comité financiero y/o directora	Modelo 1	Tecnocrático
<b>Centro 5 Villa Altagracia</b>	Directora	Modelo 1	Carismático
<b>Centro 6 Azua</b>	Consenso	Combinación del modelo 1 con modelo 2	Normativo- democrático
<b>Centro 7 Palmarejo</b>	Consenso	Combinación del modelo 1 con modelo 2	Normativo- democrático
<b>Centro 8 Moca</b>	Consenso entre todos	Predominantemente Modelo 2	Normativo- participativo

En resumen podemos destacar los aspectos siguientes:

- Respecto al modo en el que se decide cómo se gastan los fondos que provienen de la Junta de Centro, hay una clara tendencia a que la directora junto con el comité financiero sean quienes toman las últimas decisiones. Existen mecanismos de participación en los que se trabaja el consenso, discutiendo entre todas las prioridades para llegar a una lista consensuada. Pero de no llegar a ponerse de acuerdo la palabra de la directora es la que marca el rumbo de los fondos.
- Atendiendo a las dinámicas de las reuniones de las Junta de centro, estas notoriamente siguen un modelo al que llamamos modelo 1. El modelo 1 tiende a que estas reuniones sean formales donde los/as integrantes de la junta tienen una actitud reactiva. Son reuniones burocráticas, que se centran en los protocolos establecidos por las normas con poca flexibilidad y énfasis en la documentación a elaborar (actas, informes, etc.). Los temas tratados son unidireccionales, existe un dominio de temas administrativos y económicos del centro. Hay un protagonismo de docentes frente a una autoexclusión de otros actores.

En dos centros hay características de lo que llamamos modelo 2, y sólo uno sigue por completo

este modelo. En el modelo 2 las reuniones son informales, los integrantes de la junta tienen una actitud activa y vinculante. La dinámica de la reunión se caracteriza por la flexibilidad. Los temas son pluridireccionales, que incluyen la gestión pedagógica, clima escolar y las relaciones de la escuela con el entorno. Hay un protagonismo de todos y todas y la participación es activa.

- El liderazgo de los y las directoras en los centros, con alguna excepción, es mayoritariamente normativo-burocrático. Hay algunos casos de liderazgo democrático y sólo un centro cuenta con un liderazgo participativo.
- Respecto a la calidad de la participación todos excepto uno de los centros se encuentran en proceso de tener una calidad de participación adecuada o alta, es decir cuentan con dos de estas características: existencia de mecanismos, pertinencia, inclusividad, legitimidad. Sólo un centro tiene las cuatro características, teniendo por lo tanto, una alta calidad de participación.

#### 4.2.4. Logros de las Juntas de Centro

##### **Objetivo 4**

***Presentar las buenas prácticas en el desarrollo de juntas de centro que han logrado una efectiva participación y toma de decisiones consensuadas por los actores sociales involucrados.***

La participación comunitaria ha favorecido el empoderamiento de las comunidades en la gestión escolar. En el análisis comparativo realizado por Di Gropello en la investigación sobre “*School-Based Management*” en cuatro países centroamericanos, concluye que se observa inclusión de la comunidad en el manejo de sus escuelas, y que esta situación mejora cuando los miembros de los consejos, asociaciones o comités disponen de experiencia previa participativa y conocimiento sobre el funcionamiento de la escuela. Este empoderamiento se expresa en una toma de decisión real, principalmente en los aspectos administrativos y financieros, aun en comunidades pobres y con un mínimo nivel educativo de sus integrantes.

Trascendiendo el ámbito escolar, se recogen evidencias de que la participación de los padres y de la comunidad en los asuntos escolares afecta la participación en otros asuntos cívicos locales. Di Gropello menciona esta situación para el caso de Guatemala, y Meza (2004) lo refiere para el caso salvadoreño donde EDUCO ha colaborado con otros programas de desarrollo existentes en el sector de la salud o de suministro de agua. Así, la participación en educación puede incidir en la de otros sectores y viceversa. Estaríamos

### Evaluación de la participación en las Juntas de Centros Educativos de la República Dominicana

entonces hablando de un incremento de capital social, y confirmando la idea de Putnam respecto a que el capital social es un bien público que puede ser el producto adicional de otras actividades sociales. Las relaciones, normas y confianza se transfieren entonces de un espacio a otro.

El listado de logros alcanzados descritos por los propios integrantes de las juntas analizadas, confirman lo mencionado en la cita establecida. Los progresos en las gestiones administrativas, pedagógicas y en clima escolar proyectan a las juntas a un mayor reconocimiento y acciones más allá de las paredes de las escuelas.

**Tabla 6. Listado de Logros Alcanzados por las Juntas de centro.**

Logros Alcanzados	Juntas de centros Educativos								F
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Progreso en la gestión pedagógica	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Avance en la gestión administrativa	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Mejora del clima escolar	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Mayor integración y trabajo en equipo		X	X	X	X	X	X		6
Reconocimiento del centro y de las actividades de la Junta		X	X	X	X	X	X	X	6
Mayor motivación de los/as docentes		X		X		X		X	4
Avance en la relación escuela- comunidad	X						X		2
Mayor involucramiento de padres y de la comunidad.	X	X							2
Progreso en la relación escuela-distrito.	X								1

#### 4.2.5. Dificultades de las Juntas de Centro

##### **Objetivo 5**

**Identificar las prácticas en el desarrollo de juntas de centro que han impedido una efectiva participación y toma de decisiones consensuadas por los actores sociales involucrados.**

La política de participación social en la educación significa incorporar a los padres y madres de familia en la toma de decisiones en las escuelas con el objetivo de mejorar el logro educativo. Esto implica modificar la organización de la escuela creando nuevas formas de coordinación y colaboración entre los actores. Sin embargo, el mandato en si mismo esta inhibido ya que la integración social y ciudadana en las Juntas de Centros es minoritaria si la comparamos en número de integrantes del ámbito docente y oficial. No solo es crear Juntas de Centro si sus integrantes desconocen su funcionamiento real y efectivo y los alcances de su participación (Martínez, 2007).



Además, en contextos de carencias económicas de escuelas y familias, las necesidades son el telón de fondo a la irresuelta construcción ciudadana para el ejercicio efectivo de derechos y capacidades. Es difícil cumplir el mandato de participar para la mejora de la calidad de la educación, en contextos donde la noción de calidad definida en la ley no necesariamente representa lo mismo para todos y todas, ni se constituye en igualdad de condiciones y oportunidades.

El listado de dificultades reseñadas por los integrantes de las juntas que observamos en la tabla 7 parecen estar dominadas por problemas burocráticos, que responden más a las lógicas del Ministerio de Educación y a los requisitos formales de la normativa, que a la lógica de la participación social que se espera en las escuelas.

La presencia de los problemas administrativos y financieros es el punto nodal de casi todas las juntas. Concomitantemente le siguen problemas relacionados a los procedimientos y requerimientos burocráticos ligados a la normativa vigente. Es evidente la falta de comunicación entre las instancias de descentralización, que es otro de los inconvenientes identificados por todos los entrevistados y entrevistadas.

Hasta aquí se ha visto que la política de participación social desde el lado de la “oferta” o desde la política de descentralización, pero ¿qué ocurre desde la “demanda”? Es decir, desde la construcción de la ciudadanía. ¿Existe realmente una “cultura de la participación social”? Muchas veces se espera que “todo” lo haga la autoridad; hay poca asistencia de la gente a las reuniones de la Junta, y el funcionamiento de estas instancias de participación depende de la actitud del presidente o del director. Usualmente, la gente desconoce el papel que desempeña la participación social en el aprovechamiento escolar de sus hijos e hijas y, por si fuera poco, los y las docentes “temen” que los jefes de familia se inmiscuyan más allá de lo que les corresponde. La participación debe ir más allá de gestionar recursos financieros para mejorar la escuela, debe incentivarse la postulación de proyectos que permitan reflexionar y que permitan mejorar la educación en el contexto local.

Todo esto invita a reflexionar si realmente estamos en condiciones de construir nuestra propia ciudadanía e ir fortaleciendo nuestra participación en los asuntos escolares y educativos. Debemos comenzar a articular nuevos mecanismos que sean idóneos y que faciliten una participación ágil, transparente y efectiva para lograr la calidad de la educación que nos proponemos.

Tabla 7 – Dificultades de las Juntas de Centros Educativos

Dificultades	Juntas de centros Educativos								F
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Carga de trabajo Comité financiero/Presidente		X	X	X	X	X	X	X	7
Retrasos de fondos	X	X	X	X	X		X	X	7
Limites de los fondos/rubros		X	X	X	X	X	X	X	7
Requerimientos burocráticos			X	X	X	X	X	X	6
Cambios de procedimientos			X	X	X		X	X	5
Falta de capacidades en contabilidad		X	X		X	X	X		5
Falta de consideración y poca comunicación del centro con el Distrito	X	X	X		X		X		5
Endeudamiento por retrasos	X	X		X	X				4
Disfuncionalidad de normas	X		X				X		3
Necesidades básicas insatisfechas			X			X	X		3
Riesgos de fiscalización	X								1
Oposición a las normas	X								1
Falta de interés/participación de los padres			X						1
Límites de la ordenanza para participación							X		1

#### 4.2.6. Sugerencias desde las Juntas de Centro.

##### **Objetivos 6**

***Sugerir estrategias y acciones específicas que faciliten y permitan un mayor empoderamiento de los actores sociales que se integran en estas instancias de participación***

Cualquier acción de fortalecimiento de la participación escolar debe apuntar al mejoramiento del centro educativo. La idea principal es construir una participación útil y eficaz para los propósitos de la vida escolar. En ese sentido es fundamental precisar los aspectos en que la intervención de los padres y de la comunidad puede ser más productiva y con un valor agregado en torno a estos propósitos de mejoramiento del centro educativo (López, 2006)

Siempre que se busque reforzar la participación escolar de padres, madres y de la comunidad, es necesario orientar acciones puntuales de capacitación que fortalezcan a los

padres en su conocimiento sobre los diferentes temas, su rol y el de los demás, así como sobre los canales de comunicación existentes y deseables. Lo importante es tener como misión el mejoramiento continuo. Además, se debe acompañar dicha capacitación con instrumentos y herramientas, funcionales y de procesos, en las diferentes áreas para ayudar así a la realización más eficaz de las distintas actividades relacionadas a la participación. Esto lleva a analizar el papel que pueden tener los ministerios y sus instancias en el apoyo a la construcción de los espacios de participación comunitaria.

La tarea de promoción, de asistencia técnica y de diseño de instrumentos debería consolidarse en los niveles centrales en tanto responsables de la participación escolar. Pero también es conveniente revisar las capacidades técnicas existentes al interior del ministerio, puesto que en ocasiones puede ser más efectivo contratar estos servicios con organizaciones expertas en los temas objeto de la formación, debido al desconocimiento mismo de las temáticas o a la disponibilidad de personal suficiente para cumplir con estas funciones.

Al interior de la escuela, una estrategia que parece producir buenos resultados es la de establecer múltiples grupos de toma de decisión en el aspecto pedagógico conformando grupos de docentes de diferentes niveles y disciplinas. Por un lado esto disminuye la carga de decisiones y responsabilidades en unos pocos y por otro permite que haya más personas informadas participando activamente en la vida escolar (López, 2006)

Además, es fundamental que todos los actores escolares entiendan y compartan la idea de corresponsabilidad que se crea en la gestión y en las decisiones a cargo de instancias colegiadas en las que participan los padres y demás miembros de la comunidad. Los directores y maestros que suelen ser reacios a la intervención de los padres por considerar que pueden entorpecer procesos y decisiones debido al desconocimiento de lo técnico. En ese sentido, puede ser útil establecer incentivos para los directores y docentes más orientados o comprometidos con la apertura a la participación comunitaria. Estas recompensas no tienen que ser necesariamente monetarias, sino que pueden traducirse en compensaciones e incentivos como años sabáticos o tiempo para realizar estudios, entre otros (López, 2006).

Otro riesgos que enfrentan la participación de las juntas es la poca rotación de los representantes de los padres, madres y la comunidad. Por ello es importante diseñar opciones de sensibilización y motivación a la comunidad educativa en su totalidad, para que se vincule a los procesos de elección y además para que participen en otros espacios



Creación de comités en la Junta de acuerdo a la norma			X							1
Respetar necesidades internas para las capacitaciones	X									1
Descentralización del trabajo en la Junta	X									1
Cercanía a la sociedad civil con la escuela	X									1
Búsqueda de aliados para apoyo y autogestión	X									1
Evaluación de resultados participativa								X		1

## 5. Conclusiones y Recomendación.

A modo de conclusión podemos afirmar, que las Juntas de Centro fueron creadas para garantizar una mayor democratización del sistema educativo, la participación y el consenso, para una mayor equidad en la prestación de los servicios y garantizar una mayor eficiencia y calidad en la educación. (Art. 103 Ley General de Educación 66-97)

Existe una normativa que ha facilitado la constitución de dichos organismos en cada escuela pública del país; sin embargo, ello no ha estado acompañado de un real cambio en la concepción de participación y, mucho menos se ha traducido en una práctica real y auténtica de participación de todos los integrantes. La estructura normativa no es suficiente, si no se incluye un análisis de las condiciones culturales y del contexto social del centro que hagan posible la participación y cambio en los mecanismos de participación no tendremos una participación real y auténtica de las juntas de centro.

La experiencia de los ocho centros emblemáticos analizados en esta investigación da cuenta que la dinámica de la participación es muy compleja. Existen aun ideas centralistas, autoritarias y de desconfianza arraigadas en las personas que conviven en los centros educativos. A pesar que en el discurso se valora la inclusión de docentes, alumnos y padres en la gestión del centro educativo, su integración plena es solo un deseo.

Para promocionar la participación democrática es necesario romper con una cultura en la cual la figura del director es central en la gestión de la escuela. Debemos pasar a un modelo de empoderamiento, donde la confianza y los lazos personales faciliten la colaboración y la participación plena. En los casos estudiados encontramos aun desconfianza y ciertas resistencias para promover la participación de todos sus miembros, especialmente de los padres de familia y de los alumnos. Los padres de familia son percibidos sin capacidades para integrarse o como una amenaza para la escuela por sus

potenciales acciones de vigilancia, las que además son consideradas como una “intromisión”. Por su lado, los alumnos son percibidos como sujetos sin capacidades para participar cuando se trata de asuntos “de adultos” o simplemente, se ignora su participación.

En esta situación de percepciones cruzadas: temores, resistencias, insatisfacciones, de no valoración de las capacidades de los otros, se hace difícil la colaboración y la distribución del poder. Para ello, se deberá trabajar, en promover vínculos de confianza, y valores compartidos entre las personas de las juntas para crear lazos personales que faciliten la participación.

Hay que reconocer que la participación sin discrepancias, sin resistencias y sin conflictos es una ilusión. Observamos que los informantes esperan una situación de armonía que en la realidad difícilmente se va a encontrar. Ello, lleva a pensar que es necesario romper el mito de la “escuela perfecta” sin conflictos y ayudar a comprender que una participación democrática supone, justamente, discrepancias y diversidad de opiniones, que deberán resolverse a través del diálogo, la argumentación, la deliberación y el acuerdo en un clima de respeto y confianza en el otro. Es este tipo de participación en la que se debe trabajar y que permitiría que la escuela avance hacia una gestión realmente democrática.

Si bien encontramos avances de integración y logros alcanzados, pues se participa a un nivel activo en cuestiones vinculadas principalmente con aspectos administrativos (infraestructura y equipamiento) y financieros (uso de los recursos), se debe avanzar en la promoción de una participación más orientada a la toma de decisiones en ámbitos de gestión pedagógica. En los centros analizados falta un mayor compromiso en asuntos vinculados con el aprendizaje de los alumnos, es decir como un instrumento de eficacia educativa, tal como lo establece la ley, que implique una mejor utilización de los recursos y mejores resultados en los procesos de enseñanza y en los aprendizajes de los estudiantes.

Consideramos que las Juntas de Centro puede ser un espacio de participación democrática siempre y cuando presente condiciones favorables para ello. Esto significa más información sobre sus funciones, representatividad real de sus integrantes, desarrollo de capacidades para la participación, establecimiento de relaciones interpersonales de confianza mutua, habilidades comunicacionales de empatía y asertividad, la valoración de las capacidades de los otros y mayor precisión en la normativa existente entre otras condiciones fundamentales.

También debe incluirse para promover ambientes favorables para la participación: el apoyo y acompañamiento del Ministerio de Educación el reconocimiento de las tareas asumidas por la comunidades y los centros educativos, las facilidades de tiempo y espacio para la discusión para la toma de decisiones, y la posibilidad de una autonomía en las acciones del centro entre otros elementos.

En resumen, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Impulsar evaluaciones de resultados de las Juntas, reorientando el énfasis actual en la rendición de cuentas económica hacia indicadores pedagógicos.
- Mayor flexibilidad en relación a la distribución de fondos por renglones y la inclusión de gastos en actividades que tienen una relación directa con la mejora de la calidad educativa.
- Promover la ayuda de contadores que puedan apoyar a los centros en lo burocrático-administrativo, ya sea de forma permanente en los centros con gran volumen de estudiantes y de forma periódica en los centros más pequeños.
- Revisar los requerimientos burocráticos vinculados a cambios de procedimientos y la carga de trabajo del Comité financiero en cuanto a la rendición de cuentas, proporcionándose mayor apoyo externo y de un personal administrativo.
- Asegurar la periodicidad y puntualidad en las transferencias de fondos, ya que los frecuentes retrasos tienen impactos negativos sobre la implementación de los Planes Operativos Anuales de los centros educativos.
- Promover capacitaciones de los integrantes de las juntas que permitan espacios reales y auténticos de participación democrática. Proveerlos de información sobre sus funciones y atribuciones, y facilitarles el desarrollo de competencias para la participación, ampliando sus habilidades comunicacionales y de valoración sobre la integración de todos.

## 6. Referencias Bibliográficas

Andrade Patricia y Martínez Miguel Martínez. "Participación e incidencia de la sociedad civil en las políticas educativas: el caso peruano". Seminario de Investigación Educativa organizado por GRADE en Perú en agosto de 2007.

Calderón Almerco L. "La dinámica participativa en las actas de reuniones del CONEI" *Educación* Vol. XXI, N° 41, septiembre 2012, pp. 41-62 / ISSN 1019-9403

Carletti, GM.- "Dires y diretes... directores de escuelas". - 1a ed. - San Luis : Nueva Editorial Universitaria - U.N.S.L., 2012.

Corbin J. entrevista de Cisneros-Puebla C. A. "Aprender a pensar conceptualmente". 2004. FQS <http://www.qualitative-research.net/fqs/> Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research (ISSN 1438-5627).

Consejo Económico y Social, CES (2015). Pacto Nacional para la Reforma Educativa 2014-2030. Santo Domingo. CES.

Cuenca, R. González E y Muñoz, F (ed.) "La democratización de la gestión educativa, modelos de gestión, procesos de participación y descentralización educativa". Seminario Taller Internacional. Lima Perú, 2004.

Cuglievan G. y Rojas V. "La gestión escolar en el marco de la autonomía: una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima". Seminario de Investigación Educativa organizado por GRADE en Perú en agosto de 2007.

Cruz González FJ. "El Consejo Técnico Escolar Como Ritual En La Escuela Secundaria". *Revista Mexicana de Investigación Educativa* Julio-Septiembre 2007, Vol. 12, Núm. 34, Pp. 841-865.

Chambers-J. C. "Después de la Autonomía: Programas para Mejorar la Gestión Escolar en El Salvador, Colombia, Chile y Brasil". Grupo de Trabajo Descentralización y Autonomía Escolar -GdyA- PREAL 23 de marzo, 2006.

Degiorgis, Liliana y Santelises, Alexandra (2013). *Descentralización para la Calidad Educativa: Una tarea pendiente. Evaluando la Ley de Descentralización Educativa en República Dominicana 2008-2012*. Santo Domingo, República Dominicana. PREAL-EDUCA.

Díaz Bazo C, et al. "Los Protagonistas De Los Consejos Educativos Institucionales: Tensiones Y Dilemas de la Participación en la Gestión De La Escuela Pública". *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* (2010) - Número 3.



Di Gropello, E. (1999). Los modelos de descentralización educativa en América Latina. Santiago de Chile. Revista de la CEPAL #68.

Fallas Venegas H. (2010). “Perfil, situación actual y principales desafíos de las Juntas de educación en el sistema educativo costarricense”. Tercer Informe del Estado de la Educación.

Feito Alonso, R. “Treinta años de consejos escolares. La participación de los padres y de las madres en el control y gestión de los centros sostenidos con fondos públicos en España”. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, vol. 18, núm. 2, mayo-agosto, 2014. Universidad de Granada, Granada, España.

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

Gubbins, Verónica, Relación entre Escuelas, Familia y Comunidad; estado presente y desafíos pendientes, Revista electrónica UMBRAL, NO. 7 Julio 2001.

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

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

Jolly JF. “Descentralización, políticas públicas, gobernancia y territorio: la política pública educativa o la descentralización educativa penetrada por la “otra territorialidad”. Bogotá (Colombia), Vol. 14, No. 1. Enero -Junio 2009.

Latapí Sarre, Pablo. La participación de la sociedad en la definición de políticas públicas de educación: el caso de Observatorio Ciudadano de la Educación Perfiles Educativos [en línea] 2005, XXVII (Enero-Marzo) : [Fecha de consulta: 6 de agosto de 2015] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13210702>

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

Lincoln y Guba (1985) Competing Paradigms in Qualitative Research, Handbook of Qualitative Research, (pp.105-117)

López, M. “Una revisión a la participación escolar en América Latina”, PREAL, Grupo de

Trabajo sobre Descentralización Educativa y Autonomía Escolar (GDyA), 2006 .

Macri M. “Descentralización educativa y autonomía institucional: ¿constituye la descentralización un proceso abierto hacia la autonomía de las escuelas públicas de la ciudad de Buenos Aires” OEI-Revista Iberoamericana De Educación.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, “La participación de las familias en la educación escolar”, Consejo Escolar del Estado, Madrid, 2014.

MINERD. 2011. Memoria 2010. Santo Domingo: Editora Alfa y Omega.

Ministerio de Educación (2008)de Republica Dominicana . Ordenanza No. 02-2008 que establece el reglamento de las Juntas Descentralizadas. Santo Domingo. MINERD.

Ministerio de Educación (2012). Instructivo para el manejo de fondos transferidos a las juntas regionales, distritales y de centro educativo. Santo Domingo. Mimeo.

Ministerio de Educación (2014). Rendición de Cuentas 2014. Santo Domingo. MINERD.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (2012). Ley 1-12 de la Estrategia Nacional de Desarrollo END. Santo Domingo. MEPYD.

Mur Montero R. “Notas sobre la organización desconcentrada de las administraciones educativas”. Revista Iberoamericana de Educación, Número 3, Enero-Abril 1994..

Muñoz, Luis Pincheira, La participación educativa de Padres, Madre y/o Apoderado en el centro educativo: mito o realidad. Revista de Estudios y Experiencias en Educación. Vol.9, NO. 17. 2010.

Muñoz F. “Los caminos cruzados de la participación ciudadana en educación: entre el mejoramiento de la calidad de la educación y la construcción de ciudadanía. Un estudio colectivo de casos en Piura”. Revista peruana de investigación educativa 2009, vol. 1.

Muñoz Zamora, G. “La democracia y la participación en la escuela: ¿cuánto se ha avanzado desde las normativas para promover la participación escolar?” Revista de Estudios y Experiencias en Educación, vol. 10, núm. 19, enero-julio, 2011. Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile.

OCDE. (2008). Informe sobre las Políticas Nacionales de Educación: República Dominicana. OCDE.

Oraisón M. y Pérez AM. “Escuela y Participación: el difícil camino de la construcción de ciudadanía”. Revista Iberoamericana de Educación. Nº 42 (2006).

PREAL. EDUCA. Plan. (2011). El Reto es la Calidad. Segundo Informe de Progreso Educativo. República Dominicana. Santo Domingo: Mimeo.

Puelles Benítez M. "Estudio teórico sobre las experiencias de descentralización educativa". Revista Iberoamericana de Educación, Número 3, 1994.

Rápalo, R. (2003). Los procesos de descentralización educativa en América Latina. Tegucigalpa, Honduras. PNUD.

Schneider J.W y Conrad P.. "Having Epilepsy: the Experience and Control of Illness". Philadelphia: Temple University Press, 1983.

Smith D. E. "Writing the social: Critique, Theory and Investigations". Toronto University of Toronto Press, 1999.

Strauss A. y Corbin J. "Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada" Editorial Universidad de Antioquia (Colombia), diciembre de 2002.

Torres Victoria Nancy, La Participación en las comunidades rurales; abriendo espacios para la participación desde la escuela. Revista Educare Vol. XII, N° Extraordinario, 2008.

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

Vargas, T. Vargas (2009). "Estudio cualitativo de las condiciones de funcionamiento de las Asociaciones de padres, madres y amigos de la escuela. Región Suroeste". Secretaría de Estado de Educación. Santo Domingo: Mimeo.

Vasilichis de Gialdino, Irene, (coord.) Estrategias de investigación cualitativa, Gedisa, Biblioteca de Educación, Barcelona, España, 2006.

Vera, A. Villalón M. La triangulación entre métodos cuantitativos y cualitativos en el proceso de la investigación, Ciencia Y Trabajo No.16 Año 7, Abril Junio 2005.

Welp y Schneider, "Orígenes y contradicciones de la participación ciudadana institucional Análisis de las experiencias" , Revista Mexicana de Ciencias Políticas . 2011.

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



