



República Dominicana
Secretaría de Estado de Educación



Información y Rendición de Cuentas para la Gestión

Noviembre 2009

Contenido

■ Descripción	5
■ Organización institucional	5
■ Marco conceptual	7
■ Desarrollo	11
● 1. Producción de información básica para la eficacia de las intervenciones, la autoevaluación, la transparencia de la gestión, la focalización de los recursos y la productividad de los recursos, la rendición de cuentas	11
● 2. Nuevo sistema de administración de recursos humanos eficiente y eficaz	18
● 3. Rendición de cuentas permanentes en los aspectos académicos, de recursos humanos, administrativos y financieros	23
■ Plan Operativo de Información y Rendición de Cuentas para la Gestión	25

INTRODUCCIÓN

En República Dominicana, a nivel educativo, hemos superado la mirada cortoplacista, o microplacista, que ha caracterizado a los sistemas de políticas públicas de América Latina. En efecto, a través del Plan Decenal de Educación 2008-2018, hemos optado, en un tercer momento de nuestra historia contemporánea, por una visión de políticas de Estado con un horizonte de largo plazo, pero tomando decisiones en el presente, sobre la base de datos y experiencias del pasado para impactar positivamente en el futuro.

Nuestra creciente y exigente democracia apunta y apuesta al buen gobierno, es decir, a un modelo de sociedad en donde las políticas públicas se diseñen sobre la base del consenso, el debate y la transparencia; efectivamente, el Foro Presidencial por la Excelencia de la Educación Dominicana es una muestra diáfana del camino que estamos tomando: un proyecto de nación sostenible sustentado en la educación, que nos aporte ciudadanía responsable, ventaja competitiva y productiva.

Hemos presentado a la sociedad dominicana y a la comunidad educativa nacional e internacional el «Plan Estratégico de la Gestión Educativa 2008-2012» sobre la base de la plataforma «Misión1000 x 1000», Mil horas de docencia en cantidad y Mil horas de docencia en calidad.

El Plan Estratégico es un instrumento de mediano plazo que se ubica temporalmente en nuestra gestión de gobierno desde el Plan Decenal2008-2018; se trata de una herramienta para dar coherencia a los procesos de gobernabilidad educativa, intentando dar respuestas a las demandas de nuestras escuelas y así impulsar el «capital social», razón fundamental del Estado y, en él, de la Secretaría de Educación.

El Plan Estratégico de la Gestión Educativa 2008-2012 está sustentado en un modelo analítico de seis dimensiones: i) de dónde partimos (Foro Presidencial por la Excelencia y Plan Decenal); ii) los desafíos de República Dominicana en materia educativa (diagnósticos, estudios: OCDE, LLECE, SERCE que presentan brechas, inequidades, etc.); iii) hacia dónde queremos ir (escuelas efectivas); iv) intervenciones (Componentes y programas a ejecutar); v) indicadores educativos (medir el progreso); y vi) compromisos educativos internacionales. Asimismo, tiene como base las grandes ideas aportadas por el reciente informe de McKinsey & Co. (2008), que reporta que cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para lograr sus objetivos, el cual aporta

cuatro lecciones importantes: 1. «La calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes»; 2. «La única manera de mejorar es mejorando la manera en que los docentes enseñan»; 3. «Alto rendimiento requiere que cada niño tenga éxito»; y 4. «Toda escuela necesita un gran líder».

Desde esta perspectiva, invitamos a la sociedad dominicana, particularmente a los actores protagónicos del sistema educativo, a hacer suya esta herramienta estratégica de trabajo que nos propone un rumbo a seguir; como información y conocimiento ordenado en el tiempo, que deberá transformarse en acción eficaz, lo que supone apertura, crear condiciones apropiadas, trabajo en equipo, liderazgo distribuido, empeño, pasión, mística y compromiso, para encarar la gestión, cumplir las metas y realizar el esfuerzo cotidiano.

Desde la Secretaría de Estado de Educación haremos todo lo posible para que la gerencia del conocimiento supere los problemas, facilite acciones y recursos a las instituciones educativas y direccionalidad al proceso con transparencia; pero también esperamos el aporte cotidiano y sistemático en la escuela, la familia, la comunidad, las universidades y las empresas de creer en la educación a través de la ejecución de este plan, cumpliendo cada uno de nosotros con los roles y compromisos por una mejor calidad de la educación que redundará en una mejor República Dominicana, ya que ninguna sociedad es superior a su sistema educativo.

Melanio A. Paredes P., M.A.

Secretario de Estado de Educación

1. DESCRIPCIÓN

El Plan Estratégico de la Gestión Educativa 2008-2012, el cual está inspirado en la política 1000 x 1000 Hacia Escuelas Efectivas plantea como Componente No. 10, la “Rendición de Cuentas: Supervisión y control/Sistema de Información”.

El Plan Estratégico de la Gestión Educativa 2008-2012, el cual está inspirado en la política 1000 x 1000 Hacia Escuelas Efectivas, plantea en el Componente No. 10, los tres siguientes grandes desafíos:

- a. Producción de información básica para (1) la transparencia de la gestión, (2) la focalización de los recursos, (3) la productividad de los recursos, (4) la eficacia de todas las intervenciones y (5) la rendición de cuentas
- b. Nuevo sistema de administración de recursos humanos que permita transparentar el presupuesto que se consume en salarios, prestaciones, capacitación y otros.
- c. Rendición de cuentas permanente en los aspectos académicos, de recursos humanos, administrativos y financieros

La fundamentación de este Componente, dentro del Plan Estratégico 2008-2012, señala que la información para la Gestión es una variable sumamente útil para la transparencia de la gestión y para mejorar la productividad de los recursos que se manejan, así como la focalización y la eficacia de todas las intervenciones.

2. ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL

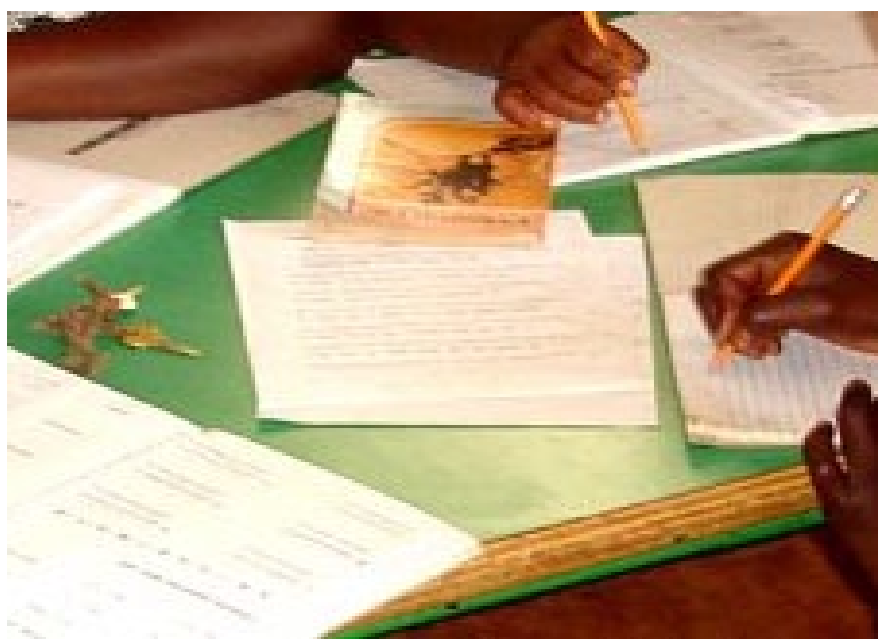
Para efectos operativos, en la estructura del sistema de información debe diferenciarse la producción y el uso de información. Diferenciar producción de consolidación y uso es la base para justificar la recolección de datos en cada nivel, asegurar la producción de información y el uso de información para tomar decisiones. Esto es básico para garantizar la información para la toma de decisiones y una gerencia efectiva en los CE con información necesaria a distintas dependencias.

Se espera que la sede central (Oficina de Planificación) defina la información mínima y fundamental a nivel nacional para tomar decisiones en diferentes niveles e instancias.

Esto supone coordinar y ponerse de acuerdo con todas las instancias (infraestructura, recursos humanos, recursos financieros, y otros), para diseñar un instrumento nacional con una programación de recolección de información a través de un solo canal y en un periodo de tiempo previsto. Esto para asegurar que los maestros y directores dediquen su tiempo, tal como lo establece el Plan, a la enseñanza efectiva.

Los centros, distritos y regiones son responsables de la producción y consolidación de información demandada. No obstante, se espera y debe estimularse, que ellos sean capaces de recolectar, con instrumentos confiables y comparables, la información particular para desempeñar adecuadamente sus tareas.

La Oficina de Planificación administra la base de datos en diferentes niveles, pero es la estructura de toda la SEE en sus diferentes niveles la que participa como productora y usuaria para la toma de decisiones. Por esto, se ha hecho un ejercicio cuidadoso para precisar el dato que debería registrarse en cada nivel a fin de producir la información necesaria.



3. MARCO CONCEPTUAL

La información: Proporciona significado y/o sentido a las cosas. En sentido general, la información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno. La información se construye. Los datos se perciben, se coleccionan, se integran y generan la información necesaria para producir el conocimiento, que es el que finalmente permite tomar decisiones para realizar las acciones cotidianas que aseguran la existencia.

La sabiduría consiste en determinar correctamente cuándo, cómo, dónde y con qué objetivo emplear el conocimiento adquirido. Y esto tiene como prerequisite tener claro qué se quiere conocer.



El sistema de información: Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar (mejorar) las actividades de una institución, de una institución o empresa. Supone: (1) el equipo computacional: el hardware necesario para que el sistema de información pueda operar; (2) el recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema. Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información Pero las preguntas centrales del sistema son: ¿Para qué se quiere? ¿Quién lo va a usar?

El Sistema de Información SI-SEE: “Es un esquema organizativo y tecnológico que adopta la SEE para el cumplimiento de sus funciones educativas, teniendo al Centro Educativo (CE), como punto central de la estrategia de diseño del sistema. Es decir, a partir de la información generada en el CE, el SI-SEE debe permitir administrar apropiadamente información a nivel distrital, regional y nacional.”

El planteamiento estratégico 2008-2012:

- Se necesita contar con un Sistema de Investigación y un Sistema de Evaluación independientes.
- Se necesita contar con capacidad técnica para investigación (conocer, descubrir e innovar) y para evaluación (comparar los resultados con estándares).

La supervisión: Del latín “visus” que significa examinar un instrumento poniéndole el visto bueno; y “super” que significa preeminencia o en otras palabras: privilegio, ventaja o preferencia por razón o mérito especial.

Supervisión es dar el visto bueno después de examinar. Tiene por objetivo básico vigilar el costo, tiempo y calidad con que se realizan los trabajos. La supervisión es vigilar que se cumplan los contratos para dar los resultados esperados. Es la actividad de apoyo y vigilancia en la coordinación de actividades, para que se realicen en forma satisfactoria. Es una modalidad de evaluación.

La supervisión busca asegurar la obtención de rentabilidad social (traducida en democracia, desarrollo y calidad de vida e identidad cultural, así como mejora en la productividad. Estimula el uso óptimo de los recursos y el desarrollo integral del personal. La supervisión permite monitorear las actitudes del personal y busca mejorar las condiciones laborales. Una buena supervisión proyecta, desarrolla, dirige y controla. La supervisión exige más conocimientos y “superiores” competencias y habilidades que las que comúnmente se encuentran y demanda liderazgo, sentido común y previsión.

De la supervisión depende el desempeño y el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los actores bajo su responsabilidad. Del desempeño de su equipo depende el éxito o el fracaso de los objetivos y los programas del sistema educativo.

La rendición de cuentas: Es la capacidad de asegurar que los funcionarios públicos respondan por sus acciones (Hickok, 1995). Busca prevenir y corregir abusos de poder, obliga al poder a abrirse a la inspección pública, lo fuerza a explicar y justificar sus actos y lo supedita a la amenaza de las sanciones. Incluye vigilancia, auditoría, fiscalización, penalización y cualquier otra cosa imaginable para controlar el ejercicio del poder público.

Implica responder, informando y/o explicando decisiones. Involucra el derecho de recibir información y la obligación correspondiente de divulgar información. Implica el derecho de recibir una explicación y el deber correspondiente de justificar el ejercicio del poder. Tiene que ver con tareas de monitoreo y vigilancia. Establece una relación de diálogo entre los actores que exigen y los que rinden cuentas. Tiene dos dimensiones: la informativa y la argumentativa, que están relacionadas con la transparencia de hechos y con la transparencia de razones. Se rinde cuentas dando información y se rinde cuentas dando razones convincentes.

El componente No. 10: La información es básica para la transparencia de la gestión, la focalización de los recursos, la productividad de los recursos y la eficacia de todas las intervenciones. El Centro educativo (CE) es el punto central del sistema: allí se genera la información.

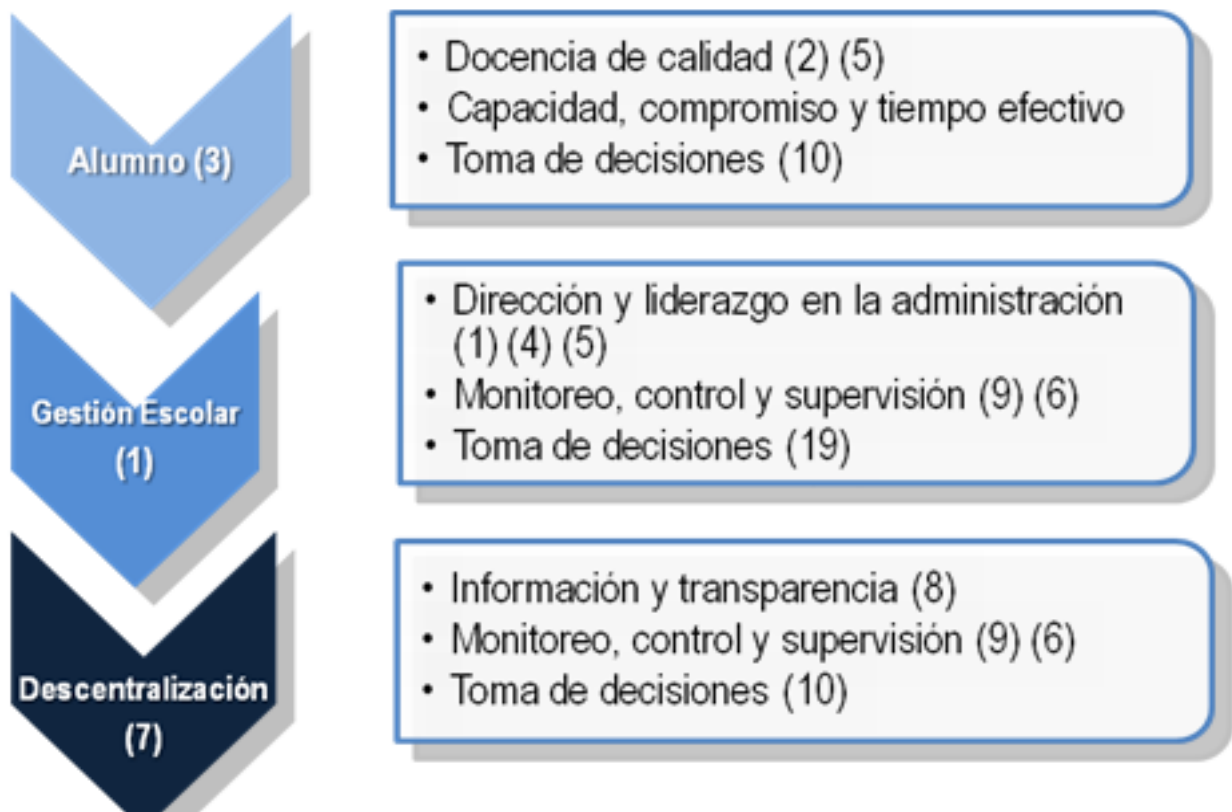
A partir de la información generada por el CE, la SEE debe tener un sistema que permita administrar apropiadamente información a nivel distrital, regional y nacional con una plataforma tecnológica común para todos los niveles educativos.

La plataforma tecnológica común incluye: (1) aspectos de infraestructura de redes (interconectividad), (2) comunicaciones y colaboración y (3) sistemas de información.



El Sistema de información SI-SEE tiene tres pilares: (1) interconectividad y data center, (2) sistemas de información, (3) comunicaciones unificadas y colaboración. Cada pilar debe apoyar las funciones sustantivas de la SEE y sus dependencias. El SI-SEE es una plataforma de once subsistemas.

En el siguiente gráfico, se registran los subsistemas que están relacionados con el alumno (3 en total), con la gestión del centro escolar (6 en total), y con la modalidad de gestión descentralizada (4 subsistemas en total)



4. DESARROLLO

1. Producción de información básica para: (1) la eficacia de las intervenciones, (2) la autoevaluación, (3) la transparencia de la gestión, (4) la focalización de los recursos, (5) la productividad de los recursos, y (6) la rendición de cuentas.

➤ Objetivos:

1. Producir información sobre las características, el estado y las condiciones de la enseñanza para facilitar la eficaz y productiva gestión pedagógica y administrativa en los centros escolares.
2. Contar con información que facilite el adecuado desempeño del personal y la evaluación y rendición de cuentas en todos los niveles e instancias.
3. Disponer de información confiable y oportuna para tomar decisiones que apoyen los procesos académicos y administrativos que se desarrollan en el Centro Educativo.

➤ Indicadores y alcance

En la producción de información para la toma de decisiones, se consideraron los diferentes niveles del sistema educativo (aula, centro, distrito, regional y sede central) y los siete indicadores que se han establecido para una mejora continua orientada a la calidad educativa: (1) información para la eficacia, (2) uso de información, (3) autoevaluación orientada a la calidad, (4) transparencia en la gestión, (5) focalización de recursos, (6) productividad de recursos y (7) rendición de cuentas.

En el aula: Se tienen siete indicadores y 31 aspectos a registrar

1. Información para la eficacia: (1) asistencia escolar; (2) progreso y rendimiento; (3) progreso curricular; (4) uso de recursos didácticos y de apoyo; (5) metodología de enseñanza; (6) perfil socioeconómico de alumno; (7) comportamiento del estudiante (disciplina, salud, deficiencia notable de aprendizaje); (8) necesidades especiales (con prioridad a la violencia intrafamiliar y atención a la diversidad); (9) innovaciones metodológicas.

- 2. Uso de información:** (1) toma decisiones para diferenciar y mejorar procesos de aprendizaje, (2) autoevaluación.
- 3. Autoevaluación:** (1) necesidades de formación; (2) cumplimiento de la planificación; (3) necesidades personales excepcionales; (4) expectativas y grado de satisfacción.
- 4. Transparencia:** (1) difusión de los resultados del proceso de aprendizaje; (2) explícita y difunde objetivos y expectativas positivas de aprendizaje; (3) publicita metas y planes; (4) informa sobre estrategias y métodos de trabajo.
- 5. Focalización:** (1) tiempo destinado a la recuperación de estudiantes con necesidades particulares; (2) tiempo destinado a población de cultura diferente; (3) atención personalizada.
- 6. Productividad:** (1) retención de matrícula; (2) tiempo empleado para el desarrollo curricular; (3) desempeño de estudiantes en concursos y olimpiadas; (4) número de tutores estudiantiles.
- 7. Rendición de cuentas:** (1) resultado de pruebas; (2) disponibilidad y condiciones del material, recursos y equipo que le fue entregado; (3) cumplimiento de hora reloj efectiva de docencia; (4) avance en el desarrollo del currículo; (5) trabajo en equipo.

En el centro educativo: Siete indicadores y 57 aspectos a registrar

- 1. Información para la eficacia:** (1) perfil de la matrícula; (2) perfil del núcleo familiar; (3) aprendizaje del alumno; (4) rendimiento curricular por grado, asignatura y nivel; (5) organización de estructuras de representación y participación de la comunidad; (6) disponibilidad y uso de recursos humanos, materiales, de equipo y didácticos; (7) perfil del equipo de docentes y personal administrativo; (8) expedientes del personal; (9) necesidades de formación, actualización y reubicación de los docentes; (10) planes de mejora; (11) autoevaluación de logros y resultados de trabajo; (12) cumplimiento de horario y ética profesional.

- 2. Uso de información:** (1) gestión de recursos de capacitación y acompañamiento docente y escolar; (2) gestión de recursos didácticos y equipamiento; (3) gestión de recursos para el mejoramiento, acondicionamiento y ampliación de la planta física; (4) gestión de recursos para ejecutar el plan de mejora; (5) aplicar y recomendar sanciones; (6) diseñar sistema de estímulos y otorgar reconocimientos; (7) autoevaluación.

- 3. Autoevaluación:** (1) logro de metas, (2) identificación de debilidades y fortalezas personales (liderazgo, conocimientos, habilidades, destrezas, dedicación, tiempo); (3) identificación de debilidades y fortalezas del centro (gestión, perfil del personal, equipos de trabajo, clima escolar); (4) tiempo y pertinencia.

- 4. Transparencia:** (1) disposición de mecanismos eficaces y confiables para conocer y atender demandas, quejas y sugerencias; (2) información oportuna sobre procesos de aprendizaje y enseñanza; (3) objetivos y expectativas positivas de aprendizaje explícitos; (4) comparte los resultados; (5) metas y planes publicitados; (6) informa sobre estrategias y métodos de trabajo; (7) rinde cuentas financieras; (8) informa avance del Proyecto Educativo y el Plan de Mejora; (9) socializa buenas prácticas dentro y fuera de la red; (10) demuestra trabajo en equipo; (11) validez de certificaciones y actas de notas.

- 5. Focalización:** (1) repitencia; (2) deserción; (3) necesidades especiales; (4) sobreedad; (5) demanda y adecuaciones curriculares; (6) estudiantes en riesgo y vulnerabilidad.

- 6. Productividad:** (1) reducción de tasa de sobreedad; (2) índice de promoción de estudiantes; (3) índice de retención; (4) número de iniciativas innovadoras; (5) desempeño de estudiantes en concursos y olimpiadas; (6) número de tutores estudiantiles; (7) reducción de tiempos en procesos burocráticos.

- 7. Rendición de cuentas:** (1) información veraz, confiable y oportuna sobre el logro de aprendizaje; (2) conservación y uso de la planta física, del mobiliario y del equipamiento; (3) cumplimiento de disposiciones legales; (4) el desempeño del docente; (5) perfil del estudiante y del egresado; (6) uso de recursos disponibles; (7) seguridad escolar; (8) trabajo en equipo; (9) atención a la diversidad; (10) tiempo de respuesta a demandas de servicios.

En el Distrito: siete indicadores y 52 aspectos a registrar

- 1. Información para la eficacia** (1) consolidación de información de los centros educativos; (2) producción de información sobre seguimiento a centros educativos (acompañamiento y monitoreo); (3) localización territorial; (4) perfil y organización del equipo de trabajo; (5) necesidad y demanda de aulas y recursos; (6) demanda potencial del servicio; (7) redes de directores y equipos de gestión; (8) necesidades de capacitación.

- 2. Uso de información:** (1) alimenta el sistema de información de la Dirección Regional; (2) formula peticiones para atender necesidades de centros; (3) reprograma su plan; (4) aplica y recomienda sanciones; (5) diseño de estímulos y reconocimientos a otorgar; (6) retroalimenta políticas y estrategias; (7) acreditación de centros educativos; (8) autoevaluación.

- 3. Autoevaluación:** (1) logro de metas; (2) identificación de debilidades y fortalezas personales (liderazgo, conocimientos, habilidades, destrezas, dedicación, tiempo); (3) identificación de debilidades y fortalezas del distrito (gestión, perfil del personal, equipos de trabajo); (4) compara logros con estándares nacionales de centros y distritos.

- 4. Transparencia:** (1) rinde cuentas financieras y distribución de material y equipo; (2) apego a normas y ética profesional en la preselección de candidatos a participar en concursos para plaza de docentes y directores; (3) validación de certificaciones y actas de notas; (4) explicita objetivos y expectativas positivas; (5) comparte los resultados; (6) publicita metas y planes; (7) informa sobre estrategias y métodos de trabajo (8) informa avance del Proyecto Estratégico Distrital (9) socializa buenas prácticas, (10) trabajo en equipo; (11) criterios de selección para integrar el proceso de pruebas y los miembros de jurados; (12) existencia de mecanismos confiables para conocer y atender demandas, quejas y sugerencias.

- 5. Productividad:** (1) tasa de promoción distrital; (2) visitas realizadas a centros educativos; (3) número de centros con buenas prácticas; (3) logro de metas; (4) recursos gestionados y ejecutados; (5) tasa de retención de estudiantes; (6) resolución de conflictos; (7) reducción de tasa de sobreedad; (8) proyectos de innovación e investigación en marcha; (9) desempeño de estudiantes en concursos y olimpiadas; (10) reducción de tiempos en procesos burocráticos.

6. Focalización: (1) atención a centros con población vulnerable y en riesgo; (2) servicios para satisfacer demanda efectiva adicional; (3) redistribuir recursos; (4) reubicación de servicios.

7. Rendición de cuentas: (1) tiempo de respuesta a demandas de servicios; (2) certificaciones de conducta y trabajo al personal docente y administrativo; (3) logros de los centros educativos bajo su dirección; (4) resultados de proyectos con financiamiento extraordinario; (5) estado de la infraestructura y recursos escolares; (6) aplicación de normas en los centros escolares.

En la Regional: siete indicadores con 36 aspectos a registrar

1. Información para la eficacia: (1) consolida información producida; (2) audita, controla y fiscaliza información.

2. Uso de información: (1) alimenta el sistema de información de la instancia correspondiente en la sede central de la SEE; (2) notifica, por la vía correspondiente, al despacho ministerial; (3) planifica y ejecuta acciones hacia el distrito y centros; (4) formula recomendaciones sobre la administración de los centros; (5) tramita peticiones para atender necesidades de centros (materiales, docentes, recursos); (6) suspende recurso humano y recomienda sanciones y reconocimientos; (7) organizan procesos de administración de pruebas y concursos; (8) retroalimenta políticas y estrategias; (9) autoevaluación.

3. Autoevaluación: (1) logro de metas; (2) identificación de debilidades y fortalezas personales (liderazgo, capacidad, conocimientos, habilidades, destrezas, dedicación, tiempo); (3) identificación de debilidades y fortalezas de la regional (gestión, perfil del personal, equipos de trabajo); (4) compara logros con estándares nacionales, regionales, distritales y de centro.

4. Transparencia: (1) rinde cuentas financieras y de distribución de material y equipo; (2) valida la preselección de candidatos a participar en concursos para plaza de docentes y directores; (3) vela por la validez de certificaciones y actas de notas; (4) informa y socializa el avance del Proyecto Estratégico Regional; (5) trabajo en equipo; (6) criterios de selección para integrar el proceso de pruebas y los miembros de jurados; (7) mediación en conflictos escolares.

- 5. Productividad:** (1) tasa promedio de alumnos por sección; (2) tasa de promoción regional; (3) número de distritos con buenas prácticas; (4) logro de metas; (5) recursos gestionados y ejecutados; (6) proyectos de innovación e investigación en marcha; (7) tasa de participación de estudiantes en concursos y olimpiadas; (8) recursos humanos capacitados; (9) reducción de tiempos en procesos burocráticos.
- 6. Focalización:** (1) servicios para satisfacer demanda efectiva adicional; (2) redistribuir recursos subutilizados; (3) reubicación de servicios no necesarios.
- 7. Rendición de cuentas:** (1) uso y rendimiento del financiamiento a la educación; (2) resolución de conflictos laborales.

En el nivel central:

- 1. Información para la eficacia:** (1) financiera; (2) planes y proyectos; (3) cartografía; (4) indicadores educativos nacionales, regionales y distritales; (5) desarrollo organizacional; (6) criterios, estándares y normas para personal docente, administrativo, construcción de escuelas, capacitación de personal, curriculares y otros.
- 2. Uso de información:** (1) diseñar y decidir sobre políticas y estrategias; (2) elaboración de planes, programas y proyectos; (3) informar públicamente a diferentes instancias y sectores; (4) priorización y distribución de recursos; (5) análisis comparados nacionales e internacionales; (6) gestionar recursos financieros y asistencia técnica; (7) evaluación de proyectos; (8) respuesta a situaciones no programadas; (9) acciones de personal (perfil, selección, contratación, evaluación, amonestación, promoción, reubicación, suspensión, etc.); (10) ajustes a estándares y normas establecidas; (11) autoevaluación.
- 3. Autoevaluación:** (1) logro de metas; (2) identificación de debilidades y fortalezas personales (liderazgo, iniciativa, creatividad, capacidad, conocimientos, competencias, relaciones interpersonales, dedicación, tiempo); (3) identificación de debilidades y fortalezas de las instancias (perfil y cantidad de personal, organización y funcionamiento, gestión, métodos de trabajo y mecanismos de comunicación y coordinación); (4) relaciones interinstitucionales; (5) comparación de logros con estándares internacionales.

- 4. Transparencia:** (1) Informe sobre fuentes, uso y resultados financieros; (2) Costo directo e indirecto de los docentes desagregados; (3) costo directo e indirecto de los alumnos desagregados; (4) instrumentos y medios para la comunicación (pagina web, memorias anuales, boletines regionales, ferias nacionales, revistas, periódicos).
- 5. Productividad:** (1) Normas producidas y ejecutadas; (2) planes y proyectos ejecutados; (3) tiempo de respuesta a demanda de servicios; (4) cumplimiento de plazos programados; (5) resolución de conflictos; (6) mecanismos e instrumentos de comunicación y orientación.
- 6. Focalización:** (1) trato diferenciado a regionales, distritos y centros escolares; (2) grado y nivel educativo; (3) asignatura o área curricular; (4) grupos especiales.
- 7. Rendición de cuentas:** (1) Desempeño en pruebas nacionales e internacionales; (2) nivel educativo de la población,

➤ Metodología

- Viabilizar la canalización de datos a través del Sistema de Registro Académico
- Establecer mecanismos de verificación y de certificación de la información de alumnos y docentes para evitar problemas administrativos.
- Difundir el alcance y uso del sistema de información y evaluar su utilización.

➤ Metas

1. Disponer del Sistema de Información a inicios del próximo año lectivo, asegurando que se emigra del antiguo sistema al nuevo.

➤ Organización

La Oficina de Planificación Educativa es la responsable asegurar la alimentación del sistema, en coordinación con la Oficina de Supervisión de la Calidad Educativa, de Administración de Recursos Humanos y de Finanzas.

2. Nuevo sistema de administración de recursos humanos eficiente y eficaz

➤ Objetivos

1. Contar con recursos humanos calificados, motivados y comprometidos, que se desempeñen de manera eficiente y productiva en sus labores y sujetos a procesos de evaluación continua.
2. Asegurar proporcionalidad, racionalidad y transparencia en la distribución del personal en servicio y en la selección, contratación y ubicación del personal.
3. Rendir cuentas públicas sobre el uso de recursos financieros destinados al personal en la Secretaría de Educación.

➤ Indicadores y aspectos

Tres son los temas importantes que deben asegurarse en el nuevo sistema. El primero tiene que ver con el perfil del personal, el segundo con la decisión institucional y el tercero con el compromiso de la SEE de cara a la ciudadanía.

Para cada indicador se propone:

- 1. Calificación, motivación y compromiso:** (1) Definición de competencias requeridas para cada puesto; (2) Definición de perfil y requerimiento del personal; (3) subcontratación del servicio de preselección y evaluación de personal; (4) evaluación anual de desempeño; (5) certificación profesional quinquenal; (6) incentivos y promoción por desempeño profesional.
- 2. Proporcionalidad, racionalidad y transparencia:** (1) por número de centros, maestros y alumnos; (2) condiciones territoriales; (3) especialización y amplitud de la carga de trabajo.
- 3. Diferenciación salarial según tipología de Direcciones Regionales y de Direcciones Distritales.**
- 4. Diferenciación salarial del Director según tipología de centros educativos.**

- 5. Rendición de cuentas sobre recursos humanos:** (1) relación alumnos/maestro; (2) relación maestro/director; (3) relación director/categoría de centro/modalidad; (4) relación directores/distrital; (5) costo directo e indirecto de docentes; (6) costo directo e indirecto de otro personal.

➤ Metas

1. Implementación de principios administrativos en nuevas instancias de la SEE.
2. Durante el 2009: Diseño del proyecto del nuevo sistema e implementación en instancias nuevas que se justifican en el marco del Plan Estratégico.
3. Al 2010: Proyecto discutido, aprobado y en implementación.
4. Al 2012. Nuevas prácticas burocráticas reflejan la implementación de medidas para crear una cultura laboral comprometida con la calidad, la transparencia, la productividad y la rendición de cuentas.

➤ Actividades y resultados esperados

1. Recopilación, análisis y utilización de las evaluaciones de recursos humanos que se han realizado y están dispersas en distintas instancias. Planificación debe recopilarlos (evaluación sobre recursos humanos, reingeniería de RRHH ambos del 2008).
2. Toma de decisiones administrativas/financieras, considerando la tipología de Direcciones Regionales y Direcciones Distritales, Programa de Modernización Institucional. Proyecto de Asistencia Técnica Institucional (ATI) de la Unión Europea, que produjo un Informe “Programa de Modernización Institucional de la Secretaría de Estado de Educación”, integrado en el documento “Camino a la Segunda Reforma Educativa en la RD” en agosto del 2008. En los siguientes cuadros se registra información valiosa para tomar decisiones.

Cuadro No. 1
Funciones de los técnicos por instancias de gestión
(Según el Estatuto Docente)

Técnico Distrital	Técnico Regional	Técnico Nacional
<p>Orienta y conduce la política y los perfiles de la supervisión en el marco de su jurisdicción; coordina los trabajos de planificación, seguimiento y asesoría del proceso educativo en el área de especialización.</p> <p>Coordina los procesos de adecuación y construcción curricular correspondiente a su área de desempeño.</p> <p>Coordina los procesos de actualización, capacitación e intercambio de experiencias entre los docentes de su jurisdicción en el área de su competencia.</p>	<p>Coordina, orienta y conduce la política y los perfiles de la supervisión en su Regional.</p> <p>Orienta el trabajo de los técnicos distritales en el desempeño de sus funciones.</p> <p>Planifica, coordina y dirige los procesos de capacitación e intercambio de experiencias entre los técnicos de los Distritos y los docentes de las áreas en el ámbito de la Regional.</p> <p>Orienta y capacita a los técnicos distritales acerca de las políticas y estrategias de supervisión para garantizar en cada área los mejores resultados.</p>	<p>Planifica, supervisa y da seguimiento al diseño curricular nacional dentro de su área y de las políticas de supervisión.</p> <p>Planifica, coordina y dirige los procesos de capacitación, intercambio y actualización en las políticas, planes y avances de la supervisión educativa para los técnicos regionales y distritales.</p> <p>Procura la actualización de los técnicos de su área en los diferentes niveles y modalidades de enseñanza, a través de información y capacitación sobre los avances de la ciencia y la tecnología.</p> <p>Sirve de soporte al Sistema Nacional de Evaluación de calidad de la Educación.</p>

Cuadro No. 2
Criterios para el establecimiento de una
Tipología de las Direcciones Regionales de Educación

Factor	Peso ponderado
Cantidad de alumnos matriculados	60%
Porcentaje de matrícula en área rural	20%
Extensión territorial del Distrito en Km ²	20%

Cuadro No. 3

Tipología de las Direcciones Regionales de Educación

Tipo 1: Total 4 DRE	01 Barahona, 09 Mao, 18 Baoruco, 13 Monte Cristi
Tipo 2: Total 9 DRE	11 Puerto Plata, 16 Cotui, 17 Monte Plata, 14 Nagua, 04 San Cristóbal, 12 Higuey, 05 San Pedro de Macorís, 02 San Juan de la Maguana, 10 Santo Domingo
Tipo 3: Total 5 DRE	03 Azua, 07 San Francisco de Macorís, 06 La Vega, 15 Santo Domingo, 08 Santiago

Cuadro No. 4

Criterios para el establecimiento de una Tipología de las Direcciones de Distrito Educativo

Factor	Peso ponderado parcial	Peso ponderado total
Cantidad total de alumnos matriculados		
- Centros Educativos con menos de 10,000 alumnos	1	60%
- Centros Educativos con 10,001 y 20,000 alumnos	2	
- Centros Educativos con 20,001 y 45,000 alumnos	3	
- Centros Educativos con 45,001 y 60,000 alumnos	4	
- Centros Educativos con más de 60,000 alumnos	5	
Porcentaje de matrícula en área rural		
- Centros Educativos con menos de 25% de matrícula rural	1	20%
- Centros Educativos con 26% a 30% de matrícula rural	2	
- Centros Educativos con 31% y 40% de matrícula rural	3	
- Centros Educativos con 41% y 50% de matrícula rural	4	
- Centros Educativos con mas de 50% de matricula rural	5	
Extensión territorial del Distrito en Kms²		
- Centros Educativos con menos de 250 km. ² de extensión	1	20%
- Centros Educativos con 251 y 600 km. ² de extensión	2	
- Centros Educativos con 601 y 900 km. ² de extensión	3	
- Centros Educativos con 901 y 1,300 km. ² de extensión	4	
- Centros Educativos con más de 1,300 km. ² de extensión	5	

Nota: La distribución de Direcciones de Distrito Educativo es la siguiente:

- Tipo 1: Total 39 DDE
- Tipo 2: Total 38 DDE
- Tipo 3: Total 20 DDE
- Tipo 4: Total 6 DDE

3. Revisión de los espacios de participación e injerencia de los gremios docentes en las decisiones operativas de la SEE.
4. Estudio del marco legal (Ley de la Administración Pública, Ley de Transparencia), de propuestas de redefinición del Estado (Consejo Nacional de Reforma del Estado (CONARE/1997); decretos de regionalización de la administración pública y Sistema de Administración de Personal Público.
5. Formulación, discusión y enriquecimiento con participación de distintos actores y aprobación del Proyecto del nuevo Sistema de Administración de Recursos Humanos 2009.
6. Implementación paralela de los nuevos principios administrativos en las instancias que están emergiendo en la SEE.
7. Seguimiento al proceso de implementación, dando prioridad a los maestros y directores.

➤ Organización

1. Delegar la responsabilidad a una instancia claramente definida que tenga la capacidad de convocatoria para formular un anteproyecto que sirva de discusión para viabilizar la toma de decisiones. Se considera que Recursos Humanos debe tener un papel protagónico, aunque debe asegurarse que no se limite a temas de registro, dado que el Plan Estratégico demanda la generación de nuevas actitudes ante el trabajo.
2. La Oficina de Supervisión y Evaluación de la Calidad Educativa debe asumir la responsabilidad de la implementación, dado que son ellos los responsables de supervisar la puesta en marcha de las decisiones institucionales y de proveer información para mejorarlas.

3. Rendición de cuentas permanente en los aspectos académicos, de recursos humanos, administrativos y financieros

➤ Objetivos

1. Informar oportunamente a la sociedad dominicana sobre los logros alcanzados, las inversiones realizadas y los resultados de la administración.

➤ Indicadores y aspectos

Aspectos académicos: (1) nivel de desempeño estudiantes, docentes, centros, distritos, regionales; (2) Factores de gestión educativa, (libros de texto, materiales, material de apoyo, producción de material educativo, etc.) asociados al desempeño.

Recursos humanos: (1) Perfil y condiciones laborales de recursos humanos; (2) eficacia en la gestión.

Aspectos administrativos: (1) uso de recursos (materiales, infraestructura, equipo, etc.); (2) inversiones ejecutadas; (3) distribución de recursos por nivel, por modalidad, por territorio, etc.

Financiamiento: (1) monto y fuente recursos; (2) destino de recursos; (3) costo por alumno por nivel y distrito; (4) costo por maestro por nivel, modalidad y distrito; (5) costo administrativo; (6) gastos de inversión y gastos corrientes; (7) informes de auditoría a presupuesto ordinario y extraordinario.

➤ Metas

1. Un informe concreto y accesible de rendición de cuentas anual a partir del 2010.

➤ Metodología

1. Elaboración de informes diferenciados según el grupo de interés: maestros, padres/madres, personal de la SEE, personal de otras Secretarías, políticos, organismos internacionales, organismos de la sociedad civil, gremios docentes, y otros.
2. Organización de reuniones de trabajo para informar, analizar y evaluar los resultados a nivel de distrito.
3. Difusión a través de medios de comunicación local y nacional.
4. Organización de debates con profesionales de educación en INFOCAM, las universidades, las regionales.
5. Inclusión del informe como insumo para el Informe Bianual del Estado de la Calidad Educativa en RD.

➤ Organización

1. Oficina de Planificación Educativa, a partir de los informes semestrales del POA que presentan las diferentes instancias.

Plan Operativo del Componente de Información y Rendición de Cuentas para la Gestión

Desafío	Alcance	Indicadores	Actividades a desarrollar	Metas y Resultados Esperados	Responsable
<p>1. Producción de información básica para: (1) la eficacia de las intervenciones, (2) la autoevaluación, (3) la transparencia de la gestión, (4) la focalización de los recursos, (5) la productividad de los recursos y (6) la rendición de cuentas.</p>	<p>Se consideran los diferentes niveles del sistema educativo (aula, centro, distrito, regional y sede central).</p>	<p>(1) información para la eficacia. (2) uso de la información. (3) autoevaluación orientada a la calidad. (4) transparencia en la gestión. (5) focalización de recursos. (6) productividad de recursos. (7) rendición de cuentas.</p>	<p>Viaabilizar la canalización de datos a través del Sistema de Registro Académico</p> <p>Establecer mecanismos de verificación y de certificación de la información de alumnos y docentes para evitar problemas administrativos.</p> <p>Difundir el alcance y uso del sistema de información y evaluar su utilización.</p>	<p>Disponer del Sistema de Información a inicios del próximo año lectivo, asegurando que se emigra del antiguo sistema al nuevo.</p>	<p>La Oficina de Planificación Educativa es la responsable asegurar la alimentación del sistema, en coordinación con la Oficina de Supervisión de la Calidad Educativa, de Administración de Recursos Humanos y de Finanzas.</p>

Plan Operativo del Componente de Información y Rendición de Cuentas para la Gestión

Desafío	Alcance	Indicadores	Actividades a desarrollar	Metas y Resultados Esperados	Responsable
<p>2. Nuevo sistema de administración de recursos humanos, eficiente y eficaz.</p>		<p>(a) perfil del personal, (b) decisión institucional, (c) compromiso del la SEE de cara a la ciudadanía.</p> <p>Para cada indicador se propone:</p> <p>Calificación, motivación y compromiso: (1) Definición de competencias para cada puesto; (2) Definición de perfil y requerimiento del personal; (3) subcontratación del servicio de preselección y evaluación de personal; (4) evaluación anual de desempeño; (5) certificación profesional quinquenal; (6) incentivos y promoción por desempeño profesional.</p> <p>Proporcionalidad, racionalidad y transparencia: (1) por número de centros, maestros y alumnos; (2) condiciones territoriales; (3) especialización y amplitud de la carga de trabajo.</p>	<p>Recopilación, análisis y utilización de las evaluaciones de recursos humanos que se han realizado.</p> <p>Toma de decisiones administrativas/financieras considerando la tipología de Direcciones Regionales y Direcciones Distritales</p> <p>Programa de Modernización Institucional.</p> <p>Revisión de los espacios de participación e injerencia de los gremios docentes en las decisiones operativas de la SEE</p> <p>Estudio del marco legal (Ley de la Administración Pública, Ley de Transparencia), de propuestas de redefinición del Estado; decretos de regionalización de la administración pública; sistema de administración de personal público</p> <p>Formulación, discusión,</p>	<p>Implementación de principios administrativos en nuevas instancias de la SEE.</p> <p>Durante el 2009: Diseño del proyecto del nuevo sistema e implementación en instancias nuevas que se justifican en el marco del Plan Estratégico.</p> <p>Al 2010: Proyecto discutido, aprobado y en implementación.</p> <p>Al 2012: Nuevas prácticas burocráticas reflejan la implementación de medidas para</p>	<p>Una instancia que tenga la capacidad de convocatoria para formular un anteproyecto que sirva de discusión para viabilizar la toma de decisiones.</p> <p>Recursos Humanos debe tener un papel protagónico.</p> <p>La Oficina de Supervisión y Evaluación de la Calidad Educativa debe asumir la responsabilidad de la implementación.</p>

Plan Operativo del Componente de Información y Rendición de Cuentas para la Gestión

Desafío	Alcance	Indicadores	Actividades a desarrollar	Metas y Resultados Esperados	Responsable
		<p>Diferenciación salarial según tipología de Direcciones Regionales y de Direcciones Distritales.</p> <p>Diferenciación salarial del Director según tipología de centros educativos</p> <p>Rendición de cuentas sobre recursos humanos: (1) relación alumnos/maestro, (2) relación maestro/director; (3) relación director/categoría de centro/modalidad; (4) relación directores/distrital; (5) costo directo e indirecto de docentes; (6) costo directo e indirecto de otro personal</p>	<p>enriquecimiento con participación de distintos actores, y aprobación del Proyecto del nuevo sistema de administración de recursos humanos. 2009</p> <p>Implementación paralela de los nuevos principios administrativos en las instancias que están emergiendo en la SEE</p> <p>Seguimiento al proceso de implementación, dando prioridad a los maestros y directores.</p>	<p>Crear una cultura laboral comprometida con la calidad, la transparencia, la productividad y la rendición de cuentas.</p>	
<p>3. Rendición de cuentas permanente en los aspectos académicos, de recursos humanos, administrativos y financieros.</p>		<p>Aspectos académicos: (1) nivel de desempeño estudiantes, docentes, centros, distritos, regionales; (2) Factores de gestión educativa (libros de texto, materiales, material de apoyo, producción de material</p>	<p>Elaboración de informes diferenciados según el grupo de interés: maestros, padres/madres, personal de la SEE, personal de otras secretarías, políticos, organismos internacionales,</p>	<p>Un informe, concreto y accesible, de rendición de cuentas anual a partir del 2010</p>	<p>Oficina de Planificación Educativa</p>

Plan Operativo del Componente de Información y Rendición de Cuentas para la Gestión

Desafío	Alcance	Indicadores	Actividades a desarrollar	Metas y Resultados Esperados	Responsable
	<p>educativo, etc.) asociados al desempeño.</p> <p>Recursos humanos: (1) Perfil y condiciones laborales de recursos humanos; (2) eficacia en la gestión.</p> <p>Aspectos administrativos: (1) uso de recursos (materiales, infraestructura, equipo, etc.); (2) inversiones ejecutadas; (3) distribución de recursos por nivel, por modalidad, por territorio, etc.</p> <p>Financiamiento: (1) monto y fuente recursos; (2) destino de recursos; (3) costo por alumno por nivel y distrito; (4) costo por maestro por nivel, modalidad y distrito; (5) costo administrativo; (6) gastos de inversión y gastos corrientes; (7) informes de auditoría a presupuesto ordinario y extraordinario.</p>	<p>organismos de la sociedad civil, gremios docentes, y otros.</p> <p>Organización de reuniones de trabajo para informar, analizar y evaluar los resultados a nivel de distrito</p> <p>Difusión a través de medios de comunicación local y nacional</p> <p>Organización de debates con profesionales de educación en INFOCAM, las universidades, las regionales.</p> <p>Inclusión del informe como insumo para el Informe Bienal del Estado de la Calidad Educativa en RD.</p>			