



**UNIVERSIDAD DE SALAMANCA  
FACULTAD DE DERECHO**

Programa de Doctorado Estudios Interdisciplinarios de Género y Políticas de Igualdad

TESIS DOCTORAL

**La educación como paradigma para alcanzar la igualdad y el papel de la  
mujer como protagonista del cambio**

Doctorando:

**GREGORIO PAULA SOTO**

Directora:

**DRA. M<sup>a</sup> ÁNGELES GONZÁLEZ BUSTOS**

**Octubre, 2021**



**UNIVERSIDAD DE SALAMANCA  
FACULTAD DE DERECHO**

Programa de Doctorado Estudios Interdisciplinarios de Género y Políticas de Igualdad

**La educación como paradigma para alcanzar la igualdad y el papel de la  
mujer como protagonista del cambio**

TESIS DOCTORAL

Directora:

**DRA. M<sup>a</sup> ÁNGELES GONZÁLEZ BUSTOS**

---

Doctorando:

Gregorio Paula Soto

---

Octubre, 2021

## ÍNDICE DE CONTENIDO

---

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	I
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	IV
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
1. INTRODUCCIÓN DE ESTUDIO.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
3. JUSTIFICACIÓN.....	10
4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	14
4.1 Objetivo General.....	14
4.2 Objetivos Específicos.....	14
5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	15
6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	16
CAPÍTULO I. IGUALDAD DE DERECHOS DE HOMBRES Y MUJERES.....	18
1.1 LA IGUALDAD.....	18
1.2 REAL Y EFECTIVA DEFENSA DE LA IGUALDAD.....	23
1.3. GÉNERO EN EL CONJUNTO DE DERECHOS CONSTITUCIONALES.....	28
1.4. MARCO CONSTITUCIONAL.....	43
1.4.1 Derechos fundamentales.....	43
1.4.2 Derechos humanos.....	46
1.4.3 Importancia y funcionabilidad.....	47
1.4.4 Derechos y libertades.....	52
1.4.5 Obstáculos para el alcance de los derechos sociales económicos y culturales.....	63
1.5. INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL SISTEMA EDUCATIVO.....	65
1.6. FEMINISMO Y GÉNERO.....	72
1.7. GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DE DERECHOS CONSTITUCIONALES.....	74
1.8. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE.....	82
CAPÍTULO II. CONSTITUCIONALIDAD DE LA IGUALDAD DE DERECHOS.....	85
2.1. LA IGUALDAD EN EL MARCO JURÍDICO EUROPEO.....	85
2.2. LA IGUALDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE DERECHO FUNDAMENTAL.....	98
2.2.1 Dimensión material del derecho a la igualdad.....	104
2.2.2 Discriminación positiva y discriminación negativa.....	105
2.2.3 Definición de discriminación positiva según la ley española.....	106
2.2.4 Igualdad, justicia y política.....	106

2.2.5 Casos típicos de precedentes constitucionales sobre igualdad de derechos. ....	109
2.3. EL DERECHO COMPARADO .....	110
2.3.1 MARCO NORMATIVO DE LA IGUALDAD EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.....	114
2.3.2 EFECTIVIDAD DE LA APLICACIÓN LEGISLATIVA SOBRE LA IGUALDAD EN ESPAÑA .....	117
2.3.3 IGUALDAD DE DERECHOS SEGÚN LA CONSTITUCIÓN DE REPÚBLICA DOMINICANA.....	122
<b>CAPÍTULO III. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN ESPAÑA Y REP. DOMINICANA ...</b>	<b>85</b>
3.1 RESEÑAS HISTÓRICA DEL IDEAL EDUCATIVO .....	127
3.1.1 Polis griegas .....	127
3.1.2.- Modelo educativo griego .....	134
3.1.3.- Educación según Platón .....	134
3.1.4.- Concepción Aristotélica de la enseñanza.....	134
3.1.5.- Organización escolar del imperio Romano .....	134
3.1.6.- Ideal educativo en la edad media.....	134
3.1.7.- Hacia una enseñanza actualizada.....	134
3.2 GESTIÓN EDUCATIVA EN LA MODERNIDAD.....	135
3.3 EL REPARTO DE COMPETENCIAS EDUCATIVAS EN LA CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA. ....	139
3.3.1 La alta inspección .....	140
3.3.2 Competencias del Estado Sobre la educación .....	141
3.3.3 La Concepción constitucional de la educación .....	142
3.3.4 Evolución legislativa de las competencias educativas y su asunción por los estatutos .....	143
3.4 ACCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....	149
3.4.1 Organización y avances en los centros escolares. ....	151
3.4.2 La gestión desde los centros escolares: Autonomía y participación .....	153
3.4.3 Liderazgo y gestión de la educación. ....	154
3.5 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN ESPAÑA .....	156
3.5.1 Componentes de la gestión educativa en España .....	162
3.5.2 Equidad y compensación de las desigualdades según la nueva ley de educación en España ..	166
3.6 ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO DOMINICANO.....	169
3.6.1 Ley 66-97 y gestión curricular en República Dominicana.....	162
3.6.2 Componentes de la gestión educativa en República Dominicana.....	162
<b>CAPÍTULO IV. LIDERAZGO DE LA MUJER EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA .</b>	<b>180</b>
4.1 ESTILOS DE LIDERAZGO: EL LIDERAZGO EDUCATIVO .....	180
4.1.1. La identidad y el género .....	182
4.1.2 Género y liderazgo .....	184
4.1.3 Antecedentes y conceptos de liderazgo.....	187
4.2 LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE LA MUJER .....	189
4.2.1 La mujer y el piso pegajoso o techo de cristal .....	195
4.2.2 El Acceso de las Mujeres a la Dirección .....	198
4.2.3 Factores que inciden en el perfil del liderazgo de la gestión educativa .....	209

4.2.4 Rol de la mujer profesional en los puestos de gestión educativa de República Dominicana...	213
4.2.5 Inclusión de la mujer en programas importantes de la administración pública .....	218
4.3 PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS. ....	232
4.3.1 Liderazgo inclusivo en los puestos gerenciales de las empresas .....	234
4.3.2 Influencia de las medidas de acción positiva en la mujer .....	246
4.3.3 Actuaciones en conciliación para lograr el liderazgo .....	252
4.4 INFLUENCIA DEL COVID-19 EN EL LIDERAZGO DE LA MUJER .....	254
4.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER .....	259
4.5.1 Participación de la mujer en el Contexto de España. ....	259
4.5.2 Participación de la Mujer en el Contexto Dominicano .....	264
4.5.2.1 Participación.....	264
4.5.2.2 Nivel educativo .....	265
4.5.2.3 Categoría ocupacional .....	267
4.5.2.4 Trabajo no remunerado .....	269
4.5.2.5 Remuneraciones .....	269
4.5.2.6 Pobreza y desigualdad de género .....	270
4.5.2.7 Participación de la mujer en la Administración Pública .....	273
4.5.2.8 Resumen estadístico .....	276
CONCLUSIONES .....	277
RECOMENDACIONES .....	282
BIBLIOGRAFÍA .....	284
ANEXO DE PAGINAS WEB .....	302
ANEXO DOCUMENTAL .....	305

## DEDICATORIA

---

A Dios: Papito Dios solo diré, no se mueve una hoja sin la voluntad del Señor. Gracias por permitirme lograr otra meta más en mi vida. Vamos bien, con Dios todo es posible.

A mi familia: Mi esposa Esmeralda García Capellán, Mi hijo Gregory Willians Paula García, no tengo como agradecerles tanto sacrificio en realidad son ustedes los que más sufrieron y se sacrificaron durante todo este camino. Mis Padres Dania De Jesús Soto Pérez, mi estandarte mi ejemplo a seguir, siempre sacrificada por los demás, sirviendo hasta mas no poder y aplicando la filosofía de la Madre Teresa de Calcuta, dando hasta que le duela, gracias mami por todo tu apoyo incondicional. Papi siempre estuviste ahí cuando te necesité, te agradezco todo tu sacrificio y apoyo, no esperaba menos de ti eres todo un-Paula.

Mi hermano Wilmer Daniel Paula Soto, quien colaboro tanto con esta causa, gracias, hermano, no tengo como pagarte tanto sacrificio y ayuda. Mi hermano Danny Alfonso Paula Soto quien siempre me animó para que continuara este camino tan importante en mi vida y mi carrera, a Angélica Delgado, Ramona Rodríguez, y Luís José Mata, quienes de mis compañeros de estudios que se convirtieron en mis hermanos en todo este trayecto, a María Isabel Vásquez Encarnación, un ángel que Dios me envió para mejorar mi existencia y ser más feliz, a Elidio Mora García, alguien que encontré por accidente, pero que se ofreció en colaborarme en todo lo que necesité y en momentos tan difíciles como el de la pandemia, a todos los que siempre me dieron su apoyo incondicional, no tendré nunca como agradecerles tanta solidaridad y desprendimiento, porque fueron los verdaderos sacrificados y me brindaron una gran ayuda moral y económica durante todo el trayecto del doctorado.

**Gregorio Paula Soto.**

## **AGRADECIMIENTOS**

---

A Dios: porque me brindó la oportunidad de capacitarme y de guiarme con integridad y apego a la moral a lo largo de todo el trayecto de mi vida, para que pueda actuar con objetividad y transparencia en esta carrera que he decidido acoger como mi modo de avanzar en la vida y poder gestionar con honestidad y capacidad a todos aquellos que estén bajo nuestra gestión, transparentando nuestras acciones.

Gracias, Señor por darme la paciencia y la templanza para poder caminar por este camino lleno de tropiezos, pero también muchas satisfacciones del deber cumplido, con eficiencia y calidad. Porque lámpara es tu palabra a mis pies y lumbrera a mi camino. Salmo 119-105.

A la Universidad de Salamanca, Facultad de Derecho, por creer en nosotros al capacitarnos para poder ejercer nuestra labor apegada a la ciencia, las leyes y los reglamentos que nos rigen.

A nuestra asesora de tesis Dra. María Ángeles González Bustos, quien me ayudó y colaboró constantemente con toda mi preparación, actuó con sabiduría al asesorarme y disponibilidad en cada uno de los momentos en que me acerqué a usted.

A todos nuestros profesores: que fueron un grupo de profesores bien capacitados y mostraron un gran dominio en cada uno de los temas tratados. Por su buen trato y profesionalidad.

A todos los doctorandos: no podría ser más grato el honor de pasar junto a ustedes esta gran etapa de nuestras vidas.

**Gregorio Paula Soto.**

## LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

---

**BCRD.** Banco Central de la República Dominicana

**CADH.** Convención American de Derechos Humanos

**CDH.** Comité de Derechos Humanos

**CE.** Constitución Española

**CEDAW.** Convención de Eliminación de la Discriminación Contra la Mujer

**CEDH.** Convenio Europeo de Derechos Humanos

**CNE.** Consejo Nacional de Educación

**CNED.** Consejo Nacional de Educación

**CRD.** Constitución de la República Dominicana

**DESC.** Derechos Económicos Sociales y Culturales, Derechos Económicos Sociales y Culturales

**DIGEPRES.** Dirección General de Presupuestos

**EGINTEC.** Centro de Estudio de Género Instituto Tecnológico de Santo Domingo

**ENCFT.** Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo

**END.** Estado Nacional de Desarrollo

**EPT.** Educación Para el Trabajo

**FEM.** Federación de Mujeres Empresarias

**IDG.** Índice de Desigualdad de Género

**IDH.** Índice de Desarrollo Humano

**IPE.** Instituto Internacional de Planeamiento Educativo

**INFOTEP.** Instituto de Formación Técnico Profesional

**LOCE.** Ley Orgánica de Calidad de la Educación

**LODE.** Ley Orgánica del Derecho a la Educación

**LOE.** Ley Orgánica de Educación

**LOGSE.** Ley Orgánica General del Sistema Educativo

**LOPEG.** Ley Orgánica de la participación, la evaluación y el gobierno de centros docentes

**MESCyT.** Ministerio de Educación Superior Ciencias y Tecnología

**MICM.** Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes

**MIMPRE.** Ministerio de la Presidencia

**MINERD.** Ministerio de Educación República Dominicana

**MJ.** Ministerio de la Juventud

**MMJ.** Ministerio de la Mujer

**MSP.** Ministerio de Salud Pública

**MUDE.** Mujeres en Desarrollo Dominicana

**OCDE.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

**ODM.** Objetivos de Desarrollo de Milenio

**ODS.** Objetivo de Desarrollo Sostenible

**OEI.** Organización de Estado Internacionales

**OMS.** Organización Mundial de la Salud

**ONE.** Oficina Nacional de Estadística

**ONU.** Organización de la Naciones Unidas

**PCC.** Proyecto Curricular de Centro

**PEA.** Población Económica Activa

**PEC.** Proyecto Educativo de Centro

**PGA.** Programación General Anual

**PIB.** Impuesto Interno Bruto

**PIDESC.** Pacto Internacional de Derechos Económicos Social y Culturales

**PIF.** Proyecto de Inclusión Financiera

**PNUD.** Programas de las Naciones Unidas Para el Desarrollo

**PROMESE/CAL.** Programa de Medicamentos Esenciales

**RD.** República Dominicana, República Dominicana

**S.N.C.** Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros

**SEE.** Secretaría de Estado de Educación , Secretaría de Estado de Educación

**TCE.** Tratado Constitutivo de la Unión Europea

**TEDH.** Tribunal Europeo de Derechos Humanos

**TFUE.** Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea

**TUE.** Tratado de la Unión Europea

**UASD.** Universidad Autónoma de Santo Domingo

**UE.** Unión Europea

**UNESCO.** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura

**UNFPA.** Fondo de Población de la Naciones Unidas

**UNICEF.** Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

## RESUMEN

---

### Objetivo

La presente investigación sobre el tema la educación como paradigma para alcanzar la igualdad y el papel de la mujer como protagonista del cambio, tiene como objetivo general analizar los resultados de la gestión educativa de las mujeres en España y República Dominicana para tomarlos como paradigma en el alcance de igualdad de derechos mediante la aplicación de los convenios y tratados internacionales, así como constituciones, leyes, normas y legislaciones existentes sobre la igualdad, entre hombres y mujeres.

### Método

La metodología de la presente investigación se fundamentó en el método comparativo, la cual consiste en la generalización empírica y la verificación de hipótesis, con el que se pudo comprender situaciones reales pero desconocidas a partir de las conocidas, así mismo por medio de este método se logró explicación e interpretación de las informaciones recopiladas para perfilar nuevos conocimientos, y a la vez se destacaron fenómenos conocidos, lo que permitió sistematizar la información distinguiendo las diferencias con fenómenos o casos similares.

El enfoque de la misma es documental donde se aplicaron métodos de recolección y análisis de las informaciones el inductivo, el analítico y el sintético con el fin de llegar a conclusiones viables para las recomendaciones finales.

Fueron seleccionados como objetos de estudios de la presente investigación los países España y República Dominicana, haciendo un análisis específico de sus constituciones en relación a la gestión educativa de la mujer para tomarlo como paradigma de cambios en términos de igualdad de derechos entre hombres y mujeres.

### Resultados

Entre los hallazgos, en relación a la ocupación laboral, se identificó que en República Dominicana hasta el año 2019 se contaba con un total de 239,699 servidores públicos, de los cuales 126,908 son mujeres y 90,565 son hombres, representando las primeras el 62.1 % y los segundos el 37.9 % (MAP, 2018). Al desagregar las cifras anteriores

se evidenció que la mayor cantidad de mujeres se concentró en dos ministerios: MSP y MINERD. En ambas entidades los empleos de las féminas se correlacionan con posiciones, históricamente, designadas a estas: educación y salud (médicas, bioanalistas, enfermeras, personal de apoyo en los servicios médicos), entre otros.

En el ámbito español se encontró que tanto la tasa de actividad como la tasa de empleo de las mujeres se encuentra en torno a un 11,5% por debajo de la masculina. Por otro lado, se pudo observar que la tasa de paro de las mujeres es superior en 3,3% a la de los hombres; siendo destacable el hecho de que la tasa de paro de ambos colectivos era prácticamente igual en el año 2011 y a lo largo de esos siete años se ha incrementado la diferencia. Así pues, el porcentaje de paro del género femenino es superior al masculino. Es decir, las mujeres que buscan empleo se topan con más dificultades que los hombres. A su vez, la proporción de mujeres españolas inactivas es mayor que la de los hombres. Entre las razones de dichas diferencias se encuentran los problemas a los que se enfrenta el género femenino para conciliar la vida laboral y familiar.

## Conclusiones

Se concluyó que, aunque en ambas constituciones se presentan artículos y normas que favorecen la igualdad de derechos entre hombres y mujeres para la ocupación de cargos en la administración pública y privada, al analizar la realidad de la participación de la mujer en comparación a la de los hombres en los cargos públicos y privados, se puede observar que tales leyes y normas en ambas constituciones son más teóricas que prácticas. Pues actualmente el número de mujeres que han accedido cargos importantes en la administración pública y privada es muy bajo.

## ABSTRACT

---

### Object

The present research on the subject of education as a paradigm to achieve equality and the role of women as protagonists of change, has as a general objective to analyze the results of the educational management of women in Spain and the Dominican Republic to take them as a paradigm in the scope of equal rights through the application of international conventions and treaties, as well as existing constitutions, laws, norms and legislation on equality between men and women.

### Method

The methodology of the present investigation was based on the comparative method, which consists of empirical generalization and the verification of hypotheses, with which it was possible to understand real but unknown situations from known ones, also through this method Explanation and interpretation of the information collected was achieved to outline new knowledge, and at the same time known phenomena were highlighted, which made it possible to systematize the information, distinguishing differences with similar phenomena or cases.

Its focus is documentary where inductive, analytical and synthetic information collection and analysis methods were applied in order to reach viable conclusions for the final recommendations. The countries Spain and the Dominican Republic were selected as objects of study for this research, making a specific analysis of their constitutions in relation to the educational management of women to take it as a paradigm of changes in terms of equal rights between men and women.

### Results

Among the findings, in relation to job occupation, it was identified that in the Dominican Republic until 2019 there were a total of 239,699 public servants, of which 126,908 are women and 90,565 are men, the

former representing 62.1% and the latter 37.9% (MAP, 2018). Disaggregating the above figures revealed that the largest number of women was concentrated in two ministries: MSP and MINERD. In both entities, the jobs of women are correlated with positions, historically, designated to these: education and health (doctors, bioanalysts, nurses, support personnel in medical services), among others.

In Spain, it was found that both the activity rate and the employment rate of women is around 11.5% below that of men. On the other hand, it was observed that the unemployment rate of women is 3.3% higher than that of men; The fact that the unemployment rate of both groups was practically the same in 2011 is noteworthy and the difference has increased over those seven years. Thus, the unemployment rate for women is higher than for men. In other words, women seeking employment face more difficulties than men. In turn, the proportion of inactive Spanish women is higher than that of men. Among the reasons for these differences are the problems faced by the female gender in reconciling work and family life.

## Conclusions

It was concluded that, although both constitutions present articles and norms that favor equal rights between men and women for the occupation of positions in the public and private administration, when analyzing the reality of the participation of women compared to that of men in public and private positions, it can be seen that such laws and norms in both constitutions are more theoretical than practical. Well, currently the number of women who have accessed important positions in the public and private administration is very little.

# INTRODUCCIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN DE ESTUDIO

---

Referente al tema; la educación como paradigma para alcanzar la igualdad y el papel de la mujer como protagonista del cambio. Se puede decir que a pesar de los avances que se han en España y República Dominicana, se considera que existen muchas barreras que deben ser removidas para que la mujer pueda participar plenamente en las tomas de decisiones importantes y a la vez sean compensadas de forma equitativa en relación a los hombres.

El liderazgo de la mujer ha sido muy restringido por parte de los ideales imponentes de las doctrinas machistas, sistema que poco a poco ha estado en procesos de flexibilización al ver los resultados positivos que se han obtenidos desde la integración de la mujer en la fuerza laboral pública y privada.

El marco constitucional que han establecido los países en todo el mundo, además de los tratados, convenios, acuerdos y otros, son el punto de partida que garantizan los derechos de igualdad entre hombres y mujeres.

Sin embargo, se entiende que todavía falta la mayor parte por conquistar en términos de igualdad de derechos. Pues la desigualdad es un mal que golpea a todos los sectores de la sociedad, empezando con la educación, la cual por su gran incidencia en el diseño de costumbres en la formación de las personas y de los pueblos, es en muchos casos mal utilizadas como una plataforma de conseguir objetivos personales subyugando a los demás que por falta de la misma no conocen sus derechos y a veces, aunque conozcan sus derechos no saben cómo exigirlos.

Desde el planteamiento antes expresado se despliega la idea central de la presente investigación.

El impacto se espera de la misma, es que influye en las tomas decisiones gubernamentales y en todos los ámbitos de la administración pública y privada, concientizando no solo a los funcionarios de ambas naciones sino también a cada ciudadano para que la igualdad de derecho sea más que una teoría plasmada en las

constituciones de los países, se convierta en una realidad vivida.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

---

Desde la antigüedad se ha considerado tanto por las familias como por el Estado que la educación es un factor primordial para el desarrollo de los pueblos. Los pensadores más destacados de la antigüedad proporcionaron principios filosóficos sobre los cuales se fundamentaron los ideales educativos de aquel entonces, convirtiéndose estos principios como un paradigma político, social y económico. A pesar de todo la educación pública era un privilegio exclusivo para hombres, denegando de esta forma el derecho de las mujeres.

En aquel entonces la educación estaba diseñada para preparar un hombre dedicado a la vida pública y una mujer designada a la vida privada, tanto en el ámbito político como en la defensa estatal. El surgimiento del cristianismo tuvo una incidencia profunda en el sistema gubernamental de aquel entonces, pues se comenzó a pensar en la democracia lo que originó una nueva percepción de la función del hombre y la mujer, tomando como punto de partida el resaltar valores como la justicia, la verdad, el bien común, lo que como consecuencia determinó la necesidad de implementar la educación integral e igualitaria.

Debido a dinamismo de los centros educativos y la gran incidencia que tienen estos en la construcción de pensamientos y conductas de los ciudadanos de cualquier estado, se resalta la gran importancia de las actividades que se desarrollan en estos, las cuales abarcan desde el proceso de enseñanza aprendizaje en las acciones pedagógicas hasta la gestión educativa que se encarga de organizar las pautas para el buen desarrollo de las demás actividades escolares.

Desde este punto de vista el gestor o gestora se convierte en una pieza indispensable para alcanzar los objetivos internos de las instituciones educativas. Siendo así el intermediario principal para lograr la interacción con la sociedad y esta ser copartícipe en su devenir y en la implementación para garantizar los beneficios de la integración y relación de la escuela con el medio en que se desarrolle.

Dentro de las atribuciones que la Constitución Española y el Currículo Básico de la Educación Secundaria Obligatoria y del Bachillerato exigen a la escuela, se destaca su vinculación con la sociedad y el liderazgo que deben ejercer los gestores de los centros educativos por el nivel de autonomía que ejercen ante sus funciones.<sup>1</sup> Estos plantean diversos propósitos. Tal y como se señalan en el art. 27 de la CE de 1978:

1. "Todos tienen el derecho a la educación. Se reconoce la libertad de enseñanza".
2. "La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales".
3. "Los poderes públicos garantizan el derecho que asiste a los padres para que sus hijos reciban la formación religiosa y moral que esté de acuerdo con sus propias convicciones".
4. "La enseñanza básica es obligatoria y gratuita".
5. "Los poderes públicos garantizan el derecho de todos a la educación, mediante una programación general de la enseñanza, con participación efectiva de todos los sectores afectados y la creación de centros docentes".
6. "Se reconoce a las personas físicas y jurídicas la libertad de creación de centros docentes, dentro del respeto a los principios constitucionales".
7. "Los profesores, los padres y, en su caso, los alumnos intervendrán en el control y gestión de todos los centros sostenidos por la Administración con fondos públicos".
8. "Los poderes públicos inspeccionarán y homologarán el sistema educativo para garantizar el cumplimiento de las leyes".
9. "Los poderes públicos ayudarán a los centros que reúnan los requisitos de ley establecida".

---

<sup>1</sup> DÍAZ REVORIO, F. J "Derechos humanos y deberes fundamentales. Sobre el concepto de deber constitucional y los deberes en la Constitución Española de 1978". REVISTA IUS, núm. 5. (2016), pp. 36-54.

La Constitución Dominicana y en la misma línea el Currículo Dominicano establecen exigencias específicas a la escuela destacando su vinculación con la sociedad y el liderazgo que deben ejercer los gestores de los centros educativos por el nivel de autonomía que ejercen ante sus funciones. La Constitución de la República Dominicana del año 2015 (Art. 63)<sup>2</sup>

"Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones"

"La educación tiene por objeto la formación integral del ser humano a lo largo de toda su vida y debe orientarse hacia el desarrollo de su potencial creativo y de sus valores éticos"

"La familia es responsable de la educación de sus integrantes y tiene derecho a escoger el tipo de educación de sus hijos menores"

"El Estado garantiza la educación pública gratuita y la declara obligatoria en el nivel inicial, básico y medio"

"El Estado velará por la gratuidad y la calidad de la educación general, el cumplimiento de sus fines y la formación moral, intelectual y física del educando"

"El Estado reconoce el ejercicio de la carrera docente como fundamental para el pleno desarrollo de la educación y de la Nación dominicana y, por consiguiente, es su obligación propender a la profesionalización, a la estabilidad y dignificación de los y las docentes"

"Son obligaciones del Estado la erradicación del analfabetismo y la educación de personas con necesidades especiales y con capacidades excepcionales"

---

<sup>2</sup> TAVERAS J., R., & MAÑÓN C. "Perspectiva jurídica del Convenio núm. 183 en la protección de los derechos laborales de la mujer en República Dominicana". Revista Latinoamericana de Derecho Social, núm. 1(2017), p.223.

A pesar de la claridad y contundencia de la legislación que rige los centros educativos, se perciben limitaciones para el cumplimiento de estos. Lo que ha motivado constantemente en los gestores la búsqueda de estrategias que permitan superar las limitaciones y garantizar el alcance de los objetivos establecidos en dirección a la calidad educativa, y al mantenimiento de un ambiente laboral favorable para todos los actores del proceso enseñanza aprendizaje y a la vez presentando una respuesta activa a la sociedad, pues la relación de escuela y comunidad es evidente e inseparable en el contexto educativo.

En ese rigor se puede afirmar que el medio social es un ente que actúa constantemente ya sea facilitando o dificultando la gestión efectiva de los directivos en los centros educativos, por lo que se demanda la participación integral de los docentes, el equipo de gestión del centro, las familias o progenitores, así como todas las instituciones locales.

La gran incidencia del contexto en el que se desarrollan las actividades de los centros educativos provoca importantes cambios en la gestión educativa, teniendo muchas veces el gestor que adaptar sus estrategias a la realidad que se presenta con el fin de dar respuesta oportuna a las necesidades del momento. En medio de esta realidad se incorpora el liderazgo de la mujer en la gestión educativa, lo cual se presenta como un paradigma para alcanzar la igualdad y el protagonismo de la misma, referente al cambio de percepción de derechos.

En sentido general, los cambios que se han producidos en el ámbito del liderazgo educativo, muestran lo que constituye la esencia para el desarrollo de una sociedad, que expresa la relación entre enseñanza y desarrollo, donde la enseñanza actúa como condicionante esencial del desarrollo de los pueblos los cuales interactúan, marcan y vinculan la relación.

Existe una gran preocupación hasta cierto punto por la integración de la comunidad educativa a los procesos educativos y el accionar de las comunidades y sus dinámicas. Pues, desde la práctica cotidiana y en muchos

casos, operativamente hablando se expresa abiertamente que en la institución escolar, más que igualdad entre hombres y mujeres e involucramiento en las labores administrativas de las mujeres, se hace común la destreza de alejar las féminas en lo que respecta al cumplimiento de las normas de igualdad establecidas, por los acuerdos y convenios internacionales, constitución, leyes y normas, lo que hasta el momento se ha convertido en una experiencia de desigualdad entre los actores del proceso, en franca violación e inobservancia a las normas jurídicas establecidas.

El ejercicio del liderazgo direccional es un elemento que se incluye en el diagnóstico integral que debe realizar la escuela en la actualidad, incluyendo el diagnóstico de problemas y dificultades que afectan a la vida comunitaria, reduciendo aparentemente a un segundo plano u olvidado en ocasiones la determinación de potencialidades que pueden ser usadas en el desarrollo de los programas escolares.

Es necesario aprovechar al máximo y de manera adecuada los recursos ambientales, pero teniendo en cuenta, además, los que, en el orden cultural, físico geográfico, deportivo, histórico y educativo en forma general ofrece la comunidad, partiendo del diagnóstico de esas potencialidades.

Según diferentes autores una buena gestión educativa es capaz de construir relaciones de colaboración, comunicación y participación con las familias y la comunidad, responde a los verdaderos intereses de la escuela, y cuando las escuelas valoran los aportes de las familias y la comunidad, ellas logran sostener conexiones que están intrínsecamente encaminadas a mejorar el rendimiento de los estudiantes.<sup>3</sup>

Por lo que se puede determinar que cuando la unidad educativa se relaciona con el contexto que le rodea, toma la decisión de no inclinarse en una sola dirección a favor de determinados sectores de la comunidad, esto es con el fin de no desatender a otros sectores igual de importantes. De no ser así se dificultaría alcanzar la calidad y los buenos resultados de la gestión educativa. Se debe tener en cuenta que la gestión

---

3 RODRÍGUEZ, D. (2019, 22 julio). La educación dominicana hoy: cambios y desafíos. Periódico El Caribe. <https://www.elcaribe.com.do/edicion-impresa/la-educacion-dominicana-hoy-cambios-y-desafios/>

educativa tiene un carácter institucional por lo que debe mantener su constante vinculación con todos y cada uno de los sectores de la comunidad para poder aportar acciones de mejoras a lo interno y a lo externo de la escuela.

En muchos casos la gestión escolar no es consciente de su gran importancia e incidencia en la comunidad sino hasta que quieran conocer que influencia o que impacto tiene el liderazgo de la dirección escolar en el desempeño y los resultados de la gestión escolar en toda la comunidad educativa.

Es importante que la escuela y sus gestores, consideren que muchas veces lo que la gestión educativa determina necesario para la comunidad, tal vez no es de importancia para la misma, factor que debe mover a la gestión educativa a un proceso de evaluación de las estrategias utilizadas, con el fin de redireccionar la percepción de la comunidad sobre sus necesidades o rediseñar las estrategias y percepción de la gestión educativa sobre lo que considera necesario para la comunidad. Esto es debido a que algunos sectores de la comunidad requieren cosas que aparentemente no contribuirían a aliviar sus dificultades.

Dicho de otra manera, con frecuencia no parece haber relación con aquello que la escuela considera las necesidades más urgentes de la comunidad. Esto no quiere decir la escuela debe atender satisfactoriamente todas las demandas que emite la comunidad, sino de evaluar cuidadosamente cual de esta es más urgente y tendrá un impacto significativo tanto para la comunidad como para el centro educativo.

La gestión educativa debe cooperar constantemente con los grupos comunitarios, identificándose con las necesidades que estos presentan haciendo comprender que estas mismas necesidades influyen en el desarrollo de la comunidad educativa. De esta manera se derribará las posibles líneas de indiferencia que impera en los progenitores de los alumnos y participaran de forma más activa en el éxito de la educación de sus hijos y por ende de la gestión educativa.

Aunque los ejes transversales pueden constituir temas, núcleos problemáticos, cuestiones inter o transdisciplinarias esencialmente apuntan a los contenidos procedimentales y son una exigencia ineludible

en el ámbito de lo actitudinal. No hay un lugar, un momento, un taller, un proyecto, un conjunto de actores directos que sean responsables de construir los fundamentos, de sentar las bases, de crear las condiciones para los hábitos, las actitudes y los valores. Es la escuela, todos sus tiempos, la multiplicidad de sus lugares y de sus actividades, la totalidad de sus actores, el proyecto institucional mismo. El liderazgo de la mujer en la administración educativa pública, permite lograr mayor equidad de género, coherencia en las metas para el desarrollo afectivo, cognitivo, social y valórico de los centros educativos y toda la comunidad educativa en sentido general.

Por lo expresado anteriormente, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

¿Establece la Constitución y las leyes españolas y dominicanas igualdad de derechos entre hombres y mujeres para alcanzar los puestos laborales?

¿Cómo ha sido la incidencia del liderazgo de la mujer en la administración educativa española y dominicana?

¿Cuál ha sido el resultado de los centros educativos liderados por mujeres en España y en la República Dominicana?

### 3. JUSTIFICACIÓN

---

Este estudio se justifica en que los resultados pueden mejorar el cumplimiento de la igualdad de oportunidades que debe existir entre hombres y mujeres en la administración educativa, el fortalecimiento de los acuerdos internacionales, constituciones, leyes y normas establecidas con el fin de respetar el derecho de igualdad que tienen todos los hombres y mujeres ante las leyes.

A partir de la Edad Moderna se vuelve al ideal educativo que había surgido en Grecia y Roma avanzando de esta forma a la indagación de la verdad desarrollando nuevos campos del conocimiento entre los cuales se encuentra las ciencias, las letras, las artes y la tecnología. Estos avances generaron una nueva percepción del Estado, la sociedad y el bienestar, ayudando al identificar mejores sistemas de dirección para administrar el estado en cuanto a lo social y lo económico. Desde ese entonces se reconoció la falta de un nuevo paradigma para la gestión del sistema educativo, con el fin de dar respuestas satisfactorias a las demandas de una sociedad que ahora posee un conocimiento actualizado en relación al trabajo y la producción como fundamento de un desarrollo significativo y anclado en la idea de la igualdad de derechos y deberes para hombres y mujeres.<sup>4</sup>

Esta investigación como estudio comparado descriptivo tiene como objetivo analizar las características que definen la constitución, las leyes y normas española y dominicana sobre la igualdad de derechos universales y laborales entre hombres y mujeres, analizar la incidencia que ha tenido el liderazgo de la mujer en la administración educativa española y dominicana, y comparar cuál ha sido el resultado de la aplicación de las normas internacionales del derecho en cuanto a igualdad se refiere, con énfasis especial en España y en la República Dominicana.

---

<sup>4</sup> BLEJMAR, B. Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Novedades Educativas, 2005.

Además, desde una descripción histórica la presente investigación pretende analizar la evolución del ideal educativo a través de los tiempos, con el fin de identificar los grandes aportes que han emanado desde las diferentes corrientes filosóficas en cuanto a la generación de nuevos sistemas de administración, influyentes tanto en el ámbito político, social, económico y de manera especial en el ámbito educativo ya que la educación es la base para administrar de forma equitativa y organizada cualquier sistema de mando a nivel social y en todo el sentido de la palabra.

La propuesta metodológica de la presente investigación se centra en la recopilación documental de los grandes cambios surgidos en la historia combinándolos con los cambios recientes en los diferentes sistemas educativos para determinar cómo ha ido evolucionando el concepto de igualdad de derechos y deberes en relación al hombre y la mujer desde la época antigua hasta la época actual. En ese mismo orden se pretende resaltar las posibles semejanzas de las perspectivas de la constitucionalidad de la igualdad de derechos y origen de la constitucionalidad enfocada en la igualdad de derechos a nivel mundial, tomando como punto de referencia España y República Dominicana. De esa manera se pretende conocer la aplicación de las normas establecidas en estos países para el ejercicio de igualdad de oportunidades en la administración educativa.

Por último, luego de realizado el análisis de las informaciones recopiladas se aportarán recomendaciones importantes que contribuirán a las mejoras continuas de la gestión educativa fundamentada en la igualdad de derechos tanto para hombres como para mujeres, reconociendo al fin los grandes aportes que ha realizado la gestión de la mujer en los sistemas educativos tanto a nivel global como a nivel local.

Actualmente hay un interés para que la sociedad adquiera mayores y mejores condiciones en la calidad de vida de quienes la conforman, en un mundo que está sujeto a grandes cambios producto de las nuevas coordenadas mundiales que brinda la globalización. Identificar las formas que permitan la adaptación a estos procesos continuos de transformaciones fundamentales es uno de los intereses de humanistas y

científicos sociales.

Una vía puede ser la interacción, el liderazgo y el cumplimiento de la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, donde la clave está no solo en la gestión pedagógica (docentes-miembros de la comunidad), sino en la gestión institucional, el diseño oportuno de herramientas que den y propicien la garantía a ese proceso desde las acciones administrativas de los centros educativos y lograr que los representantes de las diversas instancias participen activamente en la planificación y ejecución de las actividades, permitiendo visualizar las soluciones conjuntas de los problemas que confrontan las instituciones y lograr proporcionarles a los alumnos una educación de calidad.

Esta investigación se justifica porque la influencia del liderazgo administrativo generado por las mujeres que dirigen centros educativos, así como los demás actores importantes del entorno social, obliga a que se cumplan de manera explícita las normas internacionales y nacionales de los países objetos de la investigación relacionadas con el derecho a la igualdad y de esta forma se puede contribuir a optimizar los procesos de calidad en la escuela demostrando que las mujeres que dirigen en la administración educativa ejercen un liderazgo positivo y efectivo para alcanzar excelentes resultados en la administración educativa, tanto de España como de la República Dominicana.

Además, la misma contribuirá a incrementar la valoración del principio de corresponsabilidad y la igualdad entre hombres y mujeres reflejada en esa influencia del liderazgo que ejerce la mujer en la administración educativa. Por tanto, es relevante la investigación de los vínculos de liderazgo de la mujer en la administración educativa, así como el reconocimiento de los aportes que realiza la mujer en la administración educativa de manera puntual.

Los sectores organizados de España y República Dominicana también pueden ser impactados con los resultados de esta investigación, los padres y/o tutores y representantes pueden desarrollar sus sentidos de pertenencia y cogestión, haciéndose partícipes de los éxitos educativos de los niños, jóvenes y adultos, así

como de la gestión tanto administrativa como pedagógica que potencializa y valora la sociedad misma pero sobre todo el fortalecimiento de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

La educación como fenómeno social se patentiza en el ideario pedagógico de los próceres quienes la defendían incansablemente. Lo fundamental en su concepción es educar en la vida, por la vida y para la vida. Por tanto, la esencia social de la escuela española y dominicana a de manifestarse en los vínculos que cotidianamente establece con el entorno mediante los objetivos planteados y en las formas y métodos desarrollados para cumplir tal encargo social. Se considera este estudio de alta relevancia para las instituciones educativas de ambos países como fuente de valoración más enmarcada, porque ellas son la fuente de integración a la producción laboral de una sociedad.

Con los resultados de este estudio se pretende conocer, resaltar y al mismo tiempo puntualizar los establecimientos jurídicos que están vigentes en los países objeto de la investigación donde se compara descriptivamente con cuales herramientas cuentan cada uno de ellos para garantizar e implementar mecanismos para igualdad de oportunidades, la calidad educativa, la igualdad de derechos, la influencia del liderazgo de la mujer y que los valores de la familia se fortalezcan.

Es evidente que cuando existe una adecuada vinculación de los directivos, maestros, padres y alumnos, se desarrollan vínculos con la comunidad, tales vínculos son establecidos por la constitución, leyes, normas y las instancias correspondientes que estructuran el fortalecimiento de las dimensiones del currículo para continuar fortaleciendo un Estado democrático, participativo con una cultura globalizadora adecuada a los nuevos tiempos.

## **4. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

---

### **4.1 Objetivo General**

Analizar los resultados de la gestión educativa de las mujeres en España y República Dominicana para tomarlos como paradigma en el alcance de igualdad de derechos mediante la aplicación de los convenios y tratados internacionales, así como constituciones, leyes, normas y legislaciones existentes sobre la igualdad, entre hombres y mujeres.

### **4.2 Objetivos Específicos**

1. Describir las Constituciones y las leyes españolas y dominicanas para igualdad de derechos entre hombres y mujeres para alcanzar los puestos laborales.
2. Analizar la incidencia que ha tenido el liderazgo de la mujer en la administración educativa española y dominicana.
3. Comparar el resultado de los centros educativos liderados por mujeres en España y República Dominicana.

## 5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

---

<b>Objetivos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Describir la Constitución y las leyes españolas y dominicanas para igualdad de derechos entre hombres y mujeres para alcanzar los puestos laborales	Aspectos teóricos de la constitución, leyes y normas, española y dominicana.	Actas declaratorias Artículos Decretos Normativas Condiciones
Analizar la incidencia que ha tenido el liderazgo de la mujer en la administración educativa española y dominicana.	Incidencia del liderazgo de la mujer en la administración.	Organización Evaluación Dirección Estrategias educativas Control Proceso de enseñanza Proceso de aprendizaje
Comparar el resultado de los centros educativos liderados por mujeres en España y República Dominicana.	Resultado de los centros educativos liderados por mujeres	Cambios Crecimiento Aprendizaje Desarrollo Futuro Mejoras continuas Calidad educativa

## 6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

---

El método comparativo o el análisis comparativo es un procedimiento que se ubica entre los métodos científicos más utilizados por los investigadores. Junto con el método experimental y el estadístico, el método comparativo es un recurso ampliamente utilizado en las ciencias sociales. Incluso algunos han llegado a considerar la comparación como un procedimiento inherente a la investigación científica.<sup>5</sup>

El objetivo fundamental del método comparativo consiste en la generalización empírica y la verificación de hipótesis. El autor Gómez Díaz de León afirma que entre las ventajas que ofrece el método comparativo se cuentan el comprender cosas desconocidas a partir de las conocidas, la posibilidad de explicarlas e interpretarlas, perfilar nuevos conocimientos, destacar lo peculiar de fenómenos conocidos, sistematizar la información distinguiendo las diferencias con fenómenos o casos similares.

---

<sup>5</sup> GÓMEZ GIL, C.-G. "Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica". *Papeles de relaciones eco sociales y cambio global*, núm. 8 (2017), pp. 108–118.

# CAPÍTULO I.

## IGUALDAD DE DERECHOS DE HOMBRES Y MUJERES

### 1.1 LA IGUALDAD

---

Este capítulo se refiere, a la adquisición de los derechos de hombre y mujeres orientados a la administración educativa, tales como convenios, declaraciones, acuerdos entre otros. Estos motivan a la igualdad entre ambos sexos.

Las políticas de género están enfocadas en erradicar de una vez por toda la discriminación político-social de la mujer, tomándola en cuenta para establecer un sistema justo de igualdad y derecho. La respuesta a estas políticas ha sido positiva, refiriéndose a la posible reconstrucción de un hombre y una mujer con la capacidad de identificarse sin que existan una distinción de superioridad entre ambos géneros. disminuyendo de forma considerable las diferencias individuales.<sup>6</sup>

Las políticas de género mantienen una gran diferencia con el "feminismo" el cual mantiene un enfoque de estructura Moderna, Pero reformulado en racionalismo universal haciendo uso de las emociones combinado con la razón, y centrado en el contexto en función con el egoísmo y el distanciamiento de la liberal. Entonces la igualdad y la diferencia se encuentran como dos conceptos opuestos, aunque la lucha feminista ha contribuido al desarrollo de políticas de géneros que abren espacios participativos para la mujer.<sup>7</sup>

Cuando se habla de feminismo de la igualdad se debe menciona la teoría de las capacidades Amartya y Martha, que les dan valor a todo lo logrado cuando se refieren a igualdad, libertad y solidaridad y sin obviar

---

<sup>6</sup> GONZÁLEZ BUSTOS, M.A. La mujer ante el ordenamiento jurídico: soluciones a realidades de género. Barcelona: Atelier., 2009.

<sup>7</sup> ALCÁNTARA SANTUARIO, A.-A., & ZAIRA NAVARRETE, Z.-C. "Inclusión, Equidad Y Cohesión Social En Las Políticas De Educación Superior En México". Revista Mexicana de Investigación Educativa, núm. 5(15) (2014), pp. 213–239.

la diversidad en todo su contexto siempre enfocado en los derechos positivos a la diferencia.

Esta teoría está enfocada con una perspectiva moderada que ve a los seres humano con una particularidad Común entre ambos sexos que está dispuesta al dialogo.<sup>8</sup>

La esencia común históricamente siempre se ha encontrado dentro de una política de nominalismo y realismo, de manera que se extrajo y fue nombrada por los mismos individuos en forma diversa. La reconstrucción de la propuesta del feminismo de la igualdad está dirigida a un individuo que sea creíble y fiable que se mantenga alejado de la creencia tradicional y que piense firmemente en derechos comunes.<sup>9</sup>

Se tiene que tener claro que la igualdad y la identidad no es lo mismo, la identidad tolera el trato a seres de características idéntica mientras que, el femenino de la diferencia en busca la igualdad para ambos sexos sin distinción de persona y en una lucha constante no basada en una imagen materna ni religiosa.<sup>10</sup>

El orden de la diferencia al final termina como un orden natural obligatorio de seres idénticos creando un modelo de individuos iguales que el patriarcal, donde es incomprensible la relación entre los sexos. Todo lo contrario, la igualdad se basa en las cualidades de los individuos tomando en cuenta la más valiosa. La igualdad es un concepto fundamentado en norma y valores que es considerado con mucho valor para todos los seres humanos, tomando en cuenta y respetando la diferencia de cada individuo.

En conclusión, el enfoque de igualdad pretende comenzar con lo más mínimo para rehacer el sujeto, sin dejar de tomar en cuenta la historia por la lucha de géneros. la particularidad de todos ser humano está moldeada en la historia y socialmente. Mientras que la crítica se enfoca en la individualidad y libertad para defender a

---

8 QUIRÓS, A. V. B. & VALCÁRCEL, A. La política de las mujeres. Cátedra, 1997

9 CANLE, I. I. C. El Principio de Igualdad Desde un Enfoque Pluridisciplinar Prevención y Represión de la Violencia de Género, (Spanish Edition). Editorial tirant lo blanch, 2016.

10 WILKINSON, R., & PICKETT, K. Igualdad - cómo las sociedades más igualitarias mejoran el bienestar colectivo. Capitán Swing Libros, S.L. 2019.

un sujeto, la teoría de la capacidad es, sobre todos, con una perspectiva que no prohíbe la buena vida.

En cuanto a los comunitario está enfocado a la defensa por encima de la justicia y los derechos, de manera que se puede interpretar en contra de la diversidad personal y cultural. Pero no quiere decir que se niegue a alguna concepción del bien, en cuanto a la teoría de las capacidades, este enfoque tomará y combinará las ideas de diferentes doctrinas para darle más importancia a lo comunitario y al individuo, para tratar conectar el bien entre las esferas pública y privada

Se puede decir que surge de la aportación de teorías muy distintas que se combinan con cierta originalidad. Se origina a raíz de ese concepto de ser humano universal al que se añaden referencias kantianas y también Aristotélico- Marxistas. El ser humano tiene capacidad de autodeterminarse y, a la vez, tiene unos funcionamientos básicos que ha de desarrollar dentro de unas alternativas reales que conducen a la autorrealización personal y a la satisfacción de la dignidad humana (Nussbaum, 1995).<sup>11</sup>

El centro del enfoque está en los funcionamientos en relación con las capacidades entendidas como combinaciones alternativas que un individuo puede ser o hacer y como empoderamientos que permiten activar los distintos funcionamientos comunes a todos los seres humanos,<sup>12</sup> (así se desprende de la enumeración de las capacidades realizada por los actores principales del proceso.<sup>13</sup> Los funcionamientos no sólo reflejan lo más elemental de la vida humana, también se refieren a elementos complejos como, por ejemplo, ser capaz de utilizar los sentidos, de imaginar, pensar y razonar.

Desde esta perspectiva se defiende que la mujer se ha visto obstaculizada en el desarrollo de sus capacidades básicas e imposibilitadas para activar sus funcionamientos como ser humano. Con todo, este enfoque no es

---

11 GARCÍA OSORIO, G.-O., & SERGIO NÉSTOR, S.-N. "Una teoría de justicia social su pretensión de validez para una sociedad como la nuestra". *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, núm. 5 (2010), pp.137-159.

12 SEN, A. K. *Economía de bienestar y dos aproximaciones a los derechos*. Ideas, 2002.

13 MONEREO ATIENZA, C. MARTHA C. NUSSBAU M. "Otro Enfoque para la Defensa del Ser Humano y de los Derechos de las Mujeres". *Secuencia: Estudios Jurídicos e Políticos*, núm. 36 (2015), p. 93.

fuertemente perfeccionista en cuanto distingue entre capacidades y funcionamientos de tal forma que son las personas quienes eligen qué funcionamientos desean realizar (sobre todo, en lo que respecta a los más complejos).

Por tanto, este liberalismo es una versión matizada y más rica en lo que concierne al desarrollo de las capacidades del conjunto de individuos de una sociedad. Una sociedad si quiere ser justa ha de promover las capacidades de todos los individuos, mujeres y hombres, para que elijan su propio proyecto de vida dentro de unos mínimos que permitan el perfeccionamiento de esas capacidades.

Esto ofrece una alternativa que promueve los valores de la Modernidad e intenta corregir los defectos en el desarrollo de los valores inherentes al sistema liberal. Gracias a este enfoque las personas son vistas como fines en sí mismas, lo que merece un consenso transcultural sobre unos mínimos.

El ser humano es una criatura necesitada de una pluralidad de actividades vitales<sup>14</sup> y la racionalidad es un aspecto de ese animal, pero existen otros. Las mujeres, tradicionalmente consideradas seres para el cuidado de los demás, han sido vistas como meros objetos instrumentales para el desarrollo de las capacidades de otros. Sin embargo, todos los seres humanos tienen en común unos funcionamientos y unas capacidades que han de potenciarse. Las mujeres son, también, fines en sí mismas.

Se quiere enfatizar, no obstante, que es cierto que Nussbaum tiene frente a Sen una propuesta más comprometida con la justicia al estar algo más cercana al perfeccionismo y a la idea Aristotélica del bien y del florecimiento humano.<sup>15</sup> Su concepción realista no metafísica del sujeto y su noción de capacidades como potencialidades de acción de los individuos favorecen el deber de desarrollo de una vida digna para todos.

---

14 SÁNCHEZ SÁNCHEZ, E. M. La España de la estabilización y el desarrollo en perspectiva francesa". *Mélanges de la Casa de Velázquez*, núm. 34 (2004), pp.251–269.

15 FERRAJOLI, L. *Manifiesto Por La Igualdad*. Trotta, 2019.

Según se planteó en la Asamblea General de las Naciones Unidas, en 1979, la Igualdad de Género, es un “Principio Jurídico Universal”. Concerniente a este punto, se puede analizar el trasfondo que esto involucra, ya que no es algo que se está pidiendo, es algo que por derecho corresponde y por deber tiene que ser recibido.

## 1.2 REAL Y EFECTIVA DEFENSA DE LA IGUALDAD

---

El concepto de Igualdad de Género parte de que todos y todas en derechos, deberes y oportunidades deben ser iguales. Ahora bien, en el terreno no es así, ¿Cómo se sabe? Existe lo que es el Índice de Desigualdad de Género (IDG), este refleja las desventajas que sufren las mujeres en tres dimensiones: Salud reproductiva, Empoderamiento y Mercado laboral. Según datos extraídos del Informe de PNUD (Programa de Naciones Unidas)<sup>16</sup>, basado en este indicador, 22% de las mujeres entre las edades de 15 a 19 años, no reciben educación escolar, porque “quedaron embarazadas” y han sido “retiradas” del Centro Educativo. En cuanto a la situación laboral, el mismo Informe, puntualiza que el salario promedio de las mujeres en República Dominicana es 18% menor que el percibido por los hombres.<sup>17</sup>

En el renglón de Empoderamiento, para el año 2012, el 37.5 de las provincias del país, no contaban con representación femenina a nivel congresual. Todos estos datos colocan a dominicana en la categoría de país medio, 0,736, aunque este es bajo supone una mejora con respecto al 2016, en el que se situó en 0,733. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un importante indicador del desarrollo humano que elabora cada año Naciones Unidas. Se trata de un indicador que, a diferencia de los que se utilizaban anteriormente que medían el desarrollo económico de un país, analiza la salud, la educación y los ingresos.<sup>18</sup>

---

16 NAVARRO RAMÍREZ, A., DOMÍNGUEZ, B. "Evaluación de los factores de riesgo de embarazo en adolescentes en la comunidad de Las Tablas, Municipio Matanzas, Provincia Peravia, República Dominicana". *Ciencia y Salud*, núm. 3 (2019), pp. 43-50.

17 R. (2019b, diciembre 10). En RD persisten las desigualdades, según Informe de Desarrollo Humano 2019. UNDP. [https://www.do.undp.org/content/dominican\\_republic/es/home/presscenter/articles/2019/en-rd-persisten-las-desigualdades-mas-alla-del-ingreso--de-los-p.htm](https://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/presscenter/articles/2019/en-rd-persisten-las-desigualdades-mas-alla-del-ingreso--de-los-p.htm)

18 ÁNGELES GONZÁLEZ BUSTOS, M. A. Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. [boe, n.o 57, 7-iii-2019]. *Ars Iuris Salmanticensis*, vol. 7, no. 2 (. 2020.), pp. 236-239.

Si se ordena los países en función de su Índice de desarrollo humano, República Dominicana se encuentra en el puesto 94 del ranking de desarrollo humano (IDH). El IDH, tiene en cuenta tres variables: vida larga y saludable, conocimientos y nivel de vida digno. Por lo tanto, influyen entre otros el hecho de que la esperanza de vida en República Dominicana esté en 73,86 años, su tasa de mortalidad en el 6,1‰ y su renta per cápita sea de 6.258€ euros, según el Índice de Desarrollo Humano 2018 de las Naciones Unidas. Sin embargo, al exponer el caso español, se constata que hay una gran diferencia, ya que España ocupa un nivel de país con categoría alta según el Índice de Desarrollo Humano 2018 de las Naciones Unidas. El índice de desarrollo humano (IDH) en España en 2017 fue 0,891 puntos, lo que supone una mejora respecto a 2016, en el que se situó en 0,889. España se encuentra en buen lugar, ya que ocupa el puesto número 26 del ranking de desarrollo humano (IDH)<sup>19</sup>.

Entre las variables con que cuenta el IDH: la esperanza de vida en España está en 83,5 años, su tasa de mortalidad en el 9,05‰ y su renta per cápita sea de 25.100€ euros. ¿Cómo contribuyen estos factores al atraso de un país en lo referente a su desarrollo socioeconómico? ¿Hasta qué punto no abordar la equidad en el género, lleva a continuar sumidos en el Subdesarrollo?

Aplicando el principio de la Equidad de Género, se entiende que los contextos son diferentes, y partiendo de esos contextos se deben asumir los cambios que encaminen a la Igualdad. Cuando se hace referencia a que los contextos son distintos, se refiere a que las oportunidades a las que puede acceder una mujer y un hombre, por ejemplo, en el ámbito rural, no es el mismo que en el Urbano. Pero siempre se debe buscar el terreno en el que ambos tengan las mismas oportunidades de lograr el desarrollo y cubrir las necesidades que puedan tener. Cuando se logra esta condición la sociedad avanza, el país avanza.

---

19 MARTÍNEZ, M.-A., BIRKEL, C.-B., ESPINOZA, E.-E., LIZANO, M.-L., PHILIPPE, E.-P., & BENEGAS, L.-B. "Evaluación espaciotemporal del cambio global en el Departamento Sur de Haití de 1973 al 2017". MASKANA, núm. 10 (2019), pp. 1-12.

Equidad, es sinónimo de plantearse los objetivos necesarios para introducir en el concepto de Igualdad lo ético y lo justo.

La misma busca que se creen las condiciones necesarias para el acceso a las oportunidades en el terreno económico, social, político y personal de hombres y mujeres. La implicación es profunda, pero poco abordada.<sup>20</sup>

Las mujeres empoderadas contribuyen a la salud y la productividad de las familias, lo que deriva en la reducción de la pobreza, y eleva la calidad de vida (UNFPA, 2014) Visto esto desde la consigna de que la Familia es el principal núcleo de la sociedad, y, por ende, desde su centro se forjan las futuras generaciones. Es necesario, también apuntar que la mujer dominicana, aunque representa el 65% de quienes estudian en las universidades, tienen la desventaja de que su participación en el mercado laboral es 44.5% inferior, frente a un 67.9% de los hombres, lo que vuelve a colocar a dominicana por debajo de los países de IDH (Índice de Desarrollo Humano) alto, incluso de la región de ALC (PNUD, 2014)<sup>21</sup>.

Con relación a España, 58% de los titulados universitarios son mujeres, siendo un 47% de ellas las que obtiene un doctorado; según el informe 'Education at Glance 2015' de la OCDE<sup>22</sup> en referencia a datos de 2013 han sido recopilados por el Instituto de Estudios Económicos. No obstante, aunque la mayoría de las mujeres tienen formación universitaria en distintos niveles, el mercado laboral todavía sigue favoreciendo a los hombres.

---

20 ANGELES GONZÁLEZ BUSTOS M. A. y IGLESIAS BÁREZ M. Seminarios interdisciplinarios de Derecho Español. Facultad de Derecho, Universidad de Salamanca 29 de noviembre de 2017. *Ars Iuris Salmanticensis*, vol. 6, no. 1, (2018), pp. 355-356.

21 Informe Desarrollo Humano en el Tiempo: Tendencias del bienestar y la desigualdad, en República Dominicana, PNUD enero 2019

22 SANAHUJA, J.-A., TEZANOS VÁZQUEZ, S.-T., KERN, A.-K., & PERROTTA, D.-P. "Perspectivas y propuestas para la cooperación al desarrollo entre la Unión europea y América Latina y el Caribe". *Foro EU-LAC de Gobernanza Global*, núm. 15 (2015), pp. 1-138.

Las mujeres son mayoría en universidades, másteres y doctorados en España; pero a pesar de esta alta tasa de mujeres formadas todavía son los hombres los que siguen teniendo “una mejor situación laboral”; así lo han expresado los responsables de la OCDE encargados de elaborar el estudio. En esta línea, el informe muestra que existen diferencias de salario y empleo en función del sexo, siendo peores las expectativas laborales de las mujeres a pesar de haber obtenido el mismo nivel de estudios que sus compañeros varones. La lucha por el reconocimiento del Derecho a la Igualdad debe ser un tema abordado por toda la sociedad y las autoridades de un país. No es un tema de la Mujer, es un tema del desarrollo de un país. Obviarlo y no prestarle la atención debida, es uno de los factores que no permitirán el adelanto de la nación.

Cuando se habla de igualdad de género, se está hablando de que tanto hombres como mujeres gocen de la misma protección y trato de las instituciones, autoridades y demás personas, y que gocen de los mismos derechos, libertades y oportunidades, sin ninguna discriminación por razones de género, color, edad, discapacidad, nacionalidad, vínculos familiares, lengua, religión, opinión política o filosófica, condición social o personal. La Constitución de la República Dominicana del 2015, en su artículo 39 consagra el Derecho a la Igualdad, propone la misma como uno de los valores supremos y los principios fundamentales de la dignidad humana, que es a la vez parte de los factores esenciales para la cohesión social.

El aumento del derecho de la mujer dominicana ha sido reconocido de tal manera que tienen una gran participación notable en las actividades política, social y económica del país según un informe de Banco Mundial, destacándose también el poder judicial y siendo parte de este. Demostrando que son muy productivas para el estado.

La presencia de la mujer en todas las actividades de estado ha evidenciado su capacidad y han demorado que son trabajadoras fuertes e incansables que merecen la igualdad, en cuanto a lo cultural el hombre y

la mujer han tendido un acercamiento paulatino y notables a través de su convivencia en las relaciones de pareja y trabajo.<sup>23</sup>

En ese mismo orden, un estudio acerca de mismo tema en realizado por Global Gender Gap Report 2017 (Informe Global de Desigualdad de Género)<sup>24</sup>, en cual figura la República dominicana posicionado en el lugar 70 en cuanto a la igualdad de género, de 144 países del mundo. Mientras que España se encuentra en la posición 24, estos datos muestran la diferencian entre los dos países los cual están siendo medido en el mismo informe.

Los resultados anteriores de estos análisis se consideran inseguros ya que, que comportamiento de géneros no ha sido estable en los últimos años. La situación de las mujeres dominicana en el año 2012 mejoró considerablemente, a pesar de que el país se encontraba en la posición 89 de ranking realizado por el Foro Económico Mundial (WEF,2012) de 135 países. en el 2009, la posición de la RD bajó a la posición 67 si embargo en el 2010 retrocedió a la posición 73. en ranking de 2006 la República Dominicana ocupó la posición 59 entre 115 países y en el 2007 volvió a retroceder a la posición 65 entre 128 países mientras que en 2008 quedó en un lugar no favorable en el 72 de 130 países.<sup>25</sup>

---

23 MARTINEZ O. B. Equidad de Género en la República dominicana: Resultados del Informe Sobre la Pobreza. Banco mundial, & Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo, 2007.

24 RATCHEVA, V. S. "Conclusions, insight and recommendations from the World Economic Forum Global Gender Gap Report 2016". STEM Gender Equality Congress Proceedings, núm.1 (2017), pp. 603–647.

25 GONZÁLEZ BUSTOS, M.A. Mujer y desarrollo sostenible en el medio rural. Barcelona: Atelier. 2020.

### **1.3. GÉNERO EN EL CONJUNTO DE DERECHOS CONSTITUCIONALES**

---

En relación a este tema se puede decir que, lejos de sostener que existen obligaciones de los Estados que corresponden a una determinada categoría de derechos, algunos autores afirman que existen, por el contrario, obligaciones comunes a todos los derechos humanos.

Esta visión integradora de los derechos humanos ha tenido interesantes efectos en la interpretación renovada de los derechos civiles y políticos, tanto por los órganos del sistema de Naciones Unidas (Comité de Derechos Humanos, CDH) como a nivel regional europeo (Tribunal Europeo de Derechos Humanos, TEDH), contribuyendo a flexibilizar la tradicional barrera que separaba a estos derechos de los derechos económicos, sociales y culturales, y aportando nuevas perspectivas al problema de la justicia de estos últimos.

Los casos correspondientes al TEDH resultan particularmente relevantes para ilustrar nuestra posición y para proyectar su aplicación sobre nuestro medio, ya que el derecho positivo que el tribunal aplica el Convenio Europeo de Derechos Humanos (CEDH), habitualmente clasificado como instrumento que establece derechos civiles y políticos, y no derechos económicos, sociales y culturales tiene evidentes analogías con la Convención Americana de Derechos Humanos Pacto de San José de Costa Rica (CADH). Como se puede ver, de las decisiones comentadas se desprende la relatividad y aun la poca utilidad de esa distinción.

En estos precedentes se ha afirmado que corresponden a los derechos civiles obligaciones de los Estados que van más allá de la mera abstención, y que consisten en la adopción de acciones positivas como único medio idóneo para tutelar el derecho.

Los derechos sociales, como parte de los derechos humanos, aparecen recogidos de manera expresa en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) aprobado en 1966 y que entró en vigor en 1976 y de forma más genérica en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948. A lo largo de los dos últimos siglos se ha asistido al prolongado, lento y difícil proceso de incorporación de la mujer al sistema escolar contemporáneo.

Ello ha supuesto, a igual ritmo y con no menos dificultad, la construcción de un sistema escolar femenino sobre la base de un sistema escolar decimonónico pensado y estructurado “casi” exclusivamente para el varón.

El proceso de incorporación progresiva de la mujer a la red educativa en un plano de máximos niveles de igualdad con los hombres, se integra en el marco de la revolución protagonizada por la mujer desde finales del siglo XIX y seguida con gran fuerza en el XX, ciertamente, como han considerado algunos autores, la más importante revolución social, silenciosa y pacífica, de los últimos tiempos.

Aunque la alfabetización y la propia escuela, que ha puesto en evidencia la sociología crítica, hayan sido y todavía sean instrumentos de control, de moralización y disciplina de sus destinatarios, el acceso a la cultura escrita, conseguido generalmente en la institución escolar, abre unas opciones y genera unas posibilidades, tanto al individuo como a la sociedad a la que pertenece, que no existen en una sociedad o individuo analfabetos.

Para la mujer española de hace un siglo como para la mujer actual en los países del tercer mundo la incorporación al sistema educativo es el primer eslabón de las conquistas femeninas necesarias para que adquiera dignidad como persona y para que la sociedad, en conjunto, progrese en tanto que ello supone:

La posibilidad de ser una persona más crítica y reflexiva, pasando de sujeto pasivo a sujeto activo.

La conquista de mayores cotas de libertad, autonomía y dignidad.

El acceso al mundo laboral retribuido.

El paso hacia la emancipación femenina.

El proceso al que se ha aludido originó en su inicio fuertes tensiones, e incluso, a veces, un rechazo manifiesto fuera y dentro del propio recinto escolar, al no ser bien visto, y sí muy criticado, que las mujeres invadieran espacios y funciones considerados sin discusión masculinos, reservados exclusivamente para el varón.

Y es que la sociedad burguesa liberal no solo se estructuró verticalmente en clases diferenciadas alta, media y baja con sistemas de reproducción propios, tan solo ligeramente permeables, sino que también lo hizo horizontalmente

por grupos, el masculino y el femenino, para los que se concibió un modelo de educación diferenciada: una educación pública para el hombre, la institución escolar, y una educación privada, doméstica, para la mujer.<sup>26</sup>

La progresiva penetración de la mujer en el sistema escolar ha contemplado en España tres etapas bien diferenciadas: En un primer periodo, que se inicia en los albores del liberalismo y se prolonga hasta la Ley Moyano (1857),<sup>27</sup> se parte, como se ha apuntado, de la radical diferenciación de los canales de educación y de los modelos formativos concebidos para uno y otro sexo: la nueva institución escolar –la escuela pública, el instituto, la universidad- será el espacio apropiado para el niño; el hogar seguirá constituyendo el espacio idóneo para la niña.

En una segunda etapa, que abarca la segunda mitad del siglo diecinueve y se prolonga a las primeras décadas del XX, se procede a la construcción de un sistema estructurado de educación femenina paralelo al masculino; la mujer irá penetrando, a distancia del hombre, en la institución escolar, pero permanecerá separada física y socialmente de sus compañeros, al tiempo que recibirá –si es el primer nivel- o se reclamará para ella –si es la educación posterior- una formación específica acorde con su condición femenina.

En el tercer tramo, que se inicia con decisión en la época Republicana, aunque sufre una fuerte regresión en el primer franquismo, se camina hacia un sistema escolar único cada vez menos sexista.

En la primera etapa la mujer queda prácticamente excluida de la institución escolar. El aparato escolar gestado en la primera parte del liberalismo sólo se concibe como un mecanismo de formación o instrucción –según las clases- de media parte de la sociedad, la masculina, la integrada en el sistema productivo y destinado a adquirir mayores derechos ciudadanos.

Para la mujer es inconcebible una formación generalizada y específica más allá de la necesaria para ejercer de buena

---

26 AMARTYA SEN, A.-K., & LAMPREA MONTEALEGRE, E.-L. "Economía de bienestar y dos aproximaciones a los derechos". Universidad Externado de Colombia, núm. 1 (2002), p.330.

27 FERNÁNDEZ SORIA, J. M., & SEVILLA MERINO, D. "La Ley General de Educación de 1970, ¿Una Ley para la modernización de España?" Historia y Memoria de la Educación, núm. 14 (2021). p.23.

madre, buena hija y buena esposa, y para ello ya se encarga la misma familia, y sobre todo la Iglesia, de reproducir el modelo de mujer adecuada –sumisa, ordenada, trabajadora, resignada conformando la mentalidad femenina en orden al “excelso” papel que Dios y la sociedad le ha encomendado: el cuidado del hogar y la educación de los hijos, a lo que cabe añadir la atención de los mayores, los enfermos y los necesitados.

A lo sumo, la escuela primaria colaborará en conseguir tales fines, reforzando y aun puliendo la misma formación secular que la mujer iba recibiendo por los otros cauces mencionados.

En un segundo periodo, la mujer, al tiempo que va alcanzando cotas de igualdad en el primer escalón educativo la instrucción primaria- se va introduciendo paulatinamente en los niveles más selectivos del sistema escolar, verdaderos cotos cerrados para el hombre, a quien sólo se permite ejercer las profesiones a las que dan acceso los títulos académicos y ocupar los puestos de responsabilidad para los que el bachillerato, y la propia universidad, preparan.

Y ello a costa de provocar no sólo perplejidad en los cuadros académicos y administrativos por la insólita pretensión de algunas “señoritas de la época”, sino fuertes tensiones en las instancias de poder, puesto que abriendo las expectativas laborales y de formación del colectivo femenino se ponía en entredicho el orden social patriarcal que regía en la conservadora sociedad liberal decimonónica.

Ante la magnitud de los acontecimientos, la solución que se propone pasa por configurar una educación superior propia para la mujer, o en su defecto, al menos, separar las instituciones de formación para hombres y mujeres. Tanto los problemas planteados por la incursión de la mujer en el ámbito educativo como las soluciones adoptadas en cada uno de los niveles escolares presentan sus propias particularidades, si bien es cierto que en la enseñanza secundaria y en la universitaria las divergencias que se ofrecen son mínimas puesto que ambas no constituyen más que dos eslabones de la elite escolar. Hagamos un análisis de cada una de ellas.

En la sociedad tradicional la educación de la mujer era un asunto privado y se desarrollaba en el ámbito doméstico.

La madre enseñaba a sus hijas los saberes esenciales para desarrollar las funciones propias del sexo femenino en el

espacio físico y social que le había asignado la sociedad patriarcal, el hogar, en su calidad de madre, hija o esposa; al mismo tiempo le transmitía los valores y las pautas de conducta que debían orientar su vida personal y de relación en el medio social de procedencia. Las mujeres del mundo rural ampliaban el ámbito de socialización a otros espacios de relación como era el horno, la fuente, el lavadero.

Los primeros textos legales del liberalismo decimonónico que intentan poner las bases de un sistema público de educación nacional siguen contemplando el mismo modelo de formación para la mujer al considerarla, como antes, un asunto esencialmente doméstico; la escuela, lugar público para instruir, transmitir los llamados saberes escolares y moralizar, estaría en principio reservada para los niños, los únicos sujetos destinados a ejercer los derechos civiles que la constitución otorga y a desarrollar los trabajos que la nueva sociedad industrial demanda.<sup>28</sup>

Así, la mujer, en los inicios del liberalismo, quedaba excluida de un sistema escolar que se decía universal, uniforme, público, gratuito y libre alegando “que, al contrario de la instrucción de los hombres, que conviene sea pública, la de las mujeres debe ser privada y doméstica” pues “su enseñanza tiene más que ver con la educación que con la instrucción propiamente dicha”.

Años después, consolidado ya el régimen liberal en tiempos de Isabel II, se procederá a levantar definitivamente el edificio público de la educación y en un primer momento tampoco se contemplará la escuela para la mujer.<sup>29</sup> Estipulada ya la obligatoriedad escolar para los niños, el Plan General de Instrucción Pública del Duque de Rivas de 1838, primera norma educativa del periodo liberal isabelino se limitaba a recomendar el establecimiento de escuelas separadas para las niñas “donde quiera que los recursos lo permitan”. Poco después, el Reglamento que desarrollaba el Plan de Instrucción Primaria, primera Ley destinada a regular este nivel de enseñanza cuya autoría se atribuye al pedagogo más importante del momento, D. Pablo Montesino, apenas concedía espacio e interés a la

---

28 SANZ MULAS, N., GONZÁLEZ BUSTOS, M.A. y MARTÍNEZ GALLEGU, E.M. Código de Género . Las Rozas (Madrid): La Ley. 2007.

29 Informe Nacional de Desarrollo Humano 2017 - Embarazo Adolescente PNUD en República Dominicana. (2017, 6 diciembre). UNDP. <https://cutt.ly/AnbMWxK>

educación escolar de las niñas limitándose a consignar en el minucioso texto reglamentario lo siguiente:

Muy conveniente sería que los maestros, por medio de sus mujeres unos y otros "valiéndose de sirvientas idóneas, agregasen en el mismo edificio, aunque en salas separadas, una escuela de párvulos o una de niñas, a la elemental de niños; sin que en ningún caso deba el maestro desatender ésta por un solo momento, pues en ello faltaría al primer objeto de la instrucción, y correría el riesgo de que ni una ni otra escuela estuviesen cuidadas debidamente, resultando que ambas fuesen malas.

Mas si es tan necesaria para las escuelas de párvulos la instrucción, como otras cualidades que no son raras en las mujeres; ni para servir útilmente una escuela de niñas se necesitan grandes conocimientos. El maestro podría en las horas que no son de escuela, y en conferencias domésticas, instruir suficientemente a estas maestras; y podría también en algún caso variar las horas para estas escuelas particulares, y cuidar en parte de ellas. De este modo, favoreciendo sus intereses, harían los maestros un gran servicio público, y ejercerían una especie de industria útil, que como otras compatibles con su profesión, de que generalmente no se aprovechan, contribuirá a mejorar su suerte.

Dos décadas más tarde, la primera ley general de instrucción promulgada en España, la llamada Ley Moyano de 1857, corregía esta laguna de la legislación primaria anterior ampliando la obligatoriedad para las niñas y estableciendo la obligación de crear escuelas para uno y otro sexo. La Ley apostará por una escuela propia para la mujer, sólo femenina, y por un currículo diferenciado.<sup>30</sup>

Pero esta ley, como bien observa Pilar Ballarín, si bien es el punto de arranque de la educación pública obligatoria de las chicas, todavía refleja "la falta de convicción de la medida política adoptada" puesto que la obligatoriedad de la norma en lo referente a la educación de los niños se traduce en meras recomendaciones y permisiones en el caso de las niñas. Obligaba a que se crearan escuelas elementales de niños, pero permitía que las de niñas fueran

---

30 GAGO, S. S. R. "La maestra española de la tradición a la modernidad". Educación & Sociedad, núm. 21 (2000), pp. 110-142.

incompletas (art. 100), lo que equivalía en la práctica de recortar las exigencias curriculares para éstas y aceptar que un profesorado menos cualificado –sin título- pudiera encargarse de su formación.

Si para regir una escuela completa se exigía el título de maestro normalista para regir una incompleta o de temporada- se eximía de él. Se obligaba a crear Escuelas Normales para maestros, pero se recomendaba el establecimiento de las de maestras (art. 103), por lo que éstas fueron apareciendo en provincias una vez instaladas las de aquéllos. Así las cosas, no era de extrañar que la retribución de las maestras se viera recortada en una tercera parte respecto al sueldo asignado a sus compañeros de profesión.<sup>31</sup>

A la escuela propia para las chicas le correspondió también un currículo diferenciado, lo que determinó una nueva y tal vez la más importante- discriminación. En común tenían los saberes más elementales: lectura, escritura, cálculo, principios de gramática castellana y reglas de ortografía y doctrina cristiana.

El currículo específico comprendía los aprendizajes considerados “propios” de la formación de uno y otro sexo, en correspondencia con los horizontes de su ocupación futura y de las diferentes exigencias de instrucción a favor del hombre, por supuesto, lo que perpetuará la subordinación de la mujer: para los niños nociones de agricultura, de industria o de comercio, según las localidades, en las escuelas elementales y en las superiores principios de geometría, de dibujo lineal y de agrimensura, nociones generales de física y de historia natural; para las niñas labores propias del sexo, dibujo aplicado a tales labores y ligeras nociones de higiene doméstica.

En este sentido la ley no era sino la expresión de la mentalidad dominante en la época, claramente expresada por Antonio Pírala, autor de un libro de texto muy utilizado en la época, *El libro de oro de las niñas*. Si del plano legal se traslada al plano real, la discriminación que sufría la mujer de las clases populares la destinada a ir a la escuela pública elemental era mucho mayor. Hay fundados estudios que evidencian que el currículo real más completo de las niñas en la mayor parte de las escuelas decimonónicas del medio gallego se concretaba en leer, escribir, coser y

---

31 Informe Nacional de Desarrollo Humano 2017 - Embarazo Adolescente | PNUD en República Dominicana. (2017, 6 diciembre). UNDP. <https://cutt.ly/AnbMWxK>

rezar –acompañado, casi siempre, de nociones de urbanidad-.

Pero aún quedaban muchas escuelas que ofrecen un currículo más abreviado, limitado a coser y rezar. Ello pone al descubierto las reticencias que todavía al finalizar el siglo XIX existen a la enseñanza de la lectura y sobre todo la escritura, a las niñas, como se constata de las advertencias hechas por el Inspector Manuel Panero a un maestro coruñés, en España: “Las clases han de hacerse generales hasta donde sea posible, sin que se permita que haya padres que se opongan a que sus hijas aprendan a escribir y a contar”.

Las chicas de las clases medias, tratando de imitar a las anteriores, recibirán a ser posible, una formación esmerada en colegios, semejante a la de la mujer de clase alta, pero a diferencia de ésta no tendrá más utilidad que la que le brinda su papel doméstico.

De este estrato social, sobre todo de las capas medias bajas, saldrán las primeras mujeres que busquen en estudios mediante la obtención de las titulaciones académicas correspondientes- un medio para acceder al mundo laboral retribuido; sin ser el único camino que toma la mujer, la escuela representó la primera gran vía de integración en la economía extra doméstica con posterioridad a la revolución industrial.

La legislación escolar del siglo XIX nunca prohibió explícitamente el acceso de la mujer a los niveles selectivos del sistema escolar, simplemente porque no entraba dentro de los cálculos del legislador que esta circunstancia pudiera producirse. Lo cierto es que tanto el instituto como la universidad eran instituciones escolares pensadas exclusivamente para la formación masculina, santuarios del saber que, en correspondencia con el poder, estaban reservados para las clases medias y altas de la mitad de la población, la destinada a ocupar los puestos rectores de la sociedad y dinamizar el desarrollo económico de la nación.<sup>32</sup>

Al centrar el punto de vista en la enseñanza secundaria, se puede entender que el llamado bachillerato universitario,

---

32 R. (2019, 10 diciembre). En RD persisten las desigualdades, según Informe de Desarrollo Humano 2019. UNDP. [https://www.do.undp.org/content/dominican\\_republic/es/home/presscenter/articles/2019/en-rd-persisten-las-desigualdades-mas-alla-del-ingreso--de-los-p.html](https://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/presscenter/articles/2019/en-rd-persisten-las-desigualdades-mas-alla-del-ingreso--de-los-p.html)

denominación que apunta a su principal destino, el acceso a la universidad, durante unos cincuenta años fue un espacio social y académico masculino. Hasta finales del siglo XIX la situación no cambia; poco a poco las jóvenes van engrosando las listas de matrícula de la segunda enseñanza: en el curso 1914-1915 figuraban inscritas en el bachillerato un 3% de alumnas, en el de 1920-21 un 10% y en el de 1932-33 un 35%. Pero ello no significaba que las jóvenes participaran de esta enseñanza en un plano de igualdad con los chicos que habían formalizado su matrícula oficial en el instituto. Una nueva discriminación, la segregación de las alumnas de los espacios físicos y sociales destinados a los estudios de bachillerato –los institutos- amenazaron el trato igualitario de la mujer en este nivel de enseñanza. Se puede ver cómo se planteó a grandes rasgos la polémica en torno a la “insólita” pretensión de la mujer de cursar bachillerato y obtener el título de bachiller.<sup>33</sup>

Desde su nacimiento Plan Pidal, 1845, la segunda enseñanza moderna iba dirigida a las clases altas o medias, esto es “a las más emprendedoras, a las que legislan y gobiernan, a las que escriben, inventan, dirigen y dan impulso a la sociedad...”, y ¿cabía alguna duda de que a mediados del siglo XIX los destinatarios del bachillerato fuera un selecto alumnado masculino?, ¿quién, si no el hombre, estaba llamado, como decía el decreto fundador, a regir los destinos de la patria? En otro orden de cosas, ¿para qué quería una mujer de clase bien cursar el bachillerato y obtener el título de bachiller si ello no le permitía a ella, por su propia condición femenina- ir a la universidad, ni ejercer una profesión liberal o dedicarse a actividades industriales, mercantiles o profesionales de nivel medio o superior? Sencillamente, el bachillerato era para ella un espacio social y mentalmente vedado; de ahí que nunca existiera una prohibición legal expresa.

La situación empezó a cambiar en el sexenio revolucionario (1868-1874) cuando las primeras chicas intentaron formalizar la matrícula de ingreso en algunos institutos en Huelva, Baeza, Barcelona, Cádiz, Coruña, Sevilla. Del inicial asombro y revuelo causado en el centro por tal insólita petición se pasó a elevar la consulta a la

---

33 MARIANO PESET, M.-P. "Plan Pidal del 1845 de la enseñanza y la facultad de derecho". Anuario de Historia de Derecho Español, núm. 40 (1970), pp. 613–652.

Administración para que ésta resolviera.

La solución fue salomónica, pues si bien se les permitió matricularse y examinarse no podían asistir a las clases; debían prepararse y estudiar privadamente, siguiendo la llamada enseñanza doméstica con un profesor o profesores particulares. Las razones que avalaban tal decisión no eran otras que “los inconvenientes que, dado el estado de las costumbres podía ocasionar la reunión de ambos sexos”.<sup>34</sup>

Aunque oficialmente también se sostenía la conveniencia de aprobar un plan de enseñanza para la mujer al igual que en otros países de nuestro entorno cultural en los que o bien existió o trató al menos de implantarse-, el proyecto no llegó a materializarse y las cosas, salvo un corto periodo (en 1882) en que se prohibió a las señoras cursar la segunda enseñanza y la superior-, la situación siguió como antes, autorizando a quien lo solicitara cursar privadamente el bachillerato, hasta que una Real Orden de 11 de junio de 1888 legalizó, con carácter general, el modelo de separación académica-institucional.<sup>35</sup>

Esta normativa y modelo se mantuvieron vigentes hasta la Real Orden de 8 de marzo de 1910 que derogaba la Orden anterior, y considerando que “el sentido general de la legislación de Instrucción Pública” era “no hacer distinción por razón de sexos”, autorizaba “por igual la matrícula de alumnos y alumnas” en la enseñanza oficial y no oficial. Pero... ¿significaba esto el paso definitivo a un sistema de coeducación? En absoluto.

Otra forma de segregación siguió a la anterior, ahora en el interior de los centros oficiales y de la propia aula. Toda una suerte de estrategias para evitar la mezcolanza, la relación y el contacto entre alumnos y alumnas que compartían clase se pusieron en práctica a partir de este momento.

En el aula, rompiendo la tradición de sentarse en el lugar que por número les correspondiese, se las colocaba en

---

34 CRENSHAW, K., EZPELETA, C., MIÑOSO, E. Y., *Feminismos jurídicos: Interpelaciones y debates* (Derecho, género y sexualidad). Siglo del Hombre Editores, 2020.

35 BELTRÁN, E., FAERMAN, R., SÁEZ, G. J. A., *Violencias contra las mujeres: Relaciones en contexto* (Género). Ediciones Didot, 2020.

primera fila, en última, al lado del profesor..., donde, aisladas, no podían ser molestadas ni incluso apenas ser vistas por sus compañeros. Fuera del aula, en los periodos de descanso, eran custodiadas por un conserje y trasladadas a una sala distante del lugar que ocupaban los estudiantes.

En este gineceo las alumnas estaban a salvo del contacto con el otro sexo. Si lo habitual era la separación a veces, el problema, pasado el primer revuelo de la presencia femenina en el centro, se resolvió de una forma más natural. Esta situación era admitida en tanto el volumen de alumnado femenino hiciera viable la creación y sostenimiento de centros propios para la mujer. Y aunque no llegó a aprobarse ningún bachillerato específico para ella, sí que se puso en marcha la construcción de institutos femeninos en las principales ciudades donde la matrícula era más abultada. De hecho, desde 1910 venía funcionando en el Instituto de segunda enseñanza de Barcelona una sección femenina.<sup>36</sup>

En 1929 fueron creados dos Institutos femeninos, con el carácter de institutos locales, uno en Madrid y otro en Barcelona, y un año después fueron elevados a la categoría de Institutos nacionales, y autorizados, por consiguiente, para impartir todas las enseñanzas de bachillerato entonces vigente.

El reconocimiento legal a cursar los estudios como alumnas oficiales y no oficiales sin limitación alguna y en iguales condiciones que los hombres se obtienen por Real Orden de 1910. En septiembre de ese mismo año se reguló la validez de los títulos universitarios expedidos a mujeres, al menos para ejercer las profesiones relacionadas con el recién creado Ministerio de Instrucción Pública y para concursar a las oposiciones a cátedras que ese organismo convocaba, en igualdad de derechos que los hombres.<sup>37</sup>

No obstante, se ponían dificultades a las mujeres licenciadas en Farmacia para regentar boticas y las licenciadas en

---

36 SANZ MULAS, N., GONZÁLEZ BUSTOS, M.A. y MARTÍNEZ GALLEGO, E.M. La ley de medidas de protección integral contra la violencia de género : (LO 1/2004, de 28 de diciembre) . 1a. ed. Madrid: Iustel. 2005.

37 MARÍA DEL CARMEN SEAN, M.-C. "Centenario de acceso de la Mujer a la Universidad Real Orden de 1910". Universidad de la Rioja, núm. 1 (2010), pp. 177-202.

derecho tenían terminantemente prohibido el ejercicio de la profesión (notario, juez, abogado). De las nueve primeras universitarias en España, siete siguieron estudios de medicina, una carrera que fue, en todos los países, la puerta por la que las primeras mujeres entraron en la universidad. La primera matrícula femenina se registra en la Facultad de Medicina de Barcelona en el curso 1872-1873.

Unos años después, en 1877-78, se produce el primer ingreso en la facultad de Derecho de la misma Universidad, y algo más tarde, en el curso 1881-1882, se matricula la primera mujer en la Facultad de Filosofía y Letras, también en la universidad catalana. Hasta la segunda década del siglo XX los ingresos de mujeres en la universidad se iban produciendo muy lentamente al tener que salvar muchas dificultades, y aunque progresivamente su presencia se iba haciendo más habitual en las distintas Facultades se las seguía tratando con un carácter de excepcionalidad. La legislación de 1910 al suprimir tales trabas posibilitó una mayor afluencia femenina a las aulas universitarias.

Sen y Nusstaum comparten la idea de los derechos del “iusnaturalismo deontológico” con esta representación, se tomaron en cuenta los derechos como Derechos Humanos, son propuestas morales que no está legitimada, pero requieren de ser legalizada para que sean eficaces.<sup>38</sup>

Se defienden estos principios moralmente en frente de la justicia, aunque no sean legal en cuanto a las reglas e instituciones sociales. Estos principios morales tienen un valor universal e independiente y se le reconoce juicadamente a nivel mundial. Esto le permite ser valorado sin tener la necesidad de un sistema político e injusto y con una perspectiva moral no reconocida en las normas jurídica

Desde el punto de vista liberal actual, la noción de derechos humanos viene a armonizar con la de “derechos fundamentales” defendida desde la corriente del positivismo matizado. Es lógico que cualquier sistema democrático legalice el conjunto de valores que conforma la ética pública común como moralidad históricamente conformada y concretada en una serie de derechos fundamentales. Así, en los Estados sociales y democráticos, los derechos

---

38 BOTERO EDUARDO, F.-B. "Las constituciones colombianas comparadas". Medellín. Temis, 3(8) (1964), pp. 43-68.

humanos son mejor entendidos como derechos fundamentales porque su fundamento está en la dignidad humana y, además, porque adquieren una jerarquía y función primordial dentro de los ordenamientos jurídicos al ser normas de reconocimiento o validación material del resto de normas jurídicas.<sup>39</sup>

Esta es la concepción que concede un verdadero carácter jurídico y no sólo moral a los derechos. Ninguna norma en el sistema político-jurídico puede ir en contra de los derechos fundamentales como principios de justicia, además de que estos derechos han de ser promovidos positivamente por los poderes e instituciones públicas. La moral es entendida como algo universal pero mutable en el tiempo y en el lugar, y tiene sentido como principio de justicia social en su concreción contextual<sup>40</sup>.

Quizás sea más acertado afirmar que solamente a través de la consideración contextualizada y legalizada de estos principios como mínimos universales se puede estar seguro respecto de un consenso común y de una ética pública a partir de la cual se pueda comenzar un diálogo real y no imaginario con otras culturas diversas.

El enfoque de las capacidades afirma una lista de capacidades como mínimos universales básicos que conforma una ética pública concretada en el espacio y el lugar. Es decir, que las capacidades deberían conformarse como moral legalizada y fundamento de derechos fundamentales, y no de derechos humanos. Por otra parte, el enfoque de las capacidades no es muy claro en relación con la posible jerarquización de los derechos. Esto es, no se precisa con claridad si sólo algunos de los derechos se fundamentan en las capacidades básicas y, por tanto, sólo ellos deben ser reconocidos y garantizados prioritariamente en la sociedad.

Las capacidades están vinculadas, sin duda, con la libertad tanto positiva como negativa. La libertad negativa es enfatizada por Sen ya que se necesita un ámbito de autonomía para elegir entre las diferentes combinaciones posibles

---

39 VARELA SUANZES, C.-J. "La Constitución De 1978 En La Historia Constitucional Española". *Revista Española de Derecho Constitucional*, núm. 6 (2003), pp. 31–67.

40 ALCÁNTARA SANTUARIO, A.-A., & ZAIRA NAVARRETE, Z.-C. "Inclusión, Equidad Y Cohesión Social En Las Políticas De Educación Superior En México". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, núm. 5(15) (2014), pp. 213–239.

de vida buena. También tiene un valor intrínseco la libertad positiva porque las potencialidades o empoderamientos de los seres humanos necesitan ser desarrollados para poder activar los funcionamientos básicos. Asimismo, la libertad positiva es fundamental porque permite la participación de los individuos en la deliberación social.<sup>41</sup>

Esto significa que los derechos individuales, civiles y políticos son derechos fundamentales porque se fundamentan en las capacidades como mínimos universales básicos.

Los funcionamientos y las capacidades son términos muy estrechos. No es posible ejercitar la libertad sin disponer de los recursos materiales y no materiales necesarios. Por tanto, desde esta perspectiva, el Estado social y democrático tendría que desarrollar la libertad individual, enfocando el mercado hacia el desarrollo de las necesidades humanas. La finalidad de las políticas sociales es satisfacer las necesidades y desarrollar las capacidades básicas. La política social ha de garantizar, por tanto, las opciones vitales de los individuos como miembros de una comunidad. Ha de ofrecer auténticas oportunidades de participar en la forma de vida social.<sup>42</sup>

La responsabilidad de cada cual es importante para evaluar críticamente las circunstancias y tomar las decisiones adecuadas. El papel del ser humano como agente implica reconocer a los individuos como personas responsables. A la vez, es legítimo defender que no se puede descargar toda la responsabilidad en los individuos. En este sentido, no se puede culpar a las mujeres por haber aprendido la propia ideología patriarcal que les ha cerrado la gama de posibilidades de desarrollar sus capacidades y de elegir un proyecto de vida propio. Las instituciones político-jurídicas y sociales tienen que responder también ante las situaciones injustas promoviendo las condiciones materiales adecuadas para el desarrollo de las capacidades básicas.<sup>43</sup>

Todos los derechos encuentran su fundamento en las capacidades básicas que conforman la ética pública o justicia

---

41 AMARTYA SEN, A.-K., & LAMPREA MONTEALEGRE, E.-L. "Economía de bienestar y dos aproximaciones a los derechos". Universidad Externado de Colombia, núm. 1 (2002), p.330.

42 SABA, R. Más allá de la igualdad formal ante la ley: ¿Qué le debe el Estado a los grupos desaventajados? (Derecho y Política). Siglo XXI Editores, 2019.

43 GONZÁLEZ BUSTOS, M.A. La mujer ante el siglo XXI: una perspectiva desde el ordenamiento jurídico-administrativo . 1a. ed. Badajoz: Abecedario. 2006.

relacionada con el concepto de dignidad humana. Las capacidades son fundamento de todos los derechos porque éstos conforman un conjunto inseparable. No es posible distinguir entre distintos tipos de derechos porque todos están igualmente fundamentados en la dignidad humana.<sup>44</sup>

---

44 MONEREO ATIENZA, C.-M.-A. "Herramientas para una Teoría de los derechos sociales. Discusión doctrinal". Universidad de Málaga, núm. 10 (2005), pp. 265–290.

## 1.4. MARCO CONSTITUCIONAL

---

Los derechos fundamentales han sido una conquista lograda por todos los ciudadanos del mundo, los cuales garantizan en su buena aplicación la igualdad, la no discriminación, el derecho a la vida, la libertad física, religiosa, la libertad personal, familiar, la libertad de expresión y difusión del pensamiento entre otros derechos que son necesarios para una convivencia sana e igualitaria hombres y mujeres.

Garantizar estos derechos en España y República Dominicana, es lo que enciende la mecha para que las instituciones llamadas a garantizar estos derechos funcionen adecuadamente y tanto hombres como mujeres se sientan protegidos y en igualdad de condiciones bajo la protección de sus estados. La constitución es la ley de leyes por lo que, es el inicio de la garantía de los derechos ciudadanos y el punto de partida de la legislación de una nación, crear constituciones fuertes y permitir su clara y buena aplicación es lo que garantizara el buen funcionamiento de todo el sistema de leyes de una nación.

### 1.4.1 Derechos fundamentales

Según indica el Diccionario de la Real Academia Española, los derechos fundamentales son: Los que, por ser inherentes a la dignidad humana y por resultar necesarios para el libre desarrollo de la personalidad, suelen ser recogidos por las constituciones modernas asignándoles un valor jurídico superior. Es importante destacar lo subrayado, ya que para poder considerar un derecho como fundamental, es necesario que sea plasmado dentro de la constitución de una determinada nación. Los derechos fundamentales es un término técnico, son fundamentales ante el valor de la dignidad humana, son fundamentales porque son los más importantes en el conjunto jurídico, porque se vinculan con los valores del ordenamiento y por el rango que tienen como norma jurídica.

Particularmente, los derechos fundamentales no solo se deben representar en el ámbito constitucional, sino que también pueden estar plasmados en un texto legal, es decir, lo importante es que estén positivizados dentro del ordenamiento jurídico.

No existe unanimidad en esta opinión, de tal forma que una parte de la doctrina constitucionalista apuesta que derechos fundamentales se encasillan dentro de una categoría propia de Derechos Constitucionales y no de cualquier sistema legal, estableciendo que los derechos fundamentales sólo existen cuando hay una constitución normativa legitimada por el poder Constituyente.<sup>45</sup>

Al hablar de plasmar los derechos es indispensable establecer la positivización del derecho, tanto en una norma sustantiva, como también en un texto legal, debido a que hay países con un reducido catálogo de derechos enunciados dentro su carta magna; no obstante, dichos derechos no son limitativos.

Basta como muestra la Constitución dominicana derogada en junio de 2010, la cual contenía un reducido catálogo de derechos meramente enunciativos; sin embargo, de manera expresa decía que estos derechos no eran limitativos. Por tanto, se recogían en las leyes adjetivas, así como también en los tratados internacionales de derechos humanos que el Estado dominicano tiene suscritos o ratificados, que en este caso integraban el bloque de constitucionalidad. La Reforma Constitucional del 2010 le dio una orientación distinta a lo que había sido el Estado dominicano hasta ese momento.

El Estado Social y Democrático de Derecho prioriza los derechos fundamentales, incorpora nuevos derechos, y al mismo tiempo, identifica los procedimientos que garantizan que estos derechos sean reales, posibles y alcanzables por los ciudadanos.<sup>46</sup>

---

45 ALCÁNTARA SANTUARIO, A.-A., & ZAIRA NAVARRETE, Z.-C. "Inclusión, Equidad Y Cohesión Social En Las Políticas De Educación Superior En México". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, núm. 5(15) (2014), pp. 213–239.

46 PECES-BARBA, G. *Derechos fundamentales*. 4a. ed, Universidad de Madrid, Facultad de Derecho, Sección de Publicaciones, 1983.

Otra definición sobre los derechos principales, que nos ayuda a entender mejor es la de del profesor Ansuátegui, citado por Alcántara,<sup>47</sup> que expresa principales son los derechos que esta corregido o garantizado en reglas primordiales ordenada jurídicamente, tiene una presencia en el contenido esencial y coordinado basado en otros derechos o contenido “inferiores” o “menores” del sistema, o recopila valores y principios principales en ese sistema.

Esta percepción expresada por el profesor señala lo más importantes y destacado de este derecho que sen encuentra garantizado una regla básica, dentro del ordenamiento jurídico del Estado, que si no se encuentran en un estado corregido que por lo menos sea parte de los valores principales de sistema jurídico.

Algo que no se puede dejar de lado, es la interacción que tiene la naturaleza t la función de los derechos principales en el grupo del orden constitucional. Los derechos fundamentales esta junto a los valores constitucionales de estado, en especial a la dignidad y los derechos principales.

Para el profesor Haberle, los derechos fundamentales tienen como fin preservar frente a la injerencia estatal determinados ámbitos vitales de los individuos, toda intervención sobre ellos a través de la legislación no puede entenderse más que como una limitación. Lo que nos quiere decir, desde el punto de vista institucional de los derechos fundamentales es, por un lado, autorización al legislador para conformar y limitar la libertad; y, por el otro lado, es un límite para el mismo legislador. Por tanto, tiene una doble función la de la limitación y la de la conformación de los derechos fundamentales.<sup>48</sup>

---

47 SIMITIS, SPIROS. Afirmación de los derechos fundamentales en la Unión Europea: ha llegado el momento de actuar. Oficina de las Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1999.

48 MORENO FLÓREZ, SANDRA PAOLA. La construcción jurisprudencial de los derechos fundamentales de los trabajadores en Colombia. Academia Colombiana de Jurisprudencia, 2016.

## 1.4.2 Derechos humanos

Los derechos humanos son, uno de los términos más usados en la cultura jurídica y política actual, tanto por los juristas, políticos, y todas las personas que se ocupan del ser humano, del Estado y del Derecho, como por los mismos ciudadanos. Garantizar los derechos humanos de hombres y mujeres es función principal de los Estados, la creación y aplicación de su marco jurídico y sus leyes, las cuales permiten que las garantías se cumplan de forma sistémica en los estados, mediante las instituciones encargadas de cumplir y hacer cumplir las leyes.<sup>49</sup>

Si se atiende la práctica lingüística de la que se extraen las definiciones léxicas y que reflejan el uso de un término del lenguaje por los miembros de una determinada sociedad, se puede encontrar que existen distintas palabras que expresan el concepto de derechos humanos como: derechos naturales, derechos públicos subjetivos, libertades públicas, derechos morales, derechos fundamentales, derechos individuales, derechos del ciudadano, entre otras.

No obstante, ninguno de estos términos es una expresión pura de una decisión lingüística, sino que todos ellos tienen conexiones culturales y explicaciones que se derivan de un contexto histórico, de unos intereses, de unas ideologías y de unas posiciones científicas o filosóficas de fondo<sup>50</sup>.

Se podría considerar que las múltiples denominaciones para hacer referencia al uso de ese término radican en la oscuridad y ambigüedad que guardan todos los conceptos enunciados más arriba. Al no saber a qué se alude cuando se habla de estos tipos de derechos, se puede favorecer su utilización ideológica, o se puede perder -en cierto modo- la esencia de entender el objeto de estos derechos.<sup>51</sup>

En el mismo orden de ideas, este autor señala que los derechos fundamentales serán los derechos humanos

---

49 BARTLETT CASTELLÀ, ENRIC R., et al. 1957-2007, 50 años de derechos humanos y Europa. Bosch, 2009.

50 FARIÑAS DULCE, MARÍA JOSÉ. Los derechos humanos: desde la perspectiva sociológica jurídica a la “actitud postmoderna”. Instituto de Derechos Humanos Bartolomé de las Casas, 1997.

51 MORENO FLÓREZ, SANDRA PAOLA. La construcción jurisprudencial de los derechos fundamentales de los trabajadores en Colombia. Academia Colombiana de Jurisprudencia, 2016.

positivizados a nivel interno y los derechos humanos manifestarían a los derechos naturales positivizados en las declaraciones internacionales, así como aquellas exigencias básicas que no han alcanzado un estatuto jurídico positivo<sup>52</sup>.

Como es sabido, el uso del término derechos humanos está más ligado al ámbito internacional, ya que es el léxico utilizado para la mayoría de las declaraciones o tratados internacionales que vinculan la dignidad del ser humano y todo lo que conlleva un trato y desarrollo digno de la persona. Por el contrario, “derechos fundamentales” es utilizado en un ámbito nacional o interno en que las constituciones modernas hacen uso de ella.<sup>53</sup> Por consiguiente, se puede decir que los “derechos fundamentales” son las prerrogativas que el Estado ofrece tanto en la carta magna como en las normas adjetivas que el ordenamiento jurídico tiene; mientras que “derechos humanos” es una expresión de uso cotidiano, pero ambiguo en un campo de aplicación más internacional.

### **1.4.3 Importancia y funcionalidad**

Los derechos humanos siempre se han vinculado con la vida, la dignidad, la libertad, la igualdad, seguridad, solidaridad y la participación política; por consiguiente, solo se estará en presencia de un derecho fundamental cuando se pueda razonablemente sostener la garantía de dichos derechos o instituciones dentro de un ordenamiento jurídico donde se respeten y hagan respetar esos principios.

Como es de conocimiento general, ni en España, ni en la República Dominicana, así como en ningún otro país, se cuenta con un sistema infalible para la garantía efectiva de los derechos fundamentales, ya que a menudo se ven en la prensa innumerables casos de vulneraciones y habría que mencionar, también, los cúmulos de trabajo dentro de los tribunales ordinarios y de igual modo en los tribunales internacionales y constituciones de cada país.

Sin embargo, lo verdaderamente importante es que existen legislaciones e instituciones que trabajan para el respeto

---

52 MARTÍNEZ GREGORIO, P.-B. Diez Lecciones Sobre Ética, Poder Y Derecho Editorial, 2010.

53 VENTURA ROBLES, MANUEL E., AND DANIEL ZOVATTO G. La función consultiva de la Corte Interamericana de Derechos Humanos: naturaleza y principios, 1982-1987. 1a ed, Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 1989.

de los derechos y para que no sigan las violaciones a los derechos humanos y fundamentales.

Tales son El Poder Judicial, Organizaciones No Gubernamentales<sup>54</sup>, la Comisión Internacional de Derechos Humanos, las Naciones Unidas, las Cortes Internacionales de Derechos Humanos y la declaración universal de los derechos humanos velan por el buen funcionamiento de estos derechos.

Hecha esta salvedad, esta sección del texto se dedicará a establecer la relevancia de los derechos fundamentales y la puesta en práctica en varios aspectos, comenzando con la relación entre los ciudadanos, con el Estado, el vínculo entre los derechos fundamentales y el ordenamiento jurídico en sí, y, por último, con las diversas ramas del Derecho.

Lo primero a mencionar es la importancia de los derechos fundamentales en relación directa con las personas, pero en este caso con la mujer. Como es de saber, la titularidad de estos derechos les corresponde a todas las personas, sin ningún tipo de distinción, abarcando desde los que no han nacido hasta las personas que ya están muertas. Sin embargo, es lamentable decir que son estos mismos, los titulares de derechos, los que desconocen cuáles son sus derechos y, peor aún, no tienen la más mínima idea de los beneficios que pudieran adquirir a la hora de poder exigirlos<sup>55</sup>.

Algunos países, cuentan con un gran número de personas que desconocen los derechos que les son otorgados por la ley sustantiva, lo que empeora más cuando estos no saben cómo poder exigir dichos derechos en caso de verse amenazados o vulnerados.

A pesar del escenario que enfrenta esta población, los derechos fundamentales no dejan de ser importantes y prácticos, ya que cualquier persona puede tener una vulneración del derecho a la educación, con relación a la violencia de género, en los asuntos de salud y sanidad o simplemente no tener acceso a determinados servicios por

---

54 JEAN DOUROJEANNI, M. "Organizaciones No Gubernamentales Internacionales O Transnacionales" *Ecología Aplicada*, núm. 5 (2006). p. 157.

55 CONTRERAS JAIME, M.-H. "Procedimiento Penal Constitucional, Conflicto armado en Colombia". *Revista de Derecho*, núm. 4(19) (2003), pp. 119-125.

ser una persona con alguna discapacidad. Estos son casos de la vida cotidiana, que normalmente son llevados a la práctica por los mecanismos convencionales, debido a la inexistencia de un organismo o institución que se dedique exclusivamente a la protección de los derechos fundamentales.

El segundo elemento que relacionar con los derechos fundamentales es el Estado. Esta es una pieza de suma importancia al hablar de derechos fundamentales, y más cuando se habla de un Estado social y democrático de derecho. Lo primero que se quiere abordar es el significado de lo que es un Estado de Derecho. El Estado de Derecho se sujeta a la misma normativa que este produce, con una concepción eminentemente liberal.

Como bien señala López Meléndez, el Estado de Derecho “implica principios morales, jurídico y políticos que deben tener eco en las decisiones judiciales que fomenten el respeto de las reglas fundamentales del juego político. El Estado de Derecho es cuando las instituciones públicas o el Estado en un conjunto actúan con apego a las leyes, y de manera muy particular de la Constitución. El Estado de derecho se ampara en el principio de que quienes hacen las leyes tienen también la obligación de respetarlas”<sup>56</sup>.

Ahora bien, ¿qué se debe de entender por “Estado social y democrático de derecho”? Se debe interpretar que es un Estado sujeto a la ley, legítimamente establecida con arreglo a la Constitución, que no puede contradecir a los preceptos sociales en ella establecidos, los cuales constituyen la positivización de ciertos valores por y para los cuales se construye el Estado social.

El Estado social y democrático de derecho se caracteriza, entonces, por la búsqueda de la coincidencia entre la titularidad formal de ciertos derechos públicos subjetivos y su ejercicio efectivo, así como por la acción estatal. Además, se describe por la concepción del estatus de ciudadanía como participación en valores y derechos políticos, así como en los bienes económicos y culturales del Estado.

---

56 BERTRAN, M., JANSÀ, M., VIDAL, M., NÚÑEZ, M., ISLA, P., & ESCARRABILL, J. "Guía metodológica para la elaboración de un programa estructurado de educación terapéutica: del diseño a la evaluación". Revista Clínica Española, núm. 10 (2020), pp.130–165.

Constituye también un rasgo fundamental el hecho de ser un Estado de prestaciones, de modo tal que los preceptos constitucionales por los que se rige, además de limitar su actividad, le fijan objetivos para su acción legislativa y administrativa, lo que le obliga a construir una política orientada hacia la configuración de la sociedad por el Estado dentro de los patrones constitucionales.

Ya comprendido esto, se puede deducir que España y la República Dominicana, al tener este tipo de Estado, están estrechamente relacionadas y comprometidas con los derechos fundamentales y sus garantías a merced de los titulares de derecho, los ciudadanos, para así poder concretar un ejercicio en las funciones públicas más efectivo, digno y diáfano.

Existe una posibilidad de que la expresión “derechos fundamentales tenga a su favor la susceptibilidad de abarcar la categoría clásica de los derechos: individuales (de autonomía), políticos (de participación) y económicos, sociales y culturales. A lo que debe sumarse que, debido al carácter histórico de su fundamentación, constituyen una categoría abierta a la historia y a asumir la evolución de los diversos contenidos. Vista esta posibilidad, los derechos humanos tienen un mayor alcance en las áreas de desarrollo humano y de la sociedad.

Por consiguiente, los derechos fundamentales presentan una vertiente subjetiva y otra objetiva: Los derechos fundamentales, por una parte, son derechos subjetivos y, por otra parte, son elementos estructurales del ordenamiento jurídico... Así un derecho fundamental es una figura que resume un valor asumido en el sistema jurídico de una comunidad y que se inserta con fuerzas vinculantes en el ordenamiento jurídico”<sup>57</sup>

La presencia de normas de derechos fundamentales en un determinado ordenamiento jurídico despliega una serie de efectos de amplia trascendencia en lo que se refiere a su configuración y funcionamiento. Ello, al menos, por dos razones. En primer lugar, por la misma naturaleza constitucional de las normas de derechos. En este punto cabe reconocer que, en realidad, este efecto es el resultado de la ubicación constitucional de

---

57 CRUZ REYES, E. (2010). "Derechos Humanos, Estado de Derecho y Constitución". Criterio Jurídico Garantista, núm. 2 (2010), pp.30-70

estas normas y no es la consecuencia de que posean determinados rasgos característicos de otro tipo.

En segundo lugar, ya se ha aludido con anterioridad a la carga moral de las normas de derechos fundamentales. Son expresión del punto de vista sobre la justicia que asume en última instancia el sistema jurídico de referencia. En este sentido, configuran la dimensión sustantiva o material del sistema, dimensión que se materializa y que surte efectos a partir de la posición constitucional de las normas de derechos<sup>58</sup>.

El último elemento que relacionar con la importancia y funcionabilidad de los derechos fundamentales está constituido por las diversas ramas del derecho, o, dicho de otro modo, el mundo jurídico en sí mismo. Jurídicamente hablando, los derechos fundamentales tienen una importancia vital, ya que, gracias a esos derechos contenidos en la Constitución, existe la profesión de abogado, jurista, fiscal o juez.

Las labores de estos profesionales abarcan la defensa y justicia de los derechos que se les confiere a las personas o grupos, sin importar el procedimiento que se siga (civil, penal, administrativo, etc.). Con esto se quiere decir que son numerosas las demandas judiciales relacionadas con los derechos fundamentales que llegan a los tribunales españoles y dominicanos. A pesar de que la nueva Constitución Dominicana establece la creación de un tribunal constitucional para el conocimiento de esta materia y de la existencia de un proyecto de Ley Orgánica del Tribunal Constitucional y de los Procedimientos Constitucionales, aun los legisladores no han tomado la decisión de aprobarla y ponerla en vigencia.

De la evolución y realidad de los derechos fundamentales en la esfera civil se puede concluir que hay nuevos derechos fundamentales que hasta ahora eran simples derechos privados; y aunque aún hay derechos privados, base de los derechos fundamentales y necesarios para su ejercicio concreto, que tienen un tratamiento puramente civil y no de derechos fundamentales.

Los derechos fundamentales se encuentran en todas las actuaciones que los ciudadanos desempeñan en la

---

58 MELO DE MORAES RÊGO, NELSON. La contribución del poder judicial a la protección de los derechos humanos de tercera generación; especial referencia al derecho al desarrollo. Apiario Editora2, 012.

sociedad, estos son de prerrogativas inherentes, que se encuentran positivizados dentro del ordenamiento jurídico español y dominicano y que se debe tener conocimiento de cuáles son y de cómo exigirlos. A pesar de que la Carta Magna Dominicana, contiene garantías fundamentales (habeas corpus, data, amparo, etc.), aún falta mucho por hacer, porque lo más importante es que los titulares de tales derechos los deben conocer para que estos sean respetados y a la hora de una violación sepan cómo reivindicarlos. También falta mucho a nivel institucional. En tal sentido, debe decirse que, aunque ya se tienen los cimientos, hay que seguir trabajando al respecto.

#### **1.4.4 Derechos y libertades**

En España la constitución fue ratificada por el pueblo el 6 de diciembre del año 1978, y en su artículo 10 establece lo siguiente; De los derechos y deberes fundamentales:

La dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y a los derechos de los demás son fundamento del orden político y de la paz social.

Las normas relativas a los derechos fundamentales y a las libertades que la Constitución reconoce se interpretarán de conformidad con la Declaración Universal de Derechos Humanos y los tratados y acuerdos internacionales sobre las mismas materias ratificados por España.

En la República Dominicana fue promulgada una nueva Constitución el día 14 de junio del año 2015, en la cual se define el país como un “Estado Social y Democrático de Derecho” (artículo 7), cuya función esencial es “la protección efectiva de los derechos de la persona” (artículo 8).

En la Constitución vigente, el Estado dominicano asumió el compromiso de promover entre otras cosas, el cumplimiento de los derechos económicos, sociales y culturales a favor de toda la población, refiriéndose estos derechos al trato justo que debe recibir toda persona de parte de los poderes públicos de la sociedad a

la que pertenece, a fin de alcanzar una vida digna. Se puede mencionar como derechos económicos, sociales y culturales consagrados por la Constitución a favor de los habitantes de la República los siguientes: El derecho a la alimentación (artículos 54 y 61), a la salud (artículo 61), a la seguridad social (artículo 60), al trabajo, lo que incluye el derecho a un salario justo (artículo 62), a la educación (artículo 63) y a la cultura (artículo 64).

Para que los sectores populares logren disfrutar efectivamente de los derechos económicos, sociales y culturales, el Estado debe combatir la pobreza en todas sus dimensiones, de modo que los segmentos excluidos y marginados de la población sean redimidos del abandono y las carencias en que se encuentran actualmente, siendo recomendable que las personas empobrecidas sean integradas a las acciones estatales tendentes a su redención social.

Para ser fiel al deber de “velar por el fortalecimiento y calidad de la democracia”, como lo establece el artículo 75, numeral 12 de la Constitución, además de defender la vigencia en el país de los derechos civiles y políticos como se hace siempre, deben luchar también por el cumplimiento de los derechos económicos, sociales y culturales de todos (as), pues sin la vigencia de estos derechos no existe auténtica democracia.<sup>59</sup>

Derechos Civiles y Políticos: Son aquellos que aseguran la participación de algunos de los habitantes en la orientación y estructuración de la vida política, esto es en las actividades que se relacionan con la organización de las instituciones del Estado y la conducción del gobierno. (Amiama, 1954)<sup>60</sup>.

Cuando se dice algunos individuos, se refiere al hecho de que para involucrarse en esta actividad deben gozar de todas las facultades civiles y políticas, ejemplo, no estar sub judice, no estar interdicto, etc. Según la

---

59 GILES CARNERO, R. y MORA RUIZ, M. El derecho antidiscriminatorio de género : estudio pluridisciplinar de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres . 1a. ed. Badajoz: Abecedario. 2008.

60 AMARO GUZMÁN, R.-A. "Notas de los derechos constitucional de la República Dominicana". Secretaria de Estado de Administración de República Dominicana, núm. 86 (1954), p.81.

constitución dominicana, proclamada el 14 de junio del año 2015, los Derechos Civiles y Políticos se refieren enteramente al derecho de las personas, lo que en los tiempos antiguos se denominaba el jus gentium, que era una especie de derecho común.

En la constitución dominicana se puede observar bajo este concepto los artículos que los señalan. Los artículos 37 al 49. La dignidad humana hace referencia a que ningún ciudadano debe ser sometido a humillaciones, ya sean corporales o verbales por parte del Estado o particulares.

Se debe respetar de forma sagrada, innata a toda persona sobre suelo español y dominicano. Por esta razón las leyes sancionan los actos que van contra este precepto humano. Sin embargo, el derecho a la igualdad es trascendental en la vida de las personas, ya que los pueblos han atravesado periodo de guerra, por causa de la desigualdad entre hombres y mujeres.

Con relación a los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, entre las capacidades y los derechos que se extrae del enfoque de las capacidades de Sen y Nussbaum, surge muy especialmente el problema de fundamentar los derechos económicos, sociales y culturales. En esta teoría se deja muy claro que la libertad es un valor primordial y que los derechos individuales, civiles y políticos se fundamentan en las capacidades básicas. Sin embargo, el fundamento de las capacidades no es tan diáfano en caso de los derechos sociales. La riqueza o los ingresos no son buenos en sí mismos, sino en cuanto son medios para promover las funciones humanas.

Las teorías de la justicia como la de los bienes materiales de Rawls cosifican las relaciones humanas al comparar a las personas en base a sus bienes materiales. Para el enfoque de las capacidades, estos parámetros no son mucho más objetivos que las capacidades y, al mismo tiempo, les falta información para determinar si los individuos pueden ser capaces realmente de desarrollar sus funciones básicas.

Hasta aquí se puede estar de acuerdo. Sin embargo, el inconveniente de la igualdad en el punto de partida es que por sí sola no garantiza la igualdad en los resultados, es decir, que partiendo de posiciones iguales se

tengan los mismos logros<sup>61</sup>. Hay circunstancias que pueden afectar a las decisiones de los individuos y que pueden pervertir injustamente la igualdad inicial. Esto sucede claramente en el caso de las mujeres donde las discriminaciones aparecen a muchísimos niveles.

No basta con garantizar que las mujeres tengan un punto de partida igual a los hombres, sino que la igualdad hay que garantizarla y mantenerla en todo momento. Por eso, hay que tener en cuenta la igualdad en los resultados porque sólo así se puede conseguir que al final todos logren una vida digna. La igualdad en los resultados será consecuencia del conjunto de medidas a tomar por los poderes públicos para apoyar continuamente una semejante calidad de vida.

El punto de vista que entiende que los derechos sociales son derechos más limitados y dependientes de unos recursos materiales que son escasos, no deja de ser un punto de vista ideológico que ve los derechos sociales no como derechos “universales” (universalizables) de todos los individuos sino tan sólo como derechos que, dependiendo de las circunstancias político-sociales y socioeconómicas, se pueden garantizar (y a veces ni eso) a aquellos más desfavorecidos.

Esta idea no es defendible puesto que parece difícil negar la titularidad de los derechos sociales a quienes disponen de medios si realmente, el fundamento del título de derecho es la existencia de una necesidad o un funcionamiento básico de todo ser humano<sup>62</sup>. Al final, recurrir a la escasez no es más que una forma de defender un tipo de organización política que distribuye los recursos de determinada manera subordinando los objetivos sociales que persiguen los derechos sociales<sup>63</sup>.

En las cuestiones de la pobreza y la desigualdad se han de combinar diversos enfoques que enriquezcan las

---

61 CALVO GONZÁLEZ, J.-C. "Desigualdades de género y capacidades humanas". Revista COMARES, núm. 8 (2010), p. 177.

62 MARTÍNEZ, A. G., & LUCAS, J. D. "El desafío de las fronteras. Derechos humanos y xenofobia frente a una sociedad plural". Reis, núm. 66 (1994) p. 210.

63 MONEREO ATIENZA, C. MARTHA C. NUSSBAU M. "Otro Enfoque para la Defensa del Ser Humano y de los Derechos de las Mujeres". Secuencia: Estudios Jurídicos e Políticos, núm. 36 (2015), p. 93.

propuestas de solución. El enfoque de las capacidades añade otros factores que influyen en la privación de capacidades además de la falta de bienes. Por eso, los diversos estudios sobre la pobreza, la calidad de vida y el desarrollo humano se han completado con la dimensión de las capacidades humanas y los factores de desigualdad como las diferencias sexuales.

Se ha empezado a valorar junto al bienestar de las mujeres, su “empoderamiento” o “agencia” como base para la mejora de la posición social y su autoestima personal. A través del énfasis del empoderamiento se buscan caminos estratégicos para facilitar el acceso de las mujeres a la participación y a la toma de decisiones en una democracia.

En cuanto a la situación de los españoles es diferente, aun no alcanzan la igualdad, entre los hombres y las mujeres no hay una diferencia significativa si lo comparamos con los 148 países que estaban incluidos en el informe de la Brecha Global de Género 2018, del PNUD. En este informe España en cuanto a la igualdad se encuentra en una posición muy pequeña, en este informe arroja un 74.6% en igualdad. Mientras que el informe de Desarrollo Humano de 2015 del PNUD, dentro de los 188 países la península Ibérica se encuentra en una posición alta ocupando la posición No.26.<sup>64</sup>

Aunque todavía, hoy en día en España los hombres gozan de mejores sueldos que las mujeres, en España se seguirán haciendo todo lo posible para que algún día se goce de una mejor igualdad, La igualdad, como definición práctica, podría ser: “ausencia de total discriminación entre los seres humanos, en lo que respecta a sus derechos”.

Se considera que es insuficiente el esfuerzo, en cuanto a este tema de igualdad, que este tema abarca demasiado sectores y que hay muchos factores que analizar y puede generar cambio importante en la vida de cada uno. La desigualdad ha estado latente en la historia del hombre, y en cada contexto se ha luchado

---

64 GIL-BORRELLI, C., VELASCO, C., MARTÍ-PASTOR, M., & LATASA, P. "La identidad de género, factor de desigualdad olvidado en los sistemas de información de salud de España". Gaceta Sanitaria, núm. 32 (2018), pp. 184–186.

Para lograr cambiar esa situación, no fue hasta la revolución francesa que se tomó en cuenta la igualdad a nivel mundial y comenzó a valorar y respetando el tema.

La inclusión de esta palabra en la frase fue a causa de que, en 1789, el Tercer Estado (el pueblo) se rebeló contra la nobleza y el clero, que exigían un aumento de los impuestos. Los diputados del Tercer Estado se unieron formando la Asamblea Constituyente, y redactaron importantes documentos políticos que abolían los privilegios señoriales buscando la igualdad, como fue la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, antecedentes de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, buscando el reconocimiento mundial de este valor.

Durante la Historia se han violado constantemente los Derechos Humanos, es decir, que este valor no ha sido respetado, causándose por ello grandes y numerosas desgracias a nivel universal, como las conquistas, el sometimiento de pueblos, la esclavitud. Al oír la palabra igualdad vienen a la mente siempre las mismas cosas. Igualdad entre razas, igualdad de sexos, que no son las únicas, pero que tal vez son las que más preocupan a la gente porque están más presentes en su vida cotidiana.

Hoy en día, las mujeres siguen luchando por una igualdad que ya está cerca, aunque todavía para conseguir lo mismo que un hombre, tiene que demostrar el doble. Esto ha llevado a movilizaciones feministas que en algunos casos han sido extremas, perdiendo así la razón de sus argumentos.

La constante violación de los Derechos Humanos ha provocado la organización de asociaciones que los defienden, como Amnistía Internacional, Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia o Unicef, Manos Unidas, Unesco, Médicos Sin Fronteras.

Se debe adoptar la igualdad como el respeto a éstos, ya que promueven la igualdad en derechos y en oportunidades y aceptan la diversidad en forma. Cuando hablamos de igualdad de género, se está hablando de que tanto hombres como mujeres gocen de la misma protección y trato de las instituciones, autoridades y demás personas, y que gocen de los mismos derechos, libertades y oportunidades, sin ninguna discriminación

por razones de género, color, edad, discapacidad, nacionalidad, vínculos familiares, lengua, religión, opinión política o filosófica, condición social o personal.

La Constitución de la República Dominicana<sup>65</sup>, en su artículo 39, consagra el Derecho a la Igualdad, propone la misma como uno de los valores supremos y los principios fundamentales de la dignidad humana, que es a la vez parte de los “factores esenciales para la cohesión social. Mientras que la Constitución española establece en su artículo 1:

“España se constituye en un Estado social y democrático de Derecho, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político”.

La evidente presencia de las mujeres en la vida económica y social demuestra que trabajan arduamente por ganar su lugar de igualdad, el orden cultural de hombres y mujeres se ha ido acercando de manera considerable, lo cual se expresa en la cotidianidad de las relaciones de pareja, de familia, o de trabajo.

Otro estudio sobre el tema en cuestión lo realizó la Global Gender Gap Report 2013<sup>66</sup> (Informe Global de Desigualdad de Género), el cual sostiene que República Dominicana se encuentra en la posición número 72 en cuanto a la igualdad de género, en él se midió la brecha de género que existe en 136 países del mundo, mientras que España ocupa el lugar 58 en el ranking. Esto demuestra que deben seguir luchando para avanzar sobre este aspecto.

Principios de reglamentación e interpretación. La interpretación y reglamentación de los derechos y garantías fundamentales, reconocidos por la Constitución, se rigen por los principios siguientes: Sólo por ley, en los casos permitidos por la Constitución, podrá regularse el ejercicio de los derechos y garantías fundamentales,

---

65 Constitución Dominicana - Portal Oficial del Estado Dominicano. (2014, 16 diciembre). Dominicana.gob. do. portal Oficial del Estado Dominicano. <http://dominicana.gob.do/index.php/pais/2014-12-16-20-52-13>

66 RATCHEVA, V. S. "Conclusions, insight and recommendations from the World Economic Forum Global Gender Gap Report 2016". STEM Gender Equality Congress Proceedings, núm.1 (2017), pp. 603–647.

respetando su contenido esencial y el principio de razonabilidad.

Aquellos que creen ver en la naturaleza de los derechos económicos, sociales y culturales el origen de la imposibilidad de alcanzar su exigibilidad utilizan algunos argumentos que brevemente se procuran enunciar, junto con las principales réplicas que han recibido en la doctrina y algunas consideraciones se estiman oportuno realizar al respecto.

Los argumentos esgrimidos por los objetores de la justicia de los derechos económicos, sociales y culturales parten de diferenciar la naturaleza de estos derechos, con la de los derechos civiles y políticos. Uno de los argumentos que se repiten para sostener la pretendida distinción de los derechos civiles y políticos con respecto a los derechos económicos, sociales y culturales, radica en el supuesto carácter de obligaciones negativas del primer género de derechos, mientras que los derechos económicos, sociales y culturales implicarían el nacimiento de obligaciones positivas que en la mayoría de los casos deben solventarse con recursos del erario.

De acuerdo con esta posición, las obligaciones negativas se agotarían en un no hacer por parte del Estado: no detener arbitrariamente a las personas, no aplicar penas sin juicio previo, no restringir la libertad de expresión, no violar la correspondencia ni los papeles privados, no interferir con la propiedad privada, etc. Por el contrario, la estructura de los derechos económicos, sociales y culturales se caracterizaría por obligar al Estado a hacer, es decir, a brindar prestaciones positivas: proveer servicios de salud, asegurar la educación, a sostener el patrimonio cultural y artístico de la comunidad.

En el primer caso, bastaría con limitar la actividad del Estado, prohibiéndole su actuación en algunas áreas.

En el segundo, el Estado debería necesariamente erogar recursos para llevar a cabo las prestaciones positivas que se le exigen.

Estas distinciones están basadas sobre una visión totalmente sesgada y "naturalista" del papel y funcionamiento del aparato estatal, que coincide con la posición decimonónica del Estado mínimo, garante

exclusivamente de la justicia, seguridad y defensa.

Sin embargo, incluso para los pensadores más caracterizados de la economía política clásica, como Adam Smith y David Ricardo, resultaba más que obvia la interrelación entre las supuestas "obligaciones negativas" del Estado, en especial en materia de garantía de la libertad de comercio, y una larga serie de obligaciones positivas, vinculadas con el mantenimiento de las instituciones políticas, judiciales, de seguridad y defensa, necesarias como condición del ejercicio de la libertad individual<sup>67</sup>.

Lo mismo cabe señalar con respecto a muchos otros derechos "civiles y políticos": el respeto de derechos tales como el debido proceso, el acceso a la justicia, el derecho de asociación, el derecho de elegir y ser elegido, suponen la creación de las respectivas condiciones institucionales por parte del Estado (existencia y mantenimiento de tribunales, establecimiento de normas y registros que hagan jurídicamente relevante la actuación de un colectivo de personas en cuanto tal, convocatoria a elecciones, organización de un sistema de partidos políticos, etc.).

Aun aquellos derechos que parecen ajustarse más fácilmente a la caracterización de "obligación negativa", es decir, los que requieren una limitación en la actividad del Estado a fin de no interferir la libertad de los particulares –por ejemplo, la prohibición de detención arbitraria, la prohibición del establecimiento de censura previa a la prensa, o bien la prohibición de violar la correspondencia y los papeles privados.

Todo lo antes mencionado conllevan una intensa actividad estatal destinada a que otros particulares no interfieran esa libertad, de modo tal que la contracara del ejercicio de estos derechos está dada por el cumplimiento de funciones de policía, seguridad, defensa y justicia por parte del Estado. Evidentemente, el cumplimiento de estas funciones reclama obligaciones positivas, caracterizadas por la erogación de recursos, y no la mera abstención del Estado.

---

67 AMARTYA SEN, A.-K., & LAMPREA MONTEALEGRE, E.-L. "Economía de bienestar y dos aproximaciones a los derechos". Universidad Externado de Colombia, núm. 1 (2002), p.330.

La historia del nacimiento de los Estados Sociales es la historia de la transformación de la ayuda a los pobres motivada en la caridad y en la discrecionalidad de la autoridad, en beneficios concretos que corresponden a derechos individuales de los ciudadanos.

Si bien los principales derechos económicos, sociales y culturales han sido consagrados en el plano internacional en numerosos instrumentos, su reconocimiento universal como auténticos derechos no se alcanzará hasta superar los obstáculos que impiden su adecuada justicia, entendida como la posibilidad de reclamar ante un juez o tribunal de justicia el cumplimiento al menos de algunas de las obligaciones que constituyen el objeto del derecho.

Si un Estado cumple habitualmente con satisfacer determinadas necesidades o intereses tutelados por un derecho social (por ejemplo, si desarrolla un amplio programa de provisión de alimentos a la población amenazada por el hambre), ningún observador podría afirmar que los beneficiados por la conducta estatal gozan de ese derecho (por ejemplo, del derecho a una alimentación adecuada y a estar protegido contra el hambre –art. 11.1 y 11.2, Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)<sup>68</sup>, como derecho subjetivo, hasta tanto verificar si la población se encuentra en realidad en condiciones de demandar judicialmente la prestación del Estado ante un eventual incumplimiento.

Lo que calificará la existencia de un derecho social como derecho no es simplemente la conducta cumplida por el Estado, sino la existencia de algún poder jurídico de actuar del titular del derecho en el caso de incumplimiento de la obligación debida. Considerar a un derecho económico, social o cultural como derecho es posible únicamente si al menos en alguna medida el titular/acredor está en condiciones de producir mediante una demanda o queja, el dictado de una sentencia.

---

68 SPACCAROTELLA, S. D. (2017). El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales: su aplicación efectiva respecto de la vivienda digna en la República Argentina. LEX, 15(19), 77. <https://doi.org/10.21503/lex.v15i19.1371>

Casos relacionados con la aplicación de los Derechos Sociales, Económicos y Culturales en España y República Dominicana.

Las barreras para acceder a recursos legales que les permitan hacer valer sus derechos aumentan la indefensión y agravan la pobreza. Cientos de miles de personas han perdido o están en riesgo de perder su vivienda como consecuencia de los desalojos hipotecarios en España. Ante esta situación las autoridades, además de medidas insuficientes, han adoptado otras regresivas injustificadas como la reducción, en más del 50% del gasto público en vivienda entre 2008 y 2015.

Existen razones falsas y verdaderas que contribuyen a frenar el desarrollo de la justicia de los derechos económicos, sociales y culturales. Entre las razones falsas señala a las concepciones que atribuyen la no justicia como disvalor inherente a la naturaleza de esta categoría de derechos. Entre las razones verdaderas menciona la vaguedad de los textos normativos en los cuales se formulan los derechos, y la falta de una práctica institucional de interpretación de esos textos, debido principalmente a la ausencia de mecanismos apropiados de implementación.

De lo dicho hasta ahora se desprenden conclusiones que cuestionan claramente la idea de que sólo los derechos civiles y políticos resultan justiciables. Entendiendo que todo derecho genera al Estado un complejo de obligaciones negativas y positivas, cabe analizar entonces qué tipo de obligaciones brindan la posibilidad de su exigencia a través de la actuación judicial.

El problema remite a una de las discusiones clásicas en materia de definición de los derechos, consistente en la relación entre un derecho y la acción judicial existente para exigirlo. Algunas dificultades conceptuales que plantea esta discusión, fuente constante de respuestas circulares, tiene directa relación con la estrecha vinculación de la noción clásica de derecho subjetivo, la noción de propiedad y el modelo de Estado liberal.

Dado que gran parte de las nociones sustanciales y procesales propias de la formación jurídica continental tradicional surgen del marco conceptual determinado por esta vinculación, muchas de las respuestas casi

automáticas dadas frente a la posible justicia de los derechos económicos, sociales y culturales insisten en señalar la falta de acciones o garantías procesales concretas que tutelen los derechos sociales.

#### **1.4.5 Obstáculos para el alcance de los derechos sociales económicos y culturales.**

Concerniente a este tema se puede decir que, en principio, resulta difícilmente imaginable la situación en la cual el Estado incumpla total y absolutamente con toda obligación positiva vinculada con un derecho económico, social y cultural. El Estado cumple en parte con derechos tales como el derecho a la salud, a la vivienda o a la educación, a través de regulaciones que extienden obligaciones a particulares, interviniendo en el mercado a través de reglamentaciones y del ejercicio del poder de policía, ejercido a priori (a través de autorizaciones, habilitaciones o licencias) o a posteriori (a través de la fiscalización). De modo que, cumplida en parte la obligación de tomar medidas tendentes a garantizar estos derechos, aun en los casos en los que las medidas no impliquen directamente la prestación de servicios por el Estado, queda siempre abierta la posibilidad de plantear judicialmente la violación de obligaciones del Estado por asegurar discriminatoriamente el derecho.

Las posibilidades son más evidentes cuando el Estado presta efectivamente un servicio en forma parcial, discriminando a capas enteras de la población. Pueden subsistir, evidentemente, dificultades procesales y operativas en el planteo de casos semejantes, pero difícilmente pueda discutirse que la realización parcial o discriminatoria de una obligación positiva no resulte materia justiciable.

En segundo lugar, más allá de las múltiples dificultades teóricas y prácticas que plantea la articulación de acciones colectivas, en muchos casos el incumplimiento del Estado puede reformularse en términos de violación individualizada y concreta, en lugar de en forma genérica.

La violación general al derecho a la salud puede reconducirse o reformularse a través de la articulación de una acción particular, encabezada en un titular individual, que alegue una violación producida por la no

producción de una vacuna, o por la negación de un servicio médico del que dependa la vida o la salud de esa persona, o por el establecimiento de condiciones discriminatorias en el acceso a la educación o a la vivienda, o en el establecimiento de pautas irrazonables o discriminatorias en el acceso a beneficios de asistencia social. La habilidad del planteo radicará en la descripción inteligente del entrelazado de violaciones de obligaciones positivas y negativas, o bien de la demostración concreta de las consecuencias de la violación de una obligación positiva que surge de un derecho económico, social y cultural, sobre el goce de un derecho civil y político.

Pudiera señalarse que, si la violación afecta a un grupo generalizado de personas, en la situación denominada por el derecho procesal contemporáneo de derechos o intereses individuales homogéneos, las numerosas decisiones judiciales individuales constituirán una señal de alerta hacia los poderes políticos acerca de una situación de incumplimiento generalizado de obligaciones en materias relevantes de política pública<sup>69</sup>.

---

69 CORBELLA MOLINA, L. "Aportaciones de Martha Nussbaum y Amartya Sen a la construcción de una dimensión ética en la relación socioeducativa: una revisión sistemática". *Pedagogía Social Revista Interuniversitaria*, núm. 37 (2021), pp. 67-80.

## 1.5. INCORPORACIÓN DE LA MUJER AL SISTEMA EDUCATIVO

El largo, lento y difícil proceso de incorporación de la mujer al sistema educativo escolar desde los albores del liberalismo decimonónico, cuando se ponen las bases de la educación nacional, hasta la II República, etapa política en la que triunfa el principio de coeducación. Se trata de un largo periodo histórico en el que se produce el tránsito de una escuela pensada por y para el hombre, y de la que la mujer queda prácticamente excluida, a una escuela compartida en plan de igualdad con el varón.

El problema, planteado antes en la instrucción primaria, provocó un fuerte debate en la enseñanza secundaria y superior. Las Constituciones de todos los países de la región proclaman el principio de igualdad, ya sea de manera general, o aludiendo específicamente a la no discriminación por razones de sexo.

De esas fórmulas amplias de igualdad formal se deriva el derecho a la no discriminación en el terreno laboral. En algunos países, como por ejemplo Paraguay, la Constitución hace alusión directa a la relación laboral y "prohíbe toda discriminación entre los trabajadores, enumerando distintos motivos, entre ellos el sexo (art.87) y señala que los trabajadores de uno u otro sexo tienen los mismos derechos y obligaciones laborales (art.88)<sup>70</sup>. En otros, como Ecuador, Cuba y Guatemala, se establece que corresponde al Estado la promoción de la incorporación de la mujer al trabajo remunerado<sup>71</sup>.

La legislación laboral en los países latinoamericanos ha acogido de distintas formas el principio de igualdad y no discriminación. En casos como Argentina y Chile, la ley es taxativa al prohibir cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores, por motivos entre los que se considera el sexo.

En Brasil, por otra parte, se prohíbe la discriminación en el acceso y mantención del empleo y se establece

---

70 FOGEL, R. B., HEIKE, M. V., & OLAZAR, C. "Paraguay: la constitución de la identidad femenina en el campo". América Latina Hoy, núm. 9, (2009). p.354.

71 ACOSTA ESTÉVEZ, J.-B. "La hora de la igualdad en el trabajo". Revista Técnico Laboral, núm. 25(97), (2003). Pp. 635-653.

que las normas que regulan el trabajo masculino son aplicables al femenino, siempre que no se contradigan con las disposiciones de protección especial a la mujer.

Un caso diferente es el de México, el cual establece en el mismo capítulo de la Ley Federal del Trabajo los aspectos concernientes al trabajo de la mujer y la protección de la maternidad, centrandose su atención en este último aspecto. Aun cuando se especifica que hombres y mujeres tienen las mismas obligaciones y derechos, no se abordan materias específicas relativas a igualdad salarial o de condiciones de trabajo (Esponda, 1999)<sup>72</sup>.

De tal modo, el principio de igualdad y no discriminación ha sido incorporado a nivel de las Constituciones y en la legislación laboral en todos los países de la región. Esta última ha sido perfeccionada en diversos países que han incorporado normas específicas relativas a la prohibición de la discriminación en el trabajo debido al sexo. Es por ejemplo el caso de Uruguay, en que se promulgó la Ley 16045 (1989), que prohíbe la discriminación por sexo en el ámbito laboral; de Costa Rica, a través de la Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer (1990) y de Venezuela, que promulgó en 1993 la Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer<sup>73</sup>.

A pesar de estos avances, todavía existen algunas desigualdades en perjuicio de las trabajadoras a nivel de la normativa sobre condiciones de trabajo y persisten desigualdades importantes en el terreno de la realidad laboral, tal como se verá más adelante.

La no discriminación por razón de sexo en el acceso al empleo se entiende desde el proceso de selección hasta el momento de la contratación. En la mayoría de los países de la región existen disposiciones que determinan la libertad de la mujer para celebrar todo tipo de contrato de trabajo. Entre las últimas modificaciones está la de Perú, cuya Ley 26.772 (1997) prohíbe la discriminación en las ofertas de empleo

---

72 SOTO, G. P. "Igualdad de derechos entre hombres y mujeres". Revista Vinculando. Núm. 5 (2021), p.36.

73 GÓMEZ GARCÍA, M.. La educación física de la mujer de Salamanca: aportaciones históricas. 2016.

y en el acceso a los medios de formación educativa<sup>74</sup>.

Persisten, sin embargo, disposiciones como la de Uruguay, que especifica que "...no se considera discriminatorio el hecho de reservar determinados puestos a un sexo cuando ello sea condición esencial para el cumplimiento de la tarea (art.3, Ley 16045)"<sup>75</sup>.

Se ha ido eliminando paulatinamente, en la mayoría de los países, la prohibición a la mujer para realizar determinadas tareas, consideradas atentatorias a su salud física o moral, de acuerdo con el espíritu protector de la ley, aun cuando en algunos casos todavía se prohíbe de manera genérica a la mujer el desempeño de trabajos peligrosos e insalubres, el trabajo subterráneo, y se limita la carga máxima de transporte manual.

En la actualidad, sólo Argentina, Costa Rica y Colombia establecen la prohibición para realizar trabajos riesgosos, insalubres, peligrosos o penosos. La mayoría de los países establece prohibiciones solo a la mujer embarazada, para desempeñarse en labores que pongan en riesgo su salud o la del niño. En el marco de la preocupación por prevenir la discriminación en el acceso al empleo, diversos países (tales como Brasil, Colombia, Chile y Venezuela) han incorporado medidas para evitar la discriminación resultante del embarazo, prohibiendo, por ejemplo, las pruebas de embarazo para condicionar la contratación de mujeres.

El principio de no discriminación salarial por razón de sexo está regulado en las normativas nacionales (o se desprende fácilmente del principio general de no discriminación en materia laboral) de todos los países de la región. La legislación tiene características diferentes, pudiéndose diferenciar tres grandes grupos:

Algunos países establecen de manera general la prohibición de discriminación basada entre otros motivos

---

74 MANZANERO D. "La modernización del sistema educativo y penitenciario de la mujer: el impacto de la herencia krausista en la obra de Concepción Arenal I." *Araucaria* (Triana), vol. 22, Universidad de Sevilla, num.43 (2020), pp. 537–59.

75 Díaz de Terán C. "Voz, Participación y Liderazgo. Superar La Barrera de Invisibilidad de La Aportación de La Mujer Al Derecho: Un Reto Educativo." *Prisma Social*, núm. 25 (2019), pp. 23–40.

por el sexo, sin proclamar expresamente el principio de igualdad de remuneraciones. Este es el caso de Chile, y en menor medida de Venezuela, que dispone que "la mujer no podrá ser objeto de diferencias en cuanto a la remuneración"(artículo 359, Ley Orgánica del Trabajo)<sup>76</sup>.

Un segundo grupo de países incorpora el principio de igualdad salarial, pero con un alcance muy acotado, de acuerdo con la tesis de "igual salario por trabajo igual". Es el caso de México y Perú, que determinan igualdad salarial para trabajos idénticos, de Paraguay y Brasil, que exigen, entre otros requisitos, que se trate de igual función o trabajo de igual naturaleza, o de Colombia, que requiere igualdad de jornada y condiciones de eficiencia.

En este grupo están también Venezuela y los países de Centro América. Tales limitaciones al principio de "igual salario por trabajo de igual valor" hacen desaparecer la idea de "igual valor" que permite, justamente, la comparación entre tareas diferentes.

Un tercer grupo de países prohíbe la discriminación por razón de sexo en los "criterios de remuneración", lo que constituye una fórmula amplia que permite abarcar situaciones de discriminación salarial directa e indirecta, lo que ha sido interpretado como una admisión de los métodos de evaluación objetiva promovidos por la (OIT) Márquez, 1998;<sup>77</sup>.

A este grupo pertenece Ecuador, el país que acoge las tesis más avanzadas de "igual salario por trabajo de igual valor", a través de la modificación que realizó a su normativa en 1998 y Uruguay, cuya Ley 16.504 de 1989, prohíbe la discriminación al establecer criterios de remuneración. La discriminación es una conducta injusta y desigual contra una persona o un grupo humano determinado. Discriminar significa acción y efecto

---

76 ESPECTADOR, E. (2012, 19 febrero). Artículos de opinión, columnistas y noticias de opinión. El espectador.Com. <https://www.elspectador.com/opinion/editorial/>

77 CABALLERO WANGÜEMERT, M. "Mujeres de Ciencia: El Caso Del Consejo Superior de Investigaciones Científicas." Arbor, vol. 192, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, núm. 778 (2016), p. 300.

de diferenciar. Distinguir, marginar o separar una cosa de otra. Discriminar consiste en privarle a un ser o a un grupo humano de los mismos derechos que disfrutaban otros.

Se identifica con crueldad, frialdad, indiferencia, odio y maldad. Se discrimina porque la persona discriminada es diferente, pero realmente todos son diferentes. Millones de personas son víctimas de la discriminación en el mundo. Violándose de esta forma derechos humanos esenciales, la discriminación elimina oportunidades, desperdicia el talento humano tan necesario para los logros, acentuando tensiones y desigualdades sociales. Eliminar la discriminación es un componente fundamental en las relaciones de los seres humanos.

La discriminación es una situación en la que una persona o grupo es tratada de forma desfavorable a causa de prejuicios, especialmente raciales, religiosos, ideológicos, políticos, sexuales, laborales, o cualquier otra condición o circunstancia personal o social; la discriminación “positiva” puede darse en la forma de reconocimiento, distinción, prerrogativa o prebenda.

Ningún ser humano tiene derecho a dominar, explotar o despreciar a otro por diferencias culturales, sociales, económicas, religiosas...etc. Existe un valor superior a cualquier ley, es la dignidad de la persona humana. A nivel mundial existen asociaciones que trabajan por los derechos humanos, aunque algunas se contaminan y terminan violando los derechos humanos con la premisa de luchar contra los violadores de los mismos derechos.

Un obstáculo a la protección internacional de los derechos humanos es que muchos países no aceptan la intervención en sus asuntos internos. Aunque la mayoría de las constituciones políticas prohíben la discriminación, recordar que la Declaración Universal de los Derechos Humanos aprobada el 10 de diciembre de 1948 en la Asamblea de la Organización de Naciones Unidas, explícitamente los reconoce.

Todos los seres humanos deben estar comprometidos para trabajar por la igualdad, uniéndose a ese concepto

el de libertad, respeto, tolerancia, etc., conceptos todos que inducen a la vida gregaria en comunidad, teniendo en cuenta que definir estos términos y su aplicación práctica es otra cosa.

Se puede parafrasear a los curas, pastores, maestros, cuando dicen pórtense bien y se añadiría de parte de la presente investigación así sean católicos, protestantes, agnósticos, judíos, ateos, o de cualquier otra religión, “no importa el marco, importa el fin”. Y en este caso la finalidad es la igualdad, lo que vale decir que el denominador común de la presente investigación es eliminar la desigualdad.

Se hace una recomendación final para lograr efectividad en la igualdad, se debe hacer todo lo que esté al alcance para que las buenas intenciones no se queden solo en los pensamientos o en algunas declaraciones, sino que beneficien a todo el mundo de tal forma que todos sean beneficiados, pues la dignidad humana carece de distinciones. Un buen ejercicio sería el ponerse en los zapatos de las personas discriminadas.<sup>78</sup>

La igualdad significa que todos los seres humanos tienen el mismo valor y deben ser tratados por igual, independientemente, por ejemplo, de su origen étnico, su orientación sexual o su discapacidad. La palabra igualdad viene de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU del año 1948.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos asigna el mismo valor y derechos a todos los seres humanos. Todas las personas tienen derecho a expresar su opinión, a creer en el dios que quieran y a elegir la pareja que prefieran. La Declaración de los Derechos Humanos se aplica a todas las personas del mundo. Una democracia moderna no funciona bien si los derechos humanos no son respetados.

El Estado debe ser capaz de proteger a sus habitantes de discriminación y opresión. En Suecia los derechos humanos son garantizados por tres leyes fundamentales: la Constitución Política, la Ley de Libertad de

---

78 CABALLERO ALVAREZ, R. “El diseño curricular como estrategia para la incorporación de la perspectiva de género en la educación superior. (PARA LA AGENDA EDUCATIVA NACIONAL).” Revista latinoamericana de estudios educativos, vol. 41, núm. 3-4, Centro de Estudios Educativos, A.C, (2011), p. 45.

Prensa y la Ley Fundamental de Libertad de Expresión. De acuerdo con estas leyes, el Estado y los municipios deben trabajar para asegurar el derecho al trabajo, la vivienda y la educación para todos los habitantes.

La igualdad de género trata de la igualdad entre hombres y mujeres. Deben tener el mismo poder para influir en la sociedad y en sus propias vidas. La igualdad de género significa que las mujeres y los hombres tienen que tener los mismos derechos y obligaciones. Las condiciones de las personas son influidas por otros factores además del sexo, lo que significa que todos los miembros del grupo mujeres y hombres no tienen las mismas experiencias o condiciones de vida.

El género no es una categoría simple. Hay personas que no se identifican ni como mujeres ni como hombres, o que tienen otro sexo que el que se les adjudicó al nacer. Todas las personas independientemente de su sexo se ven afectadas por las normas sociales de género y por cómo la sociedad valora los grupos mujeres y hombres.

## 1.6. FEMINISMO Y GÉNERO

---

El feminismo es un concepto genérico del análisis social y del movimiento que piensa que las mujeres en general están subordinadas a los hombres en la sociedad y que desea cambiar esto. El movimiento político feminista trabaja también de diferentes formas para que las mujeres y los hombres tengan las mismas posibilidades y los mismos derechos y obligaciones en la sociedad.

El trabajo práctico de la igualdad entre hombres y mujeres puede implicar la modificación de normas discriminatorias, contrarrestar la violencia sexualizada, elevar la representación de las mujeres en puestos de decisión y llamar la atención sobre la forma en que otras formas de opresión están relacionadas con el sexo.

A principios del siglo XX había grandes diferencias entre los derechos de mujeres y hombres en Suecia. Las mujeres no pudieron votar ni ser elegidas al parlamento hasta el año 1921. En la misma época las mujeres casadas también fueron consideradas mayores de edad ante la ley.

Eso quiere decir por ejemplo que recién entonces pudieron ellas mismas decidir sobre sus ingresos. Actualmente hay aproximadamente la misma cantidad de hombres y de mujeres en el parlamento. En el gobierno, la cantidad de hombres y mujeres que son ministros es la misma. Entre los políticos elegidos en los municipios suecos, aproximadamente 43% son mujeres.

La mayoría de las mujeres casadas antes se ocupaban del hogar y de los hijos, pero durante la década de 1970 fueron construidas más guarderías y centros extraescolares para los niños. También se introdujo entonces el seguro parental que les dio derecho a los padres a dividir la licencia al nacer sus hijos.

Eso facilitó la salida de las mujeres al mercado laboral para ganar su propio dinero. También en la década de 1970 entró en vigor la ley que establece el libre derecho al aborto que le otorga a la mujer que queda embarazada el derecho a decidir ella misma si quiere continuar con el embarazo o no. Antes, gran parte del trabajo doméstico era tarea de la mujer. Por trabajo doméstico se entiende por ejemplo cuidar de los niños,

lavar ropa, limpiar y fregar los platos. Actualmente el trabajo doméstico está más repartido, pero las mujeres siguen trabajando más que los hombres en la casa.<sup>79</sup>

En 1927, las niñas obtuvieron las mismas posibilidades que los niños de obtener una formación estatal. En la educación básica y secundaria existe actualmente un plan de estudios que describe el contenido de los cursos.

Del plan de estudios se desprende que los profesores estimularán la igualdad de género, lo cual entre otras cosas significa que los profesores tratarán a las niñas y a los niños de la misma forma. La elección de estudios y profesiones actualmente muestra sin embargo que la elección que hacen los jóvenes todavía se rige por lo que se considera adecuado hacer a partir del sexo.

En 1980 se aprobó la Ley de Igualdad de Género que sobre todo trata la igualdad de género en el trabajo y la equidad de salarios entre los sexos. En la actualidad el 80% de las mujeres entre 20 y 64 años, trabaja. Pero la vida laboral aún no está equiparada. Hay grandes diferencias de sueldo entre los sexos.

Como promedio, las mujeres ganan un 87% del sueldo de los hombres. Eso se debe entre otras cosas a que los sueldos son más elevados en aquellas profesiones en las que hay más hombres que trabajan, comparadas con las profesiones en las que trabajan más mujeres. También hay más mujeres que hombres que trabajan medio tiempo, que se toman licencia parental más prolongada y que cuidan a los hijos enfermos. Por lo tanto, la diferencia entre los ingresos anuales de hombres y mujeres es aún más elevada. Todavía hay más hombres que mujeres que son directivos y que crean empresas.

---

79 GIL DEL PINO, C., & GARCÍA-SEGURA, S. "El pensamiento complejo como herramienta clave ante el desafío de la igualdad de los seres humanos". *Revista Humanismo y Sociedad*, núm. 8 (2020), pp. 50–65.

## 1.7. GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DE DERECHOS CONSTITUCIONALES

El Estado dominicano debe garantizar el cumplimiento del Artículo 63 de la Constitución Dominicana relativo "al derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades".

De igual manera, debe cumplir con los compromisos internacionales asumidos en materia educativa en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la Convención para la Eliminación de Todas Formas de Discriminación contra la Mujer -CEDAW- Artículo 101, y la Plataforma de la IV Conferencia de la Mujer, como garantía para el desarrollo democrático, de la sociedad dominicana, respetuosa de los derechos humanos, del medio ambiente, que erradique las causas de la pobreza, y que sea solidaria, justa, y en la que hombres y mujeres vivan en libertad y felicidad.

El Estado ha aprobado la Estrategia Nacional de Desarrollo (END 2010- 2030) que establece la integración del enfoque de género como eje transversal en toda política pública.

En su segundo eje esta ley refiere a la calidad del sistema educativo, a propiciar el desarrollo humano y a un ejercicio progresivo de ciudadanía responsable en el marco de valores y principios éticos consistentes con el desarrollo sostenible y la equidad de género, así como a la universalización de la educación, en todos los niveles incluyendo niñas y niños sin documentación, estas medidas no han logrado el cometido de que las mujeres tengan niveles de igualdad tomando en cuenta la equidad de género, pues los derechos de las personas solo se cumplirán en la medida en que los ciudadanos y los estados garanticen la fiel aplicación de las leyes.<sup>80</sup>

El Centro de Estudio de Género del Instituto Tecnológico de Santo Domingo (CEGINTEC), el 8 de marzo

---

80 SANCHEZ, S. M. "Implicaciones Jurídicas de Los Programas de Cumplimiento o Compliance En La Garantía de Los Derechos Constitucionales Fundamentales En Colombia." Revista Euro latinoamericana de Derecho Administrativo, vol. 6, Universidad Nacional del Litoral, núm. 2, (2019), pp. 245-8.

del 2014 dio a conocer el documento donde se presenta una propuesta educativa, titulada "Educación para la Igualdad, estado de situación de la educación dominicana 2013, desde una perspectiva de género" con el fin de profundizar la realidad de la educación dominicana con el objetivo de generar cambios en la relación e igualdad de género en el sector educación.

Es una contribución a la educación con el fin de que tanto los hombres como las mujeres puedan ser y hacerse intérprete del conocimiento, la estrategia cognitiva, las capacidades y la actitud social hasta que se pueda llegar a comprender la realidad de la discrepancia en la cual se encuentra el ser humano.

Con mira a la práctica de la libertad, el CEGINTEC contribuye a la necesidad de incluir el enfoque de género dentro de la política educativa, considerando el progreso de la educación inclusiva.

Esto quiere decir, que deben ser superado estructura pedagógica, cultural, social, económica que son fundamentales en el sistema educativo, con el objetivo de impulsar una educación sin discriminación, que no esté basada en género y que sea equitativa.

Esta es una buena ocasión para reconocer y orientar la correlación política educativa con cualquier otro sector político como, salud, trabajo, seguridad social, economía y cultura. Es tiempo de eliminar prejuicios que tiene origen en las interpretaciones religiosas, desde la ciencia, el rol sociedad que al pasar de los años y durante toda la historia de la humanidad se les han atribuido a las mujeres y que se refleja en el sistema educativo<sup>81</sup>.

Se debe seguir trabajando duro para que la educación apadrine y sea promotor de la igualdad, no en presencia de los géneros en el aula, sino que en el aula inicie la participación de los niños y niñas en todo lo sectores sociales, siendo parte de todo el proceso participativo del país, debe ser garantizada la igualdad de género en el sistema educativo dominicano.

---

81 PONS RÀFOLS, X. El Tribunal de Justicia y la supletoriedad del derecho estatal como garantía del cumplimiento autonómico del derecho de la Unión Europea. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2014.

Se puede apreciar en la sociedad en nivel educativo que la mujer ha alcanzado en los últimos tiempos, pero es mínima su participación en el ámbito socioeconómica y política, ósea que su nivel educativo no es gratia de poder llegar a conseguir mejor empleo, ingreso, y mucho menos la posibilidad de ser elegida en un cargo político.

No han importado los avances alcanzados por la mujer en el sistema educativo, en cuanto al acceso a la educación, un análisis de equidad en el mercado laborar y en los espacios de política muestran que la situación de desigualdad. esta permanente y a la discriminación de género al nivel socioeconómico.

La educación es más que el cumplimiento de mandato de la ley de educación 66-97, o de la consigna en el presupuesto General de gasto público, es más que el 4 % del producto interno bruto, más que le desarrollo del plan nacional de alfabetización y más que la actualización curricular.<sup>82</sup>

Los niveles educativos en los pobladores que se encuentran en los 15 años, es notable que las mujeres han conseguidos un nivel educativo más alto con (10.1 años) y los hombres (8.1 años). En el 2012<sup>83</sup> solo el 42.9% de la población económicamente activa (PEA)<sup>84</sup> masculina está por encima de 10 años de escolaridad, mientras que el 60.6% de la PEA femenina está dentro del grupo que tiene más de 10 años de estudios. Aun encontrados en edad de trabajar, la mujer presenta mejores niveles de participación laborar en relación con el hombre.

Para el año 2013, la participación femenina fue de 44.5%, y los masculina fue de 67.9, una diferencia que muestra que la República Dominicana sigue desaprovechando las capacidades de la mujer.

---

82 La discriminación de género en la relación laboral: igualdad formal, igualdad material y acción positiva. (2018). FORO. Revista de Derecho, 49–64. <https://doi.org/10.32719/26312484.2018.29.3>

83 Comisión Económica para América Latina y El Caribe, C. (1993). Derechos económicos y sociales y transformación productiva con equidad en América Latina y El Caribe. Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 31, 27–33. <https://doi.org/10.5377/realidad.v0i31.5310>

84 La productividad de la población económicamente activa (PEA) en México: historia, panorama actual y perspectiva. (2016). Entre ciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento, 4(10), 165–175. <https://doi.org/10.21933/j.edsc.2016.10.180>

La edad juega un papel importante en las actividades laborar tanto para el hombre como para la mujer, esta participación incrementa según la edad, 10.6 puntos para el grupo de 10-19 años; 23.3 puntos para grupo de 20-30 años ;32.9 puntos para grupo de 40-59 años y 35.6 puntos para mayores de 60 años.

También existen empresa que la participación laboral es mínima para la mujer y se puede evidenciar por las tasas de ocupación 34.2% para la mujer y 61.3% para el hombre, mostrando una tasa de desempleo femenina de 23.15 y la masculina con 9.7% al 2013.

En otro sentido sen encuentra la tasa de mujeres que perdieron su empleo 12.7% y 6.0% para el hombre, en el grupo que no encuentran empleo tiene una taza de 10.6% conta 2,7% esta diferencia permea todos los roles asociados a la etapa vital juventud, madurez y vejez.

No ha importado el nivel de positividad que ha tenido la educación en la ocupación laborar tanto para mujeres como para hombre aun así los niveles de ocupación laborar se encuentra en perjuicio de las mujeres.

En el año 2013, la ocupación femenina tiene una tasa de 34.23% y lo masculino un 61.33% mientras que el nivel educativo de la PEA maulina el en nivel secundario y universitario es de 65.2% y 77.8 respectivamente, en la PEA femenina es 35.9% y 63.1% respectivamente.

Las mujeres en el año 2013 aún continúan con una mayor presencia en los empleos de los sectores precarios, con sueldos precarios, poca seguridad, mala prestaciones y seguros medico de bajos presupuestos, con una taza de presencia en servicios 47.8%; comercio 21% y hotelería y bares con un 9.1 por ciento. Que las mujeres tengan el mismo nivel académico que el hombre, no le asegura mayor porcentaje de ingreso salarial, al 2011 el ingreso promedio de trabajo de la mujer es del 90% respecto a ingreso del hombre.

Esta diferencia aumenta según su nivel educativo, ya que le sueldo de la mujer representa el 88.1de devengado por el hombre con igual nivel de educativo mientras que las mujeres con nivel educativo

secundario y universitarios sus ingresos se encuentran en 71.7% y 71.95 respectivamente recibido por los hombres.<sup>85</sup>

Culturalmente desde el inicio de la sociedad a la mujer se le ha atribuido la labor de ser la responsable del cuidado de la casa y la familia, también se le acredita por los logros alcanzado por la mujer el mundo laboral.

Dentro de la población de la edad legal para trabajar, las mujeres representan el mayor porcentaje de las personas que se definen activa económicamente, donde el 40% de esta mujer tiene 19 años, otro porcentaje parecido están entre los 20 y 59 años de edad y el resto por encima de los 60, mientras que los hombres el 65% tiene menos de 19 años y en su mayoría se encuentran inactivo por estudios.

Los esfuerzos concretizando en el sistema educativo para dar acción a planes nacionales de educación y reforma curricular, la igualdad de género es la materia pendiente en todo el proceso educativo y en cada uno de su programa.

Para dar respuesta a la situación del Analfabetismo en la República Dominicana, en el 2013 el gobierno pone en marcha un plan nacional que lleva como nombre “Quisqueya Aprende Contigo” con el interés de Alfabetizar a todos los ciudadanos que se encuentre por encima de los 15 años o más que no sabe leer ni escribir en todo el territorio nacional.

Según la UNESCO “igualdad de género” se define como el derecho de adquirir una formación educativa en la cual tendrá acceso al conocimiento por medios de procesos pedagógicos donde se erradicará la desigualdad en relaciones con los géneros, y con el objetivo de que los beneficios de la educación se reflejen en la participación en el desarrollo social económico y político<sup>86</sup>.

---

85 DANIELCIUC-COLODROVSKI, N. “El Aumento de Las Garantías y de Los Jueces En La Protección de Los Derechos Fundamentales: ¿coexistencia o Conflicto Entre Los Sistemas Constitucionales Internacionales y Regionales? –Evolución de Una Década– Federación Rusa.” Revista Jurídica Piélagos, vol. 14, Universidad Surcolombiana, núm. 1 (2015), p. 93.

86 La Conferencia General de la UNESCO se reúne del 3 al 18 de noviembre para determinar las actividades de la Organización | Organización de las Naciones

La (UNESCO), 2003 tiene dentro de sus objetivos lograr el acceso al ala enseñanza en el nivel básico y medio, la educación es el motor que puede llevar así el desarrollo de manera que el tema de igualdad de género trasciende cuantitativamente en el porcentaje de la niña matriculada o mujeres tituladas que pasaran hacer parte de la participación activa el ámbito social, económico y político<sup>87</sup>.

Para lograr conseguir que exista una igualdad de géneros dentro del sistema educativo, se debe analizar hasta donde está comprometido los contenidos de la malla curricular y, cómo se pone de manifiesto el tema de la igualdad en la práctica pedagógica del docente involucrado en este proceso, con el objetivo de fortalecer los valores que dan paso a que la igualdad sea fundamental y consistente para que los niños manejen el tema desde muy temprana edad.

Para logra que las niñas puedan desarrollarse durante el proceso educativo y conseguir formarse como profesional y a la vez cumplir con su rol de ser madre, esposa y ama de casa, la escuela tiene un papel determinante en este proceso, que será sustentada en cada contenido de la malla curricular impartido en cada hora de clase en todos los niveles educativos desde el inicio hasta el final de la escolaridad de la niña.<sup>88</sup> Esta reflexión está basada en los resultados de un análisis que busca implementar estrategias efectivas pedagógicamente que ayuden a que la educación es una herramienta que incite al cambio cultural, que nos ayude a superar la discriminación qué no permite que la niñas y mujeres se desarrollen.

La igualdad de oportunidad social es donde todas las personas tienen la misma posibilidad de obtener veneficios tanto material como monetario y el derecho de participar en todo el contexto político, social y

---

87 PURUNCAJAS, V. (2015). Enseñanza y aprendizaje: lograr la calidad para todos. Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2013/2014. UNESCO. Mundos Plurales - Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública, 2(1).

88 PARDO POSADA, N. "La Garantía Constitucional En Defensa de Derechos Colectivos." IUSTA, vol. 2, Universidad Santo Tomás de Colombia, núm. 41 (2015), p.10.

económico.

A través del tiempo la igualdad de oportunidad era tomada en cuenta según su interés político ya sea de derecha o izquierda basado en la repartición de la utilidad vía impuesto.

La igualdad de resultado está basada fundamentalmente en que todos recibirán igual cantidad de bien social y económico, mientras que la igualdad natural está fundamentada en que todos son iguales naturalmente.

La igualdad social esta se refiere a los derechos sociales que tiene cada una de las personas en algún aspecto. Por ejemplo, el sorteo del loto todo pueden jugarlo, pero solo uno es el ganador, aquí no se pone de manifiesto la igualdad de resultado, la igualdad de resultado se pusiera en práctica si el premio total los dividiese en partes iguales para cada uno de los jugadores.<sup>89</sup>

Otro ejemplo, es cuando en una competencia de natación, todos los competidores parte desde la misma salida y bajo la misma regla para todos, aquí se refleja la igualdad de oportunidad, pero al final de la carrera llegaría primero el que tenga mejor condición y ponga en práctica sus capacidades entonces se pone de manifiesto la desigualdad de resultados.

La igualdad de oportunidades en la persona se pondrá de manifiesto según el estatus social en el cual se encuentre el individuo teniendo posibilidades condicionales según su pertenencias. La desigualdad de resultado en igualdad se vería dejada en los indicadores: diferencia de salario entre hombres y mujeres, en los procesos judiciales y tener la oportunidad de obtener el mismo salario si importa su estatus social.

La igualdad de oportunidad y la igualdad de resultado son dos variables para la organización de una sociedad justa. cada percepción esta correlacionada una de a otra ya sea en la libertad positiva o negativa y también su preferencia de la política ya sea de derecha o izquierda.<sup>90</sup>

---

89 HURTADO CASTRILLÓN L. "Debido Proceso Como Garantía Constitucional En El Estado Social de Derecho." Memorias (Barranquilla, Colombia), núm. 11, (2009), pp. 45-52.

90 CANTERO CERESO, A. AND YUSTOS GUTIÉRREZ J. El V programa, para un desarrollo sostenible. Ministerio de Medio

El gobierno también tiene un papel que desempeñar legalmente en cuanto a la igualdad de oportunidad y la igualdad de resultado, el papel del gobierno en la igualdad de resultados se pone de manifiesto por medio de los programas de bienestar social para las personas más humildes y más necesitadas, sin embargo en cuanto a la igualdad de oportunidad no solo dependería del gobierno ya que sería muy reducido los resultados, en este sentido otros sectores tendrían participación como: la libertad religiosa el derecho a la privacidad, etc.

## 1.8. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

---

Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) estos están enfocados en erradicar la pobreza extrema, la desigualdad de género, los consumos no sostenibles y el uso inadecuado del medio ambiente. También el proceso global de solidaridad descuidado por la Organización de Desarrollo Mundial, Basado en metodologías perdurable y responsable de llevar a cabo esta tarea, no en base a argumentaciones huecas y corriente con equívoco intencional que no formen parte de la prioridad reales, sino en base a investigaciones que presenten datos reales de la situación mundial y permitan subsanar las causas que deterioran las relaciones internacionales y un constante desarrollo equitativo en la economía mundial.<sup>91</sup>

Desde hace mucho tiempo y en su participación en las diferentes cumbres, las comunidades internacionales han adoptado acuerdos importantes, donde se han corregidos los ejes fundamentales para dar posibles soluciones a este tema, pero ha sido constantemente incumplido por una gran parte de los países que firmaron dicho convenio<sup>92</sup>.

Cuando se lee este acuerdo agendo para que se concluyan estos objetivos en el año 2030 para el desarrollo sostenible, se puede evidenciar el compromiso de todos los jefe de estado, “Nosotros, los Jefes de Estado y de Gobierno [...] en nombre de los pueblos a los que servimos”, añadiendo, “Se está resueltos a poner fin a la pobreza y el hambre en todo el mundo de aquí a 2030, a combatir las desigualdades dentro de los países y entre ellos, a construir sociedades pacíficas, justas e inclusivas, a proteger los derechos humanos y promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y a garantizar una protección duradera del planeta y sus recursos naturales”.<sup>93</sup>

---

91 GÓMEZ GIL, C.-G. "Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica". Papeles de relaciones eco sociales y cambio global, núm. 8 (2017), pp. 108–118.

92 XERCAVINS, J. Desarrollo sostenible. 1a. ed., U.P.C., 2005.

93 NACIONES UNIDAS. Indicadores de desarrollo sostenible: marco y metodologías, 1996.

Cuando se analizan los resultados se puede dar cuenta de que la OMD no han dejado un sabor muy agradable, algunos de los objetivos se cumplieron, en otros los cambios han sido significativos, pero otros quedan pendientes por solucionar. En la pobreza extrema se encuentran un elevado porcentaje de personas, muchas personas no tienen acceso a una educación, una gran población mundial está privada de un servicio sanitario digno, desigualdad de ingresos.

La pobreza sufre cada día más daños prolongada por los conflictos sociales en los últimos años y la crisis de la economía mundial, la desigualdad y la exclusión imperan en países privados de desarrollo alguno y en gran parte de los países subdesarrollados. En ese mismo orden se puede percibir la pérdida de diversidad biológica, la disminución del agua y la sequía provoca el aumento de riesgos climáticos que atentan con destruir lo que hasta ahora se ha conseguido y socavar los avances futuros, el avance no ha sido suficiente y las desigualdades entre clases sociales y géneros está a la luz del día. Las zonas rurales y los grupos apartados están negligente ante esta situación y, no se involucran con el compromiso de lograr estos objetivos. Los países afectados por situaciones de desastres y conflictos son vulnerables a verse involucrado en problemas de crisis económica y financiera con un índice de desarrollo muy bajo<sup>94</sup>.

La agenda de la Asamblea General del año 2015 adoptó el lema “Es hora de la acción mundial, por las personas y el planeta” con las intenciones beneficiar a las personas, el planeta, justicia equitativa y la paz mundial. Esta agenda tiene un contenido de 17 objetivos y 169 metas en todos los ámbitos sociales, la economía, el sector salud y medio ambiente. En esta agenda para el 2030 este documento titulado “El futuro que queremos” fue adoptado por la ONU luego de la cumbre de rio de Janeiro en el 2012. Desde entonces se ha iniciado el trabajo para dar seguimiento a la ODM, de esta manera dar más importancia a la condición de cada país. Esta asamblea tiene como objetivo resolver las situaciones fundamentales de estos países en los

---

94 GAMBOA BERNAL, G. A. "Los objetivos de desarrollo sostenible: una perspectiva bioética". *Persona y Bioética*, núm. 19 (2015), pp. 175–181.

que puede mencionar 4 de mayor importancia, el objetivo (1) es poner le fin a la pobreza en todo el mundo y en toda faceta, especialmente la pobreza extrema, esta se puede medir en base a los ingresos monetarios. Sin embargo, millones de persona no gozan de tener un ingreso monetario superando la línea de la pobreza extrema.

El objetivo (2) es el Hambre cero, lograr garantizar la alimentación y una nutrición digna, promoviendo la agricultura sostenible, para lograr este objetivo es necesario satisfacer las necesidades básica alimentaria de la población mundial, se tiene la capacidad de generar el alimento para toda la población, el problema reside cuando se trata de la distribución ya que el mercado solo se enfoca en la comarcalización y no a la solidaridad.

El objetivo (3) es la Salud y el Bienestar, que las personas a nivel mundial tengan asequibilidad a todos los medicamentos farmacéutico y que gocen de una vida saludable y tener disponible todos los servicios sanitarios, ser más equitativo con esos países que carecen de especialista de la medicina para que sus pobladores puedan gozar de un sistema de salud.

El objetivo (4) es la Educación de calidad, promover la oportunidad de una educación inclusiva, equitativa y de calidad, que todos durante su vida tengan la oportunidad de poder ser y hacer un modelo de educación fundamentado en metodología que garanticen la formación de todos y en todas las clases sociales en todo el mundo.<sup>95</sup>

Referente al tema de estos importantes objetivos se puede decir que hasta la fecha los avances obtenidos representan importantes indicadores para determinar el alcance de la agenda mundial , tales indicadores muestran que se necesitará más tiempo para lograr la plenitud de los objetivos establecidos en materia de calidad de vida, igualdad de género, educación y salud, pues la realidad de hoy presenta a una sociedad

---

95 HIDALGO-CAPITÁN, A. L., GARCÍA-ÁLVAREZ, S., CUBILLO-GUEVARA, A. P., & MEDINA-CARRANCO, N. "Los Objetivos del Buen Vivir. Una propuesta alternativa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible". Revista iberoamericana de estudios de desarrollo, núm. 8 (2019), pp.6-57.

golpeada, que aunque los avances tecnológicos y la innovación en los sistemas educativos son evidentes, no todos los habitantes de los países tienen acceso a dichos avances debido a la pobreza extrema en la cual están sumergidos y donde las políticas gubernamentales solo amagan pero no alcanzan realmente a dicha población. Se puede percibir la falta de equidad entre países, pues mientras algunos gozan de pleno desarrollo y otros permanecen en el subdesarrollo, existe una gran parte de países que ni siquiera sueñan con el desarrollo, países donde la impunidad en la administración pública, la delincuencia, la desigualdad de oportunidades y de género mantienen en constantes retrocesos las propuestas realizadas por los organismos internacionales y por los gobiernos locales que al parecer la situación se les ha salido de las manos.

En materia de medio ambiente, los efectos de cambio climático son evidentes y es notoria la indiferencia de gran parte de la población mundial, las grandes industrias continúan con su producción acelerada sin medir el impacto de sus actividades al medio ambiente. Por otro lado, gran parte de la población mundial no ha creado conciencia referente al tema, pues muchos países visualizan el tema del reciclaje como un espejismo y aunque lo plasman en las agendas gubernamentales, en la práctica son pocos los esfuerzos realizados y los ciudadanos no se concientizan en este sentido, sino que continúan con el uso inadecuado de los recursos naturales. Hace falta mayor énfasis por medio de campañas de concientización que promuevan una cultura de responsabilidad ante el uso de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente.

Si las Naciones Unidas aprobaron en 2015 una nueva Agenda del Desarrollo contenida en los ODS se debe, sin duda, a que no se cumplieron los anteriores ODM que concluían ese mismo año. Mala pedagogía hizo esta organización para confiar en la vigencia de esos mismos ODM cuando en el año 2012 se reconoció públicamente que no se llevarían a cabo al dar inicio al proceso llamado «Post-2015», en el que se preparaba la nueva batería de acuerdos internacionales que los sustituirían.<sup>96</sup>

---

96 GÓMEZ GIL, C. Objetivos de desarrollo sostenibles, una mirada crítica. *Panorama*, 5(7), (2017). pp.107–118.

De manera que la Agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es la sucesora de los compromisos y acuerdos recogidos en los Objetivos de Desarrollo del Milenio que abarcaban desde el año 2000 hasta 2015, sin que se haya procedido a realizar una evaluación exhaustiva y minuciosa del cumplimiento político y técnico de estos acuerdos, careciendo por tanto de evidencias científicas precisas que nos permitan reorientar adecuadamente las políticas mundiales de desarrollo.<sup>97</sup>

A pesar de todo ello, los Objetivos de Desarrollo del Milenio han significado el mayor avance para combatir la pobreza en el mundo en sus múltiples dimensiones, aportando algunas lecciones de interés para la construcción de la nueva agenda del desarrollo internacional. De hecho, los ODM impulsaron avances importantes de manera particular en materia de salud, así como en educación, al tiempo que facilitaron la introducción de planes de trabajo claros, precisos y limitados en el tiempo, fáciles de comunicar y mensurables. También es destacable la capacidad de los ODM para introducir metodologías de medición y desagregación de datos con la finalidad de conocer de manera más precisa los avances generados.<sup>98</sup>

Los ODM permitieron focalizar el trabajo de gobiernos, donantes, agencias internacionales y organizaciones en áreas prioritarias de necesidad, posibilitando una mejora en la disponibilidad de datos e indicadores del desarrollo, así como en la mejora de los sistemas estadísticos nacionales, junto a un reforzamiento de la cultura de la rendición de cuentas.<sup>99</sup> Bien es cierto que, entre sus numerosas limitaciones, los ODM solo eran de aplicación a los países empobrecidos, teniendo una limitada visión del desarrollo, ajenos a una comprensión multidimensional del mismo. Pero por encima de todo, la carencia de datos precisos en materia de desarrollo en un buen número de países pobres, la ausencia de métricas precisas junto a las dificultades en la estandarización y verificación de los datos disponibles se convirtieron en limitaciones para

---

97 MONTERO CARO, M. D. Educación, Gobierno Abierto y progreso: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el ámbito educativo. Una visión crítica de la LOMLOE. *Revista de Educación y Derecho*, 23 (2021). Pp.37-59.

98 OROZCO SUÁREZ, C. R. (2019). Los objetivos del Buen Vivir a escala global. Una crítica de los objetivos de desarrollo sostenible y una propuesta alternativa transmoderna. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socio ecológica*, 2(1). <https://doi.org/10.33776/riesise.v2i1.3623>

99 JIMENA QUESADA, L. El constitucionalismo social y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). *Lex Social: Revista de Derechos Sociales*, 9(1) (2021), pp.13-45.

aplicación.<sup>100</sup>

---

100 VIOTA, M. Objetivos de desarrollo sostenible y salud: una mirada desde el enfoque de servicios de los ecosistemas. Contribución transversal de los objetivos de desarrollo sostenible a la salud global, 03, (2020), pp.135–142.

## CAPÍTULO II

### CONSTITUCIONALIDAD DE LA IGUALDAD DE DERECHOS

#### 2.1 LA IGUALDAD EN ORDENAMIENTOS JURÍDICOS EUROPEOS

---

El marco constitucional que han establecido los países, en el mundo, además de los tratados, convenios, acuerdos y otros, son el punto de partida que garantizan los derechos de igualdad entre hombres y mujeres. Permitiendo esto que cada uno de los actores en los procesos de desarrollo en todo el accionar de los ciudadanos, gocen de las mismas condiciones al momento de que sean favorecidos o desfavorecidos por cualquier órgano, gubernamental o no gubernamental en cualquier país. Los derechos fundamentales que son garantías adquiridas en España y República Dominicana constitucionalmente, son el marco de referencia más idóneo para que quede clara la igualdad de derechos que existe entre todos los hombres y las mujeres<sup>101</sup>.

La igualdad entre hombres y mujeres es, desde hace mucho, una preocupación presente en el Derecho de la Unión Europea. Una de las normas pioneras sobre este tema es el actual artículo 157 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, (TFUE) antiguo artículo 141 del Tratado Constitutivo de la Unión Europea (TCE), que establece el principio de igualdad de retribución entre trabajadores y trabajadoras.<sup>102</sup> Además, la norma atribuye al Parlamento Europeo y al Consejo poderes para adoptar medidas destinadas a garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato para hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación, y aclara que el principio de igualdad de trato no impedirá a ningún Estado miembro mantener o adoptar medidas de discriminación positiva.<sup>103</sup>

---

101 Noticias Jurídicas. (2013, 1 enero). Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Noticias Jurídicas. [https://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/ttce.p3t7.html](https://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/ttce.p3t7.html)

102 INMACULADA V “Libertad y Protección de La Persona Vulnerable En Los Ordenamientos Jurídicos Europeos: Hacia La Despatrimonialización de La Discapacidad.” Revista de Derecho UNED, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), núm. 7 (2010), p. 561.

103 CELADOR ANGÓN, Ó. El sistema de enseñanza de la religión en el Reino Unido y España. Análisis comparativo de la Ley de Calidad de la educación. Ediciones Universidad de Salamanca (España), 2005.

Inicialmente, y tal como ha sucedido con otros derechos fundamentales, la discriminación debido a asuntos de género ha sido entendidas como un factor de distorsión de la competencia. De hecho, algunos gobiernos, como el francés, han expresado recelos de que sus avanzadas leyes de igualdad fueran una desventaja competitiva en el mercado común. Por otra parte, las prácticas discriminatorias se entendían como perjudiciales para el mercado, además del problema de la competencia, por poder impedir, potencialmente, la selección de los recursos humanos más aptos.

Superando esta visión utilitaria de la igualdad, el Derecho de la Unión Europea reconoce, paulatinamente, que las normas antidiscriminación constituyen una base fundamental para la protección de los ciudadanos europeos. Además, se afirma también la idea de que es esencial la construcción de una dimensión social comunitaria, a la par del proyecto de integración económica, y que la desigualdad de sexos puede comprometer seriamente muchos de los objetivos de los Tratados, principalmente la promoción “de un nivel de empleo elevado” y “la garantía de una protección social adecuada” la “cohesión económica, social y territorial y la solidaridad entre los Estados miembros” y también la “libre circulación de personas” (artículo 3 TUE). De esta forma, se ha desarrollado un derecho común de la Unión en materia de igualdad entre hombres y mujeres, que empieza a ser considerado un tema autónomo de derecho y política de la Unión Europea, UE.<sup>104</sup>

En cuanto a la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea referida a la igualdad, puede decirse que es extensa y bastante desarrollada. De hecho, las decisiones de este Tribunal han contribuido en las últimas décadas a estimular importantes avances en cuestiones de igualdad, tanto en el Derecho comunitario y con más relevancia, en el derecho interno de los Estados miembros. De hecho, la igualdad de género ha sido un asunto en el cual las instituciones judiciales de la Unión han declarado frecuentemente la

---

104 Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). (2003, 30 marzo). Diario Oficial de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=es>

incompatibilidad entre normas de derecho interno y la normativa europea sobre igualdad.

Entre las sentencias, la decisión en el Asunto Defrenne v. Sabena, del 15 de junio de 1978, donde el Tribunal reconoce que las normas sobre prohibición de discriminación e igualdad de retribución entre los sexos pretenden “evitar que, en lo que a la competencia intracomunitaria se refiere, las empresas radicadas en Estados que efectivamente hayan establecido el principio de igualdad de retribución no sufran merma alguna en el ámbito de la competencia en relación con las empresas sitas en Estados que todavía no hayan eliminado la discriminación salarial en detrimento de la mano de obra femenina”, pero también que, por otra parte “dicha disposición responde a los objetivos sociales de la Comunidad, la cual no se limita a una unión económica, sino que, al mismo tiempo, mediante una acción común, debe garantizar el progreso social, promover la mejora constante de las condiciones de vida y de trabajo de los pueblos europeos”<sup>105</sup>.

Ya en el año 2000, el 10 de febrero, en la famosa decisión del Asunto Deutsche Telekom, el Tribunal reafirmó que el principio de igualdad de trato previsto y protegido por el derecho de la Unión corresponde a un verdadero derecho fundamental y que ese carácter se sobrepone a la finalidad económica de tal normativa: “la finalidad económica perseguida por el artículo 119 del Tratado (...) reviste un carácter secundario respecto al objetivo social contemplado por la misma disposición que constituye la expresión de un derecho humano fundamental”<sup>106</sup>. En los últimos años han sido muy frecuentes las sentencias en materia de igualdad de trato entre hombres y mujeres, extendiendo la aplicación del principio a situaciones más allá del mercado laboral, designada la protección social, la conciliación entre vida privada y profesional, el acceso a cargos públicos y la adquisición de servicios.<sup>107</sup>.

Véanse, a este propósito, y a título de ejemplo, las decisiones en los asuntos Kreil, Roca-Alvarez, Test-

---

105 Eurlex. (2021, 4 junio). Sentencia del Tribunal de Justicia de Luxemburgo, del 8 de abril de 1976. <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

106 RODRIGUES CANOTILHO, M. La igualdad de género en el Derecho constitucional europeo. Mariana edic. 2016.

Achats, Mayr o Busch. En el caso Kreil, el Tribunal ha afirmado que el principio de igualdad de género tiene alcance general y, por fuerza de las normas de derecho derivado, se aplica a las relaciones de empleo del sector público. Así, y aunque “un Estado miembro puede reservar a los hombres o a las mujeres, según los casos, (determinadas) tareas, así como la formación profesional correspondiente.”<sup>108</sup>

En tales casos están obligados a examinar periódicamente las actividades de que se trate para determinar, teniendo en cuenta la evolución social, si se puede mantener la excepción al régimen general”. Por lo tanto, “las disposiciones del Derecho alemán que prevén la exclusión total de las mujeres de los empleos militares que impliquen el uso de armas que se aplica casi a la totalidad de los empleos militares de la Bundeswehr<sup>109</sup>, no puede considerarse como una excepción justificada por la naturaleza específica de los empleos de que se trata o por las condiciones especiales de su ejercicio”

En la sentencia Roca-Álvarez, del 30 de septiembre de 2010, sobre igualdad de derechos de hombres y mujeres en lo que respecta a la conciliación de la vida familiar y profesional, el Tribunal de Justicia ha considerado que vulnera el principio de igualdad la normativa nacional “que prevé que las mujeres, madres de un niño y que tengan la condición de trabajadoras por cuenta ajena, pueden disfrutar de un permiso, según varias modalidades, durante los nueve primeros meses siguientes al nacimiento de ese hijo, en tanto que los hombres, padres de un niño y que tengan la condición de trabajadores por cuenta ajena, sólo pueden disfrutar del citado permiso cuando la madre de ese niño también tiene la condición de trabajadora por cuenta ajena”<sup>110</sup>.

Por otra parte, las sentencias Mayr del 26 de febrero de 2008 (Rec. C-506/06, asunto Sabine Mayr) y Busch,

---

108 LEMUS DIEGO, M. Libertad religiosa, simbología y derecho comparado. 2013.

109 República Federal Alemana (Ed.). (2001). <http://www.as.tufts.edu/gdae> (Vol. 2, Número 3). Emerald. <https://doi.org/10.1108/ijsh.2001.2.3.288.7>

110 BARAHONA, A. “Límites jurídicos al establecimiento de tributos ambientales en el ordenamiento español, desde la perspectiva del derecho nacional y europeo.” *Revista direito GV*, vol. 12, Fundação Getulio Vargas, núm. 2 (2016), pp. 564–99.ç

relacionadas con la protección de la maternidad sustentan, respectivamente, que el “principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres se opone al despido de una trabajadora que se encuentra en una fase avanzada de un tratamiento de fecundación in Vitro en la medida en que se demuestre que este despido se basa esencialmente en el hecho de que la interesada se ha sometido a tal tratamiento” y que el derecho de la Unión “reserva a los Estados miembros el derecho a mantener o a adoptar disposiciones destinadas a proteger a la mujer en lo que se refiere «al embarazo y a la maternidad», reconociendo así la legitimidad, en relación con el principio de igualdad, de la protección de la condición biológica de la mujer durante su embarazo y después del mismo, por una parte, y de la protección de las particulares relaciones entre la mujer y su hijo durante el período que sigue al embarazo y al parto, por otra”, bien como “garantizar una protección particular de las trabajadoras encintas, que hayan dado a luz o en período de lactancia respecto a cualquier actividad que pueda presentar un riesgo específico para su seguridad o su salud o que tenga repercusiones negativas sobre el embarazo o la lactancia”<sup>111</sup>.

Los textos constitucionales de los Estados Miembros contienen normalmente algún tipo de referencia a la igualdad de género. Se trata, sin embargo, muchas veces, de referencias genéricas, encuadradas en prohibiciones generales de discriminación y/o normas que establecen el principio constitucional de igualdad. Un buen ejemplo es el de la Constitución Española en, el artículo 1.1 proclama como valor superior del ordenamiento la igualdad y a su vez el artículo 9.2 dispone el principio de igualdad sustancial. También es significativo que el elenco de derechos fundamentales se inicie por medio del artículo 14 que dispone la igualdad formal y la no discriminación<sup>112</sup>.

En el caso de Holanda, encontramos igualmente una disposición constitucional genérica que consagra un

---

111 HERRERO DE MIÑÓN, M. "Constitución Española y Unión Europea: comentarios al artículo 93 de la Constitución española". Revista de las Cortes Generales, núm 5(1992), pp. 7–19.

112 ARAUJO, E. FERNÁNDEZ GONZÁLEZ J, "El derecho de libertad religiosa y la defensa de la paz como fundamento de la convivencia social en los ordenamientos jurídicos internacionales y en el magisterio de Benedicto XVI." *Ius canonicum*, vol. 60, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, núm. 120 (2020), p. 917–.

principio de igualdad y no discriminación por distintos motivos, en los cuales se incluye el sexo. Establece también la prohibición de discriminación por razón de sexo o la igualdad de los ciudadanos de distintos sexos ante la ley, las constituciones de Grecia (artículo 4), Bulgaria (artículo 6), Rumania (artículo 4), Lituania (artículo 29), Estonia (artículo 12), Austria (artículos 7.1 y 7.2)

No obstante, hay estados Miembros que incluyen en sus leyes fundamentales disposiciones constitucionales específicas sobre igualdad de género. La igualdad de derechos entre hombre y mujer se recoge expresamente, por ejemplo, en el artículo 3.2, de la Ley Fundamental Alemana y en el artículo 66 de la Constitución de Hungría. También en Polonia, la Constitución establece la igualdad de derechos en la vida familiar, política, social y económica artículo 33.

En Eslovenia, hasta el 2004, el artículo 14 de la Constitución, que consagra un principio general de igualdad y no discriminación, ha sido el principal punto de referencia constitucional para la tutela de la igualdad de género. Además, la atención que el constituyente ha reservado a la cuestión de la igualdad de género parece testimoniada también por el rechazo de una acepción neutra del sujeto al que la Constitución se refiere y por los llamamientos que el artículo 3 hace a “todos los ciudadanos y a todas las ciudadanas”. Desde 2004, una enmienda a la Constitución ha dado cobertura constitucional a las políticas de igualdad y a los mecanismos legislativos de reequilibrio de la participación femenina en los órganos de representación<sup>113</sup>.

Encontramos disposiciones constitucionales específicas, igualmente, en Finlandia y Suecia, donde se afirma la igualdad entre hombres y mujeres y se establece una obligación del Estado de adoptar medidas contra comportamientos discriminatorios y de promoción de la igualdad. También en Luxemburgo hay una referencia específica a las cuestiones de género en el texto constitucional que, tras la modificación de 13 de julio de 2006, prevé en su artículo 11.2 la igualdad de derechos y una obligación de promoción de dicha

---

113 AYLLÓN GARCÍA J “La Justicia Restaurativa en España y en otros ordenamientos jurídicos.” *Ars Boni et Aequi*, vol. 15, Universidad Bernardo O’Higgins, no. 2 (2019), pp. 9–29.

igualdad por parte de los poderes públicos.

En Francia, durante más de cuarenta años, la Constitución de 1958 no dijo nada sobre la cuestión de la igualdad entre los sexos. La única referencia de valor constitucional figuraba en el párrafo 3 del Preámbulo de la IV República - "la ley garantiza a la mujer, en todos los ámbitos, derechos iguales a los de los hombres" - al cual se remite el Preámbulo de 1958. El Consejo constitucional ha rechazado en dos ocasiones la posibilidad de una cuota femenina en las elecciones. Para sortear este obstáculo se aprobó la reforma del 8 de julio de 1999, que indicaba que "la ley favorece el igual acceso de mujeres y hombres a los mandatos electorales y a los cargos electivos". El 23 de julio de 2008, el constituyente decidió extender este objetivo a las responsabilidades profesionales y sociales.

En Italia, dos importantes reformas constitucionales han aumentado la relevancia de la cuestión de género en el texto de la Constitución. La modificación del artículo 51, ha insertado la expresa mención de la garantía de la paridad de oportunidades en el acceso de hombres y mujeres al desempeño de cargos públicos; se ha previsto también la obligación de la República de promover la igualdad de oportunidades "en condiciones de igualdad". En el mismo sentido, debe recordarse la previsión del artículo 117.7, introducida en el 2001, que obliga doblemente al legislador regional a remover los obstáculos a la paridad plena entre hombres y mujeres en la vida social, cultural y económica, y a promover la paridad en el acceso a cargos electivos.

Otro de los Estados Miembros que ha consagrado en su Constitución normas sobre la cuestión de género es Bélgica. Además del artículo 10, dedicado al principio de igualdad de todos los ciudadanos ante la ley, con una garantía explícita para la igualdad de hombres y mujeres. La igualdad de género está descrita más detalladamente en el artículo 11bis, introducido por una reforma de 2002, donde se garantiza a las mujeres y a los hombres un ejercicio igualitario de sus derechos y libertades, y se favorece, especialmente, un acceso igual de éstas y éstos a los mandatos electivos y públicos.

Irlanda tiene numerosas referencias constitucionales a lo que se denomina «gender equality», o igualdad de género. La primera se encuentra en el artículo 9.1.3, con la prohibición de eventuales restricciones a la adquisición de la nacionalidad irlandesa por motivos de sexo. Esta toma de posición se profundiza cuando, en el artículo 16.1, el texto constitucional neutraliza cualquier discriminación de género en el derecho al sufragio pasivo en la Cámara de Representantes. Y se consagra definitivamente en la enunciación de los derechos fundamentales, en los artículos. 40.1, 40.3.1, y 40.3.2, al reconocerse el principio de igualdad ante la ley y la obligación del Estado de proteger a todos los ciudadanos. La igualdad de género adquiere contornos materiales más profundos, en la medida en que se abre camino para un tipo de discriminación positiva de la mujer, reconociéndose en el artículo 41.2.1 y 41.2.2, en el ámbito de la protección de la familia, que la mujer es imprescindible para la consecución del bien común, y que la carga que la mujer soporta, en razón de su profunda relevancia para el equilibrio del hogar, justifica que el Estado garantice que las madres no se vean obligadas a trabajar descuidando sus deberes maternos<sup>114</sup>.

También las Constituciones de la República Checa y de Eslovaquia, además de la formulación genérica del principio de igualdad, otorgan a la mujer una protección más incisiva en las condiciones de trabajo a fin de asegurar su función en la familia y su eventual maternidad. Por tal razón, garantizan una tutela particular a la mujer en estado de embarazo. Asimismo, la mujer es titular, en cuanto sujeto en una posición más debilitada junto a los menores y a los discapacitados, de una mayor tutela sanitaria en el trabajo y de condiciones favorables en el ascenso en el trabajo<sup>115</sup>.

De la lectura de las disposiciones constitucionales de los Estados Miembros en materia de igualdad de género es posible sacar algunas conclusiones interesantes. En primer lugar, es indudable que se ha avanzado algo en

---

114 MARTÍNEZ BARROSO M. “El principio de igualdad y la no discriminación del trabajador autónomo en el ordenamiento jurídico español.” *Pecunia*, Juan Lanero Fernández, no. 7 (2008), p. 207–.

115 GARCÍA ÁLVAREZ M. AND GARCÍA LÓPEZ R. “El papel de los defensores del pueblo como impulsores de la modificación del ordenamiento jurídico: una garantía adicional de desarrollo del estado social.” *Teoría y Realidad Constitucional*, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), no. 26 (2010), p. 127–.

relación a esta cuestión en las últimas décadas: más de la mitad de los Estados tienen normas constitucionales que se refieren a la igualdad de género, muchas de ellas introducidas por reformas constitucionales recientes. No obstante, queda mucho camino por delante. Aunque se sepa que la consagración de una norma constitucional sobre la cuestión de género no es garantía de la prosecución de medidas y políticas concretas y eficaces de promoción de una igualdad real, es casi incomprensible que muchos Estados no hagan ninguna referencia constitucional a la igualdad de género, o que la remitan a las normas generales sobre el principio de igualdad y no discriminación.

Casi todos los países de la Unión tienen hoy algún tipo de políticas relativas a la violencia de género y/o a la representación en cargos públicos. Aquí algunos ejemplos: España, en las últimas legislaturas se ha dado un enorme impulso a las políticas de promoción de igualdad.

Es paradigmática, sin duda la Ley Orgánica 3/2007, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que desarrolla los artículos 14 y 9.2 de la CE y traspone la legislación comunitaria, esencialmente uniformando los conceptos de discriminación directa e indirecta y acoso sexual.

Llama especialmente la atención los artículos 16 y 54 que introducen en el ámbito de los nombramientos de la Administración pública el principio de presencia o composición equilibrada de mujeres y hombres, que, como define la Disposición adicional primera, consiste en «la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento».

En coherencia, la Disposición adicional segunda modifica la Ley orgánica de Régimen Electoral General (art. 44 bis) exigiendo que en las candidaturas que se presenten para las elecciones de diputados al Congreso, municipales, diputados al Parlamento Europeo y miembros de las Asambleas Legislativas de las CC.AA., tengan una composición equilibrada de mujeres y hombres. Es a la vez destacable la creación desde 1983 del Instituto de la Mujer, y la elaboración periódica del Plan Estratégico para la igualdad.

Aún en España, y en relación con la Violencia de Género, se ha de subrayar la Ley orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de protección integral contra la violencia de Género. El ámbito de la Ley abarca tanto los aspectos preventivos, educativos, sociales, asistenciales y de atención posterior a las víctimas, como la normativa civil que incide en el ámbito familiar o de convivencia donde principalmente se producen las agresiones, así como el principio de subsidiariedad en las Administraciones Públicas. Igualmente se aborda con decisión la respuesta punitiva que deben recibir todas las manifestaciones de violencia que esta Ley regula.

En Alemania, se adoptó desde el año 2000 la estrategia de Gender Mainstreaming en el sistema político administrativo y desde entonces ha sido considerado como un principio directivo. Se introdujo en los reglamentos de los ministerios y ha sido desarrollado en las respectivas leyes de igualdad de los Länder. En consecuencia, debe ser tenido en cuenta en todas las medidas que se adopten, sean de carácter político, legislativo o de técnica administrativa. La promoción de la mujer debe llevarse a cabo mediante la introducción de una cuota para tener en cuenta en el reparto de puestos.<sup>116</sup> No obstante, son plenamente aceptables las cuotas de decisión condicionadas a la cualificación, que contienen también cláusulas relativas a casos extremos, y que no suponen discriminación alguna. De esta manera, sólo se da preferencia a las mujeres cuando, en caso de una cualificación equivalente y de infrarrepresentación de las mujeres, también se tienen en cuenta los aspectos sociales que afectan a los hombres. En 2006, la cuota de mujeres en los puestos de dirección de los consejos de administración de las empresas más importantes de Alemania era del 72.

El Gobierno del Reino Unido cuenta con un Departamento encargado de la promoción de la mujer y de liderar la agenda en materia de igualdad: la Government Equality Office cuyo lema es: Putting equality at

---

<sup>116</sup> Organización Internacional del Trabajo. (2017, 5 junio). Definición de la transversalización de la perspectiva de género. OIT. <https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>

the heart of government.

Este Departamento es el encargado de actuar e impulsar las políticas de género del Ejecutivo británico, en materia de promoción de la igualdad, prevención de la violencia de género (en donde destaca la Domestic Violence, Crime and Victims Act, de 2004) o promoción de la presencia equilibrada de la mujer en funciones representativas. Desde 2002, las cuotas de género electorales son voluntarias en el Reino Unido. Son cuotas de partido, no cuotas legisladas, que se focalizan sobre los aspirantes. No obstante, es en el plano laboral, con normas como la Employment Equality Sex Discrimination Regulations<sup>117</sup>, de 2005, donde el Reino Unido ha dado un mayor impulso a las políticas de género (protegiendo, por ejemplo, los derechos laborales de la mujer durante sus períodos de maternidad)

La Equality Act. de 2010, ha supuesto un paso decisivo en post de la promoción de una igualdad real, sin ningún tipo de distinción, en el Reino Unido. Esta extensa Ley, que no se centra sólo en la discriminación por razón de género, reúne en un solo texto legal toda la normativa estatal vigente en materia de igualdad e intenta poner fin a todos los resquicios de discriminación (por razón de sexo u orientación sexual, discapacidad, credo religioso o edad) aún existentes dentro del ordenamiento jurídico británico. Muchas de estas lagunas habían sido destacadas por los Tribunales.

Holanda ocupa el cuarto puesto de la lista mundial en relación con la representación femenina en la esfera política. Entre las medidas adoptadas para incrementar el porcentaje de las mujeres en política, de acuerdo con las presiones procedentes de la Unión Europea a partir de 1992, destaca, por ejemplo, la predisposición por parte del Gobierno de algunas subvenciones en favor de aquellos partidos que desarrollen iniciativas para promover la igualdad de oportunidades. Actualmente en el país, el porcentaje de mujeres elegidas en el Parlamento nacional supera en diez puntos la media europea (alrededor de 41,5%); en cambio las holandesas

---

117 LÓPEZ ANIORTE, M. D. C. "Hacia la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el acceso y el disfrute de la pensión de jubilación". Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales, núm. 43 (2020), pp. 120–155.

presentes en el Parlamento europeo después de las últimas elecciones de 2009 ocupan el 48,1% sobre un total de 31 escaños.<sup>118.</sup>

En Luxemburgo, hay que señalar la existencia de una asociación para la promoción de la igualdad entre sexos denominada “Consejo nacional de las mujeres luxemburguesas” que ejerce un estimado papel en la promoción de igualdad de oportunidades. A este propósito, el Consejo colabora activamente con las instituciones luxemburguesas y propone iniciativas que tienen el objetivo de mejorar la condición de la mujer en el país. Entre las numerosas iniciativas se recuerda la tendente a promover – con el apoyo de la Comisión europea y del Gobierno luxemburgués – iguales oportunidades a nivel local mediante la institución de una Comisión para la igualdad de oportunidades en cada Municipio<sup>119.</sup>

Con respecto a la representación política, la situación de Luxemburgo no se puede comparar a la de Holanda. Si bien es verdad que las mujeres han adquirido el derecho al voto y el derecho a ser elegidas en el lejano 1919 y en el mismo año, al Parlamento accedió la primera diputada, durante años la representación femenina no ha alcanzado cuotas muy elevadas ni a nivel nacional ni a nivel local. En las últimas elecciones de 2009 para el Parlamento europeo, en fin, fueron elegidas solo dos mujeres (el 17 % del total); un resultado, este último, que ha permitido colocar a Luxemburgo en el penúltimo puesto en la clasificación europea, inmediatamente después de Malta.<sup>120.</sup>

En cuanto a Bélgica, se encuentra en la trigésima posición en el ranking mundial del Foro Económico Mundial de igualdad de género y ha estado trabajando en materias relacionadas con el género durante los

---

118 RINCON CORDOBA, J. “Principio de tipicidad y potestad de autoorganización en la prestación de servicios públicos locales.” *Revista digital de derecho administrativo, Universidad Externado de Colombia*, núm. 6 (2011), pp. 65–99.

119 GONZÁLEZ IGLESIAS M. “Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 [BOE n.º 272, de 9-XI-2017].” *Ars Iuris Salmanticensis*, vol. 6, Ediciones Universidad de Salamanca, núm. 1 (2018), pp. 176–80.

120 RUIPÉREZ ALAMILLO J. “La constitución y su estudio. Un episodio en la forja del derecho constitucional europeo: método jurídico y régimen político en la llamada teoría constitucional de weimar (y ii).” *Teoría y Realidad Constitucional*, núm. 22 (2008), p. 255–.

últimos diez años. Sin embargo, particularmente en lo concerniente a la participación y a las oportunidades económicas, Bélgica podría mejorar aún su posición.

Todavía existe una gran diferencia de salarios entre hombres y mujeres y sólo un 60% de la población femenina está trabajando. En cuanto a la participación política, en la actualidad el 35% de los miembros federales del Parlamento son mujeres, pero el 77% de los ministros son hombres y el país nunca ha tenido una mujer como jefe del Estado. Las mujeres no consiguieron el derecho al voto y a ser elegidas hasta 1948, pero desde hace unos 30 años, Bélgica ha aplicado la legislación para promover la igualdad de género, tanto a nivel federal como regional. En 1985, se creó la Secretaría de Estado para la Emancipación Social con el fin de promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y asesorar al Gobierno sobre la integración del género. El enfoque del derecho a la igualdad representa uno de los análisis con relevancia constitucional más controversiales desde sus orígenes en la historia de la humanidad misma, en la medida que las sociedades han desarrollado posiciones de evolución, algunas veces de involución, respecto a este derecho de primer orden<sup>121</sup>.

---

121 MARTÍNEZ BARROSO, M. “El principio de igualdad y la no discriminación del trabajador autónomo en el ordenamiento jurídico español.” Pecunia, Universidad de León (España), no. 7 (2008), pp. 207–26.

## **2.2. LA IGUALDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE DERECHO FUNDAMENTAL**

Es imprescindible tener en cuenta, que las variantes del derecho, tales como sociales económicos y culturales al estructurar deberes positivos del estado se dirigen de manera natural a un afianzamiento del derecho a la igualdad y por ello la necesidad de maximizar sus contenidos por el mismo, tal derecho se constituye, como un derecho fundamental, para la subsistencia humana.

Los derechos denominados de primera generación de forma magistral, que ya se consideran clásicos por Karel Vasek, fueron asimilados desde la terminología del derecho de abstención del estado, en contraste a la severidad con la que se le exigía, que a su misma vez instruía al estado de no tomar acciones en las conductas y libertades de los ciudadanos por citar algunas, libertades cívicas y proselitistas y a razón de eso los derechos de primera generación impidieron al estado a inmiscuirse en derechos de caracteres esenciales, como: sufragios, actos electorales.<sup>122</sup>

Estos derechos desde sus emanaciones, a partir de la revolución francesa se catalogaron como: “deberes negativos” del mismo estado y bajo ese entendido, quedo el estado imposibilitado de incidir en las esferas de estos derechos, pues ellos hacían posible que el gobierno trabajara de manera fluida desde el accionar de las libertades conferidas al ciudadano.

En el caso que fuera que la intervención por parte del gobierno en esas esferas de derechos, fueran inevitables debían ser minúsculas, y solo para garantizar el correcto suceder institucional de dichos derechos bajo este entendido la función del estado, era solo como ente regulador menor, en consideración de “abstención de dicho derecho,” sin perjuicio de lo ya antes dicho, el derecho a la igualdad como un derecho catalogado de segunda generación, desarrolla una naturaleza distinta, en referencia a los deberes primarios de abstención de los deberes de primera generación, evolucionan a “deberes positivos”.

---

122 ABELLÁN, G. M. G. F. La argumentación en el Derecho - algunas cuestiones fundamentales (2.a ed.). Palestra Editores. 2021.

En la naturaleza de las exigencias al estado Entendiendo esto entonces nace la interrogante, ¿Cómo no ver los derechos generados después de los denominados “derechos de primera generación” como derechos de realización?

Si se manifiestan a través de realidades económicas culturales, y sociales de no reconocerse de tal forma, entonces nace la necesidad de la exigencia al estado de la asequibilidad de las manifestaciones de derechos universales, tales como el derecho a la salud, y a prestadores de salud, sin que atenuantes como clase, estatus, o poder adquisitivos sean óbices para la adquisición de estos servicios.

En ese mismo sentido, se entiende que es un deber estatal fomentar la accesibilidad al empleo igual que a la posibilidad de la creación de industria, ya que esto constituye parte esencial del derecho al trabajo, lo que al mismo tiempo se manifiesta en exigencia al estado en propiedad, con la mira en que el estado propicie la realización personal del ciudadano.

Bajo esta premisa, no solo debería tener acceso a una plaza determinada, una persona en función a su estatus social, o poder adquisitivo en detrimento de lo que se ha mal catalogado la clase social, étnica, o nivel académico, por el contrario, debería haber niveles, económico y de puestos de trabajo, para cada nivel académico, que al mismo tiempo se vea traducido en importancia, salario y responsabilidades.

En el mismo orden de pensamiento, no es exigente el pedir que se instruya al estado, en función de una actitud positiva del mismo, que se realice una apropiada difusión de la cultura, creando accesos apropiados eficientes, y dirigidos, a toda la sociedad, y que no sea un bien de opulencia exclusivo para las altas esferas. Este razonamiento se apoya en un entendido del derecho de igualdad de condición primigenia, por lo mismo, cada ciudadano debe ser facultado desde las herramientas de acceso al conocimiento, sin estar expuesto a razonamientos sin razón, como valor agregado.<sup>123</sup>

---

123 TENREIRO TOMÁS S. El derecho a la igualdad sin discriminación por sexo en el contrato de trabajo. la versión portuguesa de un reto comunitario. 2012.

Lo que se aspira en dirección del estado al ciudadano, es que logre, fomente y salvaguarde un trato igualitario entre sus ciudadanos, al tiempo que realizara la actividad para lo que fue diseñado, y confeccionado: lograr el bienestar y la paz social, sin embargo, no se quiere llamar a engaño en cuanto a lo complejo de la tarea de logro de condiciones igualitarias y optimas frente a los estándares del derecho de igualdad en vista de que las situaciones, y normas que se suscitan y se maquillan bajo el entendido de ser en la mayoría de los casos como estándares de observancia, pero en realidad, no lo son.

Sin lugar a duda, las limitaciones estatales de captar recursos, constituyen en gran medida la razón primaria de social, que no se fomente, ni se alcance el carácter de realización de los derechos de igualdad, representados en lo económico, social, y cultura. Se entiende la etimología de economía, como “la ciencia de administración de recursos escasos, esto implica que será mejor expresado, creído, y entendido a partir de lo eficaz que demuestre ser el estado al momento de lograr condiciones equitativas para los ciudadanos, aspiraciones que en términos reales la mayoría de veces, no está en condiciones de cumplir.

De cara a lo que se entiende en esferas de visión más genéricas como lo es el sistema de interamericano de derechos humanos es notorio que en el entendido de cual, o cuales derechos deben ser entendidos, como de primera, o de segunda generación se manejan de forma relativa , esto es en el entendido de una primera vista de análisis de ambos tipos de derechos , ya que los primeros fueron de carácter “judiciales, civiles, y políticos, sin embargo los etiquetados como de segunda generación eran económicos, culturales, y sociales según (DESC) estos segundos no eran “justiciables” dada su naturaleza de derechos programáticos o de realización a largo plazo.

Así mismo ese enfoque es superado en la interpretación del derecho de igualdad por la condición de supranacional de los derechos humanos, por parte de derechos económicos, sociales y culturales (DESC), que instruye la necesidad imperativa de la realización, supervisaría y celo al derecho de igualdad por parte de los

estados que forman parte de este conclave y en ese mismo orden insta actuaciones positivas reales, por parte de los poderes públicos.

Hasta tal punto exigir condiciones pragmáticas en la vehemencia constituye una observación que no va en contra con el carácter de realización estipulado por los derechos humanos, por lo mismo los estados miembros resultan instruidos para que la máxima de derecho de igualdad, constituya una realidad palpable no solo en papel, sino también que forme parte de la política ejecutadas por parte de los estados.

De igual manera, hacemos hincapié en el entendido de que esas políticas de realización, necesitan un trabajo mancomunado entre, la interpretación del derecho de igualdad por parte de los jueces, en otras palabras, una actuación positiva no es suficiente, que se entienda el derecho a la igualdad dentro del marco del entendido de una responsabilidad del estado, sino tenerla en el marco de la necesidad del derecho de realización, pero desde el punto de vista de la carta magna. De la prohibición del uso de arbitrariedad en el ejercicio de conductas jurídicas desiguales o contrarias en modo alguno al derecho de la igualdad.

Desde este punto de vista, se les otorga a los jueces la responsabilidad de primer orden de deslindar, identificar y luego reprobador únicamente las conductas contrarias de manera claras, y tangibles al derecho de igualdad, en el entendido de que no todo tratamiento desigual significa una actuación adversa del derecho fundamental a la igualdad.

En este sentido es imprescindible entonces, delimitar adecuadamente y de la manera más eficaz, el radio de acción del derecho de igualdad , al tiempo que los estándares de la jurisprudencia de la interpretación de los jueces que sean implementadas por ellos (LOS JUECES), este caso sería la identificación más aceptable de las ordenanzas de un estado constitucional , que se expresa en post de y a favor de un estado social demócrata de derecho, que es creado a partir de la ley fundamental de Bonn, las cartas constitucionales de Francia de 1958, de España de 1978, de Perú de 1979 , y de Colombia de 1991.<sup>124</sup>

---

124 ÁLVAREZ ROBLES, T. “La Igualdad Efectiva Entre Hombres y Mujeres: Desde Una Perspectiva Normativa Global y

En el orden de secuencia de los planteamientos anteriores, se explica cómo el derecho a la igualdad es vital, por lo tanto, a su vez se interpreta, como un derecho fundamental, por lo mismo se exige la semejanza a su contenido constitucionalmente blindado, o en su forma procedimental más actual, también en lo respectivo a su contenido esencial e incluso a los no esenciales y ¿por qué no? Sus adicionales, si se hace referimientto de forma específica a los temas abarcados, identificados, y deslindado por:” Medina Guerreo” a partir de la urgencia de señalar la esencia de un derecho fundamental.

El argumento protegido en la constitución en lo que respecta al derecho de igualdad, aquel espacio en el que no se evidencien proceder arbitrarlos, que no vayan contra los derechos fundamentales de manera intencional. Sin embargo, si una norma, o situación denota una actitud arbitraria en la manera de proceder del estado a través de método con rango de ley o administrativo, o si bien se actúa de manera no correcta o sin razón dentro del entendido de eficacia jerárquica de los derechos fundamentales.

En ese caso de vulnera la matriz del derecho de protección, y se le despoja de legitimidad el núcleo fuerte de ese derecho y se desprotege la esencia misma del derecho de igualdad circunstancia material que da paso a un escenario donde se necesitaría proteger urgentemente. En la misma construcción de ideas, el impacto de argumentos constitucionalmente blindados o del contenido esencial del derecho de igualdad requiere evitar arbitrariedad en cómo se plasman las acciones vinculadas a este derecho y ordenará decisiones en la interpretación por parte de los jueces para el cese de la norma o accionar arbitrario y no solo podrá producirse.

Véase lo extenso del entendido, mientras mayor es la satisfacción del derecho de igualdad en cuanto a lo que su condición de derecho susceptible, se entiende que debe ser tutelado en un proceso de carácter constitucional de la libertad. Sino que, al mismo tiempo en la implementación del principio de supremacía de la norma de la constitución, podrá producirse la mayor satisfacción de este derecho en cuanto a lo que el examen de las normas respecta con rango de ley que son evaluadas bajo un estándar constitucional por parte del órgano

---

Nacional.” Cuestiones de Género: de La Igualdad y La Diferencia, Universidad de León, no. 10 (2015), pp. 79-104.

facultado en aplicar este tipo de control.<sup>125</sup>

Ley que son evaluadas bajo un estándar constitucional por parte del órgano facultado en aplicar este tipo de control. Sobre este tema en particular es importante resaltar y advertir que el derecho de igualdad ordena la vigilancia y observancia en los contenidos, que serán blindados constitucionalmente esta aclaración se hace a razón de subrayar el comportamiento y aspiraciones del mencionado derecho. Tanto en la realización de importante resaltar aquellas acciones entre ciudadanos que suponen una eficacia horizontal de los derechos fundamentales, dicho de otra forma, debe garantizar la relaciones entre particulares individuales garantizando un trato en igualdad de condiciones, como ya antes se ha expresado.

Por lo mismo este derecho está conformado bajo la premisa de una naturaleza dicotómica de efectos de control, con la singularidad de que este método de control de la norma está dotado de procedimientos únicos que conjugan unos pasos expresados en la prueba de igualdad, el cual tiene como aspiración principal: localizar en que forma el razonamiento constitucional se lleva delante de una forma objetiva.

En el mismo sentido dichos estándares de igualdad deberán ser adaptado de forma paulatina para que al momento de la implementación total halla al mismo tiempo ejercicio de las facultades de control constitucional respecto a conductas particulares, que a simple vista dejan ver un atropello de manera directa a lo tratado en el derecho de igualdad. sin embargo, la igualdad en cuanto a ley abarca más espacio pues da valor a la opinión del órgano encargado de tomar la decisión el cual está en la obligación de emitir un fallo, sabiendo que no puede emitir una decisión de manera arbitraria, sino, que en el caso que entienda que las conductas han variado las condiciones del accionar, en torno al derecho de igualdad debe educar de manera explícita, ya que se le exigirá el ¿Por qué del cambio de postura? Sino se materializará la proscripción de la arbitrariedad.<sup>126</sup>

---

125 NÚÑEZ ZORRILLA, C. La igualdad como derecho fundamental y su protección general en las leyes actuales. VLEX. 2014.

126 GARAY MONTANEZ, N. "Igualdad y perspectiva de género: a propósito del bicentenario de la Constitución de 1812." Pensamiento constitucional, vol. 17, Pontificia Universidad Católica del Perú, no. 17 (2012), p. 199–.

### 2.2.1 Dimensión material del derecho a la igualdad

En toda sociedad democrática, bajo condiciones óptimas hay pilares de convivencia, que garantizan la armonía entre el estado y el ciudadano, una de ellas es: “el principio de igualdad” este de manera clara y vehemente al estado el deber, de tratar a los individuos de forma igualitaria, de tal modo, que los derechos y deberes sociales sean distribuidos de manera equitativa, entre ellos.

República Dominicana no es la excepción donde el derecho a la igualdad ha sido introducido quedando asentado en el artículo 2 inciso 2 de la constitución dominicana, que es no menos que la carta fundamental de las leyes y ordenanzas del país, allí se amplían de manera explícita la noción de lo que se considera discriminatorio en diversas áreas sea intrínsecas, o extrínsecas, siendo más exactos: de cualidades físicas, que se pudieran considerar especiales, o de restricciones de carácter material, o no físicas.

Como ya se ha expresado, en derecho hay características materiales, estas parten del conocimiento de exigencias al estado que sean positivas, y están en contra, de la dimensión formal, la cual toma una posición o lectura negativa al referirse a los comportamientos, es decir, aquello que no debe estar regulado por el estado, o acotar o aludir, en términos de trato entre similares.

En esta dirección de particulares, el sentido de interés va ligeramente más lejos, pues no solo se trata de englobar extensión formal del derecho fundamental a la igualdad, el cual al ser introducido permite una opción de entrada a este derecho ¿qué se puede hacer entonces? Pues por lo visto, ese accionar positivo eventualmente le exigirá al estado un sistema regulador acorde con los estándares emanados del fundamento constitucional del derecho de igualdad.<sup>127</sup>

---

127 CERVANTES, B. V. M. Los límites de la interpretación constitucional. De nuevo sobre los casos trágicos. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. 1997.

### 2.2.2 Discriminación positiva y discriminación negativa

El análisis del derecho a la igualdad “según Principios y votos. (Vol. 1). (2008) Trotta” apunta sin lugar a dudas, a señalar situaciones frente a normas o situaciones para establecer si en realidad se está frente a un acto de discriminación positiva, o negativa, la primera validará los efectos del accionar normativo o fáctica sometida a control en tanto que la segunda degenerará en desaprobación.

La discriminación no resulta un término ofensivo, en tanto se sea capaz de indicar o identificar de forma efectiva los tipos de discriminación, se entiende que existen dos tipos : “discriminación positiva , y negativa“ , en esta última a la que se hace referencia, sí se comprende el de derecho de igualdad, como un principio de arbitrariedad , dado que en términos digeribles , la discriminación negativa es: “ la diferencia irracional entre iguales” a sabiendas que ambos reúnen las mismas características, y se sucinta en igualdad de circunstancia.

En torno a una condición jurídica. Se entiende como arbitrariedad, cuando se determina distinción entre iguales sin mayores fundamentos al respecto. Sin embargo, la igualdad de trato entre iguales es completamente razonable, porque renunciar al tratamiento representa una condición sustancialmente consistente entre iguales. De igual manera, el trato desigual entre desigualdades también forma parte del concepto de distinción sustantiva, porque no existe una referencia común entre los dos extremos de comparación. Por lo tanto, deben analizar la disputa desde la perspectiva de la distinción, que, a su vez, se basa en sobre el concepto de elementos no comunes. Desde otra perspectiva, la discriminación positiva no viola la ley, pues propone un método de distinción, siempre que existan condiciones para identificar las diferencias entre personas bajo la prueba de igualdad.

### **2.2.3 Definición de discriminación positiva según la ley española**

El objetivo de la acción positiva es borrar las discriminaciones existentes y fomentar la estabilidad de oportunidades por razón de sexo, especialmente relacionadas con tipos de trabajo donde los miembros de un sexo estén infra representados sin embargo no únicamente en el entorno del ingreso al trabajo, sino además relacionadas con la categorización profesional, los programas de formación o la promoción profesional.

La discriminación positiva se recoge en la Constitución de España, que en el artículo 14 instituye que “Los españoles son equivalentes frente a la ley, sin que logre prevalecer la alguna por razón de origen, raza, sexo, creencia u opinión”. Tiene esa competencia para hacer efectivo este derecho y hacer las medidas que considere correctas para poder hacer este objetivo.<sup>128</sup>

### **2.2.4 Igualdad, justicia y política**

Como idea preliminar, al hacer referencia en Aristóteles, para describir un concepto relacionado con la relación entre igualdad, justicia y política, deben decir "La justicia consiste en la igualdad, y es así, pero no para todos excepto para la igualdad; desigualdad parece ser justo, de hecho, es justo, pero no para todos, sino para los desiguales". Es posible establecer una relación entre la igualdad de derechos, las dimensiones de la justicia y la importancia de la política.

Se entiende que el principio de igualdad es una herramienta y un fin en sí mismo, y la justicia es el fin en primer lugar. Por otro lado, la política involucra los medios para alcanzar metas como el respeto a la igualdad y los derechos de la justicia, porque es función de la política, como expresión del legislador como elector, sentar las bases de los derechos fundamentales de la constitución. Incluyendo el derecho a la igualdad, regulando el contenido de las tareas normativas, Véase en “Los límites de la interpretación constitucional. (1997). ISONOMIA. “CRD) constitución de la República Dominicana. (cap. 3.9)

---

128 SEMINARIO, M. Discriminación positiva: Qué es y algunas reflexiones obligadas. Grupo Ático, 2021.

Además, como expresión indirecta del poder político, el gobierno tiene el derecho de determinar la conexión de supervisión entre las personas sobre el tema de la igualdad de derechos. “CRD) constitución de la república dominicana. “Los límites de la interpretación constitucional. (1997). ISONOMIA. “

El derecho a la igualdad no solo tiene una dimensión constitucional, sino que también constituye un estándar consolidado en el sistema estadounidense de derechos humanos. El aspecto más evidente de su concretización son las sentencias jurisdiccionales -la expresión explícita de los medios de comunicación- a través de estas sentencias, el esclarecimiento de la controversia es asumido por el derecho interno. Además, en la concretización procesal expresada en las decisiones judiciales, se logra en sí misma la realización de la igualdad como fin constitucional.<sup>129</sup>

Por tanto, el derecho a la igualdad se asume como un medio a través de la sentencia de un juez, así como en lo que respecta al legítimo deseo de los ciudadanos, representa un fin, no obstante, se advierte las notorias diferencias del caso una vez que se habla de la aplicación del costo justicia, más que nada si ese motivo débil, de esta forma concebida en su obra, se vuelve una razón profunda al obtener la naturaleza de un mandato jurisdiccional que defiende el costo justicia.

La evolución de razón débil en su obra a razón profundo en su aplicación se explica en la obligatoriedad que emane del mandato judicial, en tanto las elecciones de los jueces sobre derechos primordiales, tienen la posibilidad de ser recurridas, empero cuando devienen consentidas o ejecutoriadas, no tienen la posibilidad de ser ignoradas sino, por otro lado, demandan ser acatadas. Y si de vez en cuando se generare su incumplimiento, advertida la naturaleza vinculante del fallo para las piezas, se generará una razón que no va a poder ser desobedecida.

Sin embargo, se nota la diferencia en el caso a la hora de aplicar el valor de la justicia, especialmente si los

---

129 VASCO, G. J. E.-. Departamento de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales - Gobierno Vasco - Euskadi.eus. Basque Administration, 2016.

fundamentos débiles así concebidos en su creación se convierten en fundamentos sólidos por la naturaleza de la autorización jurisdiccional para defender la justicia. La evolución de la racionalidad débilmente creada a la racionalidad fuerte aplicada se explica por las obligaciones derivadas de la autorización judicial, porque las decisiones de los jueces sobre derechos básicos pueden ser apeladas.

Pero una vez acordadas o ejecutadas, no pueden ser ignoradas, sino por, al contrario, exigen ser respetados. Y si finalmente se produce el incumplimiento del contrato, se advertirá a la adjudicación de su carácter vinculante para las partes, lo que dará lugar a fuertes razones que no podrán ser violadas. En esta lógica, la justicia es considerada como el valor básico de los derechos básicos, porque su contenido axiológico es susceptible de ser débilmente clasificado en su creación Si se decide reconocer la vigencia de un derecho básico.

La racionalidad es la justicia de valores. Por el contrario, como se mencionó anteriormente, la política representa una forma particular de realización, porque los legisladores continúan reteniendo el poder, como ya se ha señalado, para asignar constitución, ley y autorización administrativa, en resumen, normas, igualdad de derechos. Este es un papel que no se puede ignorar, mientras estas acciones regulatorias se ajusten a la Carta Básica, se asumirán con sinceridad las obligaciones legislativas. En otras palabras, se tendrá que estimar el ejercicio regular de estas responsabilidades normativas.

Sin embargo, en el sentido de aplicar consignas o defender valores partidistas restringidos a determinadas creencias de una determinada organización política. Si en la configuración de normas, si en determinadas circunstancias, el objetivo del Estado constitucional en esta tarea legislativa es contradictorio, porque es necesario aplicar el control constitucional necesario para corregir la posible violación sustantiva de normas y normas ces no podrán participar en actividades políticas.<sup>130</sup> Particularmente, el juez debe enfatizar que estas situaciones no ocurrirán en el ámbito de sus funciones, pues si esto sucede, la decisión judicial perderá su legitimidad y la decisión perderá la vigencia de los derechos representados por la decisión judicial.

---

130 MUNUERA GÓMEZ, M. "Mediación Con Personas Con Discapacidad: Igualdad de Oportunidades y Accesibilidad de La Justicia." *Política y Sociedad* (Madrid, Spain), vol. 50, no. 1 (2013), p.49.

### **2.2.5 Casos típicos de precedentes constitucionales sobre igualdad de derechos.**

El derecho a la igualdad presenta un contenido doctrinal importante, que siempre ha sido objeto del desarrollo de la jurisprudencia. En este sentido, se considera que la referencia abstracta mencionada es digna de interpretación procesal de las decisiones constitucionales relacionadas con el derecho a la igualdad como Un prerrequisito. Bajo la misma premisa, se ha desarrollado una presentación sobre el contenido del principio, es el derecho a la igualdad, pero es necesario complementar esta revisión, considerando las enormes dimensiones de este derecho, siempre se utilizan ideas preliminares, haciendo uso del derecho a la igualdad al que se refiere el juez constitucional. El desafío es mayor, no solo basta con fijar algunos conceptos, sino que también se proyectan supuestos abstractos en casos reales, porque aquí es donde se encuentran resultados tangibles en términos de las líneas matriciales que se construyen.<sup>131</sup>

---

131 GARCÍA, O. Del precedente constitucional al nuevo precedente contencioso administrativo. O.H.D. 2014.

## 2.3 EL DERECHO COMPARADO

---

Referente a este tema se puede decir que la diferencia es fundamental ya que va al punto exacto del problema constitucional. Si prevalece la concepción iusnaturalista, entonces los derechos son los principios y fin último de la sociedad política (el alfa y el omega, por utilizar otro término). Esto involucra que la función de los seres vivos para dictaminar sobre la manera y contenido de los derechos es reducida y que la progresiva democratización de las comunidades humanas es un proceso de hallazgo y no de construcción. Bajo este supuesto, lo cual administra la sociedad humana es el grupo de derechos decididos por un legislador supremo del cosmos.

La postura contraria tiene secuelas del todo diversas. Involucra que el camino de la política no posee un fin cierto, que el camino lo trazan las comunidades y que todos los derechos fueron construidos sobre la base de la relación social. Desecha un camino preconcebido para los derechos y su desarrollo, convirtiendo de esta forma el entorno político (y el jurídico por medio de la Constitución) en el factor determinante de su desarrollo. En la situación de la Constitución de la República Dominicana (CRD). Independientemente del hincapié que ésta hace en la concepción liberal de los derechos, es innegable que al publicar el desarrollo de la “persona humana” como persona humana y de su defensa como motivo de todo orden jurídico-político”.

No desea esto mencionar que la (CRD) asume una postura iusnaturalista en lo relativo a los derechos primordiales. En inicio, la “dignidad humana” es un criterio -o valor- con un contenido axiológico existente independientemente del ordenamiento jurídico positivo, por lo cual son extra constitucionales en el tamaño en que no estén previstos dentro del ordenamiento. No obstante, en la situación dominicana, tiene validez o fuerza normativa únicamente en el tamaño en que sus recursos constitutivos fueron adoptados por la (CRD) misma o por los mecanismos que ésta prevé. No se debe olvidar que el contenido de dichos valores no es estático, cambia con la época. De esta forma que no puede afirmarse que dentro del sistema constitucional dominicano aquel criterio tiene fuerza jurídica. Lo cual sí la tiene son los derechos primordiales. Lo opuesto implicaría volver tan voluble el contenido de los derechos primordiales que culminaríamos no sabiendo cuáles son, con la consiguiente devaluación normativa.

Inclusive el artículo 10 de la CRD limita la viable extensión de los derechos a esos que sean de la misma naturaleza que los ya proclamados. Es decir, en todo caso una licencia para la interpretación abierta de la aplicación de los derechos primordiales identificados por el Estado dominicano. Ahora bien, la ideología dominicana está conteste en que este problema fue superado en buena medida por el proceso de positivización en el plano interno y mundial de los derechos primordiales que sirven de garantía a los valores democráticos modernos.

Lo anterior descubre apoyo en la Resolución 1920-2003 de la Suprema Corte de Justicia (SCJ), en la que esta confirma que: “Atendido, que, en un Estado constitucional y democrático de derecho, el reconocimiento y tutela de los derechos primordiales, constituye la magnitud importante de la democracia; Atendido, que dichos derechos poseen como motivo los atributos del individuo humano que emanan de su dignidad inherente y son identificados por el sistema constitucional”.<sup>132</sup>

Es notable que la SCJ estime que los derechos primordiales concretan jurídicamente unos valores “sustancialmente democráticos”. No obstante, y pese a que reconoce que los derechos poseen como motivo “la dignidad inherente” del individuo humano, el argumento la reconduce a que dichos derechos son válidos solamente si fueron identificados por el sistema constitucional. La SCJ entiende que lo cual está salvaguardado por el ordenamiento jurídico dominicano son los derechos personales y sociales consagrados en la CRD.

Es solamente en este marco que entiende que puede consumir su funcionalidad de “guardiana de la Constitución”. Para proclamar la inconstitucionalidad de una disposición de la Ley de Colegiación de Periodistas que obligaba a éstos a colegiarse, la SCJ proclamó que era “violatoria de los Derechos Humanos salvaguardados por la Constitución de la República”. Es decir, que para que un costo sea considerado “norma” debería anteriormente haber sido “asumido por el ordenamiento jurídico.” Entonces, por medio de la positivización de aquel costo.

---

132 Enciclopedia-juridica.com. (2020, 6 julio). Derecho comparado. Enciclopedia Jurídica. <http://www.encyclopedia-juridica.com/d/derecho-comparado/derecho-comparado.htm>

Así sea por la vía constitucional interna o por la adopción de una regla mundial de derechos humanos. Aquellos valores positivos tienen la posibilidad de ser entonces usados para decidir la conformidad material de las reglas jurídicas inferiores en el momento de evaluar su constitucionalidad.

La naturaleza del “fundamento” del testimonio de derechos de la CRD se puede comprender si se puede analizar el problema sobre la base de su “fundamento formal” y su “fundamento material”. Implementando a la CRD “la exploración planteada por Robert Alexy”, el fundamento formal le viene dada al testimonio de derechos por la postura que ocupa en la cúspide del ordenamiento jurídico formal. Lo cual la hace directamente más vinculación.<sup>133</sup>

La CRD no adopta ninguno de dichos sistemas, sino uno mixto. Los derechos primordiales poseen capacidad normativa pues permanecen contenidos en ella. No obstante, sirven de principios computadoras de todo el sistema jurídico. Tanto la corrección formal en su obra como la sujeción a los principios materiales constitucionalizados son necesarias para que una regla sea constitucional. Como en la situación alemán -al que hace referencia Alexy-, en la CRD los recursos formales y materiales permanecen recíprocamente vinculados y los dos poseen secuelas jurídicas.

Según Alexy”, de todos los contenidos constitucionales formalmente probables, la decisión de los que son necesarios o que no tienen la posibilidad de ser aceptados se hace sobre la base de los derechos primordiales. “El realizado de que las reglas primordiales determinen los contenidos constitucionalmente necesarios e imposibles, constituye el núcleo de su fundamento formal”

El término de “fundamento material”, por su lado, involucra que las reglas primordiales entre las que se cuenta a los derechos fundamentales, son materialmente primordiales pues “con ellas se toman elecciones sobre la composición normativa elemental del Estado y de la sociedad”. El ya dicho párrafo capital del artículo 8 de la CRD no deja lugar a dudas sobre el “fundamento material” de los derechos primordiales.

---

133 HOLL, I. La traducción jurídica: entre el derecho comparado y el análisis textual contrastivo. La traducción jurídica: entre el derecho comparado y el análisis textual contrastivo, 2012.

Al tener en cuenta su cumplimiento y garantía como el fin primordial del Estado, la CRD convierte estas reglas en el punto de alusión interpretativa de todos los actos del Estado y como fin de sus políticas. No obstante, esto no debería confundirse con un reconocimiento iusnaturalista de la preeminencia total de unos valores extra constitucionales. Lo cual hace el artículo 8 de la CRD es Divulgar cuáles son los principios computadoras del plan que ha asumido la sociedad política dominicana, entendida como la adición de los habitantes.

El artículo 2 de la CRD reconoce que la CRD es producto aun indirecto de la voluntad del poblado. Por consiguiente, como parte integral de la CRD, los derechos primordiales son producto de la actividad reguladora de dicha sociedad política. Para aceptar una postura iusnaturalista, debe asumirse que el proceso es el opuesto y que es la sociedad política la que es fruto de los derechos primordiales. En la CRD no hay confusión alguna entre “finalidad esencial” y “origen” del Estado dominicano. Por consiguiente, en la situación dominicana, los derechos primordiales son productos de la sociedad política y, por consiguiente, no tienen la posibilidad de ser considerados como anteriores a ella.<sup>134</sup>

---

134 VICENTE, N. Equidad de Género en la Escuela Secundaria: Entre los cambios sociales, las demandas y los Derechos. Editorial Dunken, 2021.

### 2.3.1 Marco normativo de la igualdad en el ámbito nacional e internacional

En los últimos años, el interés de los Poderes Públicos por las cuestiones relacionadas con la igualdad de género ha experimentado un notable crecimiento que se concreta en la aprobación de una serie de leyes encaminadas a la remoción de los obstáculos que siguen impidiendo que la igualdad entre mujeres y hombres prevista por la ley sea realmente efectiva. Bajo este paraguas legislativo, los distintos ámbitos que conforman el entramado social deben adoptar estrategias que propicien en su área de actividad y de influencia el objetivo de la igualdad de género.

La Universidad no puede permanecer ajena a esta dinámica de promoción de la equidad, que se está consolidando en todo el Estado, sino que viene obligada, por leyes que le conciernen específicamente, a promover ese impulso hacia la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito académico.<sup>135</sup>

En el ámbito de la Organización de las Naciones Unidas, se han venido dando pasos hacia una regulación de la defensa de los derechos de la mujer ya desde la Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer de 1967, la Convención para la Eliminación de Todas las formas de Discriminación contra la Mujer de 1979 y con la creación del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer que tiene como función vigilar la aplicación de la Convención por los Estados que la han suscrito; entre ellos, España y República Dominicana.

En la Convención se declara que la discriminación contra las mujeres vulnera los principios de igualdad de derechos y de respeto a la dignidad humana, dificultando la plena participación de las mujeres en la vida política, social, económica y cultural. Además de ello, han sido importantes los avances alcanzados a través de las cuatro conferencias mundiales sobre la mujer celebradas en el marco de la Organización de las Naciones Unidas -la primera de ellas celebrada en México en el año 1975, y las posteriores: Copenhague 1980, Nairobi 1985 y Pekín 1995<sup>136</sup>.

Por otro lado, la Declaración y la Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer de 1995 han

---

135 ONU. (2019, 13 octubre). Leyes. Observatorio de Igualdad de Género. <https://oig.cepal.org/es/planes-de-igualdad>

136 BAILLIET, C. M. La construcción del derecho consuetudinario de la paz: América Latina y la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Edward Elgar Publishing, 2021.

establecido dos estrategias fundamentales para el desarrollo eficaz de las políticas de igualdad de mujeres y hombres, la transversalidad de género y la representación equilibrada. En el marco de la Unión Europea deben ser destacados, entre otros, el Tratado de Ámsterdam de 1997 que, al modificar el Tratado de Roma de 1957, constitutivo de la Comunidad Europea, incluye una referencia específica a la igualdad entre el hombre y la mujer como misión de la Comunidad e incorpora el objetivo de eliminar las desigualdades entre el hombre y la mujer y promover su igualdad, que deberá inspirar todas las acciones y políticas comunitarias.

También hay que destacar que la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea establece tanto el principio de igualdad ante la ley como la prohibición de discriminación y contiene un artículo específico, el art.23, dedicado a la igualdad entre mujeres y hombres y a las acciones positivas como medidas compatibles con la igualdad de trato. Asimismo, se han aprobado normas comunitarias específicas sobre la materia.

El artículo 14 de la Constitución Española, establece la igualdad ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de sexo. Además de ello, el artículo 9.2 establece la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas. La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en su exposición de motivos reconoce que el pleno reconocimiento de la igualdad formal ante la ley, aun habiendo comportado, sin duda, un paso decisivo, ha resultado ser insuficiente.

La violencia de género, la discriminación salarial, la discriminación en las pensiones de viudedad, el mayor desempleo femenino, la todavía escasa presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad política, social, cultural y económica, o los problemas de conciliación entre la vida personal, laboral y familiar muestran cómo la igualdad plena, efectiva, entre mujeres y hombres, aquella perfecta igualdad que no admitiera poder ni privilegio para unos ni incapacidad para otros, en palabras escritas por John Stuart Mill hace casi 140 años, es todavía hoy una tarea pendiente que precisa de nuevos instrumentos jurídicos.

Así, en su artículo primero establece el objeto de dicha ley : hacer efectivo el derecho de igualdad de trato y de

oportunidades entre mujeres y hombres, en particular mediante la eliminación de la discriminación de la mujer, sea cual fuere su circunstancia o condición, en cualesquiera de los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas política, civil, laboral, económica, social y cultural para, en el desarrollo de los artículos 9.2 y 14 de la Constitución, alcanzar una sociedad más democrática, más justa y más solidaria.<sup>137</sup>

A estos efectos, la Ley establece principios de actuación de los Poderes Públicos, regula derechos y deberes de las personas físicas y jurídicas, tanto públicas como privadas, y prevé medidas destinadas a eliminar y corregir en los sectores público y privado, toda forma de discriminación por razón de sexo.

De forma específica, la citada ley 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres establece en el artículo 25, bajo el epígrafe de la igualdad en el ámbito de la educación superior, lo siguiente:

1. En el ámbito de la educación superior, las Administraciones públicas en el ejercicio de sus respectivas competencias fomentarán la enseñanza y la investigación sobre el significado y alcance de la igualdad entre mujeres y hombres.
2. En particular, y con tal finalidad, las Administraciones públicas promoverán: La inclusión, en los planes de estudio en que proceda, de enseñanzas en materia de igualdad entre mujeres y hombres. La creación de postgrados específicos y la realización de estudios e investigaciones especializadas en la materia.

En tal sentido la aplicación de manera continua, sistemática y correcta de esta legislación española tiene como objetivo primordial, lograr igualdad de condiciones entre los hombres y las mujeres en el ejercicio y desempeño de sus derechos fundamentales en el estado español.

---

137 A. (2019, 5 noviembre). ¿Qué es y en qué consiste la Ley de Igualdad de Género? Fundación Ayuda en Acción. <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/mujer/ley-igualdad-genero-2/>

### 2.3.2 Efectividad de la aplicación legislativa sobre la igualdad en España

La Ley de Equidad, cuyo título verdadero es Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la estabilidad positiva de féminas y hombres, ha sido aprobada por las Cortes En general española, y publicada en el BOE no 71 de 23/3/2007. Luego de su acceso en vigor esta Ley ha sido recurrida frente a el Tribunal Constitucional el 20 de junio de 2007 por parte del Partido Exitosa, primordialmente el articulado que perjudica a las condiciones de paridad requerida en las listas de las candidaturas a las distintas elecciones que se generan en España. El recurso de inconstitucionalidad ha sido desestimado en el primer mes del año de 2008.

La igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos, entre los que destaca la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983. En este mismo ámbito procede evocar los avances introducidos por conferencias mundiales monográficas, como la de Nairobi de 1985 y Beijing de 1995.<sup>138</sup>

La igualdad es, asimismo, un principio fundamental en la Unión Europea. Desde la entrada en vigor del Tratado de Ámsterdam, el 1 de mayo de 1999, la igualdad entre mujeres y hombres y la eliminación de las desigualdades entre unas y otros son un objetivo que debe integrarse en todas las políticas y acciones de la Unión y de sus miembros.

Resulta necesaria, en efecto, una acción normativa dirigida a combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres, con remoción de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla. Esta exigencia se deriva del ordenamiento constitucional e integra un genuino derecho de las mujeres, pero es a la vez un elemento de enriquecimiento de la propia sociedad española, que contribuirá al desarrollo económico y al aumento del empleo.<sup>139</sup>

---

138 España. (2007, 22 marzo). BOE.es - BOE-A-2007-6115 Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>

139 URBINA, F. Z., & BELTRÁN, E. N. Derecho Procesal Constitucional (Homenajes y Congresos) (1.a ed.). Tirant Lo Blanch, 2021.

La Ley se refiere a las generalidades de las políticas públicas en España, tanto estatales como autonómicas y locales. Y lo hace al amparo de la atribución constitucional al Estado de la competencia para la regulación de las condiciones básicas que garanticen la igualdad de todos los españoles y las españolas en el ejercicio de los derechos constitucionales, aunque contiene una regulación más detallada en aquellos ámbitos de competencia, básica o legislativa plena, del Estado.

Artefactos básicos van a ser, en este sentido, y dentro de la Gestión Gral. del Estado, una estrategia Estratégico de Equidad de Oportunidades, la construcción de una Comisión Interministerial de Equidad con responsabilidades de coordinación, los informes de efecto de género, cuya obligatoriedad se amplía a partir de las reglas legales a los planes de particular relevancia económica y social, y los informes o evaluaciones periódicos sobre la efectividad del comienzo de equidad.

El logro del equilibrio real y positivo en la sociedad, necesita no solamente del compromiso de los sujetos públicos, sino además de su promoción decidida en la órbita de las interacciones entre particulares. La regulación del ingreso a bienes y servicios es objeto de atención por la Ley, conjugando los inicios de independencia y soberanía contractual con el impulso del equilibrio entre féminas y hombres. Además, se hapreciado correcto implantar determinadas medidas de promoción de la estabilidad positiva en las organizaciones privadas, como las que se recogen en temas de contratación o de subvenciones públicas o en alusión a los tipos de gestión.

Especial atención presta Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo a la corrección de la desigualdad en el ámbito específico de las relaciones laborales. Mediante una serie de previsiones, se reconoce el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y se fomenta una mayor corresponsabilidad entre mujeres y hombres en la asunción de obligaciones familiares, criterios inspiradores de toda la norma significativa.

La Ley pretende promover la adopción de medidas concretas en favor de la igualdad en las empresas, situándolas en el marco de la negociación colectiva, para que sean las partes, libre y responsablemente, las que acuerden su contenido.

Dentro del mismo entorno del trabajo, sin embargo, con propiedades propias, se consignan en la Ley medidas concretas sobre los procesos de selección y para la provisión de puestos de trabajo en el seno de la Gestión Gral. del Estado. Y la proyección del equilibrio se prolonga a las Fuerzas y Cuerpos de Estabilidad y a las Fuerzas Armadas.

La Ley se compone en un Título preliminar, 8 Títulos, treinta y una posiciones extras, once posiciones transitorias, una disposición derogatoria y 8 posiciones finales. El Título Preliminar instituye el objeto y el entorno de aplicación de la Ley.

El Título Primero define, siguiendo las normas de las órdenes de alusión, los conceptos y categorías jurídicas simples que se relacionan con el equilibrio, como las de discriminación directa e indirecta, acoso sexual y acoso por razón de sexo, y ocupaciones positivas. Asimismo, establece las secuelas jurídicas de las conductas discriminatorias y añade garantías de carácter procesal para reforzar la defensa judicial del derecho de equidad.

En el Título Segundo, Capítulo Primero, se establecen las pautas en general de actuación de los poderes públicos relacionadas con la estabilidad, se define el inicio de transversalidad y las herramientas para su unión en la preparación, ejecución y aplicación de las reglas. Además, se consagra el inicio de presencia balanceada de féminas y hombres en las listas electorales y en los nombramientos hechos por los poderes públicos, con las consiguientes modificaciones en las Posiciones extras de la Ley Electoral, regulándose, asimismo, los informes de efecto de género y la organización pública de las ocupaciones en favor del equilibrio, que en la Gestión Gral. del Estado se plasmarán en una estrategia Estratégico de equidad de Oportunidades.

En el Capítulo II de este Título se establecen los criterios de orientación de las políticas públicas en materia de educación, cultura y sanidad. También se contempla la promoción de la incorporación de las mujeres a la sociedad de la información, la inclusión de medidas de efectividad de la igualdad en las políticas de acceso a la vivienda, y en las de desarrollo del medio rural.<sup>140</sup>

---

140 GÓMEZ, A. C., ROJAS, N. P., & ESPAÑA, W. K. Planes de igualdad en las empresas. Procedimiento de elaboración e implantación (1.a ed.). CISS. 2020.

El Título III contiene medidas de fomento de la igualdad en los medios de comunicación social, con reglas específicas para la de titularidad pública, así como instrumentos de control de los supuestos de publicidad de contenido discriminatorio.

El Título IV se ocupa del derecho al trabajo en igualdad de oportunidades, incorporando medidas para garantizar la igualdad entre mujeres y hombres en el acceso al empleo, en la formación y en la promoción profesionales, y en las condiciones de trabajo. Se incluye, además, entre los derechos laborales de los trabajadores y las trabajadoras, la protección frente al acoso sexual y al acoso por razón de sexo.

El Título V, en su Capítulo I regula el principio de igualdad en el empleo público, estableciéndose los criterios generales de actuación a favor de la igualdad para el conjunto de las Administraciones públicas y, en su Capítulo II, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los nombramientos de órganos directivos de la Administración General del Estado, que se aplica también a los órganos de selección y valoración del personal y en las designaciones de miembros de órganos colegiados, comités y consejos de administración de empresas en cuya capital partícipe dicha Administración.

El Capítulo III de este Título se dedica a las medidas de igualdad en el empleo en el ámbito de la Administración General del Estado, en sentido análogo a lo previsto para las relaciones de trabajo en el sector privado, y con la previsión específica del mandato de aprobación de un protocolo de actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo. Los Capítulos IV y V regulan, de forma específica, el respeto del principio de igualdad en las Fuerzas Armadas y en las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. El Título VI de la Ley está dedicado a la igualdad de trato en el acceso a bienes y servicios, con especial referencia a los seguros.

El Título VII contempla la realización voluntaria de acciones de responsabilidad social por las empresas en materia de igualdad, que pueden ser también objeto de concierto con la representación de los trabajadores y trabajadoras,

las organizaciones de consumidores, las asociaciones de defensa de la igualdad o los organismos de igualdad. Específicamente, se regula el uso de estas acciones con fines publicitarios.

Existe un amplio consenso en la sociedad española en el que se debe avanzar hacia la igualdad real entre mujeres y hombres en todos los ámbitos, pero, de manera especial, en el empleo y en la eliminación de las diferencias salariales. Para ello es condición necesaria contar con un marco legislativo que establezca medidas específicas para hacer efectivo este derecho a la igualdad de trato y a la no discriminación en materia retributiva entre mujeres y hombres. Pero esto, siendo condición necesaria no es suficiente. Como ejemplo, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, tuvo resultados más que discutibles al aprobarse en un contexto de crisis, que llevó al paro a casi un millón y medio de mujeres.

Según la Encuesta de Población Activa, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística, en el segundo trimestre de 2007, había 980.700 mujeres en paro, sin embargo, en diciembre de 2011 había aumentado a 2.429.600 mujeres. Es decir, el número de mujeres en paro se había multiplicado por 2.5 veces, lo que limitaba sin duda la efectividad de muchas de las medidas incluidas en la citada norma<sup>141</sup>.

Esta tendencia negativa en el empleo femenino se mantuvo hasta el primer trimestre de 2013, punto de inflexión de la crisis económica, en el que se alcanzó la cifra de 2.919.900 mujeres en paro. Desde entonces, y gracias a la intensa agenda reformista emprendida durante los últimos siete años, un millón cien mil mujeres han abandonado las listas del paro y hoy hay 8.700.000 mujeres trabajando, el mayor número que ha habido en España.

Coincidiendo con esta mejora cuantitativa en el empleo femenino, se ha producido una mejora cualitativa en la reducción de la desigualdad entre mujeres y hombres: 2 de cada 3 nuevos emprendedores desde 2011 son mujeres; favorecido por la tarifa plana de euros que ha beneficiado a 455.000 mujeres emprendedoras.

Hay más mujeres en los consejos del IBEX-35. La presencia y el peso de las mujeres en los consejos de

---

141 A. (2019, 5 noviembre). ¿Qué es y en qué consiste la Ley de Igualdad de Género? Fundación Ayuda en Acción. <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/mujer/ley-igualdad-genero-2/>

administración de las empresas del IBEX-35 ha aumentado desde el 14.2% en 2012 hasta el 21.8% en 2017.

La brecha salarial ha bajado casi 4 puntos desde 2012, situando a España por debajo de la media europea, y de países como Francia, Reino Unido o Alemania.<sup>142</sup>

A pesar de este mejor escenario es necesario seguir avanzando medidas que eliminen y corrijan completamente toda forma de discriminación retributiva por razón de sexo.

### **2.3.3 Igualdad de derechos según la constitución de República Dominicana**

La batalla por la estabilidad de derechos comenzó durante el siglo XIX y continuó hasta la segunda mitad del siglo XX, empero aun hoy durante el siglo XXI, hay una distancia real en el ejercicio de los derechos entre hombres y mujeres, lo cual nos ordena a continuar luchando por conseguir un efectivo ejercicio de los derechos ubicados ya a partir de la Convención de los Derechos Políticos de las Damas, en 1952, seguida por otras como la Convención para la Supresión de Cada una de las Maneras de Discriminación contra la Dama de 1979.

Más presente aun, la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Dama celebrada en Beijing en 1995, que constituye con su plataforma de acción, la mejor alusión de cada una de las providencias que han de ser implementadas en todos los campos para ir atenuando gradualmente las desigualdades en razón del sexo y que puso en prueba que el progreso y no la estabilidad, que hasta aquel instante se había logrado en materia gremial, no era suficiente.

Esto significa, que hace alrededor de quince años que los derechos de las féminas, y no sólo los del ser humano, son identificados como derechos humanos pese a que cuenta ya bastante más de treinta años de la adopción de la (CEDAW). Tanto la Convención Americana como el testimonio Mundial de Derechos Humanos consagran el derecho a la estabilidad y la prohibición a los Estados de la discriminación por razón de sexo frente a la ley, derecho que fue incorporado en casi cada una de las constituciones de América.

---

142 SALA, DAVIDE. "República Dominicana: Un Estado Que Cuestiona La Nacionalidad de Sus Ciudadanos1." *Afro-Hispanic Review*, Vanderbilt University. Department of Spanish and Portuguese, vol. 32, no. 2 (2013), pp. 71–159.

No obstante pese a que en las constituciones de todos las naciones de América se ha declarado expresamente el equilibrio del ser humano frente a la ley, lo cual alude a la no discriminación en razón del sexo, las propias comunidades han compartido, varias con más magnitud que otras, la realidad de una cultura androcéntrica que concede al hombre cierto poder y privilegios ante la dama, situación que ha perpetuado los abusos realizados contra ella y que la colocan en postura de desventaja frente al hombre.<sup>143</sup>

La igualdad ante la ley significa que se tiene iguales derechos, igual consideración y respeto por parte del Estado, que se puede tomar libremente las decisiones que atañen a la vida propia, respecto a los hijos, también en el trabajo, en los estudios; que tanto los padres como los hijos tienen derecho a gozar de iguales oportunidades, derecho a compartir iguales responsabilidades; que igualmente se puede tomar las decisiones y a expresar las opiniones y las necesidades, y lo que es muy importante, derecho a ser respetadas física, sexual y psicológicamente.

El 26 de enero de 2010, la República Dominicana ha sido promulgada la constitución luego que se le hizo una enorme reforma. En el preámbulo del Estatuto Supremo, la Constitución de la República, se reconocen como propiedades del Estado, en las que se aguenta, los inicios de independencia, libertad, democracia, equidad, justicia, solidaridad, imperio de la ley, confort social, convivencia fraterna, incremento y tranquilidad, admitiendo con todos éstos y con él en particular, que el equilibrio como componente sustancial para la cohesión social, pertenece a los pilares en que descansa el Estado y que asegurando su respeto se consigue que éste se constituya en más democrático, más pluralista y más justo.

La Constitución Dominicana, empieza por entablar de forma expresa en su artículo 8 como funcionalidad importante del Estado, "la custodia positiva de los derechos de los individuos, el respeto de su dignidad y la obtención de los medios que le permitan mejorarse de manera igualitaria, equitativa y progresiva en un marco de independencia personal y de justicia social, compatibles con el orden público, la paz general y los derechos de todos y cada una

---

143 BURGOS, GERMÁN. "El Estado de Derecho En América Latina: ¿artífice de La Igualdad o Factor de Desigualdad?" IUSTA, Universidad Santo Tomás de Colombia, vol. 1, no. 24 (2016), p.8.

de", lo cual remite por supuesto en síntesis al reconocimiento del equilibrio y su corolario de no discriminación. Si bien en el preámbulo constitucional el inicio de equidad se consagra de forma expresa, como ya se ha dicho, en la Constitución se le dedican además otros artículos para su reconocimiento formal.

Es de esta forma, que en el artículo 39 la Constitución establece el Derecho a la estabilidad una vez que expresa "Toda las personas nacen libres y equivalentes frente a la ley, reciben la misma custodia y trato de las instituciones, autoridades y demás personas y disfrutan de los mismos derechos, libertades y oportunidades, sin ni una discriminación por causas de género, color, edad, discapacidad, nacionalidad, vínculos parientes, lengua, creencia, crítica política o filosófica, clase social o personal".

Como se tiene la posibilidad de observar, en seguida de la organización de la estabilidad, la Carta Magna en el mismo escrito de su consagración, reconoce, en la generalidad de los casos, como consecuencia de esta, la no discriminación en primera instancia, por causas de género o de sexo, para continuar con color, edad, raza, discapacidad, nacionalidad y otros.

Como resultado del reconocimiento del equilibrio, fuera del enunciado teórico o hipotético, pasa a instituir garantías especiales que sancionan su irrespeto y que la afianzan de manera real y positiva.

El inicio, tal y como está consagrado desecha los privilegios, las diferencias y como ya expresamos, la discriminación de cualquier naturaleza y basta la condición de ser humano para que el Estado y sus autoridades reconozcan la custodia integral, el goce y el ejercicio de damas y hombres, de las ciudadanas y habitantes en condiciones de equidad, de sus derechos primordiales, de parte de las instituciones, de las autoridades y de las otras personas.

En el término discriminación subyace el procedimiento de inferior, la valoración negativa hacia definida persona o conjunto de ellas y su objetivo es la exclusión social de dicha persona o aquel conjunto lo cual trae como consecuencia el predominio del conjunto que desempeña la discriminación. La igualdad tiene como principio análogo el de la no discriminación, no obstante, ello, en la constitución se reconoce también de manera expresa

este concepto, cuando en ella se promueve la erradicación de las desigualdades y la "condena de todo privilegio o situación que tienda a quebrantar la igualdad de las dominicanas y dominicanos" entre los que, agrega "no deben existir otras diferencias que las que resulten de sus talentos o sus virtudes".

El principio de igualdad, tal y como ha sido concebido, manda a que se confiera el mismo trato a todas las personas que se encuentran en igualdad de condiciones, pero a la vez un trato diferenciado cuando éstas presenten características distintas. En sentido contrario, este se traduce en que no se debe beneficiar con privilegios y exenciones a algunas personas, mientras que a otras que estén en iguales circunstancias se les exceptúen de las mismas.

En cumplimiento de los tratados, pactos y convenciones de derechos humanos suscritos y ratificados por el Estado, los que eleva a la categoría constitucional, la condena a la violencia intrafamiliar y de género, es consagrada expresamente en la Constitución, reconociendo para ello la garantía del Estado mediante ley y "la adopción de las medidas necesarias para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer".<sup>144</sup>

Cuando se refiere en su artículo 42 al "Derecho a la Integridad Personal", asegura a todas las personas el respeto a su integridad física, psíquica, moral y a vivir sin violencia, para pasar a condenar de manera expresa en el numeral 2) la violencia intrafamiliar y de género, estableciendo la garantía de este derecho por parte del Estado mediante la adopción a través de la ley de las medidas necesarias para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer.

¿Cómo hacer posible entonces este respeto?

La Ley núm. 24-97 del 27 de enero de 1997, es el instrumento jurídico de que se dispone en la República Dominicana para sancionar algunas de las formas de violencia contra la mujer e intrafamiliar. Ahora bien, si este texto legislativo no logra reconocer el alcance de las desigualdades reales que separan al hombre y a la mujer, en el ámbito de la sociedad dominicana, se sustenta en los más importantes acuerdos internacionales que ha suscrito el

---

144 CEPAL. (2006, 15 septiembre). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es>

Estado Dominicano, tales como "Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer" (C.E.D.A.W.) y la "Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer".

Como lo establece la actual Constitución política, en el numeral 3 del artículo 74: "Los tratados, pactos y convenciones relativos a derechos humanos, suscritos y ratificados por el Estado Dominicano, tienen jerarquía constitucional y son de aplicación directa e inmediata por los tribunales y demás órganos del Estado". De ello se deriva que las mencionadas convenciones ratificadas por el Estado dominicano deben ser utilizadas complementariamente para mejorar la aplicación de las normas contenidas en la ley y en la propia Constitución.<sup>145</sup>

En las convenciones mencionadas, ratificadas por la República Dominicana, los Estados suscribientes consideran que la discriminación contra la mujer viola los principios de igualdad de derechos y respeto a la dignidad humana, dificulta la participación de la mujer en las mismas condiciones que el hombre en la vida social, política, económica y cultural del país, constituyéndose en obstáculo para lograr el bienestar de la sociedad y la familia, entorpeciendo además, el pleno desarrollo de la mujer para prestar servicio a su país y a la humanidad.

Como se advierte estas convenciones insertan a la mujer en la esfera de los derechos humanos, reconociéndola como sujeto de ellos al igual que al hombre.

La mujer tiene pues derecho a que se respete su integridad física, psíquica y moral, su libertad y seguridad, tiene derecho a no ser sometida a torturas ni esclavitud, a libertad de asociación, a libertad religiosa, a libertad de tránsito, a libertad de expresión, a la salud, al trabajo, a la educación, a igual acceso a la toma de decisiones y a los cargos públicos, en fin, tiene derecho a igual protección de la ley y ante la ley.

Es muy importante señalar que la República Dominicana, cuenta con un marco constitucional que establece de manera clara la igualdad de condiciones entre mujeres y hombres, además de que ordena a las instituciones del

---

145 ESCOLANO GIMENEZ, L. "El comienzo de las relaciones diplomáticas entre España y la República Dominicana en 1855." Revista Complutense de historia de América Universidad Complutense de Madrid, vol. 37 (2011), p. 277.

estado a crear políticas de protección a la mujer a la igualdad de derechos. Sin embargo, hasta el momento esto no se ha producido, ya que no se les ha dado curso a estas políticas y de esta forma se mantiene un estado de indefensión a las mujeres no generalizadas, pero se carece de una legislación clara enfocada a la igualdad y protección entre mujeres y hombres.

# CAPÍTULO III

## LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN ESPAÑA Y EN REPÚBLICA DOMINICANA

### 3.1 RESEÑAS HISTÓRICA DEL IDEAL EDUCATIVO

---

A grandes rasgos, en este capítulo se presenta cómo ha evolucionado la administración educativa desde un ámbito global, regional y local., entendiendo que una buena gestión en los sistemas educativos determinará qué tan exitosa serán las futuras generaciones.

Entendiendo la importancia del presente tema de investigación se tocan aspectos relacionados con la realidad de la intervención del liderazgo femenino y su incidencia en los cambios positivos de los sistemas educativos de España y República Dominicana.

Se pretende en este capítulo presentar la participación del liderazgo femenino en el sistema educativo como un paradigma a seguir en todas las áreas administrativas donde se toman decisiones importantes y trascendentales para el desarrollo significativo de las naciones. Resaltar a la vez que el liderazgo de la mujer ha sido muy restringido por parte de los ideales imponentes de las doctrinas machistas, sistema que poco a poco ha estado procesos de flexibilización al ver los resultados positivos que se han obtenidos desde la integración de la mujer en la fuerza laboral pública y privada.

A pesar de los avances que se han experimentado en este ámbito con relación a la participación de la mujer, se considera que todavía existen muchas barreras que deben ser removidas para que la mujer pueda participar plenamente en las tomas de decisiones importantes y a la vez sean compensadas de forma equitativa en relación a los hombres. En el presente capítulo se hablará ampliamente sobre este importante tema que encierra la gran incidencia positiva que ha tenido el liderazgo de la mujer en la gestión educativa nacional e internacional y a la vez presentarlos como paradigma a seguir en otras áreas importantes de la sociedad.

#### 3.1.1 Polis griegas

A partir de dicha visión, la realidad de la esclavitud misma y de habitantes de segundo orden, en la cuna de la democracia como lo era Grecia, representaba puesto que una abierta contradicción al ideal de hisopoliteia, el cual era entendido como un mecanismo de iure para que todos los habitantes tuvieran equidad de derechos en las asambleas. Grecia representa, entonces, la ligazón material entre el origen de una poderosa organización como la democracia, y simultáneamente, constituye prueba expone de plenas desigualdades pese a un ideal arquetípico de equidad formal. De hecho, tales contraposiciones tienen la posibilidad de ser contextualizadas como premisas hoy enfáticamente contrarias al Estado constitucional, un ideal y aspiración en el que los derechos primordiales se hacen y más todavía, donde un derecho de entidad material importante como lo es el derecho a la estabilidad, consigue una notoriedad especial puesto que representa el motivo base de racionalidad para el ejercicio de otros derechos interdependientes respecto del derecho a la estabilidad.<sup>146</sup> Es decir, el juez habrá de establecer en qué medida los fundamentos materiales propios del derecho a la estabilidad, han de colmar esos vacíos que la controversia entre los mismos derechos primordiales tiende a conservar vigente, en tanto es sitio común que aludamos a colisiones entre derechos primordiales o principios, comprendidos los dos conceptos en el sentido de que esos son una forma de expresión de dichos.

El Tribunal Constitucional en materia del derecho importante a el equilibrio, además de alguna vivencia fundamental del Derecho Comparado en esta materia, con el propósito de detectar hacia dónde se dirige el conocimiento de los jueces en una materia de tintes tan polémicos como este derecho, naturaleza respecto de la cual se tendrá la posibilidad de esbozar ciertos adelantos sustantivos, así como reseñar ciertos criterios que, a juicio nuestro, representan sentidos inversos a la progresividad que demanda el principio- derecho a la estabilidad.

Tal balance de adelantos y ciertos pasos hacia atrás, en relación a los cuales creemos que hay varios bastante más de los primeros que de los últimos, nos inclinan a pensar que se está, respecto al derecho a la estabilidad,

---

146 CARTWRIGHT, M. (2013, 6 junio). La Polis griega. World History Encyclopedia. <https://www.worldhistory.org/trans/es/1-12026/polis/#:~:text=Definici%C3%B3n&text=>

en varios tramos de nuestra jurisprudencia constitucional, entre esos formidables escollos que la mitología llamó Escila y Caribdis: frente a Escila, que habita en los acantilados y representa para nuestro asunto las elecciones jurisdiccionales ciertamente controversiales al tiempo que discutibles y polémicas, y no obstante, son ya un estándar jurisprudencial; y ante Caribdis, cuyos peligrosos remolinos se tienen que asociar a un activismo judicial desbordado y no restringido, sin más grande motivo, en favor del derecho a la estabilidad.

Se recomienda activismo judicial, en cuanto los jueces del Poder Judicial son el primer bastión de custodia de los derechos primordiales, y ello constituye un imperativo axiológico por la protección de los primeros derechos de la Constitución a causa de los jueces, más todavía si solo tras una revisión de control constitucional de parte de los órganos jurisdiccionales, puede el Tribunal Constitucional conocer elecciones denegatorias de los jueces en relación a los derechos primordiales.<sup>147</sup>

### **3.1.2 Modelo educativo griego**

En este momento histórico aparecen en Atenas, las escuelas como locales públicos provistos por el Estado, donde la enseñanza estaba a cargo de maestros particulares, comúnmente llamado preceptor. El modelo educativo ateniense estuvo organizado en dos etapas: La primera que correspondía a la etapa de crianza y en la segunda el niño ingresaba a la escuela quedando bajo la tutela del pedagogo, quien velaría por su formación y su acompañamiento integral. La instrucción era de tipo elemental, centrada en ejercicios de lecto-escritura y cálculos, complementada con prácticas de música y gimnasia.

Durante el Siglo V a. C, surgieron otras instituciones educativas con una diferente concepción pedagógica a cargo de los sofistas, que orientaron la formación del ciudadano desde la educación cívica, preparándolo para

---

147 CRUZ REYES, E. (2010). "Derechos Humanos, Estado de Derecho y Constitución". Criterio Jurídico Garantista, núm. 2 (2010), pp.30-70

su futura participación cívico-política como hombre de Estado o futuro gobernante. La formación del hombre público (político), reclama de un saber normativo acerca del mundo del conocimiento, basado en la filosofía, especialmente en torno a las nociones del ser, la verdad y el bien.

Con Sócrates se presenta un nuevo enfoque en la formación del ciudadano ya que si bien utiliza la misma metodología de los sofistas orienta sus enseñanzas hacia el plano de la ética, inculcando a sus alumnos la importancia del recto obrar humano, es decir que su vida esté al servicio de su ser; que sea dueño de sí mismo en la libertad de sus elecciones regidas por la virtud. Para Sócrates la virtud era la esencia del contenido de la educación. El modelo socrático se alejó del relativismo y el subjetivismo de su tiempo, al enseñar a descubrir la verdad absoluta desde los valores y las virtudes.

Sin embargo, es importante señalar que el espíritu de la enseñanza y la formación de estos filósofos para con sus párvulos, tenía una gran sustentación en el fortalecimiento de la ética ciudadana en todo el accionar del ser humano, para de esa forma entregar a la sociedad ciudadanos éticos y correctos útiles para la ejecución de buenas acciones en favor del Estado.<sup>148</sup>

### **3.1.3 La educación según Platón**

Para Platón la enseñanza del ser humano es el exclusivo camino para formar una sociedad justa, tanto en la vida privada como en la vida pública. Platón afronta el asunto de la enseñanza a partir de 2 perspectivas: la primera centrada en la enseñanza del sujeto y la otra a partir de la magnitud pública o política.

En la magnitud personal, Platón estima que la enseñanza es el proceso que posibilita al hombre tomar conciencia de la realidad de otra realidad, más plena, a la que está denominado, de la que nace y hacia la que se dirige.<sup>149</sup> En la segunda visión, Platón aborda la enseñanza a partir de la magnitud política, tomando en

---

148 BLEJMAR, B. Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Novedades Educativas, 2005.

149 GONZÁLEZ VARELA, J. “El discurso de Protágoras sobre el bien en el Protágoras de Platón.” Nova tellus, vol. 38, no. 1, 2020, pp. 101–22.

cuenta al Estado como una persona moral que, al igual que las personas, alcanza su mayor desarrollo y esplendor, si se subordina a el motivo y a la moral.

Así como en el punto de vista personal, el ser humano llega a ser justo y vive una vida moralmente buena solamente por la acción de la enseñanza, de igual modo solamente por medio de la enseñanza puede realizarse una sociedad que se rige por la justicia y la iniciativa del bien. La enseñanza iniciativa por Platón tiene como objetivo la formación de los futuros líderes en la realidad, el Bien y en el dominio de sus pasiones.

Aun cuando es fundamental resaltar que la formación educativa es determinante en los futuros líderes, para lograr hacer o hacer buenas gestiones, además se debe resaltar o explicar que la perspectiva del filósofo Platón, solo hacía alusión a líderes y militares, sin embargo todo habitante en una sociedad debería ser educado con los más elevados estándares de calidad para que de dicha manera la sociedad en la que aquel nacional esta, siendo conformado tenga excelentes patrones de desarrollo en cada una de las zonas, la enseñanza de los habitantes de un territorio es determinante para su buen desarrollo.

### **3.1.4.- Concepción Aristotélica de la enseñanza.**

Para Aristóteles, el delegado de mantener el control de la enseñanza y la formación de los habitantes es el Estado. Aun cuando ha sido capaz de proponer que la enseñanza, la genética y los hábitos son componentes que influyen en la formación a lo largo del desarrollo personal, poseemos que tener presente el valor de la buena estructuración y sistematización de los sistemas educativos, los cuales conjuntamente con la buena gestión son componentes que influyen de forma determinante en la enseñanza de los habitantes.

La dimensión sociológica de la educación supone una nueva distinción que resalta la vertiente privada y pública de la vida humana. 150;Habrà! por tanto un ideal de educación privada y un ideal de educación pública. Cada uno de estos ideales responde a dos órdenes de existencia escindibles en el ciudadano, en el

---

150 BOWEN, JEAN. Historia de la Educación Occidental. Editorial Herder. Barcelona, España 1985

·hombre de la. El primer ámbito de su ·existencia viene delimitado por el marco de su vida particular y privada, en el que sabe todo lo que es propio. El segundo orden de su existencia está configurado y él entra todo lo común.

La ·educación privada tiende a la realización del ideal de mejor vida individual. Como especie de este tipo de educación habla Aristóteles de la «educación que los padres deben dar a sus hijos, no por útil ni necesaria, sino por liberal y nobleza. La educación pública, en cambio, tiende a la modelación del ciudadano de acuerdo con la forma de gobierno existente en su comunidad.

### **3.1.5- La organización escolar del imperio Romano**

El imperio Romano organiza su sistema educativo en 3 niveles de educación, a los correspondientes tres tipos de escuelas: el colegio elemental, la media y la preeminente. El colegio medio era la continuación de los estudios del colegio elemental a la que asistían los aristócratas y los hijos de los comerciantes pudientes. el colegio preeminente estaba basado en la educación del arte, de la oratoria y la retórica.<sup>151</sup> Esta orientación de la educación preeminente ha sido propia de la enseñanza romana y es el instante en que se crea la sistematización del derecho romano.

Si bien no se puede dialogar de una política educativa del Imperio Romano, sí se puede nombrar el interés de los emperadores en la enseñanza, que se tradujo en medidas fiscales, en la dotación de cátedras rentadas, construcción de fundaciones alimentarias para los estudiantes.

La composición educativa del Imperio Romano permaneció internacionalmente y, si bien no se inspiró en un modelo de avanzada, reconoció y aprovechó lo mejor de la enseñanza helenística caracterizada por el valor del ideal educativo, por la formación del habitante en el razonamiento de la ley y la preparación del orador o

---

151 Ibidem.

futuro gobernante del Imperio Romano.

### 3.1.6- El ideal educativo en la edad media

La Edad Media es una época extensísima de tiempo que afrontó el reto de mantener la riqueza heredada del periodo anterior, preparando los elementos de la pedagogía occidental. Este artículo pretende presentar los elementos fundamentales de la educación medieval. Se describe el sistema organizativo de la enseñanza y las diferentes instituciones, el papel de los agentes de la educación, el currículo de enseñanza y las herramientas materiales y formales.

En la Edad Media la institución más conocida es la universidad, pero de ella no se hará referencia directamente, sino que se expondrá aquellos elementos que explican una máxima en el desarrollo de las ideas y la historia: la originalidad de un hecho significativo siempre acontece en un contexto que lo posibilita y del que al menos es razón suficiente.

La edad media concentra los primordiales conceptos pedagógicos en el análisis del criterio de enseñanza, en el individuo de la enseñanza, en el ideal educativo, en la figura del maestro, en los contenidos y procedimientos. Tal añade a Dios y la magnitud religiosa a la enseñanza y a la vida de las personas. Este enfoque del ideal educativo agustiniano perfila la concepción de enseñanza cristiana de hoy.<sup>152</sup>

La virulencia empleada se debería en gran medida a las resistencias que la escolástica ofertó al cambio del modelo educativo promulgado por los nuevos intelectuales, y que se acentuó en el (Concilio de Trento. 473-499) es que se está frente a un tiempo de contenidos de costo propios por sí mismos y de una proyección inevitable para la comprensión de la historia del pensamiento en Occidente. Tal vez es el aspecto educativo el instrumento catalizador de la extensión del pensamiento medieval y configurador de todo el mundo occidental que se conoce.

---

152 PULIDO, MANUEL LÁZARO. "Principios Educativos de La Educación Occidental: La Edad Media." Revista Brasileira de Educação, ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, vol. 23 (2018), p.35.

### 3.1.7.- Hacia una enseñanza actualizada

Desde el desplazamiento del Renacimiento, se lleva a cabo una fuerte tarea educativa con la construcción de las primeras universidades que constituyeron los focos de proliferación de un proceso cultural, político y científico que revalorizó el avance de la cultura grecorromana.

Otro pensador que se resaltó por su aporte el ideal educativo ha sido Emmanuel Kant (2010), Grecia, para quien la enseñanza se enmarca en 2 pilares básicos: la disciplina que permite el predominio de los actos humanos sobre los instintos y la formación que comprende la asimilación de la cultura, la formación cívica y moral.

Otro de los pensadores de la era contemporánea es John Dewey, quien estima a la enseñanza como un proceso de recomposición continua de vivencias. Rescata la funcionalidad social de la enseñanza, como proceso de aumento constante tanto personal como colectivo, por medio de la recomposición continua y progresiva de la vivencia. Para Dewey el fin de la enseñanza se apoya en el desarrollo natural del ser humano, la efectividad social y la cultura, como opción de recomposición y desarrollo persistente de la sociedad.<sup>153</sup>

---

153 DELGADO MARTÍNEZ, L. Aprendizaje centrado en el estudiante, hacia un nuevo arquetipo docente. Ediciones Universidad de Salamanca (España), 2019.

## 3.2 GESTIÓN EDUCATIVA EN LA MODERNIDAD

---

Según Tedesco<sup>154</sup> (1995) a diferencia del capital, el trabajo, la posesión de la tierra y el razonamiento es identificado, actualmente, como otro de los recursos de más grande trascendencia debido a que su implementación es infinitamente ampliable y podría ser empleado por personas con independencia y creatividad en diversos círculos de trueque y de producción.

Esta circulación del entendimiento se constituyó en un bien social al alcance de todos, dando sitio a un nuevo modelo de sociedad, más independiente, más solidaria, con valores éticos que posibilitan la obra de lo público, donde debería refugiarse el bien común y la dignidad de los individuos. Este modelo de sociedad pide 2 condiciones simples para garantizar su futuro: son el razonamiento y los valores.

El desarrollo del entendimiento, habilidades de la sabiduría y capacidades cognitivas son fundamentales para el desarrollo personal y social. Actualmente el dominio tecnológico con capacidad de construcción se convierte en una de las bases primordiales del incremento. La colaboración social cumple un papel fundamental en la toma elecciones de las modernas empresas y necesita entendimiento, información y flexibilidad de la mente. Queda a la vista que es preciso una enseñanza de calidad, lo cual supone que toda la población en edad estudiantil ingrese y termine la enseñanza forzosa con un dominio vital en determinadas competencias como las siguientes: Comprensión lectora: entender lo cual leen manejando diversos tipos de textos y capacidad para hacer diversos tipos de lectura desde una percepción de la verdad o del entorno que se pretende interpretar.<sup>155</sup>

Expresión redactada: saber exponer con exactitud el raciocinio en forma redactada, lo cual involucra saber examinar, equiparar e interpretar distintas corrientes de pensamiento para lograr producir un juicio crítico y

---

154 MARROU, HENRI-IRÉNÉE. Historia de la Educación en la antigüedad. Ediciones Akal. Madrid 1985.

155 RAJIMON, JOHN. Gestión de calidad de los colegios públicos de gestión privada de la provincia de Misiones. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Misiones, Argentina. 2008.

valorativo.

Resolución de situaciones problemáticas: Para aprender a solucionar inconvenientes es necesario el desempeño de determinadas tácticas y procedimientos adecuados que responden a diversos niveles de desarrollo del pensamiento lógico.

Participación social y ciudadana: Sentirse capaz de intervenir en acciones comunitarias con un compromiso ético.

Actitud crítica frente a los medios de comunicación social: Los medios de comunicación producen y reproducen nuevas formas de acceder a la información y generan un nuevo estilo de vida y relaciones interpersonales. Quienes tienen acceso directo a esta tecnología es precisamente la franja de población más joven, por lo que su uso y aprovechamiento inteligente debe ser tomado en cuenta por el sistema educativo.

Trabajo en equipos: Saber asociarse para concertar y lograr acuerdo es tan importante no sólo para la vida política, sino también para los productores, empresarios y educadores. Para asegurar la extensión de la educación con calidad para todos se debe considerar otro aspecto que es apostar a la inversión en educación. Como se reconoce en el programa EPT el crecimiento y desarrollo social y económico requiere garantizar de parte del gobierno los recursos financieros necesarios para una eficiente administración de la educación.

Pero para lograr esta transformación que nos permita hablar de un nuevo sistema educativo o de una nueva escuela se debe revisar el sistema administrativo de la educación, es decir revisar las estructuras básicas y el conjunto de principios vertebradores que rigen y sostienen el sistema o modelo de organización y administración de la educación en las diferentes instancias. Un primer nivel de carácter político-ideológico hace referencia a las demandas que la sociedad hace al sistema educativo y define los fines y objetivos

generales de la educación.<sup>156</sup>

Entre las demandas generales reconocemos el sector de la cultura, que hace referencia a la formación de la identidad nacional que posibilitará la continuidad de la sociedad; el de la política institucional que demanda el desarrollo de conductas básicas para la participación en los diversos espacios públicos o cívico-políticos y el sector del sistema de la producción.<sup>157</sup>

El segundo grado corresponde al entorno técnico-pedagógico, primordial para la organización del sistema educativo alrededor de varias definiciones que resultan de importante trascendencia, como son la concepción de entendimiento aprendizaje y contenidos. Dichos ejes deben ser discutidos y redefinidos en la organización y en la administración del sistema para que en la práctica resulten enormemente significativos para la sociedad en su grupo.<sup>158</sup>

Es necesario un sistema educativo orientado a los tiempos futuros, a saciar las necesidades que ya nos muestra esta segunda década del siglo XXI, donde el individuo del aprendizaje tendrá que constituirse en un individuo activo, creativo y benéfico. En el paradigma tradicional del sistema que se ha heredado los contenidos se presentaban como recortes bastante acotados de las especialidades, apoyados en puntos conceptuales, fechas, datos, o sea un enfoque bastante detallado.<sup>159</sup> En su crítica a la política neoliberal Carlos Alberto Torres<sup>160</sup> sostiene: que en la economía capitalista que se ha heredado del sistema neoliberal el trabajo es una mercancía de trueque; que la enseñanza ha perdido el costo de ser un derecho social para todos para ser considerada

---

156 JURADO OSPINA, S, et al. "La Gestión Educativa y Su Relación Con La Pedagogía En La Cultura Institucional." Revista Logos Ciencia & Tecnología, Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional de Colombia, vol. 2, no. 2 (2011), p. 220.

157 MORA RUIZ, M., Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa [BOE n.º 295, de 10-XII-2013]. S.l.: Ediciones Universidad de Salamanca (España). 2014.

158 ARAGÓN REYES, M. "Las Competencias del estado y las comunidades autónomas sobre educación". Corte IDH, núm. 98 (2013), pp. 191–199.

159 AMEZOLA, H. J. J. Pensamiento complejo en la enseñanza por competencias profesionales integradas. Editorial Universitaria Libros UDG. 2014.

160 CAPITÁN, Á. Cómo trabajar en equipo a través de competencias (1.a ed.). NARCEA, 2016.

como un servicio que crea un elevado precio al Estado.

### 3.3 EL REPARTO DE COMPETENCIAS EDUCATIVAS EN LA CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA.

El sistema educativo establecido por la Constitución ha de perfilarse por razón de distribución de funciones dentro del Estado Autonómico con respecto a la intervención en la educación por parte de los Poderes Públicos. Como vamos a distinguir a continuación, del artículo 149.1.3<sup>oa</sup> de la Constitución se deriva una reserva específica al Estado y, en consecuencia, no puede asumirse por las comunidades autónomas en sus respectivos Estatutos de Autonomía el establecimiento de las “normas básicas para el desarrollo del artículo 27 de la Constitución”, lo que correspondería en principio a su poder legislativo<sup>161</sup>.

Pues conviene recordar la reserva de Ley Orgánica (artículo 81) en el ámbito de derechos fundamentales como el de educación del artículo 27. No obstante, cierto es que el Tribunal Constitucional ha venido reconociendo la potestad reglamentaria, aun limitadamente, (En este sentido, vid. SSTC núm. 25/1983 de 7 abril [RTC 1983\25], núm. 32/1983 de 28 abril [RTC 1983\32], núm. 48/1988 de 22 marzo [RTC 1988\48] y núm. 131/1996 de 11 julio [RTC 1996\131].)

En cualquier caso, como señala Martínez López Muñiz, en lo que no comporte a la vez desarrollo del artículo 27, esta regulación podrá establecerse por ley ordinaria, si con ella se incide en otros derechos o libertades reservados constitucionalmente a ella..., pero también por vía reglamentaria, en lo que permitan las reservas o a la ley.<sup>162</sup>

Las inquietudes suscitadas a la hora de perfilar la definición del derecho a la educación en la Constitución fueron igualmente trasladadas a un terreno mucho más delicado como es el de la clarificación del sistema de distribución de competencias en el ámbito educativo. El artículo 9.2 de la Constitución prevé la intervención de los poderes públicos en la sociedad para asegurar un Estado Social garante de los derechos y libertades de

---

161 MARCHENA, M. J. A. Educación para la salud y prevención de riesgos psicosociales: En adolescentes y jóvenes. (1.a ed.). NARCEA. 2017.

los ciudadanos. Dicha actuación, pues, abarca de igual forma a las comunidades autónomas, las cuales adquieren hoy en cuanto a las prestaciones de carácter social una relevancia mayúscula.<sup>163</sup>

En efecto, el artículo 149.1. 1ª asigna un ámbito previo y exclusivo, que no excluyente, de competencias de atribución: «la regulación de las condiciones básicas que garanticen la igualdad de todos los españoles en el ejercicio de los derechos y en el cumplimiento de los deberes constitucionales». En este sentido, la Sentencia del Tribunal Constitucional de 13 de febrero de 1981 reafirmó la potestad del Estado al establecer «ordenación general del sistema educativo» para garantizar dicha igualdad.<sup>164</sup>

De otro lado, el artículo 149.1. 30ª de la Constitución atribuye al Estado competencia exclusiva sobre la «regulación de las condiciones de obtención, expedición y homologación de los títulos académicos y profesionales y normas básicas para el desarrollo del artículo 27 de la Constitución, a fin de garantizar el cumplimiento de las obligaciones de los poderes públicos en esta materia».

Queda clara, pues, la necesidad de que el sistema educativo esté homologado en todo el territorio del Estado. La igualdad de derechos de todos los españoles hace que sean competencia del Estado cuatro ámbitos característicos como son la ordenación general del sistema educativo, la programación general de la enseñanza, la fijación de las enseñanzas mínimas y la alta inspección.

### **3.3.1 La alta inspección**

La «alta inspección» en materia educativa no es un término usado por la Soberanía de competencias plenas (País Vasco, Cataluña, Galicia y Andalucía) y que por esto atribuyeron competencias en el margen de no excepcionalidad estatal del artículo 149.1, en esta situación (el de educación), en el margen del artículo

---

163 MORA RUIZ, M., GILES CARNERO, R., SALDAÑA DÍAZ, M.N. y CARMONA CUENCA, E. Formación y objeto del derecho antidiscriminatorio de género : perspectiva sistemática de la igualdad desde el derecho público . Barcelona: Atelier. 2010

164 SÁENZ ROYO, E. “Financiación de La Educación En El Estado Autónomo y Su Coherencia Con La Distribución de Competencias Educativas.” Revista de Derecho Político, no. 111, (2021), pp. 45–76.

149.1.30 CE. de «alta inspección» para referirse (no para atribuir, puesto que un Estatuto no puede Lo primero que ha de decidirse frente a ello es que dicha competencia la tiene la reconoce, al implantar que «los poderes públicos inspeccionarán el sistema.

Todos los poderes públicos, puesto que, y entre ellos, por supuesto, el Estado, que sobre el sistema educativo tiene las competencias más importantes. nombrado a dicha competencia inspectora del Estado «alta inspección» no cambia para nada la competencia estatal, más bien la refuerza en cuanto que se la califica de «alta» (es mencionar, de «suprema»). Competencia del Estado de «alta inspección» ha de considerarse de pleno ejercicio, en otros términos, comprensiva de las potestades de control y sanción ahí donde la actuación inspectora sobre la educación se haga sobre competencias del Estado ejecutivas; de control (sin sanción) ahí donde la actuación inspectora lo sea sobre competencias normativas.<sup>165</sup>

Estado (y corresponda a las Sociedades implementar mecanismos del Estado para la 166corrección por medio de la «coordinación» o inclusive la impugnación jurisdiccional. Por esto me parece demasiado criticable (por constitucionalmente incorrecta) la jurisprudencia del Tribunal Constitucional que ha limitado las funcionalidades «vigilancia» y «no control jerárquico», para «propiciar la corrección de los fallos que se detecten» (pero no para realizar, de manera directa, dicha corrección).

### **3.3.2 Competencias del Estado Sobre la educación**

Por exigencias de comienzo, la Constitución no tiene (no podría contener) una lista intensa de las competencias del Estado, únicamente establece de modo concreto las competencias que el Estado tiene en excepcionalidad (y que por esto no tienen la posibilidad de ser atribuidas a las Comunidades autónomas) así como reconoce, con carácter general (cláusula residual), que cualesquiera otras competencias, aun no siendo

---

165 RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S. Subcontratación de concesiones administrativas: problemas laborales. Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Administrativas. 2006.

166 La educación y el proceso autonómico : textos legales y jurisprudenciales. 1a. ed., ed. cerrada a 30 de septiembre de 1984, Ministerio de Educación y Ciencia, Dirección General de Coordinación y de la Alta Inspección, 1985.

exclusivas del Estado, además pertenecen al Estado por no habérselas atribuido (art. 149.3 CE).

El Estado tiene a su favor un fondo competencial (la cláusula residual) no taxativo, condiciones de obtención, expedición y homologación de títulos académicos y profesionales), la competencia estatal sobre regulación es una competencia normativa, en sentido material, o sea, ejercitable tanto por leyes como por temprana (STC 42/198), en lo que las de expedición y homologación (con arreglo continuamente a la regulación estatal) son competencias plenamente ejecutivas, por igual en sentido material entre otras, (STC 122/1989). Según la Constitución Española, la competencia del Estado de implantar lo fundamental debería ejercitarse, preferentemente, por medio de leyes, empero además cabe que se efectúe por medio de reglamentos, y ello ya que el «desarrollo» no lo es solamente del «derecho a la educación», en el cual tiene su espacio material la ley orgánica ex artículo 81.1 campos en los cuales caben tanto la ley ordinaria como el reglamento.<sup>167</sup>

Las obligaciones de los poderes públicos en esta materia») ha de entenderse que se enuncia una finalidad de la competencia estatal que encierra a las demás 2 condiciones de obtención, expedición y homologación de títulos...» es no únicamente facultad, sino deber que el Estado ha de consumir, o una vez que «la materia» aludida.

### **3.3.3 La Concepción constitucional de la educación**

Para nuestra Constitución, la enseñanza significa: derecho importante de todos los habitantes a la educación y de los padres a la enseñanza de sus hijos; proclamación de la independencia de educación, que incluye la independencia de construcción de (con la que corresponde imposición de deberes a los padres, sin embargo, más que nada a los poderes públicos); derecho especialmente prestacional; derechos de los padres a la formación religiosa y moral de sus hijos que se encuentre según con sus propias convicciones.<sup>168</sup>

---

167 BLAT GIMENO, A. "Género y Educación". Revista Iberoamericana de Educación núm. 6 (2021), p.8

168 ARAGÓN REYES, M. "Las Competencias del estado y las comunidades autónomas sobre educación". Corte IDH, núm. 98 (2013), pp. 191–199.

La obligación de los poderes públicos de contribuir, asegurará el derecho a la educación por medio de una «programación general» de la educación, con colaboración de todos los sectores afectados, y con mediación de los padres y, en su caso, de los estudiantes en el público; deber de los poderes públicos (de todos los competentes en la materia).<sup>169</sup>

De esta forma, y no es una enumeración intensiva, los artículos 1.1 (libertad e equidad como valores mejores del ordenamiento); 9.2 (obligación de los poderes públicos de fomentar la igualdad y la independencia y de remover los obstáculos que las dificulten); 10.1 (dignidad de igualdad); 20.1.b) (libertad de producción y construcción científica y técnica); 20.1.c) (libertad de cátedra); 139.1 (igualdad de los españoles en sus derechos fuese cual fuese el sitio de la región nacional en que se encuentren). Esta pluralidad de anclajes constitucionales (unida a la pluralidad de notas o 27 CE) pone de manifiesto la dificultad constitucional de la materia y, por esto, la dificultad del reparto.

### **3.3.4 Evolución legislativa de las competencias educativas y su asunción por los estatutos**

Como ya ha dicho, el realizado de que una materia se califique como de competencia única del Estado, no involucra que se excluya cualquier nivel de implicación autonómica sobre preguntas en relación con ella y, en este sentido, tanto los primeros Estatutos de Soberanía como la primera legislación general dictada por el Estado (la LODE y la LOGSE, la LOCE.

Destacaría en este sentido la LOGSE de 1990, en cuanto que favoreció paralelamente un extenso ejercicio de competencias en temas de enseñanza de parte de las comunidades autónomas y reforzó la pluralidad e identidad cultural, lingüística y educativa de cada Sociedad, dando cabida a partir del sistema al bilingüismo y a la integración de materias propias de la cultura de cada territorio.

Más adelante, la LOPEG de 1995, en sus Posiciones Extras alentó a las comunidades autónomas para que

---

169 RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S., El derecho a la protección de datos personales de los trabajadores: nuevas perspectivas. 1a. ed. Albacete: 2009.

desarrollaran, entre otras, «las condiciones para asegurar la escolarización del alumnado con necesidades educativas especiales en centros públicos, los criterios de admisión de estudiantes en varias enseñanzas, acuerdos con centros de Formación. En este punto ha de hacerse una alusión particular a la presente LOE, aprobada al amparo del artículo 148.1.18 y 30 de la 170 Constitución con el carácter vital que le atribuye la disposición adicional elimina. Especialmente, atrae resaltar el contenido de la disposición final sexta en la que está establecido: «Las reglas de esta ley van a poder ser hechas por las comunidades autónomas, a distinción de las que se relacionan con esas materias cuya regulación se encomienda al Estado acorde a lo predeterminado en la disposición adicional primera.<sup>171</sup>

Una vez salvada la frontera constitucional de los poderes remanentes básicos correspondientes al Estado, las cuales vinculan al legislador autonómico, las comunidades autónomas atesoran una independencia de ejercicio de esta potestad fundamental para ejercer estatutariamente las competencias que deseen, aun no teniendo un cuadro concreto de competencias “privativas” para las comunidades autónomas en materia educativa. Se debe recordar, a dichos efectos, que el artículo 149.3 de la Constitución instituye que «las materias no atribuidas expresamente al Estado por esta Constitución van a poder corresponder a las comunidades autónomas, en ventaja de sus respectivos Estatutos.

Este competencial asignable a cada comunidad queda evidenciado en ambas vías de ingreso autonómico que se desprenden del artículo 143 relacionadas con el 148, y del 151 relacionadas con el 149, lo que atesora particular relevancia dentro de la diferencia de los Estatutos de las comunidades que accedieron a su autogobierno por la vía del artículo 151 y asimiladas, los otros al principio no atribuían ningún tipo de competencia a sus respectivas comunidades autónomas en temas de educación no universitaria, puesto que en éstos solamente se hacía alusión al entorno de la educación universitaria sobre la cual se establecía la

---

170 TOFFLER A. Y HEIDI T. La creación de la nueva civilización. Plaza y Janes Editores S.A. Barcelona, España., 1996.

171 MACÍAS RUANO A. “La intercooperación representativa en España. Evolución y expansión.” *Revesc: Revista de Estudios Cooperativos*, Universidad Complutense de Madrid, vol. 126 (2017), pp. 133–53.

probabilidad de que la que corresponde comunidad autónoma asumiera las competencias y funcionalidades que tengan la posibilidad de corresponderle en el entorno de la legislación general.

Sin embargo, nada se contemplaba en relación a la enseñanza en otros niveles hasta que llegaron las reformas estatutarias ejecutadas, entre otras, en el Estatuto de Autonomía para Cantabria en ventaja de la anterior Reforma por medio de Ley Orgánica 2/1994, en la cual se encomendó a esta comunidad autónoma la competencia de desarrollo legislativo y ejecución de la educación «en toda su expansión, niveles y grados, maneras y especialidades», si bien todos los Reales Decretos de transferencias procuran destacar el preceptivo respeto y garantía por la estabilidad de los españoles en el ejercicio de los derechos y deberes constitucionales. Esta es una de las preguntas examinadas en la Sentencia del Tribunal Constitucional 188/2001, de 20 de septiembre, a objetivo del problema de competencias provocado por la Generalidad de Cataluña contra distintas directivas del Ministerio de Enseñanza de convocatorias de ayudas al análisis y becas, examinándose en esa sentencia los requisitos para entrar a las mismas y en qué medida conforman o no puntos centrales de toda regulación, configurándose.

Como normativa elemental, lo que no debe de impedir la administración descentralizada de las ayudas y la atención a las peculiaridades territoriales, delimitando los puntos que conforman reglas primordiales de desarrollo del artículo 27 de la Constitución y lo cual son reglas reguladoras del método de administración de las ayudas, lo que, esto último: Se inscribe dentro de la competencia de las comunidades autónomas en temas de educación, puesto que, como con carácter general está establecido en la ideología, las reglas procedimentales, tienen que ser dictadas por las comunidades autónomas competentes en el que corresponde sector material, respetando las normas de método administrativo común. Si ya se ha puesto en duda la viabilidad constitucional del desarrollo por parte de las comunidades autónomas de ciertas competencias en el ámbito educativo, mucho más controvertida doctrinalmente es la asunción.<sup>172</sup>

---

172 FERNÁNDEZ B. "Evolución y Desarrollo de los Modelos de Intervención Psicoeducativa en España." *Psicología educativa* (Madrid), vol. 17, no. 1, 2011, p. 27.

Las comunidades autónomas de estas competencias a través de sus propios Estatutos, pues, como ya afirmaba Martínez López Muñiz, «hay que sostener que ninguno de ellos [derechos fundamentales] puede ser objeto de tratamiento por los Estatutos de Autonomía, pues ello comportaría una limitación inconstitucional a la plena disponibilidad que ha de retener el Estado para asegurar la regulación que este precepto constitucional le asigna. Las comunidades autónomas podrán recibir competencias para establecer regulaciones sobre tales derechos, libertades y deberes, en cuanto no lo impidan otras reservas competenciales constitucionales a favor del Estado, siempre que se subordinen a las que pueda establecer el Estado en virtud del artículo 149.1. 1ª. Pero lo que no se puede es congelar alguna regulación en la materia incluyéndola en los Estatutos.<sup>173</sup>

La VIII legislatura que dio comienzo en el año 2004 y se extendió hasta el 2008 fue caldo de cultivo de numerosas reformas estatutarias, que se diferencian radicalmente de las habidas hasta dicho momento, pues presentan importantes problemas tanto políticos como, lo que aquí más concierne, jurídicos, lo cual ha suscitado fuertes tensiones que dejan entrever la necesidad de un cierre del sistema y de que se finalice, de una vez por todas, la inacabada labor del constituyente. En efecto, no puede obviarse que estas reformas se plantean de manera paralela al planteamiento de una reforma constitucional, prefijando en cierto modo la misma. Las comunidades autónomas y sus Estatutos afectan también al Estado en su conjunto, pues ya se ha mencionado que la institución a nivel autonómico forma parte de los poderes públicos a los que se refiere la Constitución.<sup>174</sup>

Los Estatutos de Autonomía desempeñan una función constitucional característica, sujeta al principio de primacía de la Constitución, lo cual implica que no podrán ocupar espacios constitucionales y que su interpretación debe ser de conformidad con la misma<sup>175</sup>. al hilo de las presentes reformas, «el desarrollo

---

173 CASTRO, J. L. "La reforma de los Estatutos de autonomía". Universidad de la Rioja, núm.88 (2005), pp. 17–32.

174 RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S. Un paso adelante en la protección de los derechos laborales de las personas con discapacidad: el nuevo sistema de contratación pública. 1a. ed. Madrid: Cinca. 2008.

175 BENTANCUR N. "Aporte para una topografía de las políticas educativas en Uruguay: instituciones, ideas y actores." Revista

institucional de las últimas reformas tramitadas es tan realmente extraordinario que ha llegado a una auténtica duplicación de la organización estatal. En este sentido, parece que los Estatutos han excedido ya la «denominación, organización y sede de las instituciones autónomas propias» que preveía el artículo 147.2.c de la Constitución». <sup>176</sup> «Lo cierto es que, en todos los supuestos de reformas estatutaria, el impulso obedece a un objetivo hasta el momento común que es el de incrementar las competencias de las comunidades autónomas, restringiendo la del Estado, especialmente en el caso de las competencias compartidas. En este sentido también las reformas presentan un alto grado de diversidad, que podría reducirse a tres modelos: el catalán, que parece respaldar casi literalmente el Estatuto de Andalucía, o el modelo de valenciano, que parece inspirar a las comunidades autónomas con gobierno del Partido Popular, y un modelo mixto, con singularidades propias, como puede ser el de Canarias <sup>177</sup>.

Todas estas reformas estatutarias comparten una serie de pilares fundamentales en torno a los cuales se ordenan su nueva regulación, como son las relaciones con la Unión Europea, la descentralización del poder judicial, el blindaje de las competencias autonómicas o la existencia o no de una tabla de derechos. Sin embargo, no cabe duda de que el denominador común más eminente de las reformas fue su novedad debido a la ausencia de precedentes en cuanto a su amplitud competencial. <sup>178</sup>

Ministerio de educación de convocatorias de ayudas al estudio y becas, examinándose en dicha sentencia los requisitos para acceder a las mismas y en qué medida constituyen o no aspectos centrales de toda regulación y configurándose, en algunos puntos, como normativa básica, lo cual no debería de impedir la gestión

---

uruguay de ciencia política, vol. 21, no. 1, 2012, p. 65–.

176 ESPEJO VILLAR L. “El fenómeno de la inmigración en España y en las políticas educativas territoriales.” *Revista Española de Educación Comparada*, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), no. 14 (2008), p. 13–.

177 LÓPEZ GUERRA, L., “La distribución de competencias entre Estado y comunidades autónomas en materia de educación”, *Revista Española de Derecho Constitucional*, núm. 7, (1983), p. 316.

178 LOPEZ-GUZMAN, T., et al. “Melilla: Ciudad fronteriza internacional e intercontinental: análisis histórico, económico y educativo.” *Frontera norte*, El Colegio de la Frontera Norte, vol. 19, no. 37 (2007), p. 7–.

descentralizada de las ayudas y la atención a las peculiaridades territoriales. Delimitando los aspectos que constituyen normas básicas de desarrollo del artículo 27 de la constitución y lo que son normas reguladoras del procedimiento de gestión de las ayudas, lo cual, esto último: 147, de 20 de junio) de cualificación y de la formación profesional, en la que se contempla la existencia de un consejo general como órgano de encuentro entre la administración general del estado, las comunidades autónomas y los agentes sociales y económicos, son destacables los trasposos de funciones y servicios.<sup>179</sup>

---

179 RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S., Responsabilidades de régimen laboral de la administración en las concesiones de obra pública . Gijón. 2007.

### 3.4 ACCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La acción de la gestión educativa en el centro estudiantil puede tener orientación y contenido diferentes. Ejemplificando, podría ser una acción básicamente de ayuda al centro, con extenso campo para la independencia y la idea del mismo. Puede pasar, por otro lado, que la gestión educativa fije los programas, reclute el profesorado, determine cuál debería ser la organización del centro, defina el modelo de las instalaciones, establezca la estructura del equipo didáctico e inclusive lo adquiera.

La descentralización político-administrativa, formalmente considerada, no implica, en sí misma, una más grande soberanía para el centro estudiantil. Las instancias territoriales regional y local, esencialmente que ejercen el poder, o parte de éste, en las naciones descentralizadas podrían retener, respecto del centro estudiantil, las mismas facultades y competencias que poseen atribuidas los órganos centrales en los regímenes centralizados.<sup>180</sup>

No se hallan con inconvenientes de transformación fuerte que logre estar aconsejada por las novedosas propiedades del centro estudiantil o por otros cambios que posteriormente se tratan.

Un centro estudiantil que, aun cuando solamente sea por esta dificultad, reclama un artefacto de dirección y administración en el seno de este, o sea, una gestión educativa interna con la que habrá de articular su actuación, la gestión educativa exterior, o, si se prefiere, la gestión educativa a secas.<sup>181</sup>

Simultáneamente, el propósito de la democratización del sistema educativo ha dejado de entenderse únicamente como expansión de la enseñanza a todos para entender, además, y bastante primordialmente, la democratización del sistema mismo por la vía de la colaboración.

---

180 SÁNCHEZ MARTÍN Á. “Los ayuntamientos y la educación general básica.” Revista de Estudios de la Administración Local, Instituto Nacional de Administración Pública, no. 216, (1982), p.89.

181 MÁRQUEZ CABELLOS N, AND GERZAÍN MANZO E. “Educar para el desarrollo del talento psicomotor.” Educación Física y Ciencia, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, vol. 18, no. 2, (2016), p.15.

Al analizar los patrones de cambio en las interacciones entre los sistemas de enseñanza preeminente y el estado en toda Europa, los ayudantes exploran las primordiales posibilidades teóricas y políticas accesibles para los causantes políticos, y los inconvenientes que plantean a los gobiernos, las instituciones y los académicos.<sup>182</sup> De la obra cubre los próximos temas: · la financiación de la enseñanza preeminente · los impactos del aseguramiento y la evaluación de la calidad · la enseñanza preeminente y el trabajo de graduados · la administración de la pluralidad en los sistemas de enseñanza preeminente · el efecto del cambio en las construcciones internas de las instituciones de enseñanza preeminente.

En cuanto a la administración escolar, se puede decir que la igualdad de condiciones en los procesos de gestión garantiza que se susciten las transformaciones que necesitan los sistemas educativos en todo el mundo para continuar su mejora constante. Sin embargo, los resultados hasta el momento han demostrado que las mujeres presentan grandes dificultades al momento de optar o desempeñar un puesto de dirección o administración escolar, sin importar que el liderazgo de la mujer ha marcado más positivamente que el del hombre en dichas instituciones educativas.

Su diferencia sustancial consiste en que la administración educativa asume, esencialmente, a las instituciones educativas como empresas que presentan servicios educativos a un conjunto de personas, consideradas normalmente como clientes, mientras que la gestión educativa adquiere obviamente otra connotación, más humana, académica e institucional, disminuyendo por ello la idea empresarial, mercantil y comercial de la educación.

Se podría pensar, más bien, que el concepto de gestión educativa va más allá del concepto de administración educativa, incluso considerando, que este último sería un subconjunto del primero, lo cual significa que la gestión educativa abarca o comprende a la administración educativa, ya que ésta se encargaría sólo de

---

182 CORTÉS SALCEDO, R. A. "Ser responsables de sí mismos. Las políticas educativas de los estándares, las competencias y los talentos". Revista Educación y Ciudad, núm. 34 (2018), p.77-88.

aspectos relacionados con el manejo y los usos apropiados de los recursos de una institución educativa, como caso específico, o del sistema educativo, como caso más general.

En este caso, se podría estar hablando, además del personal administrativo, del personal directivo, los/as estimulantes organizados/as, los/as docentes, también representado democráticamente a partir de sus respectivas estructuras organizativas, los padres y las madres, las comunidades en su sentido amplio y, por supuesto, el Estado Docente a partir de sus delegados debidamente preparados y formados para participar en las diversas actividades de la gestión educativa.<sup>183</sup>

### **3.4.1 Organización y avances en los centros escolares.**

A lo largo de estas tres últimas décadas, en el sistema educativo, se han venido produciendo importantes avances y cambios en la organización y funcionamiento de los centros consecuencia del nuevo orden político, social y económico, como ya se ha dicho. Periodo de tiempo que coincide en su inicio con el final de la etapa que se denomina fase de implementación. Son los años en los que se pide, desde todos los sectores sociales, una mayor participación y autonomía en los centros escolares, y que marca el paso de un sistema de gestión autoritario a otro de participación.

Y que, al hablar del pasado, presente y futuro de la dirección, denominan entre la profesionalización y la democratización. Los centros educativos, de acuerdo a la normativa general más arriba citada y la de cada comunidad autónoma que regula, tanto la organización y el funcionamiento de los centros como los equipos directivos, deben articular para su contexto diferentes proyectos y programas que conformarán el marco particular de actuaciones a lo largo del tiempo. La concreción de esos planes y proyectos a medio y largo plazo se plasmarán en la Programación General Anual (PGA), conjunto de documentos que precisan, para cada curso escolar, las actuaciones que cada centro escolar debe llevar a cabo.

---

183 MONROY C. Competencias docentes de los profesores de la asignatura Estudios Contemporáneos. Sinergias Educativas. Published. 2020.

Como puede apreciarse ha existido a lo largo de estos años una doble línea de responsabilidad y trabajo dentro de los centros escolares, por una parte el PEC (Proyecto Educativo de Centro) que es responsable de su aprobación el Consejo Escolar, como máximo órgano de participación y gobierno de la comunidad educativa, y por otro el PCC (Proyecto Curricular de Centro), que como documento técnico y pedagógico que concreta el currículum para cada centro educativo, es responsabilidad exclusiva del profesorado a través de su órgano de participación que es el Claustro de Profesores.

En la última Ley Orgánica de Educación de República Dominicana publicada el 3 de mayo de 2006, se ha omitido el vocablo proyecto curricular y se habla de concreción de los currículos establecidos por la Administración educativa que corresponde fijar y aprobar al Claustro, así como el tratamiento transversal en las áreas, materias o módulos de la educación en valores y otras enseñanzas" (Art. 121.2).

La planificación anual de los centros debe ser evaluada al final de cada curso escolar por los diferentes órganos de participación y gobierno, y sus conclusiones más importantes deben quedar recogidas en una memoria que ha de valorar los fines alcanzados, tanto en relación con los objetivos educativos generales del centro, como los puramente curriculares, para finalizar con las pertinentes propuestas de mejora para el curso siguiente, que a su vez serán recogidos en la nueva programación general anual.

Abriendo así un proceso en espiral que conduzca a la mejora continua, al reflexionarse colectivamente, por los diferentes órganos de gobierno y participación, los logros alcanzados a lo largo de cada curso escolar, tratando con todo ello que el conocimiento genere conocimiento cuando es compartido.<sup>184</sup> En lo concerniente a la autonomía con la que cuentan los centros educativos en la actualidad es uno de los pasos más trascendentes en la historia de la administración educativa, ya que ha permitido que los centros gestionen todos sus recursos acordes a su realidad, tanto operativa como social.

---

184 TORRES, R. M. (s. f.). Participación Ciudadana y Educación. oae.org. Recuperado 8 de junio de 2021, de <http://www.oas.org/udse/documentos/socicivil.html>

España sustenta el buen funcionamiento de dichos centros en la participación y autonomía de estos. Sin embargo, esto no ocurre así en la República Dominicana, ya que, aunque existe legislación educativa, como es la Ordenanza 02-2008 que establece el reglamento de las Juntas Descentralizadas de los centros educativos y les da cierta autonomía, pero esto en la práctica no se aplica como lo establece dicho reglamento, pues los centros educativos son dirigidos de manera directa por el Ministerio de Educación de la República Dominicana.

### **3.4.2 La gestión desde los centros escolares: Autonomía y participación**

Actualmente está en vigor en República Dominicana la Ley Orgánica 6/2006 de 3 de mayo, que dedica el Título V a la participación, autonomía y gobierno de los centros, y establece que la participación es un valor básico y considera imprescindible la corresponsabilidad entre el profesorado y las familias en la educación de sus hijos.

Igualmente establece que la comunidad educativa participará en el gobierno de los centros a través del Consejo Escolar y los docentes tomarán sus decisiones pedagógicas a través del Claustro de Profesores, los órganos de coordinación docente y los equipos de profesores. Los alumnos participarán a través de sus delegados de grupo y de curso.

Igualmente, la ley regula la autonomía de los centros, así en su art. 120, 2., recoge que los centros docentes dispondrán de autonomía para elaborar, aprobar y ejecutar un proyecto educativo y un proyecto de gestión, así como las normas de organización y funcionamiento del centro. Regula el proyecto educativo, los recursos, el proyecto de gestión, las normas de organización y funcionamiento, la programación general anual, etc.

El capítulo IV del Título V, lo dedica íntegramente a la dirección de los centros y recoge que el equipo directivo es el órgano de gobierno de los centros y estará integrado por el director, el jefe de estudios, el secretario y cuantos determinen las administraciones educativas.

En su art. 132 establece que son competencias del director las siguientes: dirección y coordinación del centro, dirección pedagógica y promover la innovación y los planes institucionales, garantizar el cumplimiento de las leyes, favoreciendo la convivencia, colaborando con las familias, impulsar las evaluaciones internas y colaborar con las externas, convocar y presidir actos, incluso realizar las contrataciones de obras y servicios, y proponer a la administración educativa el nombramiento y cese del equipo directivo.<sup>185</sup>

### **3.4.3 Liderazgo y gestión de la educación.**

La gestión educativa es una actividad cooperativa que tiene por finalidad conseguir los metas propuestos en cada organización. Por ser una ciencia pragmática para conseguir las metas que se recomienda aplica los principios y las técnicas fijadas en las modernas teorías de gestión, diseña la composición del sistema o subsistema, asigna las funcionalidades a cada mánager o a cada componente, decidiendo en orden a las metas que se anhelan conseguir.

Incluye puntos científicos referente a decisión de fines, estudios de alternativas o viabilidad para alcanzarlos, hace estudio de funcionalidades y labores de control y evaluación, de manera que quienes son parte de una organización o de una organización sepan cuáles son las funcionalidades que les competen a cada uno a partir del sitio que ocupan en la organización como parte miembro de una composición más grande en la que el aporte de cada uno o de cada sector es de suma trascendencia para el logro de las metas propuestos.<sup>186</sup>

El conocimiento general acumulado en los últimos años sobre el liderazgo escolar y las organizaciones que comprenden, junto con los importantes avances, entre otras aportaciones, de los movimientos teórico-prácticos de las Escuelas Eficaces y la Mejora de la Escuela, que por cierto han tenido poca repercusión en España. Todos ellos, han puesto de manifiesto la gran importancia del liderazgo de los centros educativos y la gestión de la mejora.

---

185 GAIRIN, J. Y DOMÍNGUEZ G. "Estudio de liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido". Reice, núm. 4(2017), pp. 11–24.

186 SANDER, B. Educación, administración y Calidad de Vida. Ediciones Santillana, 2ª reimpresión. Aires, Argentina.1997.

Y ha venido a coincidir en poner de relieve la decisiva importancia que hoy se otorga a la dirección de los centros educativos, no sólo a la figura del director, sino sobre todo al liderazgo escolar en su conjunto, considerando que el verdadero cambio y gestión de la mejora de las instituciones educativas vendrá de la mano de un liderazgo compartido, distribuido y gestionado con la implicación y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa<sup>187</sup>.

También será importante evitar que los árboles nos impidan ver el bosque, pues las aportaciones teóricas y prácticas publicadas son tan abundantes que se tendrá que tener muy presente las necesidades y objetivos de nuestra realidad concreta para adaptar la información que se nos ofrece y saberla convertir en el conocimiento que necesitamos, pues no todo vale para todos.

---

187 MURILLO, F. MUÑOZ-REPISO, M. La mejora de la escuela: un cambio de mirada. Barcelona: Octaedro.2002.

### 3.5 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN EN ESPAÑA

---

El buen funcionamiento de la gestión educativa garantiza un reflejo más eficaz de los avances que se están produciendo en los países desarrollados, sobre todo en aquellos que aplican políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los puestos de administración escolar.

Desde una perspectiva práctica, se puede decir que la historia y la cultura de los centros tienen más importancia e inciden más en su organización y funcionamiento que las normas que los regulan. De tal modo, que cambiar la dinámica de los centros no es tarea fácil ya que las inercias proporcionan seguridad y fuerza para seguir haciendo lo de siempre, frente a la incertidumbre del cambio y la innovación, y las reformas legislativas, independientemente de su bondad y calidad, a nivel de centro educativo, siempre tropiezan con la resistencia al cambio individual y colectivo, y, además, si las reformas son frecuentes, pierden credibilidad ante la sociedad y el profesorado.

Por todo ello, los centros escolares se convierten así en el verdadero crisol donde se encuentran y funden intereses y tensiones procedentes de la administración, de la sociedad, de los profesionales que allí trabajan, de los propios alumnos, de los medios de comunicación y del propio contexto social, particular y global, donde están ubicados. Así pues, será el objetivo plantear una reflexión, desde la teoría, pero, sobre todo, desde el conocimiento práctico, sobre el decisivo papel que juega la gestión y el liderazgo de la educación desde los centros escolares en España, desde la instauración del último periodo democrático a finales de la década de los años setenta hasta la actualidad. La sociedad española, en los últimos treinta años, ha recorrido un largo camino que la ha llevado desde un sistema social dominado por la dictadura política, la desigualdad y la ausencia de derechos fundamentales a una sociedad que ha logrado un gran avance en su democratización y su desarrollo económico, político y social. Todo ello, gracias, entre otras razones, a la madurez lograda por la sociedad y sus ciudadanos que han dado muestras de tener un gran sentido de la realidad, en ocasiones, más allá de la puesta en evidencia por la clase política.

El sistema educativo español a lo largo de estos años, desde la aprobación de la constitución de 1978, ha visto nacer seis leyes orgánicas sobre educación, lo cual pone de manifiesto la falta de lo que se ha dado en llamar “pacto escolar”, es decir un acuerdo en materia educativa entre los partidos políticos mayoritarios, de tal modo que, cada uno, cuando ha gobernado, ha promulgado sus propias leyes.

Ello ha supuesto que, en muchos casos, antes de finalizar la aplicación de una ley era sustituida por otra, o simplemente no era desarrollada y tenida en cuenta por el partido en el gobierno si éste era diferente del que la había promulgado, el cual, a su vez, dedicaba sus esfuerzos a la preparación y aprobación de una propia. Y, como consecuencia, no ha habido una continuidad en las políticas educativas, por lo que no ha sido posible tener la estabilidad ni el sosiego necesario para que las reformas iniciadas calaran en la realidad educativa de los centros y pudieran lograr los objetivos que se proponían.

La perspectiva actual mantiene la misma tendencia. En el ámbito de los centros educativos, que son los que en última instancia traducen y llevan a la práctica las normas educativas, es bien conocido, que las reformas no son reales hasta el momento en el que los profesores asumen sus postulados y ponen en práctica lo que la norma establece.

No hay una relación directa de causa efecto entre la voluntad del legislador y la puesta en práctica de los preceptos legales en la vida de los centros, más allá de los aspectos puramente formales y burocráticos del sistema que son fáciles de cambiar.<sup>188</sup>

Los cambios, han sido una constante en la organización y funcionamiento de los centros escolares, como consecuencia, cuando los equipos directivos y el profesorado habían aprendido las múltiples y variadas nomenclaturas y tareas de gestión tanto burocráticas, funcionales como pedagógicas se veían sorprendidos por una nueva ley que les obligaba a iniciar un nuevo camino. Hecho que, por ejemplo, en los cursos 1990-

---

188 OCAÑA HERREROS, M. Prácticas de Buena Gestión en Centros Educativos Públicos: [Descripción de los veinticinco planes desarrollados durante el curso escolar 1996-1997]. Ministerio de Educación y Cultura, Secretaría General de Educación y Formación Profesional, Dirección General de Centros Educativos, 1998.

91 y 1991-92 en el territorio MEC un promedio, solamente, del 47,2% de los directores ha sido elegido por el Consejo Escolar<sup>189</sup>, el 60% de los directores de Primaria y el 59% de Secundaria han accedido al puesto por elección del consejo escolar, y los restantes por designación de la administración educativa, datos cuanto menos preocupantes, llegando, en algunos casos, a ser nombrados por la administración el 60% de los directivos según Murillo y Gómez (2006).

Pero, desde la realidad cotidiana de los centros, también es necesario decir que, en muchos casos, han sido los equipos directivos y el profesorado, los que han dado continuidad a la gestión y liderazgo de los proyectos educativos, salvando los cambios normativos que se venían produciendo. Por tanto, en el contexto, el liderazgo educativo a nivel de centro escolar ha sido, en muchos casos, un factor importante de continuidad, de coherencia y de cohesión de la comunidad educativa en torno a los proyectos de centro.<sup>190</sup>

Normativa regional: en cada una de las 17 comunidades autonómicas, a partir de las normas de carácter básico son desarrolladas otras normas específicas con vigencia en el territorio de cada una de ellas, y que por su gran número y diversidad no recogemos aquí. Un resumen de las principales normas reguladoras de la dirección de centros docentes y sobre la elección de directores en las diferentes comunidades autónomas.

La preocupación por obtener evidencias para la mejora de la función directiva en la escuela es tan antigua como la propia investigación empírica sobre educación. Sin embargo, hasta los años sesenta, ésta era apenas una adaptación a la educación de la investigación sobre liderazgo en general. El primer impulso de la investigación sobre liderazgo, no centrado en la educación, hay que fecharlo en torno a las décadas de 1930 y 1940, cuando se desarrollan una serie de investigaciones bajo las teorías de los rasgos.<sup>191</sup>

---

189 ATAMIRA L. Administración y gestión de los centros escolares: panorámica internacional. Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2007.

190 Fernández M. "Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido". Reice, núm. 4 (2006), pp. 11-24.

191 MAYA BETANCOURT, A, et al. Paquete de Materiales Multimedia para la capacitación de Planificadores, Administradores y Supervisores de la Educación. Litográficas Calidad Limitada y Orión eds., 1981.

Este planteamiento partía de la premisa de que los líderes no se hacen, nacen con unas características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada. De esta manera, los esfuerzos iban dirigidos a descubrir cuáles eran las características de la personalidad ideal del líder. Los cientos de estudios, sin embargo, no pudieron encontrar características de personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla.

Como conclusión más importante de todo ello, se podría decir que se inicia el periodo con un modelo de dirección puramente participativo y democrático elegido por el Consejo Escolar, órgano de representación de la comunidad educativa, en el que el director era más un líder político que un profesional con la formación y la preparación necesaria para llevar a cabo la dirección de un centro educativo, como sucedía en la LODE (1985)<sup>192</sup> y la LOGSE (1990)<sup>193</sup>. Con la LOPEG (1995)<sup>194</sup>, aunque el director sigue siendo elegido por el Consejo Escolar, se introducen algunos cambios y pasa a otro modelo más técnico y profesional, puesto que se van a exigir algunos requisitos más a los candidatos.

Posteriormente, tanto en la LOCE (2002)<sup>195</sup> como en la LOE (2006), se mantiene la tendencia a la profesionalización y también los requisitos para ser candidato, y serán elegidos por una comisión con representación de la administración, del profesorado, de los padres y del personal no docente de los centros, con una diferencia importante, pues mientras en la LOCE (2002) se deja a las administraciones educativas

---

192 CASTRO, J. L. "La reforma de los Estatutos de autonomía". Universidad de la Rioja, núm.88 (2005), pp. 17–32.

193 GARCÍA FERNÁNDEZ, J. et al. Un viaje por la educación ambiental en España : Una visita a algunas de las iniciativas promovidas desde la administración general y autonómica tras la publicación del Libro Blanco . Ministerio de Medio Ambiente ; Organismo Autónomo Parques Nacionales, 2006.

194 OCAÑA HERREROS, M. Prácticas de Buena Gestión en Centros Educativos Públicos : (Curso 1997-1998). II . Ministerio de Educación y Cultura, Secretaría General de Educación y Formación Profesional, Dirección General de Centros Educativos, 1999.

195 ANTÚNEZ, S. Claves para la organización de centros escolares: (hacia una gestión participativa y autónoma. 3a. ed, ICE, Universitat de Barcelona, 1997.

(comunidades autónomas) que fijen la proporción y el número de miembros, en la LOE (2006)<sup>196</sup> la ley fija la proporción y dice que “al menos un tercio de los miembros de la comisión será profesorado elegido por el claustro y otro tercio será elegido por y entre los miembros del Consejo Escolar que no son profesores” (art. 135, 3), lo que supone que siempre será la mayoría de representantes del centro los que seleccionen al director, su equipo y el proyecto de dirección que mejor valoren, elementos todos que deben estar presentes en la propuesta de los candidatos.

En la dirección escolar en España, siempre han existido al menos dos culturas escolares diferenciadas en relación con la dirección escolar, y se puede añadir que, también existe, entre la cultura organizativa y de funcionamiento de los centros escolares que imparten Educación Infantil y Primaria y los Centros de Secundaria.

Diferencias que pueden tener su origen, entre otras, en la distinta edad de los alumnos de ambos niveles y, sobre todo, en la concepción más tradicional de los antiguos centros de bachillerato y formación profesional que tenían un alumnado menos numeroso y previamente seleccionado por el sistema, mientras los centros de primaria, tradicionalmente tendieron a escolarizar a la totalidad del alumnado.

Sin olvidar la gran diferencia formativa que existe en nuestro país entre los maestros y los profesores de educación secundaria, por citar otro aspecto más que pudiera ser considerado importante pero seguramente, el aspecto más relevante sea que, tanto las investigaciones e informes como los estudios sobre el tema, consideran que el elemento más influyente en la mejora y el éxito escolar es precisamente la existencia de una buena dirección.

Es decir, es unánime la opinión que detrás de un “buen centro educativo”, con una buena gestión, organización y un buen rendimiento general de sus alumnos, hay un liderazgo escolar que aglutina, incentiva

---

196 GÁLVEZ, INMACULADA E., et al. Organización y gestión de los centros educativos en Iberoamérica. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2000.

y valora la participación, que desarrolla un liderazgo compartido y distribuido, a través del cual cada miembro de la comunidad educativa, en su ámbito de responsabilidad, se siente potenciado al tomar conciencia de que contribuye a alcanzar los objetivos del centro, desarrollando su propio liderazgo.<sup>197</sup>

Así pues, que más allá de los cambios normativos y de los modelos teóricos a los que adscribir en cada momento la dirección y el modelo de organización escolar, de acuerdo a las características y funciones que les sean asignadas, deben considerar que, en la práctica, es más importante la dirección del centro, el liderazgo, y su capacidad de ilusionar, junto a la historia y la cultura del centro, que otros aspectos formales y normativos que rigen la función directiva y la organización de los centros. Las primeras ideas sobre la igualdad de derechos entre mujeres y hombres están enraizadas en el racionalismo, la democracia, la libertad, los derechos ciudadanos y el liberalismo económico, que fueron asumidas por la filosofía y por las demandas políticas de la nueva burguesía o de la clase media.<sup>198</sup>

Esta perspectiva, que se ha denominado igualdad de oportunidades, se fundamenta en la firme convicción de que la genuina libertad se garantiza mediante la eliminación de las barreras de la discriminación y del prejuicio, y que la igualdad puede alcanzarse a través de reformas en las estructuras democráticas, que garanticen el acceso a la educación en las mismas condiciones a los miembros de ambos sexos y la libertad en la elección. La reflexión sobre lo que sucede en el ámbito de la educación se ha convertido en una cuestión prioritaria para numerosos grupos de mujeres y seminarios universitarios feministas, que en sus trabajos se han planteado, a través del estudio del proceso educativo, cómo las chicas y los chicos se preparan para sus roles de personas adultas y cómo se estructuran sus concepciones de género.<sup>199</sup>

---

197 TORRES, R. M. (s. f.). Participación Ciudadana y Educación. oae.org. Recuperado 8 de junio de 2021, de <http://www.oas.org/udse/documentos/socivil.html>

198 Proyectos de innovación y mejora de la calidad docente: memorias de la 3a. convocatoria 2001-2002 . Servicio de Publicaciones, Universidad de Córdoba, 2003.

199 Fernández M. "Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido". Reice, núm. 4 (2006), pp. 11-24.

### 3.5.1 Componentes de la gestión educativa en España

La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Mintzberg y Stoner asumen el término gestión como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El primero tiene relación con la acción adaptable que es desarrollada por uno o más sujetos para obtener o conseguir algo, es decir que está en el campo de la acción diaria de los sujetos. En este entorno se aplican términos del lenguaje común para destinar al individuo que provoca que la administración sea como papel o como funcionalidad, el gestor; o a la acción misma, gestionar.<sup>200</sup>

Averiguar sobre la administración es reconocer las pautas y los procesos de acción de los sujetos, por medio de su especificación, estudio, crítica e interpretación, apoyados en teorías, conjetura y supuestos. Por impacto de todo lo anterior, se han creado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o califican las maneras de hacer y actuar de los sujetos (gestión democrática; administración administrativa; administración pedagógica, etcétera.).<sup>201</sup>

Esas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de varias fuentes: de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa una autonomía y una capacidad de autotransformación); del diseño y la experimentación de nuevas formas de acción basados en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje de los sujetos); de la invención de nuevas formas de

---

200 GIMENO, A. "Género y Educación" Revista Iberoamericana de Educación Núm. 6 (2021), p.8.

201 RODRÍGUEZ M. BAUTISTA J. AND RIVERA GARCÍA E. Evaluación del papel de la dirección en la elaboración y desarrollo de los proyectos curriculares de centros . Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, Secretaría General Técnica,

acción basada en la generación de nuevas herramientas o instrumentos de apoyo a la acción (que exige la difusión y el desarrollo de competencias de los sujetos para su uso).

Gracias a la innovación, se han introducido nuevos términos y conceptos que designan en unas ocasiones a las herramientas y en otras al resultado de aplicar las novedosas formas de actuación. La gestión en el campo de la enseñanza se ha dividido para su estudio en cuatro aspectos de acuerdo con el ámbito de su quehacer en: a) Gestión educativa, b) gestión institucional, c) gestión escolar y d) por último gestión pedagógica.

Retomamos la definición del Instituto Internacional de Planeamiento Educativo (IIPÉ) de la UNESCO (2000), donde se señala: “La administración es vista como un grupo de procesos teórico-prácticos incluidos horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para consumir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar entendimiento y acción, ética y efectividad, política y gestión en procesos que tienden al mejoramiento constante de las prácticas educativas; a la investigación y explotación de cada una de las modalidades; y a la innovación persistente como proceso sistemático”.<sup>202</sup>

Se establece como la política de gestión desde el sistema para el sistema y marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículo, programas de apoyo y otras acciones que aterrizan como último usuario en la escuela, contiene por lo tanto a las tres restantes pues juntas forman parte del sistema educativo.

Es ante todo una” De esa manera, averiguar sobre la problemática educativa en cuanto a la administración educativa estratégica es de suma trascendencia, debido a que nos remite al estudio de los diferentes actores educativos, primordialmente estudiantes, profesores y directivos en diversos niveles educativos. La gestión institucional se enfoca a la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas educativas, está referida a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades, en nuestro caso establece la década una de las entidades federativas. Ante este caso caracterizada por la coyuntura

---

202 BLAT GIMENO, A. "Género y Educación". Revista Iberoamericana de Educación núm. 6 (2021), p.8

educativa, el presente archivo tiene como fin abordar y describir los diferentes conceptos y categorías que giran alrededor de la administración educativa estratégica y la administración estudiantil.

Esta aproximación resulta pertinente para detectar las diversas perspectivas que realizan hincapié en el surgimiento de la administración educativa estratégica.

Por otro lado, el Instituto Universal de Organización de la Enseñanza (IIFE) de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, Ciencia y Cultura (UNESCO), define a la administración educativa como “un grupo de procesos teórico-prácticos incluidos horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para consumar con los mandatos sociales” (IIFE, 2000:16).<sup>203</sup>

El valor de la administración educativa radica en la construcción y utilización de políticas públicas educativas a grado macro, las cuales inciden en el desempeño y ocupaciones de las instituciones educativas y en los procesos educativos.<sup>204</sup>

La gestión pedagógica tiene como objetivo el encargo social de la educación en el desarrollo integral de la personalidad asentada en la potenciación de la diversidad como patrimonio colectivo. Ésta es realizada en la comunicación intercultural como condición de una vida en común lo cual presume auxiliar la pluralidad que valora tanto el consenso como el disenso en el tejido del diálogo.

La gestión pedagógica dentro del sistema educacional debe reconocerse como un proceso que facilita la orientación y coordinación de las acciones que despliegan los docentes en los diferentes niveles para administrar el proceso docente educativo en la consecución eficiente de los objetivos propuestos para la formación integral de los profesionales desde su propio encargo social en el modelo del profesional desde

---

203 FERNÁNDEZ M. "Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido". Reice, núm. 4 (2006), pp. 11–24.

204 CIEZA GARCÍA J. El compromiso y la participación comunitaria de los centros escolares. Un nuevo espacio-tiempo de intervención socioeducativa. Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid, España), 2010.

una concepción social humanista que responda al objeto de la educación según las demandas de la sociedad.

El interés se debería a los cambios impulsados por las autoridades educativas desde la utilización de políticas educativas que buscan cambiar la administración de la enseñanza priorizando el mejoramiento y la calidad de la enseñanza, especialmente los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En este proceso, la base fundamental se centra en las estrategias y las actitudes más que en la estructura, los organigramas y los sistemas.<sup>205</sup> La gestión adquiere sentido como Gestión Estratégica cuando entran en juego las experiencias, capacidades y habilidades de los actores, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para desempeñar sus funciones, la actitud que se asume frente a los procesos y las competencias que ha desarrollado la escuela para resolverlos.

Cuando se perfila un modelo de gestión para la escuela, se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas hacia una perspectiva gestora de resultados; así, el papel de los actores cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. Luego entonces, la misma dinámica de trabajo implica una preocupación de los actores por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con sus colegas.

Este enfoque supone al mismo tiempo, la construcción de una cultura de colaboración entre los actores, quienes basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio, empeñan sus esfuerzos por hacer sostenible ese cambio, actuando de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos (Bolívar), y así formar comunidades que se preocupan por aprender a hacer mejor las cosas, pues como lo señala Hopkins, hacer

---

205 PÉREZ DÍAZ R. Competencias tic del profesorado de educación superior y su relación con el uso de los recursos tecnológicos: análisis de su formación, uso académico y actitudes desde la perspectiva de género. Resumen de tesis, 2016.

una buena escuela, depende de cada escuela.

### 3.5.2 Equidad y compensación de las desigualdades según la nueva ley de educación en España

La nueva Ley Orgánica 3/2020 (Celaá), de 29 de diciembre, que modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo de Educación, es una ley con un alto grado de participación de la comunidad educativa, con un importante número de enmiendas, transacciones y acuerdos con el resto de fuerzas políticas y un texto que, sin duda, permitirá elevar la equidad y excelencia del sistema educativo español.<sup>206</sup>

Se considera que la nueva Ley es el total respeto al marco constitucional de la nación, del que también forman parte los Estatutos de las distintas autonomías. El respeto al marco constitucional queda asegurado también en la ley en cuanto señala expresamente que «el sistema educativo debe asegurar que al finalizar la educación básica todos los alumnos y alumnas tengan un dominio pleno en la lengua castellana, en las otras lenguas oficiales donde lo sean, y en, al menos, un idioma extranjero, deseablemente dos». Además, se indica que, si se observaran carencias en el aprendizaje de alguna de las lenguas, castellana o autonómicas, se promoverán las medidas necesarias para compensar esa situación y conseguir que el alumnado al finalizar su escolaridad tenga un dominio pleno en ambas.<sup>207</sup>

En cuanto a la libertad de elección de centro, en España siempre hubo libertad de elección de centro por parte de las familias. Sin embargo, se considera que hay que establecer criterios para cuando a un centro desean asistir más alumnado que plazas con las que cuenta, tales criterios de admisión deben ser semejantes en todos los centros sostenidos con fondos públicos, transparentes y no discriminatorios. No se puede aceptar

---

<sup>206</sup> MEIJÓN, G. (2020, 19 noviembre). *Dos visiones de la Ley Celaá: ¿Más equidad y excelencia o merma de calidad y desigualdad?* La Voz de Galicia. <https://www.lavozdegalicia.es/noticia/galicia/2020/11/18/dos-visiones-ley-celaa-equidad-excelencia-merma-calidad-desigualdad/00031605732056056792183.htm>

<sup>207</sup> ZAMORANO, M. L. R. *Equidad en la prestación de los servicios públicos fundamentales en España. Balanzas de accesibilidad en educación y sanidad*. Universidad de Extremadura. Servicio de Publicaciones, 2021.

el relato que algunos pretenden dar al derecho a elegir, pero que en la práctica se transforma en el derecho a seleccionar al alumnado por parte de los centros.<sup>208</sup>

Además, la nueva Ley de educación impedirá el concierto a los centros que segreguen por sexos. Formar parte de la red de centros sostenidos con fondos públicos no es una opción obligatoria, pero pertenecer a ella implica formar parte de los valores defendidos en esta red. Entre ellos, la no segregación por razón de sexo, la igualdad y la no discriminación, así como la educación en la convivencia y el fomento de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

La nueva Ley educativa pretende que se incrementen progresivamente los recursos para que cualquier familia que así lo pretenda pueda escolarizar a sus hijos en un centro ordinario y tenga la garantía de que los centros van a disponer de los recursos humanos y materiales necesarios. Por cierto, en la LOMCE, los padres quedaban al margen de la decisión sobre la escolarización de sus hijos, en la nueva Ley educativa es preceptivo que los profesionales que identifican y valoran las necesidades educativas del alumnado tengan que escuchar a los padres. En cuanto a los centros de educación especial, las administraciones educativas tendrán que seguir atendiendo a estos centros, no solo para que tengan escolarizado al alumnado que precisa de esa atención especializada, sino también para que desempeñen la función de centros de referencia y apoyo a los centros ordinarios.<sup>209</sup>

Para impulsar la equidad del sistema educativo, en la nueva Ley educativa fortalecen los objetivos y las actuaciones que deben llevar a cabo las Administraciones educativas ante las personas, grupos, entornos sociales y ámbitos territoriales que se encuentren en situación de vulnerabilidad socioeducativa y cultural, a fin de eliminar las barreras que limitan su acceso, presencia, participación y aprendizaje. Con ello se quieren

---

208 CALERO, J. *La equidad en educación. Informe analítico del sistema educativo español* (Centro de investigación y documentación educativa CIDE ed., Vol. 175). Secretaría General Técnica. Subdirección General de Información y Publicaciones. 2020.

209 ARCEO, D. F. B., & COLL, C. *Dispositivos pedagógicos basados en la narrativa (Aula Nueva)* (1.<sup>a</sup> ed.). Ediciones SM. 2021.

asegurar los ajustes razonables en función de las necesidades individuales y prestar el apoyo necesario para fomentar su máximo desarrollo educativo y social, de manera que todos puedan acceder a una educación inclusiva, en igualdad de condiciones con los demás.<sup>210</sup>

Las políticas de compensación reforzarán la acción del sistema educativo de forma que se eviten desigualdades derivadas de factores sociales, económicos, culturales, geográficos, étnicos o de otra índole, corresponde al Estado y a las Comunidades Autónomas en sus respectivos ámbitos de competencia fijar sus objetivos prioritarios a fin de lograr una educación de mayor equidad.

Para garantizar la posibilidad de escolarizar sin discriminación por motivos socioeconómicos, en ningún caso podrán los centros públicos o privados concertados percibir cantidades de las familias por recibir las enseñanzas de carácter gratuito, imponer a las familias la obligación de hacer aportaciones a fundaciones o asociaciones ni establecer servicios obligatorios, asociados a las enseñanzas, que requieran aportación económica por parte de las familias de los alumnos. En el marco de lo dispuesto en el artículo 51 de la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación, quedan excluidas de esta categoría las actividades extraescolares y los servicios escolares, que, en todo caso, tendrán carácter voluntario. Las actividades complementarias que se consideren necesarias para el desarrollo del currículo deberán programarse y realizarse de forma que no supongan discriminación por motivos económicos.<sup>211</sup>

---

210 BOE. (2020, 29 diciembre). *BOE.es - BOE-A-2020-17264 Ley Orgánica 3/2020, de 29 de diciembre, por la que se modifica la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación*. Agencia Estatal. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-17264](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2020-17264)

211 ROJO, T. M. R. *El discurso sobre la Equidad en la Ley Federal de Educación: Un análisis a partir del pensamiento de Michel Foucault (Spanish Edition)*. Editorial Académica Española. 2020.

### **3.6 ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO DOMINICANO.**

El Consejo Nacional de Educación (CNED) es un organismo autónomo del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio que se relaciona con el presidente de la República a través del Ministerio de Educación. Su misión es orientar a las instituciones y a los responsables de las políticas educacionales, evaluando y retroalimentando su quehacer o sus propuestas, con el fin de asegurar a todos los estudiantes del país una experiencia educativa de calidad y que promueva el aprendizaje a lo largo de sus vidas.

Las principales funciones de sus órganos descentralizados son las siguientes: ejecutar las políticas señaladas por el CNE y hacer realidad el cumplimiento de los principios y fines de la educación dominicana; poner en ejecución el currículo aprobado por el CNE y dictar políticas curriculares para los distintos niveles, tipos y modalidades de la educación; efectuar labores sistemáticas de observación, evaluación y asesoría para conocer las necesidades pedagógicas de quienes participen en la actividad educativa y ayudarles a satisfacerlas; supervisar en lo administrativo y en lo docente el funcionamiento del sistema educativo.

A nivel del Ministerio, las acciones e iniciativas relativas al currículo están bajo la supervisión de la Dirección General de Currículo. Con la aprobación de la Ley 139-01 del 13 de agosto del 2001, que crea la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, hoy el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, culmina el proceso de expansión y ordenamiento de la educación superior que ha experimentado la República Dominicana durante los últimos cuarenta años; así como de los esfuerzos por definir una política nacional de ciencia y tecnología.<sup>212</sup> La estructura regional comprende 18 Direcciones Regionales de Educación y 122 Distritos educativos.

La Ley de Educación Dominicana 66-97 expone de forma clara y precisa las normas que han de regir el sistema educativo con el fin de alcanzar y garantizar la calidad en los procesos y el alcance de los objetivos

---

212 SILVERIO, J. C. (s. f.). La Educación Dominicana. [educaciondominicana.inf](http://educaciondominicana.inf). Recuperado 10 de junio de 2021, de <http://www.educaciondominicana.info/2012/02/ley-general-de-educacion-66-97.html>

establecidos como nación en materia de educación. Entre esos fundamentos de la Ley de Educación dominicana se presentan los siguientes:<sup>213</sup>

Todo el sistema educativo dominicano se fundamenta en los principios cristianos evidenciados por el libro del Evangelio que aparece en el Escudo Nacional y en el lema "Dios, Patria y Libertad".

El patrimonio histórico, cultural, científico y tecnológico universal, y el propio del país, son fundamentos de la educación nacional. La familia, primera responsable de la educación de sus hijos, tiene el deber y el derecho de educarlos. Libremente, decidirá el tipo y la manera de enseñanza que quiere para sus hijos. La enseñanza, como medio de desarrollo personal y componente fundamental del desarrollo social, es un servicio de interés público nacional, por lo cual es una responsabilidad de todos.

Desde la promulgación de la presente ley la Secretaría de Estado de Enseñanza, Herosas Artes y Cultos se denominará Secretaría de Estado de Enseñanza y Cultura.

Esta ley regula las atribuciones de la Secretaría de Estado de Enseñanza y Cultura como representante del Estado en temas de la enseñanza, de la cultura y del desarrollo científico y tecnológico del territorio dentro de su jurisdicción. La educación es un derecho persistente e irrenunciable del hombre. Efectivo su cumplimiento, cada individuo tiene derecho a una enseñanza integral que le posibilite el desarrollo de su propia individualidad y la ejecución de una.

a) Todo individuo tiene derecho a participar de la vida cultural y a disfrutar de los beneficios del aumento científico y de sus aplicaciones;

b) La enseñanza estará basada en el respeto a la vida, el respeto a los derechos primordiales del individuo, al inicio de convivencia democrática y a la averiguación de la realidad y la solidaridad.

---

213 GIL, C. & KAUFFMANN P. Sistematización de experiencias para construir saberes y conocimientos desde las prácticas: Sustentos, Orientaciones, Desafíos. Ariel Publisher. 2021.

- c) La enseñanza dominicana se nutre de la cultura nacional y de los tecnológicos mundial, y el propio del territorio, son fundamentos de la enseñanza nacional;
- d) El núcleo familiar, primera responsable de la enseñanza de sus hijos, tiene el deber y el derecho de educarlos. enseñanza que quiere para sus hijos;
- e) La enseñanza, como medio del desarrollo personal y elemento fundamental del desarrollo social, es un servicio de interés público.

Entre las instancias descentralizadas del Ministerio de Educación, cabe mencionar las siguientes: el Instituto Nacional de Bienestar Estudiantil, que tiene como finalidad promover la participación de los estudiantes en las diversas actividades curriculares, y extracurriculares y promover la organización de servicios de apoyo; el Instituto de Bienestar Magisterial.

Creado con el fin de coordinar un sistema integrado de servicios de seguridad social y mejoramiento de la calidad de vida del personal docente; y el Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio, responsable de coordinar la oferta de formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento del personal de educación en el territorio nacional. El Consejo Nacional de Educación Superior es el organismo que se encarga de regular la educación superior del país. <sup>214</sup>

Sus funciones son las siguientes: coordinar los esfuerzos del sistema de educación superior, a fin de que los mismos coadyuven al desarrollo económico, social y cultural del país; supervisar el cumplimiento por parte de las universidades o institutos de estudios superiores, los criterios y metas en base a los cuales se les otorgó la autorización para su funcionamiento; establecer los objetivos mínimos que deberán cumplir las instituciones de educación superior y cada una de las carreras para conservar el derecho de continuar

---

214 SANDER, C. & ORTIZ, F. Biopolítica y bio-educación en la reforma educativa centroamericana y de República Dominicana. Independiente Editorial Digital, 2020.

inscribiendo estudiantes.<sup>215</sup>

La educación es un derecho permanente e irrenunciable del ser humano. Para hacer efectivo su cumplimiento, cada persona debe recibir una educación integral que permita el desarrollo de su propia individualidad y la realización de una actividad socialmente útil; adecuada a su vocación y dentro de las exigencias del interés nacional y local, sin ningún tipo de discriminación por razón de raza, sexo, credo, posición económica y social o de cualquier otra naturaleza.

La educación, como medio del desarrollo individual y factor primordial del desarrollo social, es un servicio de interés público nacional, por lo que es una responsabilidad de todos. El Estado tiene el deber y la obligación de brindar igualdad de oportunidad de educación en cantidad y calidad; la educación puede ser ofrecida por entidades gubernamentales y no gubernamentales, con sujeción a los principios y normas establecidas en la ley.

El sistema educativo de la República Dominicana tiene como principios fundamentales la libertad de educación y la educación permanente. Con base en la Ley Orgánica de Educación de 1997, los fines de la educación en el país son los siguientes:

Formar personas libres, con sentido crítico y creativas, capaces de participar y construir una sociedad libre, democrática, participativa, justa y solidaria; aptas para cuestionarla en forma permanente; que combinen el trabajo productivo, el servicio comunitario y la formación humanística, científica y tecnológica con el disfrute del acervo cultural de la humanidad, para contribuir al desarrollo nacional y a su propio desarrollo;

Formar ciudadanos amantes de su familia y de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades, con un profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana;

---

215 BRITO V. Educación sin fronteras en la república dominicana. Santillana, 2020.

Educar para el conocimiento de la dignidad y la igualdad de derechos entre hombres y mujeres;

Crear y fortalecer una conciencia de identidad de valoración e integración nacional, en un marco de convivencia internacional, enalteciendo los derechos humanos y las libertades fundamentales, procurando la paz universal con base en el reconocimiento y respeto de los derechos de las naciones;

Formar para la comprensión, asimilación y desarrollo de los valores humanos y trascendentes: intelectuales, morales, éticos, estéticos y religiosos;

Formar recursos humanos calificados para estimular el desarrollo de la capacidad productiva nacional basada en la eficiencia y en la justicia social.

Para el cumplimiento de los fines arriba señalados, la educación procurará los siguientes propósitos. En el orden de la calidad de vida:

a) promover la conservación, el desarrollo y la difusión del patrimonio científico y tecnológico y de los valores culturales del país y sus regiones, así como los universales, de tal modo que se armonicen tradición e innovación;

b) promover en la población una conciencia de la protección y aprovechamiento racional de los recursos naturales, así como de la defensa de la calidad del ambiente y el equilibrio ecológico.

En el orden de la democratización: c) fomentar la igualdad en oportunidades de aprendizaje y la equidad en la prestación de servicios educacionales; d) propiciar la colaboración y confraternidad entre los dominicanos y el conocimiento y práctica de la democracia participativa como forma de convivencia, que permita a todos los ciudadanos ejercer el derecho y el deber de intervenir activamente en la toma de decisiones orientadas al bien común; e) fomentar una actitud que favorezca la solidaridad y la cooperación internacional basada en un orden económico y político justo, convivencia pacífica y la comprensión entre los pueblos.

En el orden pedagógico: f) fortalecer la interacción entre la vida educativa y la vida de la comunidad, así como el mejoramiento de la salud mental, moral y física de los estudiantes y la colectividad; g) fortalecer los buenos hábitos personales del aprendizaje, que permitan el dominio efectivo de los códigos culturales básicos, acceder a la información, pensar y expresarse con claridad, cuidarse a sí mismo y relacionarse armónicamente con los demás y con su medio ambiente; h) fomentar la apropiación de los conocimientos y técnicas de acuerdo con el desarrollo bio-psicosocial de los educandos; i) crear un ambiente de enseñanza y aprendizaje propicio para el desarrollo del talento en todas sus formas, de la creatividad en todas sus manifestaciones y de la inteligencia en todas sus expresiones; j) propiciar que el desarrollo de capacidades, actitudes y valores sean fomentados respetando las diferencias individuales y el talento particular de cada estudiante.<sup>216</sup>

### **3.6.1 Ley 66-97 y la gestión curricular en República Dominicana**

La Ley Orgánica de Educación 66-97 establece qué en sus diferentes artículos otros importantes fundamentos que garantizan la gestión eficaz de los procesos educativos. Estos fundamentos que se establecen en diferentes artículos de la Ley de Educación dominicana involucran a todos los sectores de la sociedad. Partiendo de lo antes expuso se procede a mencionar los fundamentos más relevantes de la Ley Orgánica de Educación dominicana:<sup>217</sup>

El currículo debería ser una contestación a partir del entorno educativo al desarrollo integral del educando, a la problemática social y a la necesidad de democratización de la sociedad, conformando para el ejercicio de la ciudadanía flexibilidad de ajustarse a las situaciones cambiantes en que se hace y a los sujetos relacionados en su desarrollo. diálogo, el debate, la averiguación del acuerdo, el compromiso en la acción y la cultura de la colaboración activa.

---

216 PEREZ-CRUZ, D. La celestina y los dictadores dominicanos (Tomo I) (Spanish Edition). Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña, Dominican Republic. 2015.

217 Dominican Republic. Ley de educación, Ley 66-9. Congreso Nacional, 1997.

El proceso educativo se secundará en los domicilios, el núcleo familiar, el desarrollo Se promoverá la contribución de los padres y tutores a capacidad de integrar a él las preocupaciones de los padres y de los miembros En el proceso educativo se aplicarán la atención psicopedagógica y la orientación educativa y profesional de los educandos.

La enseñanza dominicana estará continuamente abierta al cambio, al estudio crítico de sus resultados y a meter creaciones. producto de las necesidades, de la meditación, de las indagaciones y del tomarán presente el desarrollo de la enseñanza a grado mundial. 64.- El currículo va a ser flexible, abierto y participativo. currículo dejará respetar las especificidades de los diferentes niveles, ciclos y grados, las propiedades de los educandos y las habilidades de los profesores, comunidades del territorio.

El currículo es abierto pues debería permitir su enriquecimiento, mientras las exigencias de la sociedad lo requieran o por el desarrollo que se operan en los diferentes sectores de la sociedad en las diversas fases de su desarrollo.

El currículo tendrá que tener en cuenta las diferencias geográficas, regionales y autoridades educativas, las diversas zonas introducirán modificaciones que lo adecuación curricular se llevará a cabo en los lineamientos de la metodología participativa, a fin de que los cambios respondan en las municipales del territorio y, según con los criterios en general que establezcan la realidad del medio. <sup>218</sup>.

La administración educativa trata lo macro de la enseñanza, por lo cual se define como “el grupo de las diversas actividades a grado administrativo, político, económico de planeación que se conducen a cabo para conseguir las metas de una estrategia educativa”.

En el marco de los centros educativos la labor de guiar se llama Administración Estudiantil, aun cuando ciertos autores la tratan indistintamente como Administración Educativa. “La Administración Estudiantil es

---

218 MORALES ROMERO, D. "Gestión del tiempo de los equipos de gestión educativa en República Dominicana". Revista de Investigación y Evaluación Educativa (REVIE), núm. 5 (2018), pp. 14–37.

el grupo de ocupaciones en relación entre sí, emprendidas por los accesorios directivo de una escuela para impulsar y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en - con y para la comunidad”.

Los centros educativos públicos van a tener una dirección y una junta como órgano descentralizado de administración de centro.

En los últimos años la administración en nuestro país se convirtió en la mejor manera de guiar los centros educativos, en procura de un mejor desempeño de los mismos, debido a que por medio de la misma tienen la posibilidad de integrar a la programación y ejecución de las labores programadas a todos los miembros de una sociedad educativa usando un mínimo de recursos materiales y financieros. Sistema de Administración de Centro Educación (SGCE)

Para robustecer la administración de los centros, que posibilita monitorear día a día y evaluar el desarrollo de todos los años estudiantil en todos los centros educativos, los distritos y las regionales de enseñanza a grado nacional.

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

El currículo es considerado abierto, porque admite y promueve su enriquecimiento a medida que las exigencias de la sociedad y de las culturas lo requieren. Se considera inserto en un proceso dinámico de construcción y reconstrucción permanente, que conduce a su propia superación. El tratamiento de los contenidos se hace dejando a los docentes la posibilidad, dentro de cada área o disciplina, de programar las actividades e introducir o reordenar los contenidos con creatividad, tomando en cuenta las necesidades y la

pertinencia en relación con la comunidad.

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

Una de las políticas consideradas en el marco del Plan Decenal de Educación 2008-2018 consiste en revisar periódicamente, difundir y aplicar el currículo garantizando la comprensión lectora y el desarrollo lógico matemático en el nivel básico y promover una cultura de su cumplimiento desde una perspectiva de formación en valores que oriente el desarrollo humano integral, consolidando todas las demás dimensiones de la ciencia en los niveles educativos.

Para el nivel inicial (grupo de 5 años) y el primer ciclo del nivel básico recientemente se han elaborado los indicadores de logro con un enfoque de competencias que abarcó las etapas de elaboración y validación, para ser implementados en el periodo escolar 2009-2010<sup>219</sup>

En el sistema educativo se expresa las virtudes de la sociedad dominicana, y también sus defectos, que de buena manera intenta superar a través del tipo hombre-ciudadano que se pretende formar: “la aspiración, como ciudadanos y educadores, es formar hombres y mujeres capaces de enfrentar viejos y nuevos problemas. por eso en esta propuesta se asume que el propósito fundamental de la educación dominicana es propiciar el desarrollo pleno.

Los hombres y mujeres en sus formas de sentir, pensar y actuar, para que todos puedan contribuir a lo que como ciudadanos demandamos y a lo que la sociedad reclama” dentro de estos intentos por reformar la enseñanza cabe mencionar las reformas del nivel primario y las reformas del nivel secundario (de

---

219 GARCÍA-LEGUIZAMÓN, F. "Medios de comunicación y educación: Reflexiones a propósito de la renovación curricular en la República Dominicana". Ciencia y Educación, núm. 2 (2018), pp. 29–40.

fundamentos del currículo) con el objetivo de adecuar el currículo a las demandas y desafíos de los cambios que se producen en la sociedad dominicana.

Uno de los mayores esfuerzos de transformación curricular en la sociedad dominicana, en las últimas dos décadas, se realiza a partir del plan decenal de 19923, teniendo como uno de sus grandes aportes la elaboración de la ley general de educación 66-97, y la puesta en vigencia de un nuevo currículo.

### **3.6.2 Los Componentes de la gestión educativa en República Dominicana**

El Programa de Cooperación 2012-2016 entre el Gobierno dominicano y UNICEF tiene tres componentes enfocados principalmente en la reducción de las desigualdades y en la universalización de los servicios sociales para todos los niños, niñas y adolescentes en el territorio dominicano con el fin de contribuir al cumplimiento de las obligaciones del Estado en la realización de los derechos de la niñez.<sup>220</sup>

Uno de estos componentes corresponde a “Servicios sociales inclusivos de calidad en salud y educación”, el cual contribuye a eliminar las barreras de todo tipo que impiden a los niños, niñas y adolescentes más excluidos el acceso a servicios sociales básicos de calidad.

El subcomponente de Educación apoya la implementación del Plan Decenal de Educación y las Metas Educativas 2021, como estrategias para el cambio cultural y el desarrollo humano. Sus Cuatro principales objetivos son:

Mejorar la calidad y cobertura de la educación inicial de 0 a 5 años, mejorar el progreso en el aprendizaje en la enseñanza primaria y secundaria, reducir la tasa de abandono escolar en la enseñanza secundaria, asegurar la inclusión en el sistema educativo de niños, niñas y adolescentes con capacidades diferentes, declarar prioridad la aplicación de políticas de igualdad, en los diferentes niveles que componen el Ministerio de Educación, garantizar y propiciar herramientas pedagógicas que promuevan la perspectiva de género para la

---

220 UNICEF. (2017, 15 enero). Programa de Cooperación entre el Gobierno y UNICEF. <https://www.unicef.org/dominicanrepublic/informes/programa-de-cooperaci>.

construcción de una educación no sexista, entre los y las diferentes actores y actoras del sistema educativo dominicano. Para de esa forma garantizar que se promueva el enfoque de género desde la aplicación del currículo educativo que permita evaluar el desarrollo de las competencias fundamentales de los estudiantes.

En la República Dominicana, los derechos de los niños, donde se establece que la familia, la sociedad y el dominicano ratificó la Convención sobre los Derechos del Niño, aprobada por la Asamblea General de las Naciones. El caso del Código para el Sistema de Protección y los de exclusión y desigualdad que compromete su. Uno de los elementos que puede cambiar esta. realidad es la inversión pública, ya que una asignación. inversión realizada por el Gobierno dominicano en esta. población en el Presupuesto General del Estado.

Los derechos humanos; luego, un imperativo político, al constituir la base del ejercicio pleno de la ciudadanía; y. finalmente, un imperativo económico, ya que al garantizar. que niños y niñas disfruten de sus derechos, a la edad. el mercado laboral y, por tanto, generar para sus familias. y operativos ya aplicados por el Fondo de las Naciones. Unidas para la Infancia (UNICEF), tanto en el país como. (DIGEPRES) dependencia del Ministerio de Hacienda y. UNICEF, liderado por un equipo conductor de las referidas. los ámbitos que integran el Gobierno general nacional para ordenar la IPNA: por grupo de derechos (protección, validación con los funcionarios de las instituciones. para la medición de la IPNA, sobre la base del cual fue los hallazgos de este estudio revelan que, en el año 2016, 3,660.5 millones), que equivale al 5.1 % del PIB, al 23.7 %. del gasto público total y al 55.8 % del gasto público social. <sup>221</sup>

Estos fondos fueron destinados a brindar los bienes, los. servicios públicos y las oportunidades que contribuyen. a cumplir con los derechos de 3,486,706 niños, niñas y los estudios previos mostraron que la IPNA en el país. Cabe señalar, que la metodología utilizada para en cuanto a las fuentes que financiaron la IPNA, las internas. proveniente fundamentalmente de los impuestos, lo que. IPNA por ámbito institucional, esta fue realizada en un. 91.9 % por el Gobierno central, un 5.6 % por instituciones. por las instituciones

---

221 LEWIN, L. Gestion Educativa En Accion. Novedades Educa, 2021.

públicas de la seguridad social.

Cabe destacar que el 94.3 % de la inversión del Gobierno. Del presupuesto vigente de la. programas o alguno de sus componentes que han sido. la realización de los derechos de la niñez y adolescencia, inversión indirecta que alcanzó un 23.1 %. El análisis de la clasificación funcional del gasto muestra. que el 92.1 % fue destinado a servicios sociales, donde.

La inversión en educación resulta del cumplimiento del compromiso del Gobierno de asignar un 4 % del PIB en. el presupuesto para este sector, según lo establece la Ley a los resultados de este estudio, sería necesario. etario se muestra que el grupo de primera infancia (0-5. 5.4 %, mientras que el grupo niñez (6-12 años) representó. Se debe reconocer que las políticas de primera infancia se. fortalecieron de manera importante a partir del año 2014, primera infancia, especialmente los del Instituto Nacional.

Destacar que “la inversión en esta etapa del ciclo de la psicología, intelectual y social para el futuro de los. niños y repercute en una mayor tasa de retorno al cápita. al analizar la inversión por género, se observa que, del total de la IPNA del año 2016, el 51.6 % fue dirigido en beneficio del género masculino y el 48.4 % a favor del esta distribución del gasto fue similar a la composición poblacional por género del grupo etario, este informe resulta estratégico para los tomadores de decisión, los recursos financieros invertidos en esta población y en lograr el cumplimiento efectivo de los derechos de la vida, grupo de derechos y, por primera vez en el país.

Tal como ha expresado el Comité de los Derechos del. destinar el “máximo de los recursos de que disponga”. implica que “se espera que los Estados parte demuestren los derechos económicos, sociales y culturales de todos. la Convención” sobre los Derechos del Niño del Niño (2016), los Estados “no deben adoptar medidas. Los Estados parte no deben permitir se deteriore que el nivel actual de disfrute de los derechos del niño sea alterado negativamente.

Derechos del Niño (CDN) y la Agenda 2030 de los de los programas de atención integral dirigidos a niños y niñas. Esta etapa reviste una gran importancia, ya que genera. social para el futuro de los niños y niñas, que repercute en unas capacidades del MEPyD y del Ministerio de Hacienda, seguimiento y análisis de la IPNA, tanto al momento del ejecución y seguimiento del presupuesto.

Los Estados parte adoptarán todas las medidas efectivas a los derechos reconocidos en la presente. En lo que respecta a los derechos. económicos, sociales y culturales, los Estados parte adoptarán esas medidas hasta el máximo de los establecido por el Comité de Derechos de niños y niñas. <sup>222</sup>

---

222 PEINADO, H. S., & SÁNCHEZ, R. H. J. Manual de gestión y administración educativa: Como crear, gestionar, legalizar, liderar y administrar una institución educativa. Magisterio, 2021.

## CAPÍTULO IV

### LIDERAZGO DE LA MUJER EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

#### 4.1 ESTILOS DE LIDERAZGO: EL LIDERAZGO EDUCATIVO

La temática estudiada, se vislumbra desde la triangulación de tres perspectivas: el liderazgo, el género y la administración de la educación. Se exponen entonces de manera general los postulados teóricos más representativos de cara a las barreras de acceso a cargos de administración educativa, estrategias de acceso a los mismos y estilos de liderazgo.<sup>223</sup>

El respeto a la preparación académica e igualdad de oportunidades ha sido positiva en la administración educativa, las mujeres han desempeñado un rol determinante en el avance de los indicadores de desempeño de los países en cuestión, España y República Dominicana. En este capítulo se ven reflejados los avances de España y las debilidades con que cuenta la República Dominicana en lo referente a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la administración educativa pública.

Los estilos que caracterizan cada administración en el desempeño de sus funciones reflejan un sello que les identifica ante los demás. Al combinar el estilo y el liderazgo se puede obtener diferentes modos y formas de tomar decisiones ante el desempeño de las funciones de cada gerente o administrador.

Las mujeres que desempeñan funciones en la administración educativa han demostrado tener un elevado liderazgo y buen manejo de la administración de recursos tanto económicos como humanos en las dependencias que tiene lugar su gestión, logrando así destacar de manera extraordinaria a pesar de la desigualdad y la falta de oportunidades que se observan en su contra solo por el hecho de ser mujer.

De acuerdo con la teoría, los tipos de liderazgo están clasificados respecto a: cualidades del individuo (autoritarios, democráticos, laissez-faire) conforme a las condiciones del contexto (teorías ambientalistas/contingenciales y/o

---

223 MONCAYO ORJUELA, B. C., & ZULUAGA, D. "Leadership and gender: female barriers in academic administration". Revista científica Pensamiento y Gestión, núm. 39 (2015), pp.142-177.

modelo de Fiedler (1967); y más recientemente teorías que definen el liderazgo como un fenómeno que asocia la persona con la situación del proyecto compartido (una propuesta que retoma las dos primeras y las conjuga en una clasificación diferente)<sup>224</sup>. Esta última particularmente ha tenido amplia acogida en las instituciones educativas, porque efectivamente logra separar al líder del liderazgo, y expone variables intrínsecas como: el líder, el grupo de seguidores/colaboradores, la situación o contexto problemático y el proyecto compartido."

"Para finales del siglo XX la organización educativa adopta constructos de liderazgo transformacional que perciben a los directivos educativos como agentes de cambio con capacidades transformadoras. De momento esta postura ha llegado a ser denominada como "postransformacional", ya que retoma la tendencia "transformacional" e incluye vehementemente la distribución de las capacidades alrededor de la organización. Se reconoce también como "liderazgo distribuido"<sup>225</sup> pues allí el logro de metas compartidas depende en gran medida de la participación colectiva en la toma de decisiones y la existencia del liderazgo en diferentes niveles jerárquicos."

A pesar de lo anterior el verbo liderar no ha sido claramente diferenciado con el verbo gerenciar, en la medida el liderazgo se entiende como un conocimiento, capacidad, habilidad o destreza adquirida para alcanzar un buen nivel de desempeño. El concepto resulta estar idealizado en el sentido que tiene calidad de figura imprescindible y fórmula recetaría, con escaso rigor en su fundamentación." La popularidad del liderazgo ha favorecido nuevas tendencias mesiánicas del liderazgo, donde se concibe que a través de este se dé solución a todos los problemas organizacionales. Esto significa que es necesario tomar cuidado con aquellas concepciones que figuren significados nebulosos, míticos, y confundidos con la dirección; que a su vez conlleven a la conveniencia personal, al relativismo y al salvacionismo."<sup>226</sup>

---

224 ZULUAGA GOYENECHÉ, D., & MONCAYO ORJUELA, B. C. "Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración". *Suma de Negocios*, núm. 5 (2014), pp. 86-95.

225 RIVEROS-BARRERA, A. "Distribution of Leadership as a Strategy for Institutional Improvement". *Educación y Educadores*, núm. 15 (2012), pp. 289-301.

226 MORENO, ZAHIRA Y RODRÍGUEZ, LUIS. "Perspectivas de liderazgo consideradas por Bolman y Deal. Telos". *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Vol. 15, núm. 1, (2013), pp. 49-63.

"El liderazgo educativo dentro de una visión poliédrica con diferentes imágenes y metáforas para designar estilos de liderazgo, que logre abarcar un mundo de contenidos en el universo semántico de herramientas pedagógicas. La definición, en síntesis, es la siguiente: "la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido."

#### 4.1.1. La identidad y el género

Teniendo en cuenta la referencia que se utiliza para la presente reflexión sobre la condición femenina en el liderazgo educativo es necesario remitir la configuración social del hombre/mujer a partir de los avances planteados al respecto. Aquí se resaltarán la preeminencia de los estudios de género en el análisis de los procesos identitarios, en tanto asocian la conciencia corporal con la definición personal y su reconocimiento entre los grupos de socialización. La configuración social del género explicará y corresponderá a un sistema de vínculos simbólicos y comunicativos que serán esenciales en el contexto a revisar.<sup>227</sup>

Las ciencias sociales, a comienzos de los años sesenta, sitúan la identidad como un proceso extenso y circunstancial, que sienta sus bases en la socialización primaria del sujeto. Aquí el sujeto se define mediante la transmisión de la cultura, el lenguaje y más adelante su identidad sexual; tres elementos transversales a la adquisición de una conciencia corporal colectiva (por ejemplo, la noción de hombres o mujeres). Adicionalmente a través de estos se hará el reconocimiento ante los grupos de socialización y la interiorización de un sistema de símbolos por medio del cual el sujeto va a comunicarse con los otros.<sup>228</sup>

Bajo esta perspectiva, y la configuración de la identidad sexual tendría dos momentos claves: la identificación con el igual y la diferenciación con el otro. Es decir, la identificación de los hombres con su padre y la diferenciación con su madre, y la situación contraria en el caso de las mujeres. Una vez suceda esto, el resultado de estos procesos

---

227 RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S. La familia en el ámbito jurídico-laboral : situación y protección . Valencia: Rirant lo Blanch. 2008.

228 ACEREDA A. *Mujeres, Toma de Decisiones y Liderazgo en las Organizaciones*. 2010. Recuperado el 16 de abril de 2014, de Doctoras y catedráticas: Cien años de acceso libre de la mujer a la universidad. Generatilat de Catakunya/Consell Interuniver-sitari de Catalunya: [http://portal.uned.es/portal/page?\\_page-id=93,25625084&\\_dad=portal&\\_schema=PoRtAL](http://portal.uned.es/portal/page?_page-id=93,25625084&_dad=portal&_schema=PoRtAL)

conduce a otras circunstancias identitarias que se desenvuelven en fases distintas de la socialización."

Posteriormente surgen nuevas posturas antiesencialistas, que de manera alternativa rompen con la lógica dicotómica de la construcción social del género; y desvirtúan la validez del simple proceso de identificación y diferenciación. Se plantea que las divergencias entre hombres y mujeres no son objetivas, sino que por el contrario son creadas "performativamente" a través de procesos culturales que se proclaman y se elaboran; teniendo la posibilidad de ser alteradas, desaparecidas e inclusive declinadas<sup>229</sup>."

En ese sentido algunos autores explican que las relaciones sociales contienen un elemento basado en el género, que permea relaciones de poder y símbolos, existe la posibilidad de deconstruir analíticamente la noción de género, en tanto que las identidades y las diferencias son construcciones discursivas ligadas a cada sujeto. La masculinidad o feminidad no necesariamente devienen de la condición sexual, sino que conjugan una cantidad de factores socioculturales y contextuales alrededor de la pertenencia a un género."

Por esta razón Butler explica:

Antes que un performance, el género sería performativo. (...) Decir que el género es un performance no es del todo incorrecto, si por ello se entiende que el género es, en efecto, una actuación, un hacer, y no un atributo con el que contarían los sujetos aun antes de su estar actuando." "Hablar de performatividad del género implica que el género es una actuación reiterada y obligatoria en función de unas normas sociales que exceden. La actuación que se pueden encarnar con respecto al género estará signada siempre por un sistema de recompensas y castigos."

"La performatividad del género no es un hecho aislado de su contexto social, es una práctica social, una reiteración continuada y constante en la que la normativa de género se negocia." "En la performatividad del género, el sujeto no es el dueño de su género, y no realiza simplemente la "performance" que más le satisface, sino que se ve obligado a "actuar" el género en función de una normativa genérica que promueve y legitima o sanciona y excluye. En esta tensión, la actuación del género es el efecto de una negociación con esta normativa."

---

229 MARTÍNEZ, J. L. M., & JOHNSON, H. M. "Sociología: una introducción sistemática". Revista española de la opinión pública, núm. 3 (1966), p. 351.

En la teoría sociológica contemporánea, insiste en la preponderancia del proceso de aprendizaje que la familia y los medios de comunicación transmiten a los roles de género. En las mujeres particularmente, desde muy temprana edad, la socialización alienta las competencias que favorecen la ejecución de roles maternos y maritales." "Generalmente los imaginarios de hombre y mujer son definidos y patrocinados por normas sociales que ejercen fuerte sugestión en la crianza infantil y plantean presiones frente al cumplimiento de los estereotipos de género.

Las diferencias biológicas se naturalizan los comportamientos que construyen el esquema de pensamiento de hombres y mujeres. Expone también la existencia de un modelo legítimo androcéntrico, donde el orden social reafirma constantemente la dominación masculina desde las instituciones. Aparece así una suerte de "violencia simbólica" que, con acciones discriminatorias, casi naturales, fomenta la escasa representación femenina en posiciones de poder."<sup>230</sup>

"A grandes rasgos puede afirmarse que la identidad sexual es un pacto social, que opera en los sujetos de manera contundente. La persistencia y legitimidad del género es culturalmente constituida y constituyente; y mientras las instituciones reproduzcan estas dinámicas la masculinidad y la femineidad seguirán siendo retroalimentadas por lógicas de poder inherentes."

Permitiendo esto, que el hombre y la mujer adquieran rasgos libertarios de sus actuaciones ante la sociedad y replicando conductas igualitarias ante todos los hombres y mujeres para que de esa forma se garantice la igualdad de oportunidades entre iguales, en todo el quehacer de la sociedad, respetando siempre los ámbitos y espacios de acción de los seres humanos quienes al final ante la constitución y las leyes, son iguales."

#### **4.1.2 Género y liderazgo**

Aunque las nociones más recientes del liderazgo esbozan modelos benévolos respecto a la participación femenina, definiéndolo como un proceso de transformación simbólica más que una transacción formal (es decir "poder con"

---

230 POSADA KUBISSA, L. "Sobre Bourdieu, el habitus y la dominación masculina: tres apuntes". Revista de filosofía, núm. 73 (2017), pp. 251-257.

y no “poder sobre”); hasta el momento no se ha logrado replantear efectivamente lo que<sup>231</sup> denomina “la gramática masculina del liderazgo.”

El conflicto entre género y liderazgo ha sido afrontado apenas desde las últimas dos décadas, poniendo en relieve el sesgo masculino del liderazgo organizacional. Sin embargo, dentro de los más recientes estudios organizacionales, el género se ha quedado frecuentemente estancado en visiones simplistas de diferencias categóricas hombre/mujer; donde se entiende el género como lo femenino: una categoría no problemática y homogénea." "No sorprende que las áreas más prolíficas en los estudios sobre género y organización se encuentren en el liderazgo y la gestión, debido a que permiten reducir las diferencias del estilo de liderazgo a la función del sexo<sup>232</sup>. La pregunta allí se queda estancada en saber si los hombres y las mujeres que ocupan puestos de liderazgo se comportan de modo distinto."

"Varios autores explican que los estudios educativos organizacionales han perfilado un carácter ideológico sin una base empírica sólida ni resultados concluyentes; sesgados en la idealización del liderazgo femenino."

"El debate debe trascender a preguntas sobre ¿cómo el bagaje relacionado con las prescripciones de rol de género se ve afectado por las disposiciones derivadas del rol organizativo? De modo que las investigaciones de género y liderazgo cuestionen las asunciones y principios de la categoría de liderazgo, antes de acomodarse a los esquemas interpretativos dominantes, y la dinámica de relaciones binarias y estereotipadas."

Es decir, es necesario abandonar la búsqueda constante de diferencias de género en el ejercicio de liderazgo y explorar más bien la manera en que las normas del género regulan el comportamiento organizacional y la contribución de los distintos tipos de liderazgo a la construcción de masculinidades y feminidades en culturas organizativas. Esto teniendo en cuenta que evidentemente el imperante liderazgo masculino en la universidad y la

---

231 LAVIÉ, J. "El Liderazgo a Debate: Nuevas perspectivas sobre un viejo conocido. Mujeres Dirigentes en la Universidad: Las texturas del Liderazgo". Revista española de pedagogía, núm.2 (2009), pp. 59-77.

232 SÁNCHEZ M. "Mujeres dirigentes en la Universidad. Las texturas del liderato". Sagardiana. Estudios Feministas. núm.1 (2009), p.192.

exclusión femenina, es la respuesta a una tradición en la construcción social de la propia institución." <sup>233</sup>.

Una creciente idealización o exaltación del liderazgo femenino, que tiene como resultado la instrumentalización femenina como respuesta ante las crisis organizacionales. En otras palabras, explica que algunos estudios con mujeres directivas han ganado popularidad en tanto plantean una ilusión salvacionista en momentos de tensión organizacional y coyuntura educativa en la universidad; sin argumentos que trasciendan la dicotomía hombre/mujer." Resulta entonces vano hablar de un liderazgo de hombres y un liderazgo de mujeres, asociándolos a estereotipos masculinos (competitividad, agresividad, determinación y autoritarismo) y femeninos (pasividad, emotividad y sensibilidad)"<sup>234</sup>.

"Admitir que los hombres personifican un estilo de liderazgo masculino mientras que las mujeres asumen un tipo de liderazgo femenino, es apresurado; pues cualquiera de los dos estilos puede ser, sino ejercido, adoptado tanto por hombres como por mujeres." "Es necesario distanciarse de esa lectura esencialista que promueve juicios peyorativos sobre el comportamiento referido a los atributos sexuales, reproduciendo finalmente la misma noción dicotómica hombre/mujer que critica."

"Cuando se habla de un liderazgo femenino o masculino, es pertinente recordar que existe un estrecho vínculo con la situación y el contexto en que la misma se inserta y articula con la institución. Particularmente en el liderazgo asociado a la mujer, no sorprende que la socialización femenina hacía el cuidado de la familia y el hogar y su escasa experiencia directiva (tanto biográfica como histórica en estos cargos) inciten a esta, a buscar aprobación a través de modelos flexibles y amigables hacía sus subordinados." <sup>235</sup>.

"No obstante, también es cierto que las tendencias del liderazgo femenino han sido efectivas y han logrado

---

233 ALVESSON, M., & BILLING, Y. D. "Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding". *Organization Studies*, núm.13(1992), pp. 73–103.

234 ANDRUSKIW, OLGA. "Dispelling a Myth: That Stereotypic Attitudes Influence Evaluations of Women as Administrators in Higher Education". *The Journal of Higher Education*, núm. 4 (1980), pp. 475-496.

235 OPLATKA, I. "Women in educational administration within developing countries". *Journal of Educational Administration*, núm. 44 (2006), pp.604–624.

posicionarse entre las entidades de educación superior. Estas instituciones enfrentan un momento difícil de demandas externas, donde las mujeres repetidamente ofrecen alternativas y propuestas organizacionales más democráticas, participativas, y basadas en la ética del cuidado; que resultan ser mejores que los esquemas masculinos tradicionales en declive asociados al autoritarismo, la ambición y la búsqueda del poder."

### **4.1.3 Antecedentes y conceptos de liderazgo**

Toda la historia humana desde sus inicios está marcada profundamente por el patriarcado. Todas las culturas, todas las civilizaciones, todas las organizaciones lo han sufrido de una forma o de otra. Lo cual implica que a lo largo de la historia de la humanidad se ha generado una estructura social y cultural asentada en el predominio permanente de una parte de la población sobre otra por razón de sexo. Esto ha supuesto la consolidación de una concepción de las personas y de su papel en la sociedad en función de su género. Es decir, se ha provocado una división del trabajo, una separación de los espacios, unas determinadas expectativas sobre habilidades, capacidades, destrezas, etc., de acuerdo con el género al que se pertenecía. Y estos estereotipos tan arraigados son muy difíciles de erradicar en las prácticas cotidianas y en la visión del mundo y de la realidad que nos rodea. La situación actual muestra una perpetuación de imágenes distorsionadas de la mujer que siguen marcando roles establecidos que priorizan la responsabilidad de la mujer en el ámbito doméstico frente al profesional.

En toda organización social es necesaria una coordinación de los diversos componentes que en ella participan. Aunar esfuerzos, consensuar estrategias para alcanzar las finalidades pretendidas, articular funciones, etc., son elementos imprescindibles en toda organización. Surge así el papel o la función de coordinación, aspecto esencial en las instituciones.

El acceso de la mujer a puestos de dirección es una de las condiciones esenciales de la práctica de la igualdad en el seno de las organizaciones. Si esto no es habitual en las organizaciones educativas, el modelo de educación que se transmitirá contribuirá a desarrollar una educación no acorde con los planteamientos de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Y esto es importante porque lo que las futuras generaciones de hombres y mujeres

aprenden en la escuela, no es sólo lo que les transmitimos, sino también lo que ven y viven en la organización y funcionamiento de esas instituciones en las que pasan al menos 14 años de su vida.

La educación es una profesión en donde predomina las de mujeres. ¿Por qué, sin embargo, las estadísticas son tan persistentes en demostrar que el número de mujeres en puestos directivos en centros educativos es mucho menor de lo que correspondería en proporción a su presencia en esta profesión?<sup>236</sup>

El acceso de las mujeres a puestos de dirección en las organizaciones educativas es un tema que ha surgido recientemente, por lo que las investigaciones y la bibliografía y documentación sobre el mismo (principalmente en español) son escasas y recientes. Por ello no se puede cuestionar si se puede hablar de un modelo de liderazgo femenino, es decir, si las mujeres tienen un peculiar estilo de desempeñar el poder, de ejercer influencia en las organizaciones.

A pesar de esto, se puede afirmar que el liderazgo es ejercido en igualdad de condiciones tanto por hombres como por mujeres, es decir es la misma filosofía y mística de aplicación, pero diferentes estilos desde el punto de vista de la aplicación. Lo que hay que tomar en cuenta es que la mujer ha demostrado tener un liderazgo más impactante en el desempeño de sus funciones en instituciones educativas de estos países objeto de la investigación presente, España y República Dominicana.

---

236 REYNOLDS, C., COLLARD, J., & JOHN, C. Leadership Gender and Culture in Education. Open University Press, 2004.

## 4.2 LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE LA MUJER

---

Como se ha dicho, hablar de liderazgo femenino es muy ambiguo. De hecho, toda categorización que conlleva atribuir una "cualidades" o "rasgos" a un colectivo, no sólo supone un enfoque desde el punto de vista de la psicología e individualista, que ya cuestionamos anteriormente, sino que asume una visión estereotipada de la realidad. No obstante, hay situaciones que nos es muy difícil evitar este tipo de categorización, especialmente cuando se tienen que hablar de tendencias, como es en este caso."

Salvando de antemano esta cuestión, lo cierto es que se puede constatar en diversas investigaciones que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a la mayoría de los hombres. Esto es lo que lleva a afirmar a numerosos autores y autoras (Apellániz, 1997; Coronel y otros, 1999; Santos Guerra, 2000, etc.), que la manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres permite formular la tesis de que las mujeres tienen un estilo de dirección diferente al de los hombres."

Hablan de que la mujer es más consensuadora, más mediadora a la hora de ejercer el liderazgo. Lo curioso en algunas investigaciones es que les surge inmediatamente el "pero". "Es decir, que afirman este rasgo como algo positivo, pero a continuación no dejan de aclarar que también esto puede deberse a falta de seguridad personal e independencia de las mujeres. En ningún caso, pensamos, hubiera surgido esta aclaración o matización, si se hubiera tratado de analizar el liderazgo masculino, al que tradicionalmente se le atribuyen cualidades entre las que no estaría la falta de seguridad e independencia." "Pero tratándose de mujeres parece necesario incluso desvalorizar o relativizar las apreciaciones positivas. Es una forma soterrada de mantener los privilegios masculinos."

"Pensemos que tradicionalmente se consideró que las mujeres no debían ejercer el liderazgo en las organizaciones porque se creía que poseían una serie de rasgos que resultaban contraproducentes para el ejercicio de esas funciones y que según se resumen en los siguientes:" <sup>237</sup>

---

237 HELGESEN, S. *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (1st ed). Doubleday, 1995.

Demasiado centradas en dar importancia a los vínculos afectivos.

Dificultad para considerar el mundo de la dirección como un “gran juego”

Escasa capacidad para captar lo esencial del trabajo en equipo, dado su poca afición a los deportes competitivos de equipos como el fútbol.

Deberían desarrollar un mayor respeto hacia las estructuras jerárquicas y disminuir sus dudas sobre su efectividad.

Sí que se podría considerar estas características como “rasgos” distintivos del liderazgo femenino en general. Pero lo que habría que cuestionar es si estas características no son las adecuadas para liderar y dirigir las organizaciones actuales.

La teoría “gerencial” aplicada a los centros educativos ha incrementado la posibilidad de asociar conceptos como liderazgo administrativo y masculinidad y, por supuesto, liderazgo y jerarquía. El modelo de “management” que se introdujo en los centros escolares procedente del mundo de la empresa en el Reino Unido, redujo ostensiblemente el número de mujeres que ocupaban cargos directivos en los centros educativos. Y este es el modelo por el que, desgraciadamente, ha apostado la actual administración educativa en su ley de calidad."

En la actualidad, las mujeres están en condiciones de revolucionar el lugar de trabajo, precisamente no por dejar a un lado sus valores tradicionales, sino precisamente por expresarlos, en su cotidianeidad laboral, parece que en educación corren malos tiempos para el liderazgo femenino. La nueva ley de calidad de la educación vuelve a una orientación de tipo gerencial y jerárquica en sentido completamente opuesto."

El estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo.

Ya en los años 1980, identificaba ocho áreas donde se podían observar las diferencias entre el estilo de gestión masculina y femenina:" a) Uso del poder: "las mujeres en posición de liderazgo, tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal"; b) "resolución de problemas: son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad"; c) "habilidades interpersonales: saben escuchar, tienen empatía;" d)

"grupos de trabajo: utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección;" e) "dirección participativa: están centradas en el grupo y no sólo organizativamente;" f) "asunción de riesgos: asumen riesgos para perfeccionar la actividad; g) atención a la diversidad: su primera consideración es el personal;" h) "resolución de conflictos: buscan soluciones que permitan ganar a todos; i) desarrollo profesional: participan en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal."<sup>238</sup>

En definitiva, los rasgos más destacados que se podría señalar y que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuador y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.

Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas

Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.

Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.

Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar sin enjuiciar de una forma más comprensiva.

Desarrollan políticas de cooperación y participación.

Potencian relaciones interpersonales.

Disponibilidad para el cambio.

Crean un clima de colegialidad y gestión colaborativa con el profesorado.

Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a

---

238 REYNOLDS, C, COLLARD, J., & JOHN, C. Leadership Gender and Culture in Education. Open University Press, 2004.

compartir los recursos.

Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.

Potencian el “aprender con los demás”.

Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.

Habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.

Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.

Mayor atención a los sentimientos y al uso de una “inteligencia emocional” más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

En este sentido se señala que en las investigaciones revisadas se comprueba cómo el trabajo relacionado con la gestión y el liderazgo desarrollado por las mujeres se caracterizaba por: a) énfasis en las personas y los procesos; b) liderazgo como responsabilidad de todos; c) constitución de estructuras menos burocratizadas, priorizando sobre lo burocrático las relaciones sociales y el sentido de comunidad; d) capacidad para activar conexiones con las personas y el "aprender con los demás"; e) "dejar hacer" potenciando profesionalmente a los colectivos a través de sus propios conocimientos e ideas; f) participación y diálogo como procesos educativos; g) clara preferencia por un enfoque cooperativos y consultivos; h) estilo colaborativo, compartido y no competitivo; i) énfasis en los procesos democráticos; j) desarrollo de políticas del cuidado y apoyo mutuo" <sup>239</sup>.

La gestión y el Liderazgo Como Procesos Organizativos, tiende a ser coherente con estos rasgos de liderazgo femenino. Suelen trabajar a un ritmo más apacible, con pequeñas pausas planificadas durante el día, evitando la acumulación de estrés.

---

239 MORENO SÁNCHEZ, E., CORONEL LLAMAS, J., & PADILLA-CARMONA, T. "La gestión y el liderazgo como procesos organizativos". Revista de educación, núm. 10 (2002), pp. 157-168.

No consideran las tareas no planificadas como interrupciones. Tratan habitualmente de ser accesibles, particularmente para los miembros de la organización que trabajan con ellas o a sus órdenes. Poseen una actitud de "cuidado", de "ayudar", de "comprometerse" con lo que hacen."

Para ellas lo principal en la organización es "mantener las buenas relaciones", crear un clima de relaciones agradables, donde predomine el apoyo mutuo.

Tienen muy en cuenta cuidar las palabras, tener buenas habilidades de comunicación para no herir a los que les rodean, a los compañeros y compañeras de trabajo y, especialmente, a quienes están a sus órdenes." "Suelen ser directivas de pequeñas organizaciones, más que de grandes corporaciones. Tratan de estructurar sus organizaciones en forma de "redes" en lugar de una estructura jerárquica, fluyendo así la información en múltiples direcciones."

"Procuran sacar tiempo de donde sea, para realizar tareas que no estén directamente vinculadas con su trabajo. Raramente anteponen su tarea a sus hijos e hijas, y tampoco pretenden que lo hagan los demás trabajadores o miembros de la organización. Parece que tienen tiempo para leer libros, reflexionar y pensar sobre su trabajo de forma intensa.

A diferencia de los hombres, que parecen agotarse en el día a día, las mujeres son más constantes no perdiendo de vista la perspectiva a largo plazo. Si los hombres ven en el trabajo la función primordial de su vida, la mujer, en cambio, considera su función tan sólo como un elemento más de lo que son. Por ello las mujeres estructuran su día tratando de compartir las cosas al máximo, en un proceso cotidiano deliberado.

Si son estas las características que tienden a definir el ejercicio de las mujeres cuando tienen poder, tendríamos entonces que preguntarnos qué pasaría si los cargos de influencia y poder en el mundo estuvieran en manos de las mujeres.

Algunas mujeres afirman que la revolución pendiente es la revolución de las mujeres. Y que si los valores asociados tradicionalmente a las mujeres tuvieran mayor reconocimiento social dejarían de existir guerras, industria

armamentística y la cultura machista que domina y conforma el ejercicio del poder habitualmente."<sup>240</sup>

Sin embargo, hay que entender que, en la sociedad actual, tal como está organizada, las pocas mujeres que acceden al poder lo tienen que hacer demostrando que son más “duras” que los propios hombres. Para llegar a esos cargos de influencia han tenido que socializarse y mimetizarse en una cultura machista, empleando los mismos métodos y aún más duros que los que han empleado sus competidores hombres." "No hubieran sido admitidas en caso contrario.

En este sentido se señala que “La mujer muchas veces asume modelos o patrones masculinos que la sociedad le ha hecho ver como los adecuados para conseguir el éxito." "Una mujer firme, franca y directa se la considera agresiva o con demasiadas aspiraciones, lo cual no se aplica a los hombres que muestran el mismo comportamiento." "Por todo ello vemos que las mujeres, cuando ejercen cargos de responsabilidad, tienen no sólo que distanciarse de las otras mujeres, sino que tienen que aislar su yo emocional de los hombres"<sup>241</sup>.

También vemos que cuando una mujer tiene un cierto cargo de poder, las críticas que sufren no suelen ser argumentadas, sino que son utilizadas para descalificarlas dirigiéndose más al yo emocional que al racional (“está histérica”, “es que tiene la regla”, etc.)."

"Son críticas dirigidas más a lo personal, que a su labor de gestión. Esto se puede ver también cuando en una organización dos mujeres, con cargos de poder, compiten por el liderazgo. Se tiende a interpretar como una cuestión de celos. Mientras que en el caso de los hombres se considera una lucha por el poder".

No obstante, desde la legislación y la lucha de muchas mujeres se está abriendo una brecha de posible normalidad futura en la visión de las mujeres ejerciendo el poder en la sociedad.

En ese sentido se considera que “En las organizaciones modernas, y con entornos turbulentos y cambiantes, como

---

240 REYNOLDS, C., COLLARD, J., & JOHN, C. *Leadership Gender and Culture in Education*. Open University Press, 2004.

241 MORENO SÁNCHEZ, E., CORONEL LLAMAS, J., & PADILLA-CARMONA, T. "La gestión y el liderazgo como procesos organizativos". *Revista de educación*, núm. 10 (2002), pp. 157-168.

los que predominan en la mayoría de las sociedades avanzadas, una estructura menos formal y más flexible resulta indispensable." "Se sustituiría la ideología militar subyacente por una ideología 'ecológica', enfatizando la importancia de la interpelación entre las cosas y personas." "Por todo ello se puede concluir que las mujeres pueden llegar a ser mejores directivas que los hombres por su experiencia de implicación activa en la esfera doméstica, que les proporciona una amplia experiencia en la gestión de conflictos, enseñar, guiar, impartir información, gestionar demandas contradictorias, etc."

Pero, para que las mujeres puedan ejercer este liderazgo alternativo, aún hay un escollo previo que solucionar: el acceso de las mismas en mayor número a puestos de poder. Si el liderazgo femenino cumple las expectativas de lo que debería ser un liderazgo positivo, tal como afirman los expertos, ¿por qué los cargos relevantes son desempeñados mayoritariamente por hombres?

Tal como demuestran las estadísticas, en una sociedad, donde la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres parece conseguida legalmente en la realidad cotidiana de las organizaciones, parece una contradicción que no haya paridad en el ejercicio de la dirección en todas las organizaciones e instituciones. Esto es especialmente significativo en las organizaciones educativas, donde las mujeres son mayoría entre los profesionales que ejercen su trabajo en las mismas y, sin embargo, la proporción de las mismas en cargos directivos es minoritaria<sup>242</sup>

Por todo se hace una pregunta previa a la posibilidad de este tipo de ejercicio de la dirección y el liderazgo de forma alternativa o diferente: ¿por qué hay tan pocas mujeres en cargos de responsabilidad y de dirección? O, en otras palabras, ¿qué es lo que dificulta a las mujeres el acceso a desempeñar puestos de dirección o a liderar organizaciones educativas?

#### **4.2.1 La mujer y el piso pegajoso o techo de cristal**

---

242 ZULUAGA GOYENECHE, D., & MONCAYO ORJUELA, B. C. "Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración". *Suma de Negocios*, núm. 5 (2014), pp. 86-95.

Es difícil quizás entender lo que significa el término “piso pegajoso” cuando no has vivido en uno. Las mujeres, en las ciudades y en el campo, universitarias y con educación primaria, todas viven en ese piso pegajoso provocado por dobles y triples jornadas de trabajo. Desde hace casi un siglo las mujeres han salido al mercado laboral, ocupan oficinas, tiendas y otros espacios públicos. En educación superior las mujeres se gradúan en mayor proporción que los hombres. Sin embargo, lo contrario no ha ocurrido: los hombres no han ocupado de la misma forma las cocinas y los otros espacios domésticos. Ni el Estado ni el mercado han hecho nada por ocuparse de esta corresponsabilidad social del cuidado. Es decir, que las mujeres siguen siendo las principales responsables del trabajo doméstico (limpieza del hogar, comida) y del cuidado de las personas (no sólo los hijos, también los adultos mayores, las personas con discapacidad y las personas enfermas) lo que implica que hay un piso pegajoso que les impide despegar.<sup>243</sup>

Estas dobles y triples cargas de trabajo, unidas a salarios precarios y a la discriminación que viven las mujeres en el mercado de trabajo y que les impide subir en la escalera de ascensos (el techo de cristal), provocan que muchas mujeres no intenten tener un trabajo o renuncien a él en cualquier momento. Esta desigualdad estructural constituye sin duda violencia económica: no hay golpes, pero hay proyectos de vida truncados. Además, la violencia económica puede ser detonador o perpetuar otros tipos de violencia, especialmente la violencia doméstica.<sup>244</sup>

El nombrado techo de cristal ha tenido una importante popularización desde finales del siglo XX, cuando se introdujo el concepto por primera vez en 1986 para un artículo del Wall Street Journal, en el que se describían los obstáculos invisibles que enfrentan las mujeres conforme se van acercando a la cima de la jerarquía corporativa, desde entonces, destacados autores se han encargado de definir cuáles son las barreras que limitan la vida profesional de las mujeres y definen por qué es tan difícil traspasar estos impedimentos. Este fenómeno es invisible porque no existen leyes, dispositivos sociales establecidos o normas oficiales que impongan una limitación explícita

---

<sup>243</sup> ANDIÓN IBÁÑEZ, X. (2017, 13 julio). *El piso pegajoso, el techo de cristal y las nuevas revoluciones necesarias*. Oxfam. <https://www.oxfamMexico.org/historias/el-piso-pegajoso-el-techo-de-cristal-y-las-nuevas-revoluciones-necesarias>

<sup>244</sup> ARDANCHE, M., & CELIBERTI, L. *Entre el techo de cristal y el piso pegajoso*. Cotidiano Mujer, 2011.

en la carrera laboral a las mujeres, sin embargo, es una situación real que se evidencia en la habitualidad; todo esto en consecuencia a las construcciones sociales que se han establecido a lo largo de la historia, donde se ha normalizado la poca participación de las mujeres en espacios diferentes al hogar, como lo son por ejemplos las universidades, ámbito en el que las docentes tienen poca representación en los niveles jerárquicos y en las categorías altas.<sup>245</sup>

Estas dos barreras invisibles contribuyen a sostener la brecha de género existente y es preciso identificarlas para poder trabajar en su desaparición.” “La brecha se refleja en la falta de representación de las mujeres en muchas actividades y carreras, y muy especialmente en las carreras tecnológicas. Otro claro ejemplo es la brecha en términos salariales, tal como muestran las estadísticas del Instituto Nacional de la Mujer (INAM), las mujeres cobran en promedio 26,2% menos que los hombres por el mismo trabajo.”<sup>246</sup>

“Si bien hay cada día más mujeres incorporadas al mercado laboral y más mujeres graduadas universitarias, hay una tendencia a que las mujeres no puedan avanzar en sus carreras, queden estancadas en la base y en el medio de la pirámide.”. La invitación es a pensar políticas para superar este estancamiento, y la prioridad debería estar en dos temas: por un lado, que las tareas domésticas se asuman de manera balanceada entre hombres y mujeres; y por el otro entender que el tema de la diversidad es un tema de hombres y mujeres, no solamente de mujeres para mujeres.”<sup>247</sup>

---

<sup>245</sup> UPEGUI VALENCIA, A., & CERVERA DELGADO, M. "Techo de cristal y suelo pegajoso: Estudio de género en la academia." *Jovenes en la ciencias*, núm. 1(2018), pp. 1844-1848.

<sup>246</sup> INÉS, M. (2019, 12 marzo). *Suelo pegajoso y techo de cristal: Barreras invisibles para las mujeres*. Medium. <https://blog.eklos.com.ar/suelo-pegajoso-y-techo-de-cristal-barreras-invisibles-para-las-mujeres-3bf72322c05a>

<sup>247</sup> PALACIOS GÓMEZ, J. L. Techo de cristal ¿o suelo de granito? Pautas educativas y laborales de las mujeres en España en el siglo XXI. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, núm. 27(2020), pp. 62–87.

## 4.2.2 El Acceso de las Mujeres a la Dirección

A través de los años la administración educativa ha evolucionado de manera significativa y continua, siendo las mujeres un personal humano indispensable en este desarrollo en España. Demostrando que cuentan con las competencias requeridas para dirigir centros educativos del siglo XXI, y a la vanguardia de la Unión Europea.

Nos se ha centrado en analizar el acceso de las mujeres a puestos de dirección en las organizaciones educativas puesto que es el ámbito en el que trabajamos y uno de los contextos organizativos que se considera más relevantes para estudiar este fenómeno. Pensemos que la profesión educativa tiene un alto porcentaje de mujeres ejerciéndola respecto al número de hombres que trabajan en este campo, especialmente en las etapas de infantil y primaria. Y frente a ello, los datos que nos aportan las estadísticas oficiales se muestran persistentes años a años: el número de mujeres en cargos directivos en los centros educativos es sensiblemente inferior al que le correspondería en proporción a su presencia en esta profesión.

En Castilla y León hay un total de 18.746 profesores y profesoras que ejercen la docencia en educación infantil, primaria y educación especial en toda la Comunidad, de los que 12.853 son mujeres, que representan el 68.56% del personal en los niveles y áreas indicadas. En León, la provincia donde se ha centrado nuestras investigaciones sobre este tema, el número total de profesores y profesoras que ejercen en las mismas etapas educativas asciende a 3.470, de los que el 71.18% son mujeres. El porcentaje de hombres directores en la Provincia de León es de 60,91 % y de 39,08% el de mujeres directoras. Aunque este porcentaje es diferente en función del nivel educativo que analicemos: a mayor nivel educativo menor proporción de presencia femenina hay en puestos de dirección.

No sólo es más frecuente encontrar hombres en las tareas de dirección en los niveles superiores del sistema educativo (secundaria frente a primaria o infantil), sino que también nos los encontramos con más frecuencia en los centros más grandes y con mayor número de alumnado y profesorado. De hecho, el mayor número de directoras en la provincia de León se concentraba en centros de infantil y primaria con dimensiones bastante reducidas (sólo encontramos una directora de un centro con 615 alumnos/as y otra con un centro de 327).

Estos datos parecen ser similares en todo el territorio del Estado.<sup>248</sup> Sobre los equipos directivos de los centros docentes, el cargo de director está ocupado en más de la mitad de las ocasiones por hombres (58%) y en un menor porcentaje por mujeres (42%). Cuando este análisis se realiza en función del tipo de centro y del nivel de enseñanza, aparecen algunas diferencias en cuanto al género de la persona que ocupa el cargo de director según el nivel de enseñanza: En la pública predomina el porcentaje de mujeres en los cargos directivos en primaria (61,5%) mientras que se invierte drásticamente en los niveles de secundaria (sólo el 33,3%). Esta misma proporción, u otra muy similar, se mantiene en los demás miembros del equipo directivo en la escuela pública. En la escuela privada el porcentaje de mujeres en los cargos directivos en primaria es menor que en la pública (sólo un 46,2%), y en los colegios de secundaria el predominio de los hombres en el cargo de director es abrumador (72,7%). Cuando constataba que las mujeres son seriamente desfavorecidas en lo relativo a su carrera por el dominio masculino en las escuelas, aunque la mayoría de los profesores lo niegan con vehemencia.<sup>249</sup>

El tamaño de los centros parece estar en relación con la imagen social de poder que se tiene de ellos, con la dificultad o envergadura de la tarea a desempeñar y con el nivel de lucha y competencia por el acceso y el ejercicio del poder en los mismos. En este sentido, se puede constatar cómo, no sólo en los puestos directivos de grandes centros y, especialmente, en los de secundaria no hay mujeres desempeñándolos, sino que los puestos ejecutivos de la administración educativa siguen bajo el dominio de los hombres (inspección, administración central, etc.).

Parece pues que las mujeres ocupan más el puesto de dirección en los centros de primaria e infantil de dimensiones más reducidas. Por el descenso de prestigio del cargo de dirección en educación. Dado que los hombres tienden a competir por las profesiones más prestigiosas y lucrativas, cada vez van dejando más espacios “desechables” a las mujeres (en este caso, en centros educativos de primaria e infantil). Es la llamada “política de tierra quemada” (las mujeres van tomando lo que los hombres desechan). No obstante, como estos mismos autores dejan notar que hay

---

248 GAIRIN, J. Y DOMÍNGUEZ G. "Estudio de liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido". Reice, núm. 4(2017), pp. 11–24

249 ZULUAGA GOYENECHE, D., & MONCAYO ORJUELA, B. C. "Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración". Suma de Negocios, núm. 5 (2014), pp. 86–95.

que ser críticos con el incremento de la participación de las mujeres en los puestos de gestión intermedios de la educación, en parte por considerar que las razones no son otras que su mejor adaptabilidad a los nuevos requerimientos que buscan una gestión más flexible y menos burocrática como requisito para la reestructuración de los servicios públicos.

De ahí que la feminización no deba dejar de comprenderse como un efecto de esa presión que el nuevo modelo de gestión (descentralizado, competitivo y flexible) viene a imponer.

"La primera razón histórica, social y cultural que se puede dar de esta menor proporción de mujeres que acceden a cargos directivos no tiene que ver únicamente con el mundo de la educación, sino que es una constante social en todos los campos profesionales actuales: la costumbre social que se convierte en norma a la que todos/as nos sentimos inclinados a amoldarnos para no destacar ni hacernos notar."

"La función de la mujer ha estado reducida de forma tradicional al ámbito de lo doméstico y privado, y por ello cuando accede al mundo laboral y al mundo público se encuentra con dificultades no sólo a nivel personal, sino por parte del entorno más próximo (familiar) y del entorno sociocultural más amplio (las organizaciones)."<sup>250</sup>

"Para la mujer que logra el acceso a cargos de responsabilidad probablemente aumentarán los problemas y tensiones en su vida. Y no sólo debido a la presión que supondrán las opiniones de su entorno más próximo (pareja, familia...), sino también por la influencia de las redes de apoyo con las que puede contar tanto a nivel práctico como a nivel psicológico (otras mujeres, amistades, etc.).

La concepción tradicional mayoritaria en estos dos ámbitos tenderá a orientarla hacia la reducción de sus ocupaciones al ámbito privado."<sup>251</sup> Además, y de forma muy importante están las influencias ideológicas, que provocan unas consecuencias psicológicas en la mujer de carácter negativo, en función de lo que la sociedad espera

---

250 ZULUAGA GOYENECHÉ, D., & MONCAYO ORJUELA, B. C. "Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración". *Suma de Negocios*, núm. 5 (2014), pp. 86-95.

251 DÍEZ GUTIÉRREZ, E. J., VALLE FLÓREZ, R. E., TERRÓN BAÑUELOS, E., & CENTENO SUÁREZ, B. "El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas". *Revista Iberoamericana de Educación*, núm. 33(2003), pp.1-19.

de ellas como madres de familia, esposas..., lo cual tiende a generar angustia, ansiedad por tener sentimientos de abandono hacia la educación de sus hijos/as; ya que el papel adjudicado a la mujer ha sido el de madre que no puede ser suplantado por otra figura de apego."

Pensemos que, a nivel social, persiste una crítica bastante extendida, o al menos una presión solapada, hacia las mujeres que anteponen el éxito profesional al papel preponderante que se le ha asignado histórica y socialmente: la maternidad. Así la sociedad plantea y define que masculinidad es equivalente a independencia y autonomía. Feminidad significa colaboración, actitud maternal y dependencia."

Un ejemplo de esto es el hecho de que es menos probable que las mujeres en puestos de dirección tenga hijos que los hombres en esas mismas posiciones. Porque mientras que para la empresa un hombre con matrimonio y familia se considera como algo positivo que asegura la estabilidad, una mujer que tiene o puede tener hijos/as son una posible carga –permisos por embarazo, horas de dedicación al trabajo, prioridad en las decisiones, etc.-, lo cual acaba siendo asumido por las propias mujeres y vivido como hándicap en su carrera profesional."

En ese mismo ámbito haciendo referencia al acceso que han tenido las mujeres a los cargos directivos en comparación con los hombres, es importante resaltar el autocontrol personal y los esfuerzos que hacen las mujeres para mantener el autoestima estable frente a factores que representan ciertas limitaciones para acceso a dichos cargos, por lo que se puede decir que "Las mujeres educadas en anteponer sus necesidades a las de los demás sienten más culpabilidad y ansiedad por defender sus propios intereses y necesidades profesionales." "No sólo han de demostrar su profesionalidad, sino que además han de defenderse de los intentos de otras personas de excluirlas y dejarlas aisladas; así como de los juicios de valor que los demás establecen sobre sus prioridades. Por tanto, no es solo lo que han tenido que hacer a nivel profesional para demostrar su capacidad sino a lo que han tenido que enfrentarse para conseguirlo, los obstáculos encontrados en otros frentes"<sup>252</sup>.

---

252 MORENO SÁNCHEZ, E., CORONEL LLAMAS, J., & PADILLA-CARMONA, T. "La gestión y el liderazgo como procesos organizativos". Revista de educación, núm. 10 (2002), pp. 157-168.

"Es curioso que, los hombres digan que la dedicación a las tareas directivas les afecta mucho más a sus responsabilidades familiares, refiriéndose a que les quita tiempo, que a las mujeres. Esto parece contradictorio con la mayoría de las investigaciones y discursos teóricos que se mantienen respecto a este tema." "Pero, si se considera que las mujeres tienen que compatibilizar la doble tarea de profesional de la educación y la de cuidadora del hogar y de la familia, cuando se presentan y acceden al cargo directivo se plantean ya seguir manteniendo esa compatibilidad, puesto que no pueden renunciar a ella. Parece, por consiguiente, que los hombres se sienten más culpables en este sentido, ya que constatan que el cargo de dirección les lleva tiempo que restan a la tarea del cuidado del hogar y de la familia, "descargándola" en sus compañeras." "También se podría valorar que "justifican" su menor atención a las responsabilidades familiares y al tiempo personal fuera del centro, en función de las exigencias de su cargo directivo."

"El concepto de dirección y liderazgo tradicionalmente ha estado ligado a un enfoque jerárquico e individualista. Esta visión tiene como referencia y modelo en la mayoría de los casos la organización industrial. Es un estilo que evalúa el funcionamiento del centro sólo en relación con los resultados obtenidos." "En el que la especialización y la división de funciones de los miembros. El/la directivo/a se convierte en un gestor de la organización. Este es un modelo esencialmente masculino." "De hecho, los rasgos que se han venido definiendo como propios de este tipo de dirección y liderazgo siempre han estado asociados a las características que tradicionalmente se han atribuido a los hombres (determinación, fuerza, seguridad en sí mismo, etc.)." "La función de la dirección en los centros educativos se ha identificado con la de quien tiene que garantizar el orden, y así la concepción de autoridad tiene que ver más con el poder que con la educación." "La visión de la dirección que se sustenta en la imposición, en la fuerza, en el dominio; esa cultura atribuye esas características a los varones"

Este hecho se puede ver en el porcentaje de nombramientos de directores y directoras "a dedo" por parte de la Administración educativa: en los centros públicos sólo el 60% de los directores de colegios de primaria y el 59% de los directores de institutos han accedido al puesto por elección del Consejo Escolar. El 40% y el 41% restante lo han hecho por designación de la Administración educativa. En el caso de la provincia de León, este porcentaje

aumenta en el caso de las directoras: un 45,45% son nombradas por la Dirección Provincial de Educación. Es esta una de las diferencias básicas en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las organizaciones educativas. Tienden a plantearse como un servicio a la comunidad educativa, como una aportación personal en el intento de mejorar la organización. Esta concepción de su vida laboral supone una visión de querer estar, no en la cumbre, sino en “el centro de la organización”. Sin embargo, los hombres pretenden básicamente acceder a la cumbre de la organización, tener un cargo de poder y de representación institucional.<sup>253</sup>

Esta actitud se halla vinculada con el desarrollo de una intensa racionalidad basada en la competitividad, aprendida desde edades tempranas en los hombres. A los niños (varones) se les suele enseñar, durante su proceso de socialización que lo más importante es ganar, como valor primordial que se halla por encima de la valoración de los vínculos personales o el propio crecimiento. El énfasis está centrado en el “logro profesional”, lo cual implica que el tiempo que comparten con sus familias es bastante limitado y sus casas se convierten en “sucursales” de sus despachos, en donde continúan el trabajo que no les ha dado tiempo a terminar en su despacho.

Son los hombres los que mayoritariamente presentan candidatura para ser directores en los centros. Son ellos los que muestran más interés por acceder a ese cargo. Parece pues claro que la lucha por el poder es más manifiesta y explícita en los hombres. Mayoritariamente, cuando la mujer se presenta al cargo de dirección no hay ningún otro candidato, frente a los hombres que en el 81,49% de los casos se han presentado frente a otros candidatos u oponentes. Además, las mujeres tienen menos en cuenta, a la hora de acceder a la función directiva, la remuneración que conlleva o la liberación de la docencia que lleva aparejada, mientras que toman más en cuenta la satisfacción personal y la experiencia adquirida que puede suponer la dirección.

Las expectativas que se tienen sobre cómo van a ejercer el cargo de dirección los hombres y las mujeres, dando por sentado que los hombres se ajustarán más al modelo de dirección que esperamos de ellos. Se da por supuesto que

---

253 DÍEZ GUTIÉRREZ, E. et al. La cultura de género en las organizaciones escolares : motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección . Octaedro, 2005.

las mujeres lo haríamos peor que los hombres, pues ellos están más acostumbrados y entrenados tradicionalmente a ejercer el poder. El 21% de las profesoras encuestadas afirma explícitamente que, en igualdad de condiciones profesionales, la mujer es discriminada para acceder a un puesto de dirección porque “se presupone la valía superior del hombre”, ya que "Cuando un hombre realiza mal la tarea de la dirección se suele argüir que es incompetente, que es poco responsable o que tiene problemas que le impiden hacer un buen trabajo. Cuando se trata de una directora, la causa de su mal planteamiento radica en su condición de mujer." Se parte de una expectativa menor por parte de la familia y del entorno sobre la mujer, de una presión diferente sobre ella y de unas valoraciones distintas en el caso de que pretenda alcanzar algo tan legítimo y lógico para sus compañeros varones"<sup>254</sup>.

Por lo que se puede constatar que se tienden a mantener los estereotipos y los prejuicios arraigados en el inconsciente colectivo sobre los comportamientos de ambos sexos en situaciones de poder: “se aplican a la mujer algunos estereotipos especialmente negativos para el ejercicio de la dirección”. "Las mujeres son consideradas histéricas, indiscretas, asustadizas, frágiles."<sup>255</sup> "Se mantienen estereotipos sobre la mujer y sobre las mujeres: no pueden trabajar juntas, no confían unas en otras, se “despellejan”, etc. La perspectiva masculina la que cree que las mujeres no pueden trabajar juntas”. Esto hace referencia a la discriminación interna, la discriminación cultural, los límites que nos autoimponemos desde una tradición cultural que nos marca y nos limita."

"Además, la escasez de modelos de identificación de las mujeres se puede ver también en el hecho de que una gran mayoría de los directores habían sido anteriormente jefes de estudio (67%), frente a las directoras de las cuales sólo un 36% había sido jefa de estudios antes de ser directora". "Lo cual parece indicar que es importante el entrenamiento para poder desempeñar un puesto directivo. En la medida que se forma parte de un equipo de dirección y se van conociendo sus funciones y se va quitando el cierto recelo o miedo a su ejercicio, será más fácil volver a participar en un cargo directivo." "Esto es importante para las mujeres, dado que, si no se entrenan en la

---

254 SANTOS GUERRA, M. La escuela que aprende. Retos, dificultades y esperanzas. Wolters Kluwer. 2009.

255 Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Unión europea . Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1997

participación en estos cargos, se convierte en mucho más difícil el acceso a los mismos. Esta es una de las barreras que se constataba en este estudio." "El entrenamiento en tomar decisiones, en organizar, hablar en público, el entrenamiento en decidir, etc., son aprendizajes fundamentales para ejercer los puestos directivos, en los que tradicionalmente se les ha formado mucho menos a las mujeres"<sup>256</sup>.

"El cargo del equipo directivo que la mujer más habitualmente ha desempeñado con anterioridad es el de secretaria (42%) frente a un 36% de directores que habían sido secretarios." "Parece que se mantiene esa correlación tradicional de "subordinación" de las mujeres en el campo organizativo, ligado a cargos de secretaria más que al ejercicio de la jefatura de estudios." "Pero esta falta de modelos de identificación se constata en el propio uso tradicional del lenguaje." "De hecho, el propio lenguaje niega esa posibilidad de identificación al no poder poner en femenino determinados cargos." "Es sorprendente que, en la profesión educativa, donde el modelo imperante debería ir por delante en cuanto a ruptura de diferencias o connotaciones discriminatorias por género, se siguen utilizando términos masculinos para designar cargos aun cuando estén desempeñados por mujeres: jefe de departamento, jefe de estudios, etc."

"Pero esto es algo que viene pasando en la mayoría de las investigaciones y estudios genéricos (que no aborden específicamente el tema de género) sobre la dirección y el liderazgo. La utilización del lenguaje siempre alude implícita y explícitamente a los hombres." "Igualmente, los tratados teóricos sobre dirección y liderazgo están escritos genéricamente en masculino, y el contexto que progresivamente se va generando en su lectura induce a pensar en hombres como personajes que encarnarán esas funciones o asumirán ese papel." "Así, los primeros estudios sobre el liderazgo trataron de estudiar la personalidad del líder a través del análisis de personajes históricos que se habían revelado como líderes, tratando de descubrir aquellas características que poseerían únicamente ciertas personas y que las convierte en líderes." "Esta tendencia fue denominada como "teoría de los grandes hombres".

---

256 DÍEZ GUTIÉRREZ, E. J., VALLE FLÓREZ, R. E., TERRÓN BAÑUELOS, E., & CENTENO SUÁREZ, B. "El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas". Revista Iberoamericana de Educación, núm. 33(2003), pp.1-19.

Parece que no era entendible que hubiera “grandes mujeres”<sup>257</sup>. “Las instituciones escolares, aunque mixtas, pueden calificarse de organizaciones androcéntricas. La definición de la escuela refleja los valores y significados de la cultura de los hombres. El lenguaje y la estructura de la educación son modelados, de forma predominante, por el patriarcado”<sup>258</sup>.

“Según, Díez, E. J.; Valle, E.; Terrón, E. y Centeno, B., se puede considerar también una razón de la situación actual en cuanto a la proporción de mujeres que hay en puestos directivos en las organizaciones educativas hace referencia a la convicción de que actualmente ya no hay discriminación en la sociedad en que viven por parte de buena parte de esa sociedad.” “Aunque un 60% de las directoras encuestadas y un 52% de las profesoras sí consideraban que son elegidos mayoritariamente hombres para desempeñar cargos directivos, sólo un 30% de ambas afirman que hay discriminación por razón de género para acceder a un puesto de dirección.” “En el caso de los directores el 30% de ellos afirma que sí se elige mayoritariamente a hombres para los puestos de dirección, pero casi un 60% dicen que no hay discriminación por razón de género en esta elección. Lo que se debe preguntar cómo se puede tener esta convicción cuando los datos, como se ha visto, desmienten esa afirmación. ¿Cómo es posible no ser consciente una realidad tan evidente?”<sup>259</sup>

Desde todos los ámbitos, recibimos el mensaje de que son iguales, de que se ha ganado la batalla de la igualdad. Esto significa que el discurso de la igualdad con el que nos bombardean constantemente ha hecho mella, nos lo se ha creído. A lo largo de nuestra escolaridad, se ha compartido escuelas, no se ha educado juntos mujeres y hombres. Por lo tanto, son iguales.” “La legislación también recoge igualdad de derechos para hombres y mujeres. Por lo tanto, si algo falla debe ser por razón de la inadecuación de las mujeres.”<sup>260</sup>

---

257 SANTOS GUERRA, M. La escuela que aprende. Retos, dificultades y esperanzas. Wolters Kluwer. 2009.

258 RODRÍGUEZ, V. & ASENSIO R. Reformas judiciales, acceso a la justicia y género. Editores del Puerto, 2007.

259 VILCHES ARRIBAS, M. Guía de criterios y cláusulas para la negociación de los convenios en materia de conciliación de la vida familiar y profesional. Dirección General de la Mujer, 2003.

260 PAZOS MORÁN, M. & CARBAJO VASCO D. Política fiscal y género. Ministerio de Economía y Hacienda, Instituto de Estudios Fiscales, 2005.

Es el doble discurso presente en el análisis de la realidad. Mientras el discurso dominante formal en las organizaciones está basado en la neutralidad e igualdad, la persistencia de asimetrías en relación con el género indica la continuación o incluso el reforzamiento de la desigualdad de género en las organizaciones, en su funcionamiento cotidiano, en su cultura."

"En una cultura tradicionalmente tan patriarcal que no nos permite pensar una sociedad en condiciones de igualdad."

"No hay experiencias, ni referentes, ni tradiciones que nos muestren cómo sería una sociedad organizada paritariamente. Y tendemos a negar las realidades que no se ajustan a las concepciones que se considera que "deben ser".

"Los argumentos y razones que aducen tanto directores como directoras confirman que esta tradición patriarcal impide la conciencia sobre estas discriminaciones indirectas, culturales, en las que crecemos y nos movemos hombres y mujeres." "Es el peso de la cultura. Y esto se perpetúa, incluso en los argumentos que se dan por parte de algunas mujeres y bastantes hombres que aluden a que ya hay mujeres en puestos directivos y que si no hay más será porque no quieren."<sup>261</sup>

"Parece pues que no se quiere investigar las causas estructurales. No nos queremos adentrar en los mecanismos implícitos de organización y funcionamiento de las instituciones que generan estructuras injustas de relación y participación. Es más fácil achacar estas situaciones a razones personales, a problemas individuales."

"Se ha conseguido la igualdad, pero son las mujeres las que no quieren acceder a puestos de dirección. Tienen otras prioridades, les importan más otras cosas, el cuidado del hogar, la atención de la familia, etc."

"Estas explicaciones son la psicologización individualista de los problemas que van calando en las generaciones jóvenes y que les impiden seguir luchando decididamente para conseguir otra forma de dirigir y liderar las organizaciones." "Nos han convencido de que no es posible otra forma de dirigir y lo se ha asumido como propio."

---

261 BARRIOS HERRERO, O. "Mujer, sexualidad y familia en las artes escénicas contemporáneas de África y de la diáspora africana." *Mujer, sexualidad y familia en las artes escénicas contemporáneas de África y de la diáspora africana*, 2004.

Esta desigualdad de género en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección hace referencia a la baja autoestima que se ha fomentado tradicionalmente en las mujeres ante el ejercicio del poder." "Esto tiene que ver con las percepciones que han ido formando la sociedad en torno a las tareas directivas y cómo éstas afectan a la hora de decidir participar o no, "colaborar" o no." "Y estas percepciones tienen mucho que ver con la idea de poder asociado a ellas y la relación que tradicionalmente las mujeres han ido estableciendo con éste."

"Esto ha sido especialmente estudiado en las organizaciones empresariales donde la mujer consideraba que iba a ser menos respetada y valorada por sus subordinados que otros hombres en cargos directivos." "Esta prevención por la posible respuesta de los miembros de la organización ante el ejercicio del poder por parte de una mujer ha provocado en muchos casos un "círculo vicioso" en el que la mujer se ha sentido más insegura para ejercer el liderazgo."

"Sin embargo, en el terreno educativo, la débil autoestima o la infravaloración de la mujer en el ejercicio de la dirección no parece ser un problema." "En la investigación se ha podido constatar cómo hay incluso más directoras (un 27%) que se consideran a sí mismas como "buenas directoras", frente a un 15% de directores que se auto valoran como buenos en el ejercicio de esta función." "Lo cual supondría que, una vez en el cargo, las mujeres tienden a tener una valoración positiva y una autoestima elevada respecto a su labor profesional, y que es en la consideración previa a su acceso cuando se detectan más problemas de autoestima asociados a prejuicios culturales y sociales muy arraigados en toda la población y, por tanto, también en las propias mujeres."

"A pesar de ello, no se puede dejar de reseñar que las mujeres se sienten mucho más criticadas y cuestionadas que los hombres en su tarea de dirección." "En este sentido, parece que las mujeres que llegan a cargos de responsabilidad se sienten más observadas, sus fallos se les dan mayor relevancia y estos fallos tienden a achacarse al hecho de ser mujeres o a alguna característica tradicionalmente atribuida a la condición femenina." "De hecho, un 18% de las encuestadas consideraron que las mujeres sufren un mayor nivel exigencia para acceder a cargos directivos."

"También es importante constatar, en este sentido, que casi una cuarta parte de las directoras constata en su ejercicio profesional que se acepta más una orden o corrección que provenga de un hombre, por lo que el ejercicio de la dirección así se convierte en una constante lucha por demostrar que se tiene autoridad por parte de las mujeres." "Y a las directoras les importa menos reconocer que piden ayuda y asesoramiento en el ejercicio de su cargo directivo que a los directores." "Lo curioso es que un 9% de ellas pide esa ayuda preferentemente a hombres, mientras que los directores en ningún caso afirman hacerlo preferentemente con hombres."

#### **4.2.3 Factores que inciden en el perfil del liderazgo de la gestión educativa**

En las últimas décadas la educación dominicana, salvo excepciones para satisfacer la regla, ha estado liderada con un estilo pendular, oscilando básicamente del autoritarismo" al "laissez faire", "laissez passer", expresiones francesas que significan" dejar hacer", "dejar pasar". "El titular de la cartera educativa es escogido a discreción por el presidente de la República y su permanencia en el cargo depende de factores políticos, y no necesariamente del desempeño que exhiba." "El bagaje que trae, además de su formación académica y experiencia laboral, adecuadas o no para la función, es su militancia en el partido que está en el poder. Viene investido de la autoridad formal que le confiere el puesto, independientemente de que reúna o no las habilidades sociales y técnicas que todo líder requiere para desempeñar una posición ejecutiva como la de ministro/a de educación."

En su artículo titulado "Fondos perdidos y el 4%", Ramón Morrison concluye que" ... en el ámbito educativo al margen del 4%, ¿qué ha sido más grave para la educación dominicana, los escasos recursos financieros o la tan deficiente gerencia?" Conuerdo totalmente con Morrison, cuando se refiere a "la tan deficiente gerencia", pero le agregaría y a la aplicación de un estilo de liderazgo inadecuado para la época y las circunstancias. Gerencia y liderazgo no siempre están asociados."

"Un cambio en el perfil que ha primado hasta ahora para seleccionar al titular podría ser la clave para cambiar la educación y enrumbarla por el camino hacia la calidad que debe tomar a partir de 2013, con el significativo aumento

que implica la inclusión en el presupuesto del 4% del PIB para la educación preuniversitaria."

Peter Ferdinand Drucker, reconocido mundialmente como el padre del "management" y autor de múltiples obras sobre gestión de las organizaciones, sigue siendo objeto de estudio en las más prestigiosas escuelas de negocios."

"He aquí algunas de sus frases más célebres para referirse al perfil de un ejecutivo con liderazgo:" "Gestión es hacer las cosas bien, liderazgo es hacer lo correcto". Otra se refiere a que: "Nadie debería ser nombrado para una posición directiva si su visión se enfoca sobre las debilidades, en vez de sobre las fortalezas de las personas". Por último, se expresa así: "No se trata de una personalidad magnética, eso puede ser sólo facilidad de palabra. Tampoco de hacer amigos o influir sobre las personas, eso es adulación. El liderazgo es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales".

"Al líder del Siglo XXI se le exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las organizaciones modernas." "El Ministerio de Educación también parece necesitar de un líder con una preparación diferente para atender los retos que tiene hoy la educación dominicana." Se requiere un verdadero gerente con capacidad de liderazgo. Si se puede analizar todo lo anteriormente escrito o dicho, se puede decir, que en el caso del presidente de la República, quien designa el principal ejecutivo de la educación por conveniencia política, no por méritos profesionales, ni por vinculación con el área, además de que sujeta su permanencia en el cargo en la base de su buen manejo público y político con la opinión pública, (menor cantidad de escándalos o nulidad de los mismos) y no a los resultados obtenidos en el ejercicio de sus funciones, vemos claramente que la manera de selección jerárquica en el Ministerio de Educación de la República Dominicana, desde su cúspide nace distorsionada. Los países en todo el mundo que exhiben, los mejores estándares educativos, tienen en sus puestos desde el más alto nivel a personas con méritos sobrados en sus áreas de desempeño. Con esto no se está afirmando que el actual ministro de educación no tenga los méritos adecuados, pero esta demás decir que no es formado en el área que desempeña y además de esto, no cuenta con una carrera docente. Por esto, es una falta grave.

Todos los demás puestos de dirección desde directores departamentales hasta los viceministerios son elegidos

políticamente, no por desempeño profesional y concursos de oposición. Todo lo contrario, ocurre en los puestos de menor jerarquía, directores regionales, distritales y de centros educativos, quienes, si son elegidos hasta cierto punto, por concursos de oposición de puestos y méritos. "El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de su organización. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo." "El criterio de que sea del área de educación, que aplican los presidentes de la República para seleccionar al titular, ya es un anacronismo. Como tal, no tiene la obligación de ir a las aulas a impartir clases. Está para liderar el sistema con eficiencia y eficacia." "Por el contrario, esa condición ha sido una desventaja en la educación dominicana, porque ha impedido el desarrollo de un liderazgo educativo medio; a hacer carrera, sólo se conoce prácticamente al ministro."

En el proceso administrativo, un gerente debe cumplir cuatro funciones simultáneas, como son las de planeación, organización, dirección o liderazgo y control.

Para dirigir a las personas, no basta solamente dar órdenes e instrucciones, comunicar y motivar, es necesario ser un líder, poder influir en el comportamiento de las personas.

Los diez tipos de liderazgo más frecuentes, algunos buenos, otros menos buenos, que los autores identifican de acuerdo a la forma de ejercer la conducción de una organización, son los siguientes: liderazgo Autoritario o Autocrático, liderazgo Laissez-Faire o Liberal, liderazgo Democrático o Participativo, liderazgo del Carisma, liderazgo Transaccional, liderazgo Orientado a las Tareas o Práctico, liderazgo Orientado a las Personas o de Relaciones, liderazgo Burocrático, liderazgo del Servidor y liderazgo Transformacional. Aquí sólo se caracterizarán los dos primeros.

Liderazgo Autoritario o Autocrático. Es una forma extrema de liderazgo. Ejerce altos niveles de poder sobre sus empleados. Toma las decisiones sin explicarlas ni justificarlas. "Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes; puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a

sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control." Los miembros del equipo tienen pocas oportunidades para hacer sugerencias, por muy interesantes que estas sean para la organización, lo cual no es la mejor manera de tenerlos contentos. El liderazgo autocrático conduce a altos niveles de absentismo y rotación del personal. No beneficia a la creatividad ni al espíritu de equipo, por lo que muchos de los beneficios del trabajo en grupo se pierden. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Liderazgo Laissez-Faire o Liberal. También es conocido como el "líder muerto". En este estilo el liderazgo no se asume completamente, quedando el grupo a su mando en completa libertad y albedrío y con el poder en sus manos. Suele adoptar un papel pasivo y nunca juzga ni evalúa los aportes de las demás personas y los miembros gozan de total libertad de acción. "Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación", guía y control. Se deja influenciar por lo que diga su grupo de trabajo, por sus pasiones o intereses. Este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo a los subalternos. Es para equipos con miembros muy experimentados, altamente calificados y capaces para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. Como aspectos negativos se les señalan a este líder que puede convertirse en una persona demasiado tolerante, que le es difícil decir "no" a las personas que le rodean. Cuando los miembros de su equipo sobrepasan los límites acordados, simplemente traza otra línea o hace caso omiso al problema. Este líder se ofrece voluntariamente a ser manipulado.

Hay que reconocer que ningún estilo de liderazgo en sí mismo es totalmente adecuado o lo contrario, aunque sus efectos impactan al sistema educativo, mejorando sus procesos y resultados o dificultándolos; y en los docentes y otro personal influye, en su motivación y entrega para realizar un trabajo de calidad. La literatura especializada es clara cuando afirma que administrar, gerenciar, liderar, es hacer cosas a través de personas.<sup>262</sup>

---

262 ZULUAGA GOYENECHÉ, D., & MONCAYO ORJUELA, B. C. "Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración". *Suma de Negocios*, núm. 5 (2014), pp. 86-95.

#### **4.2.4 Rol de la mujer profesional en los puestos de gestión educativa de República Dominicana**

En la actualidad 2019, el Ministerio de Educación, según el Departamento de Estadísticas de dicho ministerio, la población de directores o gerentes de centros educativos es de 7,375 distribuidos en toda la geografía nacional, de los cuales 4,563 son mujeres y 2,812 hombres. "A pesar de que la población de damas casi duplica la de caballeros en puestos de dirección bajos, la mayoría de los puestos medios y altos en este ministerio están ocupados por hombres, tomando en cuenta que aunque las féminas casi duplican a los hombres en puestos de dirección bajos", las mismas no tienen poder para la toma de decisiones y aplicación de políticas educativas que puedan permitir que sus aportes se sientan y sean tomados en cuenta en ejecuciones importantes que puedan generar cambios verdaderos en la educación dominicana.

Si evaluamos los altos mandos de este ministerio para hacer una especie de paralelismo entre los grandes gerentes y bajos gerentes se obtendrán los siguientes resultados; las máximas gerencias del Ministerio de Educación las componen, el ministro y los viceministros. Y la composición es la siguiente; de un total de siete personas, seis viceministros y el ministro, seis son hombres incluyendo al ministro y solo una mujer que es viceministra, lo que refleja una elevada desproporción y desigualdad en lo que respecta a las direcciones que realmente trazan la ejecución de políticas educativas. Datos ofrecidos por la Oficina Nacional de Estadísticas, reflejan que las mujeres ejercen una gerencia, más eficaz, efectiva, apegada a las normas y con mejores resultados que los hombres en nuestro país al compararlos, pero los hombres son más tomados en cuenta al momento de la selección de los incumbentes de puestos importantes en instancias públicas y privadas. Los resultados que reflejo el estudio realizado al Ministerio de Educación, no es ajeno a las demás instituciones del Estado Dominicano, pues estos resultados se repiten en la mayoría de las instituciones que representan al estado y a instituciones privadas. Por ejemplo; el 05/07/2016, la Oficina Nacional de Estadística (ONE), de la República Dominicana, en su hoja informativa del Sistema de Indicadores de Género (SISGE), en la sección de "Participación, publico que la desigualdad entre hombres y mujeres en lo respecta a la participación en el Congreso Nacional y cabildos, es abismal, demasiado

desproporcional y escandalosa." Los datos ofrecidos por la Junta Central Electoral reflejan que el porcentaje de integrantes de las cámaras del Congreso Nacional su estratificación por sexo el porcentaje de la población general es la siguiente; 80.5% hombres y 19.5% mujeres, en el Senado 90.6% hombres y 9.4% mujeres, en la Cámara Baja 79.2% hombres y 20.8% mujeres, los Alcaldes 92.3% hombres y 7.7% mujeres, los regidores 66.8% hombres y 33.3% mujeres y el porcentaje de Ayuntamientos en los que las mujeres ocupan menos del 33% de las regidurías es de 37.3 %. Estos datos reflejan una marcada desproporción en la distribución de puestos en la administración pública, tantos de puestos designados como elegidos por voto popular, lo que no refleja igualdad en el estado dominicano en la práctica.<sup>263</sup>

La presencia de destacadas mujeres en el ámbito social e intelectual de la República Dominicana hicieron posible la creación de pautas para lograr el progreso, el respeto y la libertad de género de las dominicanas. Tal es el caso de Salomé Ureña de Henríquez, quien basada en las ideologías de Hostos defendía la tesis de la que la mujer estaba dotada de las mismas capacidades que el hombre para desempeñar un lugar notable en la sociedad, convencida de esto formó el Instituto de Señoritas para la formación intelectual de la mujer. En los años precedentes a la década de los sesenta, los espacios de los primeros movimientos feministas dejaban salir en pequeñas dosis sus primeros fulgores; el absolutismo imperante en la nación dominicana, semejante a la de toda la región Latinoamérica era aun excesivamente amplio<sup>264</sup>.

Periodos de luchas caracterizados por un lento despertar de conciencia ocurrieron bajo una férrea dictadura, una agudizada crisis política, una intervención militar y los incipientes pasos de una nación que experimentaba vivir en democracia, lo que incentivo como nunca antes en la nación, a la mujer dominicana a pensar en ella misma, en su desarrollo como ente productivo y su real valorización dentro del trascendente espacio que ocupa en la

---

263 SISGE, D. (2018, 11 diciembre). Documento Conceptual y Operativo del Sistema de Indicadores de Género. Oficina Nacional de Estadísticas. <https://web.one.gob.do/publicaciones/2018/documento-conceptual-y-operativo-del-sistema-de-indicadores-de-genero-2018/>

264 Guzmán, C. (2016, 28 mayo). Los Henríquez Ureña y su paso por la historia. [listindiario.com. https://listindiario.com/ventana/2016/05/28/420940/los-henriquez-urena-y-su-paso-por-la-historia](https://listindiario.com/ventana/2016/05/28/420940/los-henriquez-urena-y-su-paso-por-la-historia)

humanidad. Hecho valioso para la mujer dominicana es la presentación de la doctora Josefina Padilla como candidata a la vicepresidencia en la boleta socialcristiana que encabezara Alfonso Moreno Martínez en 1962, hecho éste que impulso notablemente la participación de las dominicanas en la vida democrática del país.

En las décadas de los sesenta y setenta al existir más libertades y dejar de ser el hombre la fuente primaria de ingresos en el hogar con la incorporación de la mujer a la fuerza de trabajo, se desencadenan profundos cambios sociales no solo a nivel local sino también a nivel mundial; el surgimiento de grupos políticos e ideológicos, que dieron paso a un papel más trascendente de la mujer dominicana en la toma de decisiones, creando las condiciones para fortalecer el crecimiento de su participación no solo en vida pública, sino también a nivel empresarial. En la actualidad, existe una mayor apertura para la incorporación de la mujer en las más disímiles áreas de los negocios. También, es notoria la presencia femenina en diversas áreas de estudios superiores y tienen a su vez, mayor incidencia en el desarrollo y fortalecimiento de las instituciones<sup>265</sup>

En la presente coyuntura, la divulgación de diversos estudios sociológicos y de un sinnúmero de datos estadísticos, evidencian las verdaderas condiciones en que se encuentra la mujer. "Estos muestran el estado de ellas en cuanto a educación, su preparación superior y un eficiente desempeño en los más diversos puestos de trabajo, contrario a lo que históricamente se había ocurrido." "No obstante, numerosas mujeres siguen manteniendo una elevada desventaja ocupacional en el trabajo y específicamente en las empresas con relación a sus compañeros masculinos debido a lo que se ha denominado como "barreras invisibles" que las alejan de los puestos profesionales de alta dirección en las empresas y organizaciones del Estado"<sup>266</sup>.

"Indudablemente, hoy más que nunca la metamorfosis producida en la estructura del mercado de trabajo con el acrecentamiento gradual de la actividad económica de la mujer en una multiplicidad de ocupaciones unido a sus

---

265 ZULUAGA GOYENECHÉ, D., & MONCAYO ORJUELA, B. C. "Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración". *Suma de Negocios*, núm. 5 (2014), pp. 86-95.

266 GUERRERO ROSADO, S. "Diferencias entre hombres y mujeres sobre las características del líder ideal en el ámbito laboral". *REIDOCREA: Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*. Núm. 10 (2017), p.30-82.

progresivos avances en su formación, lo que ha permitido la inclusión de la mujer en el mercado de trabajo han inducido, sumando a una enorme presión para que se dedique más atención al tema de la participación de las mujeres en los puestos de dirección tanto públicos como privados." Por lo que, obviamente, la aseveración de que no existe un número suficiente de mujeres que puedan ocupar puestos en la dirección de las organizaciones es cada vez más insostenible. La mujer no solo busca transformar los esquemas que tradicionalmente le han sido asignados, sino también nuevos espacios donde pueda reafirmar su identidad como ente productivo. "Una tendencia en auge por parte de gobiernos, empresas y organizaciones es la de formular políticas y programas de desarrollo de la mujer, naturalmente, muchas de estas iniciativas han tenido resultados diversos, no obstante, han generado un efecto positivo sobre todo en las generaciones más jóvenes de mujeres."

Los aportes de la mujer en materia económica, cultural, política, su acceso a las ciencias y al avance de la sociedad en general, han contribuido a que estas evolucionen favorablemente en su condición como ente productivo y han eliminado brechas en su relación con sus compañeros masculinos." "De hecho, la mujer ha ampliado la posibilidad de decidir acerca de múltiples asuntos y de participar como sujeto del desarrollo. Según datos del Banco Central de la República Dominicana del año 2015, en nuestro país las estadísticas de mujeres en puestos directivos alcanzan 25.0% de la población económicamente activa, lo cual es una señal del desarrollo y del avance del sistema productivo de nuestro país." "Los estudios han puesto de manifiesto que las empresas con una buena representación de mujeres funcionan mejor financieramente: Invito a las empresas y a los Gobiernos a que trabajen para garantizar el equilibrio de género."<sup>267</sup>

"También animó a las mujeres con talento a presentarse candidatas a puestos superiores, pues hay estudios que revelan que existe una correlación positiva entre la cuota de mujeres en puestos superiores y el rendimiento de una empresa." "Si una mujer, como está comprobado, puede desarrollar las mismas tareas que un hombre en la empresa, también va a significar un crecimiento igualitario de las rentas de las familias." "De hecho, la mujer cada vez se

---

267 Reding, V. (2014, 22 julio). Viviane reding. European Commission. [https://ec.europa.eu/archives/commission\\_2010-2014/reding/](https://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/reding/)

encuentra mejor preparada personal y profesionalmente para ocuparse de estos puestos directivos." "La naturaleza de los cauces profesionales habituales de las mujeres sigue siendo el factor que bloquea su acceso a puestos superiores." "En los niveles de dirección inferiores, las mujeres suelen situarse en sectores no estratégicos y en puestos de gestión de personal y administrativos, y no en los cargos profesionales y de gestión que llevan directamente a la cúspide de las organizaciones." "El debate actual sobre la flexibilización de los estilos y los planteamientos de gestión, junto con el interés de las organizaciones en atraer y conservar a mujeres calificadas y capaces en un entorno competitivo, ofrece una perspectiva favorable para aumentar la proporción de mujeres en puestos directivos."

"Las transformaciones se irán dando con el tiempo, ya que desde el punto de vista demográfico cada vez son más las personas de sexo femenino con alta especialización." "La necesidad de aprovechar estos recursos humanos va a obligar a que las empresas inicien la búsqueda de estrategias para captarlas antes de que lo haga la competencia."

"De hecho, muchas mujeres en nuestros países han sido y son realmente objeto y sujeto de todo el proceso de desarrollo económico y social y es evidente que en las últimas décadas se han producido progresos espectaculares con respecto a la posición de la mujer en el mundo laboral." Cada vez son más las que trabajan en puestos considerados tradicionalmente exclusivos para los hombres. Las expectativas sobre sí mismas contribuyen a plantearse metas con mayor grado de dificultad y de riesgos en el plano gerencial.

En la República Dominicana el rol desempeñado por la mujer en puestos gerenciales de instituciones públicas es patente en la labor desempeñada por diferentes mujeres, no obstante, estas tienen en común una loable labor en pro de las entidades donde han realizado o realizan sus labores administrativas, lo cual positivamente ha repercutido en toda la administración pública.

#### **4.2.5 Inclusión de la mujer en programas importantes de la administración pública**

"A continuación, algunas de las acciones llevadas a cabo por la mujer en la administración pública. Pero antes destacaremos que La Organización de las Naciones Unidas (ONU) otorgó el primer lugar, del premio al Servicio Público en la categoría "Mejorando la Prestación de los Servicios Públicos", al Programa de Medicamentos Esenciales (PROMESE/CAL) por los logros alcanzados en Salud Pública."

"El Premio de las Naciones Unidas al Servicio Público es el reconocimiento internacional más prestigioso a la excelencia en el sector público, que recompensa las contribuciones creativas de las instituciones para mejorar la eficiencia de la Administración Pública en todos los países."

El segundo lugar en la categoría "Mejorando la Prestación de los Servicios Públicos" fue compartido entre el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros S.N.C., de México y el Proyecto de Inclusión Financiera (PIF) de la Royal Grenada Police Force.

En febrero del 2011, Promese/Cal inició vacunación gratuita contra el cáncer cervical, un hito en la historia sanitaria del país. Promese/Cal tiene varios programas especiales de alto impacto social, tales como el de hemodiálisis, para pacientes que padecen de insuficiencia renal crónica y que tienen esta enfermedad. Las personas que padecen esta enfermedad dependen de una máquina de diálisis. El PROMESE/ CAL abastece los kits de hemodiálisis a esas unidades del ministerio de Salud Pública.<sup>268</sup>

En ese mismo aspecto cabe resaltar que también a otros pacientes que padecen de diálisis peritoneal, que es otra forma de diálisis con insuficiencia renal crónica se les sule a través de este programa. Otro programa es el denominado Pausín, dirigido a los prematuros. Uno de los programas más novedosos es para pacientes con trastornos mentales, particularmente a los que padecen Esquizofrenia y Trastornos Bipolares. A través de las unidades de atención siquiátrica del ministerio de Salud Pública, se abastece de medicamentos para estos fines.

---

268 G, M. & G, E. (2011, 9 febrero). p.55. El Metro Digital. <http://elmetrodigital.com/news/128/ARTICLE/20758/2011-02-09.html>

También se ejecuta un programa para pacientes que padecen cáncer, especialmente a mujeres con Cáncer de Mama y Cervicouterino, y en los niños con Linfoma, Leucemia y Tumor de Will. Por ser los grupos más vulnerables, las autoridades del PROMESE/CAL suministran gratuitamente todos los medicamentos a través de las unidades oncológicas que operan en todo el país<sup>269</sup>.

El programa de nutrición enteral y parenteral, destinado a las unidades de cuidados intensivos de los hospitales Arturo Grullón y Cabral y Báez, que tienen pacientes en condiciones críticas. Estos pacientes reciben la alimentación necesaria, sea enteral o parenteral, para restaurar más rápidamente su calidad de vida. En pos de consolidar su misión de proteger a consumidores la gestión de Altagracia Paulino Ureña en PROCONSUMIDOR y usuarios con base en las normas jurídicas, para alcanzar propósitos nacionales e internacionales de efectividad en el servicio, el Instituto Nacional de Protección de los Derechos del Consumidor, Pro Consumidor, puso en ejecución su Plan de Desarrollo Institucional 2012-2016, y el Plan Operativo Anual enero - diciembre 2012.

El Plan Operativo de Pro-Consumidor para el período Enero-diciembre de 2012, tiene como propósito definir y establecer el conjunto de actividades que deberán orientar el accionar de la entidad para contribuir al logro de la misión y visión institucional contenidas en su plan estratégico y de desarrollo, para facilitar que el personal identifique y planifique los compromisos y responsabilidades propios de sus funciones. En una segunda parte se presenta la matriz del Plan Operativo, el cual establece y define los ejes y objetivos estratégicos del plan, estrategias y resultados esperados, así como un conjunto de columnas en donde se definen los productos, indicadores y metas a ser logrados en el año, actividades, responsables e involucrados, medios de verificación, cronograma de ejecución y recursos necesarios para poder implementar dicho Plan.<sup>270</sup>

En el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) tuvo su entrada a la modernidad y se produjeron cambios trascendentales a partir de la gestión de la Doctora Arlette A. Valdez, quien fue Directora General interina

---

269 KABEER, N. Realidades Trastocadas Las Gerarquías de Género en el pensamiento del Desarrollo. Universidad Nacional Autónoma de México. 1991.

270 JARAMILLO, F. & MONROY C. "Paridad Democrática Por Fuera de Las Urnas. Una Aproximación a La Participación de Las Mujeres En La Administración Pública En Colombia." Opera (Bogotá, Colombia), vol. 16, no. 16 (2015), pp. 35-53.

desde diciembre de 1993 hasta junio de 1995, cuando el Poder Ejecutivo la designa como tal, ejerciendo dichas funciones hasta mayo de 2002. Fue la primera mujer funcionaria de la institución promovida a dicho puesto. En el proceso de modernización de la institución, la Doctora Arlette, llevo a cabo un reordenamiento que marcó un antes y un después del INFOTEP, entre las más importantes que se puede citar están: El Reglamento Disciplinario para los estudiantes, que los alumnos portaran uniformes, ampliar la capacidad de la infraestructura física de la institución, modernización a nivel tecnológico, mejor acceso a la información, y por último se encaminaron los primeros acuerdos referente a la cooperación técnica a nivel del Istmo Centroamericano, Haití y la República Dominicana, auspiciadas por las instituciones de formación profesional de América Latina, celebrada en la Primera Conferencia Nacional sobre la Mejora de la Productividad Empresarial en 1995, evento anual que en su tercera versión sirvió como marco internacional para la firma de dicho acuerdo.

Otra administradora sobresaliente, destacada en (INFOTEP) es la Licenciada Josefina Espailat, cuya gestión ha seguido mostrando el gran potencial gerencial que puede desempeñar una mujer, entre sus logros más destacados y en adición al nivel de calidad de su representación empresarial, en beneficio de sus socias la Federación de Mujeres Empresarias Inc. (FEM) obtuvo el apoyo de diversas instituciones especializadas con las cuales suscribió Convenios y Acuerdos tales como:

En diciembre del 2010, La Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) reconoció al Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), por su colaboración en la formación del personal administrativo de esa casa de altos estudios, y a su directora general Josefina Pimentel, por su apoyo a las actividades de capacitación que desarrolla el personal de esa institución académica A partir de un acuerdo entre la UASD y el INFOTEP, en octubre del 2008, el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional ha contribuido a la capacitación de 886 servidores universitarios en las áreas de mandos medios, técnicos y operativos, personal docente y administrativo, además han estado trabajando en la identificación de necesidades en áreas básicas para aplicar la conocida técnica de las 5 S que contribuyan a la búsqueda permanente de la calidad.

En febrero del 2011, El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) firmó con Mujeres en

Desarrollo Dominicana, MUDE, un acuerdo para fortalecer la capacitación técnica, dirigido a microempresarias y a mujeres de las organizaciones de base con las que MUDE trabaja, haciéndolo extensivo a nivel nacional<sup>271</sup>. En febrero del 2011, el INFOTEP da a conocer premio nacional a la excelencia de la formación técnico profesional. En marzo del 2011, el Infotep y OEI firman convenio de cooperación para dar continuidad al proyecto de apoyo a la formación ocupacional a jóvenes en situación de vulnerabilidad para la inserción laboral en la República Dominicana y con el cual se beneficiarían comunidades vulnerables del país.

La constitución del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña de Henríquez integrado por siete recintos, elevando con ello la formación de los docentes a nivel de licenciatura. La gestión de Milagros Ortiz Bosch dejó establecidos los estatutos y los reglamentos operativos de la nueva entidad y los planes de mejora del recinto sede de la rectoría. Se duplicó la cantidad de centros educativos del Nivel Medio, tanto de Media General como Técnica, como una estrategia para eliminar el cuello de botella existente al término de la educación básica y aumentar los flujos de matrícula hacia este nivel, logrando mejorar sustancialmente las oportunidades educativas para los jóvenes de 14-17 años. Se creó el programa PREPARA con la finalidad de descongestionar de alumnos en sobre edad escolar los centros educativos y como una estrategia para ampliar los cupos en los niveles básico y medio. Este programa tenía dos modalidades: acelerado y normal permitiendo que miles de dominicanos en sobre edad se hayan beneficiado de esta iniciativa.<sup>272</sup>

Al término del Plan Decenal (1992-2002) se realizaron las evaluaciones necesarias para garantizar la continuidad y los beneficios de una planificación de largo plazo, se diseñaron con un amplio nivel de participación y se puso en ejecución el Plan Estratégico de Desarrollo de la Educación Dominicana (2003-2012). Este plan contó desde el principio con los recursos necesarios para su puesta en marcha. Se acordaron financiamientos con la Unión Europea, el BID y el Banco Mundial.

---

271 Servicios de Prensa Último Diario. (2010, 3 diciembre). Último Diario - UASD reconoce labor Infotep. Último diario. <http://www.ultimodiario.com/verNoticias.aspx?Id=160>

272 MARCIA D. "Las Académicas: Profesorado universitario y género". Revista Educación núm. 328 (2000), pp. 465-475.

Para facilitar el Plan de Desarrollo, se inició la revisión del Currículo de la Educación Dominicana y se logró convertirlo en un currículo por competencias, lo cual permitiría orientar la formación de nuestros alumnos al logro de las mismas y concretizar de este modo la acción formativa en el aula. Se inició la transferencia de recursos a los centros educativos como mecanismo para lograr involucrar a las comunidades en la gestión y con la solución de los problemas de los centros. Esta es una medida orientada a la descentralización paulatina de los centros educativos.

Con la participación de la sociedad civil y coordinado por Monseñor Agripino Núñez Collado se aprobó y puso en vigencia el Estatuto de la Carrera Docente, el Tribunal de la Carrera Docente y el ingreso a la carrera mediante concurso, iniciando un largo período de paz educativa. Se realizó el Censo de Recursos Humanos que posibilitó la modernización del Sistema de Recursos Humanos y la nómina de la SEE, y también se oficializó la educación sexual. Se ejecutó el Censo de Colegios Privados y su primera Categorización. Se implementó el programa “Educación para Todos” que permitió, mediante la contratación de becas a los colegios privados, llevar a las aulas a miles de niños que por falta de estructuras no podía acoger el sistema de educación pública.

Se autorizó la inscripción de los niños sin actas de nacimiento en el sistema escolar. Se firmaron convenios con la Junta Central Electoral, para corregir la ausencia de identificación de nuestros niños y niñas. Se inició con el Banco Mundial la búsqueda de apoyo para enfrentar el problema. Se inició la Educación Inclusiva transformando la Escuela Nacional de Ciegos en el Centro Nacional de Recursos Educativos para la Discapacidad Visual. Junto a la Universidad Católica Madre y Maestra y el Consorcio de Educación Cívica ofreció apoyo y seguimiento al programa “Educación para una Nueva Ciudadanía”. Implementación de los Sistemas Finanzas 2000, Administración 2000 y Ofilex 2000, manejo informatizado, contable y administrativo integrado, que provee el control de los procesos de contabilidad general y presupuestaria, módulos de compras, inventario, activos fijos, contratos y expedientes jurídicos. La gestión fue designada por el Banco Interamericano de Desarrollo y las instituciones financieras del gobierno dominicano como del Plan piloto de Implementación del Sistema de Gerencia

Financiera Integrado.<sup>273</sup>

Se creó el primer Sistema de Transparencia en el sector público que puso a disposición de la ciudadanía a través de la página de Internet [www.see.gov.do](http://www.see.gov.do) toda la ejecución presupuestaria, las transacciones administrativas, contratos, compras, licitaciones, balances de almacén, patrimonio y la ciudadanía podía verificar la conciliación bancaria al día en las 39 cuentas. La USAID contribuyó a colocar en Internet el sistema de Transparencia.

Se instalaron los laboratorios informáticos adquiridos por la gestión de la Lic. Ligia Amada Melo de Cardona, logrando disminuir sus costos de funcionamiento mensual de RD\$25,000.00 a RD\$1,000.00. Se ejecutó junto a CODETEL el programa “Aves”, Aulas Virtuales para la Enseñanza, instalando 100 de estas aulas en todo el territorio nacional, así como en colaboración con el ITLA, el Cuerpo de Paz de los Estados Unidos y la USAID, se formaron alrededor de 20 mil docentes en el conocimiento informático.

Aún más, después de la segunda guerra mundial, la mujer está conquistando terrenos cada vez más amplios y exigiendo conscientemente una situación de igualdad con el hombre en los planos jurídico, laboral y cultural en general. La actuación femenina significa la regularidad funcional en el comportamiento: Los individuos actúan de acuerdo con un esquema que les permite cumplir una determinada función<sup>274</sup>. (Cagatay, Nilufer (1998): “Incorporación de Género en la Macroeconomía”. Artículo publicado en Macroeconomía, Género y Estado, Departamento Nacional de Planeación, Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá, Colombia.)

La personalidad representa un papel importante en la elección e integración de los múltiples roles que asume el individuo y, a la inversa. Cada uno de los roles dejará su sello sobre la personalidad, en lo que respecta a la absorción de los modelos sociales y culturales de orden intelectual, afectivo, estético, etc.

El número de personas del género femenino con rol laboral aumenta día a día. Cambia no solo la cantidad sino las características del puesto de trabajo. Sin embargo, la proporción de mujeres que ocupan altos cargos es

---

273 NOVO-CORTI I. et al. “Los recursos de la Administración Pública para combatir la violencia de género: la importancia de los centros de información a la mujer (CIM).” *Atlantic review of economics*, vol. 2, no. 1 (2017), pp. 1–26.

274 FRENCH-DAVIS, R. “Neo estructuralismo y Macroeconomía para el Desarrollo”. *Revista Perfiles Económicos*, núm. 6 (2018), pp. 1–19.

considerablemente más baja de lo que se merecen por su nivel de capacitación. Las mujeres empezaron a trabajar por necesidades económicas. Las mujeres de nivel económico más bajo, casadas o solteras, trabajaban fuera de la casa y tiene que combinar el rol de profesional con el de asumir los quehaceres del hogar.

Existen mujeres capacitadas las cuales participan en el mercado laboral con diferentes modalidades, como puede ser el ejercicio de la profesión, la docencia y existe un aumento de mujeres en puestos de conducción de las empresas. Estas mujeres van construyendo nuevos modelos de comportamiento para superar las limitaciones que las políticas del mercado laboral y las reglas culturales perciben.

"Afortunadamente, muchas empresas están comprobando que los talentos y capacidades de la mujer son útiles para la buena marcha de sus negocios." "Por lo que se preocupan de atraer y retener a las mujeres como profesionales y directivas." "Un paso importante en este sentido es la adopción por parte de muchas empresas, de una política de igualdad de oportunidades." "Los enfoques de acción positiva o afirmativa forman ya parte de una política conjunta de igualdad con el objetivo de nivelar el terreno de juego para dar a todas las mismas oportunidades de ascender por el escalafón empresarial."

"Medidas tales como; los acuerdos de trabajo flexible, formación y adiestramiento, asignación de tareas variadas y que encaren nuevos retos, planificación en el desarrollo de la carrera, son pasos positivos en esta dirección." "La formación de capacidades directivas y toma de decisiones, como el adiestramiento en distintas áreas de la propia empresa para que las mujeres adquieran experiencias y conocimientos más amplios de la estructura y funcionamiento de la organización, son los instrumentos claves para la adquisición de confianza en sí mismas, conocer las técnicas, los conocimientos y los contactos que necesitarán para labrar su propio futuro."<sup>275</sup> "La mujer tuvo y tiene una activa participación en el desarrollo de la humanidad. La historia cuenta con un sinnúmero de mujeres talentosas en los campos más diversos."

"A pesar de que se destacaron independientemente de su condición femenina, no hay que olvidar que debieron

---

275 DINUCCI, L. Participación Femenina y Comportamiento Organizacional. Gestipolis, 2017.

vencer, en cada caso, el rol asignado ancestralmente: el hogar y los hijos." "Las cosas fueron cambiando y la mujer, con tenacidad y sacrificio, día a día, fue ocupando lugares que eran de exclusivo dominio masculino. Hoy, casi no queda sitio en que la mujer no pueda trabajar."

"Entre las condiciones de liderazgo de la mujer se puede citar:" "El equilibrio emocional, ejercen un liderazgo equilibrado y sensible, empleando recursos éticos, respetando la opinión del otro y aceptando la divergencia como algo natural y enriquecedor, por lo que no hay dudas, que la mujer en puestos directivos sobresale con estas cualidades, como mencionamos anteriormente." "Seguridad personal: A partir de una autoestima positiva, manteniendo de manera firme y flexible las ideas, intentando un ajuste armonioso entre el rol y los requisitos de la actividad que desarrollan." Efectivamente, la seguridad personal es otra condición destacable en las actividades directivas de las ejecutivas en nuestro país.

El liderazgo y posicionamiento político y social de la mujer en la República Dominicana, se ha puesto de manifiesto desde los orígenes de nuestra historia, participando en los procesos más trascendentes que han ido configurando nuestra identidad como nación. Recordamos, por ejemplo, la actitud valiente y decidida de la cacica Anacaona, al enfrentar a los colonizadores españoles; y de muchas mujeres que han defendido la patria, la propiedad de la tierra, el derecho al trabajo digno, entre otros, y muy particularmente, aquellas que dedicaron y hoy consagran lo mejor de sus vidas por la educación, la salud y la cultura de nuestro pueblo. En cada proceso histórico, social, político o económico, las mujeres han asumido actitudes de lucha a favor de la construcción de la República Dominicana que hoy compartimos con orgullo.

Sin embargo, los avances de la mujer en la participación política, social y económica, sobre todo en la toma de decisiones, no se han producido en la misma medida que su contribución al desarrollo de la República Dominicana. Por ejemplo: a pesar de que la tasa de participación laboral de las mujeres se ha incrementado en forma sostenida en las últimas décadas, la tasa de desempleo es tres veces más alta entre las mujeres; a ellas se les asignan en muchos casos, posiciones de menor relevancia en las empresas, sin importar que su calidad profesional sea equivalente a la

de los hombres y reciben menores salarios, aunque estén desempeñando funciones similares.<sup>276</sup>

“En el Día Internacional de la Mujer 2011: Avances y Desafíos” fue considerado de vital importancia por el Ministerio de la Mujer, porque las mujeres y la sociedad en su conjunto pudieron conocer, cuánto y cómo han ido avanzando las mujeres en las últimas décadas y en qué posición se encuentran actualmente respecto al liderazgo político y social que incide en los diferentes ámbitos de la vida nacional, así como, cuáles son los retos y los desafíos que hay que afrontar para seguir avanzando y lograr la plena igualdad de derechos y de oportunidades para las mujeres en la República Dominicana.

El propósito de esa conferencia fue compartir los resultados de varios estudios e investigaciones realizadas en el país, algunas de ellas auspiciadas por el Ministerio de la Mujer, en los temas de participación política y sobre la situación y posición de la mujer en nuestro país, centrando la exposición en la definición del perfil del liderazgo y el posicionamiento político y social de las mujeres, a partir de los resultados de dichas investigaciones.

En esa perspectiva es importante indicar que según proyecciones de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE), en términos absoluto las mujeres constituyen el 50.1% de la población dominicana, aproximadamente 4, 872,370 mujeres. El 66.7% de las mujeres están concentradas en la zona urbana, lo que implica que en estos últimos 20 años se ha pasado de una población con un ligero predominio masculino (50.3% en 1990) a una población con un ligero predominio femenino, con 50.1% de mujeres en el año 2010.

La escolaridad promedio de la población dominicana de 15 años y más al año 2009, era de 8.2 años, siendo el promedio de 8.0 años para los hombres y de 8.5 años para las mujeres. De igual manera el porcentaje de jóvenes de 15 a 19 años que terminó la educación básica es superior para el sexo femenino, registrando un 79.1 % para las jóvenes frente a un 67.0% para el sexo masculino. Se mantiene esta tendencia con una brecha mayor en el porcentaje de egreso del nivel medio.

---

276 MARCIA D. "Las Académicas: Profesorado universitario y género". Revista Educación núm. 328 (2000), pp. 465-475.

El porcentaje de jóvenes de 20 a 24 años que terminó la educación media para el año 2009, es de 58% para las mujeres y de 42.0% para los hombres. En la educación superior la participación de las mujeres es sustancialmente mayor que la de los hombres. Las mujeres representan aproximadamente el 62% de la matrícula universitaria y el 66% de egresados con honores. En este país, se podría afirmar, que se está produciendo el fenómeno de la feminización de la educación superior<sup>277</sup>.

Al examinar la evolución del índice de la participación femenina de los egresados del INFOTEP, se evidencia que las trabajadoras dominicanas debieron recorrer una larga trayectoria para lograr la paridad en la educación técnico profesional. En el año 1982, el Índice de participación de las mujeres era de sólo 31%, lo que significa que por cada 100 hombres que egresaron de los cursos impartidos por el Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP), sólo egresaron 31 mujeres.

Diez años después, en el año 1992, el valor del Índice se había elevado a 49 mujeres por cada 100 hombres. La equidad por género en el número de egresados se logró veinte años después de la fundación del INFOTEP, en el año 2000, cuando la participación femenina fue prácticamente igualitaria con la del hombre.

En síntesis, las mujeres son más de la mitad de la población (50.1%), viven mayoritariamente en la zona urbana (66.7), tienen más larga esperanza de vida (75.5 años contra 69.2 años) y tienen mayor nivel educativo, fundamentalmente en educación superior.

En otro orden, en el padrón electoral que cuentan con más de seis millones de votantes, las mujeres también son mayoría, 50.6% frente a un 49.4% de hombres, en las elecciones del año 2008. Para las elecciones del año 2010 se mantuvo igual proporción, 50.6% femenino y 49.4% masculino. En las elecciones del año 2004 el 50.4% de los votos emitidos correspondió al voto femenino, en el 2006 el voto femenino fue de 50.6%, mientras que para el año 2008 llegó a 51 %. (Datos oficiales de la Junta Central Electoral, JCE) lo que hace evidente el poder del voto

---

277 Informe de la República Dominicana sobre la Aplicación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995) y los resultados del vigésimo tercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General (2000) en el contexto del 20º aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y la aprobación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing 2015

femenino.<sup>278</sup>

Los datos de la investigación muestran además que no existen diferencias significativas por sexo en cuanto a la filiación a los partidos políticos. Sin embargo, la tasa de participación masculina en puestos de dirección de los partidos políticos duplica a la femenina. Esto pone en evidencia el control masculino en la dirección de los partidos políticos dominicanos y reafirma la persistencia de obstáculos relacionados al género que impiden a las mujeres acceder a los ámbitos de poder en igualdad de condiciones y oportunidades que los hombres.<sup>279</sup>

El control masculino de los partidos políticos se muestra de manera más evidente al observar el tipo de cargo desempeñado. Los hombres son mayoría en los puestos de dirección y las mujeres dirigen los organismos de base.<sup>280</sup>

Un análisis sobre la importancia del rol de la mujer ejecutiva en el presente nos señala lo siguiente: la proporción de mujeres en posiciones ejecutivas ha aumentado drásticamente desde la década de 1970, debido al desarrollo intelectual que ha experimentado la mujer de nuestros tiempos. Un estudio realizado por la consultora Boyden Global Executive Search entre 100 directivas españolas, un 64 % son mujeres casadas, entre 35 y 40 años; un 40% corresponden a mujeres con hijos y con formación superior en la rama de Ciencias empresariales y económicas; un 17% con un MBA, y con una segunda carrera universitaria un 13%. Las directivas tienen en cuenta muchos factores a la hora de aceptar los puestos de responsabilidad. Alrededor de un 72% valoran mucho el "desarrollo profesional" y el 52% valora la "autorrealización personal" Sólo renunciarían a este puesto si hay suficientes motivos familiares y si ven recompensados, sus sacrificios. En cuanto a su labor profesional, las mujeres no se sienten discriminadas ni limitadas a la hora de tomar sus decisiones, y, es más, consideran que aportan un valor añadido a su trabajo: el

---

278 Florenzán, A. (2019, 17 mayo). Mujeres lideran el padrón para elecciones del 2020. [www.diariolibre.com](https://www.diariolibre.com/actualidad/politica/mujeres-lideran-el-padron-para-elecciones-del-2020-LN12799013).  
<https://www.diariolibre.com/actualidad/politica/mujeres-lideran-el-padron-para-elecciones-del-2020-LN12799013>

279 ALBALA, A. "Partidos políticos y movimientos sociales en América Latina un análisis configuracional". *Perfiles Latinoamericanos*, núm. 28 (2016), p.36.

280 MARCIA D. "Las Académicas: Profesorado universitario y género". *Revista Educación* núm. 328 (2000), pp. 465-475.

enfoque humano.<sup>281</sup>

El gran avance que ha desarrollado en los últimos años la participación de la mujer en puestos directivos se vislumbra en que muchas ya han escalado posiciones que era un monopolio de los hombres, como, por ejemplo, el estar a cargo de puestos directivos determinante en la dirección de las empresas, organizaciones, instituciones. Según estadísticas de la Oficina Nacional de Personal ONAP del 2004, las mujeres ocupan alrededor de un 15.8% de los ministerios, 16.2 en puestos de directoras y en cargos de gobernadores 19.4%, aunque estas cifras no son equitativas en relación a los hombres, estas nos muestran un adelanto significativo ya que no nos extraña ver como la mujer se desempeña eficientemente en la gerencia de alguna instituciones, para ello se ha venido preparando, capacitándose en pro de adquirir los conocimientos gerenciales modernos, en saber desempeñar su rol haciendo uso adecuado de las herramientas que el crecimiento personal proporciona.<sup>282</sup>

El Center for Creative Leadership, al respecto comenta, “Que a medida que las mujeres afirman su posición en el mundo ejecutivo, las cuestiones que las inquietan varían: del acceso a la dirección a una mayor comodidad en sus elecciones personales”. Esta situación representa un cambio y una expansión en la clase de problemas que típicamente enfrentaban las mujeres con éxito antes, lo más importante eran los obstáculos laborales vinculados con el género -acoso, aislamiento, necesidad constante de encajar y demostrar el propio valor-; ahora, el énfasis está puesto en los estilos de vida cambiantes, en las elecciones y los compromisos, en las fuerzas que influyen, en las decisiones y en las estrategias con que las mujeres triunfadoras se labran carreras significativas y satisfactorias<sup>283</sup>.

Desde luego, a pesar de la apertura que se ha dado en la administración en pro del desempeño de la mujer dentro un liderazgo que favorezca a las empresas, todavía se comenta que muchas mujeres se encuentran frente a una encrucijada: los caminos tradicionales en las carreras profesionales parecen claros, pero, también, insatisfactorios o

---

281 GARCÍA, R. Vanguardia del Pueblo - Órgano de difusión oficial del Partido de la Liberación Dominicana. Vanguardia del Pueblo, 2014.

282 ESCRIBANO G “El acceso de la mujer a los consejos de administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español” Revista Thesis Juris, vol. 4, no. 1 (2015), p. 245.

283 TARRAGA MASSOTTI, L. Plan de igualdad para el Ayuntamiento de Paterna. Universitat Politècnica de València, 2021.

imposibles de transitar, mientras que los nuevos senderos que permiten una vida más plena son complejos, inciertos y ambiguos. Los primeros pasos que dio la mujer fuera del hogar fueron en la docencia. Pero no en cualquier organización educativa, solo en el nivel primario y luego secundario. La participación en otras áreas se debió principalmente a que se necesitaba otra fuente de ingreso para la familia, entonces se permitió a la mujer que salga a buscar trabajo. Esto fue un cambio mundial que se dio principalmente en la década del 60 y 70, también llegó a nuestras mujeres.

Luego la mujer pasa a formar parte de los profesionales. Elige nuevas carreras. A las facultades no solo llegan más mujeres, sino que también llegan a carreras que eran consideradas típicamente masculinas, como ingeniería, arquitectura, ciencias económicas, derecho, medicina, etc. "Según un estudio realizado por la consultora especializada en test de aptitudes, cuestionarios de personalidad y en la evaluación de la personalidad laboral y análisis de las competencias profesionales Saville Consulting, las mujeres están más preparadas y son más hábiles y flexibles para todos aquellos trabajos que están relacionados con las relaciones interpersonales y la gestión de personas en las organizaciones." "El estudio se ha realizado tras ser todas las personas evaluadas con el cuestionario de personalidad Wave, que mide 36 factores de la personalidad laboral y 16 competencias." "La primera conclusión que se llegó con el cuestionario de personalidades de Saville Consulting, fue que en pocas de las 36 escalas de personalidad laboral que mide el Cuestionario Wave, son escasas las diferencias para poder discriminar objetiva y razonablemente entre mujeres y hombres a la hora de poder optar a los mismos puestos de trabajo."<sup>284</sup>

"Según el estudio de Saville Consulting, la mujer se muestra mucho más analítica, realista y racional que el hombre." "Esto ayuda a la hora de buscar soluciones a los problemas, analizar de una manera más objetiva la información y es poco probable que basen sus decisiones tan sólo en los hechos." "Dentro de las características que aportan las mujeres de manera más relevante al mundo del trabajo está el hecho de que ellas contribuyen a incrementar la llamada inteligencia emocional con una mayor sensibilidad para ponerse en lugar de los otros (empatía),

---

284 Florenzán, A. (2019, 17 mayo). Mujeres lideran el padrón para elecciones del 2020. [www.diariolibre.com](http://www.diariolibre.com).  
<https://www.diariolibre.com/actualidad/politica/mujeres-lideran-el-padron-para-elecciones-del-2020-LN12799013>

comprenderles y escucharlos, colaborando o comprometiéndose más con los problemas y en las situaciones personales y reales de los demás." "Son más colaboradoras y ayudadoras, no se comportan de manera agresiva ante las discusiones del día a día ya que piensan más a medio o largo plazo." "Tienen mayor paciencia para afrontar los problemas y retos que el quehacer diario ofrece en la empresa."

"La mujer ejecutiva ha demostrado acercar el futuro a un presente inmediato con estrategias definidas para hacer compatibles las metas de los subordinados con las metas y los objetivos de la organización. Por tal motivo, en la actualidad, se puede considerar un desafío ser ejecutivo siendo mujer."<sup>285</sup>

Las mujeres dominicanas presentan una realidad particularmente heterogénea, que tiene sus raíces en la forma específica que adoptó el mestizaje tras la llegada de Colón a esta Isla en 1492 y en la importación de hombres y mujeres africanos/as para esclavizarlos en los siglos XVI y XVII. A estas diferencias de etnia se unen las de clase en el contexto de una pobreza muy extendida.

En las últimas décadas las mujeres dominicanas han modificado en forma notable sus rasgos socio demográficos.<sup>286</sup> En cifras promedio, son ya mayoritariamente urbanas, principalmente jóvenes adultas (y no fundamentalmente jóvenes como hace solo veinte años) y han reducido a más de la mitad la cantidad de hijos que tienen durante su vida fértil.<sup>287</sup>

Cabe destacar que, las mujeres dominicanas han crecido considerablemente en el mundo laboral de acuerdo con todas las fuentes disponibles. Se estima que, al iniciarse la década de los noventa, cerca del 40% de la fuerza laboral de trabajo nacional estaba compuesta por mujeres, proporción que presenta un incremento continuo. "Además, en algunos países, las mujeres ocupan más del 40% de todos los puestos administrativos y directivos. Y no sólo están ya dirigiendo en muchos países el 30% o más de las pequeñas y medianas empresas, sino que, al hacerlo, están

---

285 DINUCCI, L. Participación Femenina y Comportamiento Organizacional. Gestipolis, 2017.

286 GONZÁLEZ-ORTIZ DE ZÁRATE A. et al. "Evaluación de La Eficacia de La Formación En La Administración Pública: La Transferencia Al Puesto." Gestión y Análisis de Políticas Públicas, vol. 9, no. 17, (2017), pp. 113-27.

287 SOTO, CLYDE, et al. La inclusión de las mujeres en los procesos de reforma política en América Latina. 2011.

creando trabajo para otros." <sup>288</sup>

### **4.3 PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS.**

Es innegable, que la participación de la mujer dominicana durante las últimas 3 décadas se ha incrementado, especialmente en el ámbito gerencial en las instituciones públicas, sin embargo, se hace necesaria una profunda reflexión en términos políticos que otorgue superiores estándares de inserción del género femenino en las actividades públicas del país, ya que como se señala en la constitución , capítulo VII, artículo 39, la mujer se encuentra en un rango de igualdad formar frente a los hombres, por lo que no se explica el hecho de que aún persista una brecha tan elevada de ocupación masculina frente a la femenina en las gerencias de las instituciones públicas. Por lo cual, es ineludible una reforma a nivel de las instituciones que permita una cultura de género que tienda a materializar una efectiva igualdad de género además de suprimir las barreras de acción en términos de asignaciones. En la República Dominicana existen 20 ministerios, de los cuales 17 están dirigidos por hombres y sólo 3 por mujeres, y en áreas consideradas ancestralmente femeninas, entre estas Ministerio de Educación y Ministerio de la mujer, esto se observa en contraposición al alto porcentaje de mujeres desempeñándose como empleadas del gobierno central (63.9%), es decir tan solo 1 de cada 5 puestos (17.6%) de mayor poder de decisión es ocupado por alguna mujer<sup>289</sup>. Estas cifras evidencian una significativa desigualdad y no se corresponden con el potencial productivo de las dominicanas, ni con su capacidad emprendedora.

El compromiso político debe convertirse en recursos que apuntalen el proceso de anexión de esa perspectiva de igualdad entre hombres y mujeres, lo cual incluye el manejo de presupuestos existentes, de igual forma es necesario estimar y vigilar si los mismos realmente refuerzan en términos reales a las mujeres y ayudan a apresurar el éxito

---

288 MARCIA D. "Las Académicas: Profesorado universitario y género". Revista Educación núm. 328 (2000), pp. 465-475.

289 Informe del gobierno dominicano ante el comité de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la ONU. Noviembre 2010

propuesto de igualdad/equidad.<sup>290</sup>

En el congreso Nacional, el porcentaje alcanzado por las mujeres en los tres últimos procesos electorarios solo ha alcanzado el 12.5% del conjunto de la nómina en el Senado y el 20% en Cámara de Diputados.

En estos momentos, de 34 puestos existentes escasamente 4 están ocupados por senadoras lo que equivale al 12.5%, en ese mismo sentido, de 183 curules existentes en la Cámara de Diputados tan solo 38 mujeres resultaron elegidas equivalente al 20.8%. Resultados estos que están por debajo del 33% que se establece en la Ley electoral y muy distante del 50% que deben disfrutar las mujeres como ente social y por derecho consagrado en la constitución.

En oposición a lo que ocurre en el Congreso Nacional, la puesta en práctica de la Ley de Cuotas bajo el sistema de listas electorales cerradas aplicado en las elecciones municipales ha dado como resultado que el género femenino represente 33.3% de las regidurías e incluso el 11.3% en las alcaldías. En cuanto a las vice alcaldías la participación de las mujeres ha logrado un notorio avance a raíz del principio de alternabilidad instituido en la Ley 13-2000. De un total de 1,149 puestos existentes 383 regidoras fueron elegidas para un 33.3% y de las 155 alcaldías existentes 12 alcaldesas resultaron electas para un 7.7%.

En diciembre del 2011, se eligieron las altas cortes, donde las mujeres continúan constituyendo solo 1 de cada 3 integrantes del Pleno de la Suprema Corte de Justicia. En cuanto al Tribunal Superior Electoral, este está integrado por 5 miembros y solo 1 mujer comparte esas funciones (20%). En ese mismo sentido, 3 de cada 13 miembros del Tribunal Constitucional son mujeres, representando el 23%.

La equiparación entre el hombre y la mujer en el mundo del trabajo es aún lejana. No obstante, el número de personas del género femenino con rol laboral aumenta día a día. Cambia no solo la cantidad sino las características del puesto de trabajo. Sin embargo, la proporción de mujeres que ocupan altos cargos es considerablemente más

---

290 SISGE, D. (2018, 11 diciembre). Documento Conceptual y Operativo del Sistema de Indicadores de Género. Oficina Nacional de Estadísticas. <https://web.one.gob.do/publicaciones/2018/documento-conceptual-y-operativo-del-sistema-de-indicadores-de-genero-2018/>

baja de lo que se merecen por su nivel de capacitación.<sup>291</sup>

El aumento de presencia de la mujer dentro de las universidades es un fenómeno que se da con mayor porcentaje a partir de la década de los años 70 en la República Dominicana. Es usual que desarrollen su carrera laboral, en algunos casos dentro de la misma empresa, y en otros cambiando de empresa en busca de mejores puestos. La mujer empresaria por lo general tiene una pequeña empresa de escaso riesgo, de baja financiación, y trabaja en un mercado reducido. La sociedad no apuesta a pequeñas empresas gobernadas por mujeres. En República Dominicana la desigualdad salarial persiste a pesar de los avances de los últimos años, es notorio el hecho de que las mujeres reciben menor salario que los hombres dentro de un mismo puesto de trabajo; en el que los dos tienen igual calificación y laboran la misma cantidad de horas.

Igualmente, es patente la disparidad de los salarios existente entre las diferentes instituciones del Estado bajo la dirección de hombres y mujeres, se puede mencionar el caso de la Ministerio de la Mujer, esta gana RD\$75,100.00, en tanto que el Ministro de Economía, Planificación y Desarrollo RD\$300,000.00, según datos de la nómina de empleados de ambas instituciones.<sup>292</sup>

#### **4.3.1 Liderazgo inclusivo en los puestos gerenciales de las empresas**

En el mundo empresarial no es sencillo el explicar lo que hacen los ejecutivos, si se considera un esquema basado en funciones un ejecutivo es el que realiza actividades o deberes al tiempo que coordina de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás. En la primera parte del siglo XX, el industrial francés, Henry Fayol fue el primero en señalar que los ejecutivos son los responsables de definir las actividades y tareas para alcanzar las metas y objetivos de la organización; en otras palabras los ejecutivos definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas, trazan los planes, coordinan las actividades teniendo siempre en claro lo que debe de hacerse, quién debe hacerlo, cómo

---

291 UBALDO VARELA, M. D. R. "La mujer en la Administración Pública Federal: discriminación, hostigamiento sexual y bajos salarios". Encrucijada, Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública, núm. 32 (2019). p.68.

292 GREIDY, R. Situación actual de la mujer dominicana. Observatorio Político, 2015.

se deben de agrupar y disponer los recursos, quién rinde cuentas a quién y dónde y cuándo se deben de tomar las decisiones."<sup>293</sup>

"El mundo actual de los negocios ha propuesto importantes retos a las empresas, sin importar su giro y tamaño, dentro de las cuales se puede precisar la necesidad de contar con equipos de ejecutivos con las capacidades para entender las condiciones de los entornos general y de tarea a efecto de precisar los planes estratégicos y de acción para el cumplimiento de los objetivos empresariales, procurando que éstos sean compatibles con las creencias y valores de la sociedad de los mercados donde operan." "En otras palabras, la globalización exige ejecutivos con perfiles similares a los clientes –tanto internos como externos- con la intención de que éstos sepan “leer” mejor las necesidades procediendo a adecuar el estilo operativo de las empresas en búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia."

"La perspectiva actual de la competencia empresarial ha generado una deshumanización en cuanto a los sacrificios y exigencias al recurso humano y debido a ello quién mejor que una mujer para generar un horizonte de soluciones para la concreción de resultados diferentes, basados en la inclusión de las personas que conforman el sistema empresarial, como seres humanos imprescindibles para el crecimiento y sostén de la organización." Lo anterior infiere que las mujeres ejecutivas desarrollan un estilo de dirección propio que sólo toman lo necesario de sus pares masculinos."

Debe reconocerse que la integración de los cuerpos ejecutivos con hombres y mujeres ofrece a las empresas la oportunidad de comprender mejor el entorno en el que se desarrollan las habilidades directivas, procurando un equilibrio bajo consenso en los procesos de toma de decisiones." "Teniendo en cuenta la mejora del nivel de cualificación y rendimiento en el trabajo de las mujeres, era previsible que su ascenso en las estructuras profesionales en los últimos años hubiese sido más rápido." "No ha sido así, y para muchos, el ritmo del cambio es demasiado lento.

---

293 STEPHEN R. & COUTLER, M. Administration. Pearson-Prentice Hall, 8ª. ed. México. 2005. p.320

La participación en el proceso de toma de decisiones sigue siendo una de las áreas en las que existen más reticencias a la aplicación de la igualdad de género."<sup>294</sup> "De acuerdo con estudios realizados internacionalmente el porcentaje general de mujeres que ocupan puestos de dirección rara vez excede del 20 por ciento." "Cuanto más alto sea el puesto, más evidente es el desequilibrio entre los dos sexos. En las organizaciones más grandes y poderosas, el porcentaje de puestos de mayor responsabilidad ocupados por mujeres suele oscilar entre el 2 y el 3 por ciento."

"Los resultados de las investigaciones muestran lo difícil que es traspasar las barreras invisibles, cuanto más alto es el puesto, más ancha es la brecha entre los géneros." "Los estudios prueban que, aun cuando con frecuencia las mujeres estén mejor educadas y calificadas que los hombres en un mismo trabajo aún siguen teniendo que trabajar y rendir más que ellos para poder progresar en la empresa."

La participación de la mujer en puestos ejecutivos está condicionada a las costumbres y valores sociales, a las políticas de empleo de las organizaciones en cuanto a los roles y tareas transferidas en los últimos tiempos al género femenino, así como a las oportunidades que el propio mercado laboral pueda otorgar en cuanto a la adaptación de las condiciones laborales a las necesidades propias de las mujeres." La cultura, las costumbres nos enseñan a mirar a la mujer como madre y al padre de la familia como líder de familia. Esto se traslada a todos nuestros ámbitos.

La cultura muestra a la mujer como instrumento de placer, objeto de exhibición y reproductora de la especie. Eso se debe a que la desigualdad de la mujer está muy arraigada. No hace mucho la mujer no podía votar, no podía acceder a puestos políticos y no podía ni pensar en tener un trabajo remunerado fuera de la casa sin previa autorización de su cónyuge.

La cultura de nuestros países se traslada a la organización pasando a ser la parte de la cultura de la última. Aquí las decisiones son tomadas por altos ejecutivos que son ni más ni menos que hombres. La relación que tiene la mujer y el hombre en la casa se repite dentro de la organización. La mujer obedece órdenes, y realiza los trabajos menos

---

<sup>294</sup> FERNÁNDEZ-FÍGARES, M. LEÓN, M. & CORTÁZAR, M.". Profesorado universitario y género". Las académicas, núm. 101 (2003), p. 298.

creativos mientras el hombre decide que es mejor para la organización.

En la casa la mujer limpia y el hombre hace las cuentas y administra los gastos, en la organización el hombre toma decisiones mientras la mujer confecciona las facturas.<sup>295</sup>

"Durante los años 80, la participación y desarrollo de las mujeres como ejecutivas se ubicó en empresas de manufactura, bancos y empresas de servicios, siendo los servicios financieros, de seguros, bancarios e hipotecarios las de mayor participación." (Diversity in executive networks: a national study of women's representation in private sector economic development)

Bajo las circunstancias actuales, la identidad laboral de las mujeres como ejecutivas se ha aproximado a la de los hombres considerando que han aprendido a explotar o desarrollar aquellas habilidades directivas que les permite competir laboralmente, porque de hecho las mujeres ejecutivas de hoy son nuevos sujetos sociales con rasgos de liderazgo específicos que encuentran su significado a través de la particularidad de su trabajo, su desarrollo profesional y su vida familiar." "Por lo tanto, ha de reconocerse el efecto cultural que se provoca en la sociedad cuando la mujer se incorpora al mercado de trabajo al propiciar la gestación de una nueva relación entre el hombre y la mujer y, finalmente, que la mujer acceda a puestos de alta jerarquía en todos los ámbitos sociales."

"De ser así, debe reconocerse cómo las mujeres que desempeñan actividades donde se ejerce la función de dirección con autoridad y poder van conformando estilos de gestión y liderazgo propios, donde muchas de ellas para mostrarse competitivas en el entorno social y el mercado laboral deciden complementar su perfil a través de estudios de posgrado teniendo en cuenta que la mujer ejecutiva está consciente del nivel que guardan sus capacidades de gestión y dirección, por lo que busca el aval de las mismas a través del consenso académico que manifieste su evolución y

---

295 MORENO ORÚE, E. "El papel de la maternidad en la mujer". Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia, núm. 2 (2007), p. 179.

consolidación como una persona capaz de aplicar sus conocimientos y habilidades para transformar y alinear los intereses individualistas en un interés colectivo a favor de las metas y objetivos empresariales." <sup>296</sup>

"La mujer ejecutiva estudia parte del punto de dónde está en su vida presente, así como el de tomar conciencia del conocimiento requerido para el desarrollo de su trabajo, su vida profesional y personal, reflexionado en todo aquello que le pueda generar satisfacción en el trabajo, pero teniendo conciencia sobre el precio que su desarrollo le puede exigir en el hogar, como amiga, colega, como esposa y como madre; en otras palabras es una condición complicada donde las barreras pueden generar insatisfacción y alta frustración." <sup>297</sup>

"Adicionalmente, durante el desempeño laboral las ejecutivas pueden afrontar problemas en cuanto a la concepción y aplicación de las habilidades directivas, los cuales se muestran como los aspectos laborales que impactan dentro de las dimensiones psicológicas, psicosociales o ambientales determinantes de su satisfacción laboral." "En otras palabras, pese al nivel de participación actual de las mujeres ejecutivas dentro de las organizaciones, muchos de los trabajos desempeñados no cubren sus expectativas, ya que no se les reconocen sus logros o trabajan bajo condiciones de inequidad, y en muchos casos sin el apoyo para cubrir sus necesidades personales y familiares con oportunidad, lo que les impide sentirse satisfechas en sus empleos."

"Debe reconocerse que las condiciones laborales varían según el grupo ocupacional al que pertenecen las mujeres, donde estas condiciones pueden mostrar diferentes grados de limitantes para su desarrollo, de segregación ocupacional, tanto horizontal como vertical, lo que origina desigualdad de oportunidades y diferenciación salarial." <sup>298</sup>

"Uno de los principales obstáculos que se oponen al ascenso de las mujeres en la empresa es el estereotipo sexual

---

296 HERNÁNDEZ MARTÍN, A., GARCÍA-V. & SÁNCHEZ GÓMEZ, M. "El profesorado universitario desde una perspectiva de género". Revista Educación, núm. 28(2011), p. 105.

297 UBALDO VARELA, M. D. R. "La mujer en la Administración Pública Federal: discriminación, hostigamiento sexual y bajos salarios". Encrucijada, Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública, núm. 32 (2019). p.68.

298 ICKIS, JOHN C., et al. "La Agroindustria: Campo Fertil Para Los Negocios Inclusivos." Academia (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración), no. 44 (2009), p. 107-.

con respecto a la capacidad y disposición de las mujeres a aceptar puestos de responsabilidad, especialmente si eso implica horarios de trabajo largos, viajes y traslados." "Eso supone, para muchas mujeres, verse situadas en áreas de actividad menos estratégicas, que no se les confíen tareas variadas y comprometidas, y que no puedan familiarizarse con toda la gama de operaciones y actividades de la empresa: factores todos éstos que son cruciales para ascender a los altos puestos de dirección." "De ahí que, en consecuencia, sus jefes piensen que son pocas las mujeres que tienen la experiencia empresarial adecuada y que en su mayoría no han pasado el tiempo suficiente en distintos puestos de mando para poder desempeñar los máximos cargos directivos: situación que es un perfecto círculo vicioso." Otro factor es que a menudo la mujer no recibe la motivación necesaria para demostrar sus capacidades ya que es sometida a realizar una labor considerada de poca importancia dentro de la empresa. Además de recibir una remuneración económica deben recibir una remuneración afectiva. Las mujeres que no trabajan como asalariadas se sienten, a menudo, frustradas en su realización personal y marginadas de la vida moderna. Las que trabajan están hostigadas por la idea (a veces fomentada por el medio familiar y social) de ser malas madres o esposas e incluso por la idea de que una mujer si o si debe ser madre.

"Aquellos individuos que toman decisiones sobre la ubicación y los usos de los recursos humanos, físicos y financieros de una organización, pero que en el caso de la mujer existe un techo de cristal que les impide su inserción en cargos directivos." "Pese a que las mujeres participan cada vez más de la población económicamente activa los puestos de dirección les están en gran medida vedados." "Éste no es un fenómeno propio de nuestros países tercer mundista, o por motivos de exclusión religiosa, sino también existe en los llamados países del primer mundo."

Un factor que afecta la posibilidad de ocupar cargos de conducción y liderazgo en las empresas es que la mujer entra y sale del mercado de trabajo cuando se casa o tiene hijos, ya que este tipo de trabajo no permite el alejamiento. En otros casos los empleadores no dudan de la capacidad de la mujer, pero prefieren no contratarla por los costos que podría traerles un embarazo. También en algunos casos, la discriminación viene dada en el caso de que la mujer está casada o con hijos, por lo cual se teme que el absentismo de la mujer sea mayor que el del hombre por tener que atender a la familia. Estos factores están induciendo a que la mujer en la búsqueda del éxito en el campo laboral

esté optando por aplazar o eludir casarse o procrear hijos con una mayor frecuencia que el género masculino, para quienes la disyuntiva trabajo/familia no es tan fuerte. No obstante, las estadísticas revelan que las trabajadoras, incluso al tener hijos, no se ausentan más que los hombres.

"Un obstáculo sumamente real en la práctica para que las mujeres alcancen puestos de alto nivel es la responsabilidad que llevan sobre sus hombros de cuidar de sus hijos y de realizar las tareas de sus hogares." "El trabajo profesional –y especialmente el directivo– se caracteriza a menudo por las largas horas que hay que dedicarle para conseguir reconocimiento y eventuales ascensos."

"Las políticas y estructuras de promoción en las empresas están pensadas con frecuencia para destacar el periodo comprendido entre los 30 y los 40 años de edad como el más importante para el desarrollo de una carrera." "Pero estos años son precisamente los que exigen una dedicación más intensiva al cuidado de los hijos." "Así, las mujeres que quieren tener a la vez una familia y una carrera han de hacer auténticos malabarismos con pesadas responsabilidades en ambas esferas." "La cosa es más sutil aún porque, incluso las mujeres que no tienen responsabilidades familiares son vistas como madres potenciales, con el resultado de que a menudo se presta menos atención a las inversiones requeridas para ofrecerles formación y oportunidades de progresar en sus carreras que la que se les brinda a los hombres que desempeñan su mismo trabajo, lo cual reduce sus oportunidades de ascender más adelante a los puestos más altos."<sup>299</sup>

Cabe destacar el valor que adquiere la autoestima y la autoimagen y las expectativas sobre sí mismas para el desarrollo de la propia autoestima, permitiendo proyectar y alcanzar metas que no se habían propuesto cuando ingresaron al mercado laboral. Una de las formas de lograr el cambio y el aumento de las expectativas sobre sí mismas se produce en el aprendizaje de diferentes tareas dentro de la empresa, la capacitación en los diferentes niveles,

---

299 FERNÁNDEZ-FÍGARES, M. LEÓN, M. & CORTÁZAR, M.". Profesorado universitario y género". Las académicas, núm. 101 (2003), p. 298.

la autoconciencia de los objetivos propuestos y del logro consiguiente. Una alta expectativa sobre si misma permite proponerse llegar a niveles más elevados en la organización. Aquellas gerentes que logran sus objetivos no permiten que los prejuicios se conviertan en dificultad, tienen confianza sobre las capacidades que poseen para estar ocupando dicho cargo y desde ese lugar trabajan. El ocuparse de las personas y no solo de las tareas se les hace más fácil a las mujeres porque es parte del aprendizaje de los roles asistenciales, que tienen que ver con la maternidad y el cuidado de los otros que se le atribuye a la mujer.

"El estudio de la situación de las mujeres en la administración pública pasa por diversos puntos relacionados con las dificultades de agenda, los contextos históricos, las políticas públicas nacionales y los distintos aspectos de su participación." "En específico, el papel que ejercen las políticas públicas es el más inmediato y definitivo en este aspecto, pues ellas son establecidas por los tomadores de decisiones estatales, quienes operan acordes a ordenamientos, programaciones y estructuras varias que pueden interferir (o no) en la limitación contextual de la mujer en el sector público."

"El posicionamiento organizacional de los funcionarios y la asignación de valores asociados con ecuanimidad, rectitud y probidad que se le adjudican, son fruto de la separación teórica entre política y administración, aunque en la práctica esta disociación no se produce indudablemente." "Por este motivo quienes están al frente de unidades organizacionales en puestos de carrera –y por ende todos sus empleados- siguen los lineamientos directrices del político de turno implementando las políticas que ellos les establecen."

"Esto sirve como barrera al momento de ser objetivo en cuanto a la selección de un ejecutivo y es por eso que lo ideal de una nueva administración pública debe tener una serie de valores en los cuales esta no sea sólo el brazo ejecutor de la decisión política, sino que pueda reorientar sus actividades tendientes al logro de una mayor autonomía."

"Donde puedan transformarse en acciones concretas las ideas y experiencias de años de funcionarios de carrera y personal de planta, donde se reoriente la cultura organizacional a obtener mejor calidad en los servicios prestados,

donde se regule la ética pública como instrumento de control de la burocracia estatal y donde se contemplen -dentro de otras cosas- la problemática del personal ejecutivo femenino en el sector público." "Para ello se necesita la adopción de políticas orientadas hacia a lo intrínseco de la administración que cambien la visión tradicional de quienes se hacen cargo del poder político."

"La administración pública es el lugar donde con frecuencia hay una variedad de combinaciones donde se confunden "políticas públicas" con "poder político o partidista"; donde se mezcla la "administración pública" con "función política"; donde el administrador público hace políticas públicas a su entender, porque no están definidas o porque tiene su propia agenda; donde el político administra con sentido de "política partidista" y no de política pública y eficiencia administrativa." "Todos estos conceptos se entrelazan y tienen como verdaderos protagonistas a miles de empleados que llevan adelante las políticas -aunque no sean sus beneficiarios directos- dentro de la administración estatal."

"La organización, lugar donde se desarrolla específicamente la labor diaria debe integrar una capacidad de autoexamen con una viable lógica de género (más allá del sesgo masculino) y reconocer providencias necesarias para conseguir la calidad total de su desempeño."

"Dentro de este enfoque la óptica cultural, por un lado, considera al cuerpo sexuado femenino como parte integral que debe sufrir los avatares de la discriminación manifiesta o no por la sola condición de tal; y, por otro lado, en los puestos gerenciales se ha visto una forma de resolver impedimentos, trabas y tensiones organizativas asignadas por el estatuto público, a la par que le suministra la suficiente autonomía de actuación aunque las limitaciones para el acceso y la remuneración de las mujeres en esos puestos no sea la misma que para los hombres."<sup>300</sup>

"La interrelación entre el Estado y la sociedad se ha modificado mucho por los significativos avances logrados en los últimos 20 años, por las respuestas favorables que se van obteniendo desde los sectores gubernamentales." "Esos

---

300 REYES BASTIDAS, C. & BRIANO-TURRENT G. "Las Mujeres En Posiciones de Liderazgo y La Sustentabilidad Empresarial: Evidencia En Empresas Cotizadas de Colombia y Chile." *Estudios Gerenciales*, vol. 34, no. 149 (2018), pp. 385-98.

logros producen -sin lugar a dudas- la transformación de marcos institucionales, más allá de cambios de racionalidad instrumental, pues involucran cambio de actores, de poder, de conocimiento, habilidades, competencia, modelos mentales y valorativos, así como de patrones de significación de la realidad."

"La mujer en una organización pública -sea como fuerza de trabajo o como extensión de las bases de legalidad de una sociedad democrática- no es en ocasiones legitimada en sus actividades, aunque contribuye con cambios específicos a la enunciación de lo público y lo privado, colocando tirantez en el "orden natural" que expresa la cotidiana división social-sexual de las tareas." "Incluso los climas organizacionales públicos no siempre son los más apropiados cómodos para desempeñarse, máxime cuando imponen restricciones." "Las organizaciones se conforman con auténticos productos sociales y funcionan dentro del contexto de los valores sociales corrientes; los preconceptos y prejuicios sociales de género no están ausentes en el funcionamiento del aparato estatal."

"En la gerencia pública las perspectivas de las mujeres de ocupar cargos gerenciales, vitales para la fijación o influencia en la determinación de políticas públicas de cualquier naturaleza en las modernas administraciones públicas." "Este enfoque está directamente relacionado con el cultural, pues la bibliografía psicológica retrata un modelo de administración masculina admitido por ambos sexos que circunscribe las posibilidades de carreras gerenciales para las mujeres y retrasa su avance en las organizaciones públicas."

"El Estado reproduce las relaciones de género vigentes en la sociedad y por más que no se lo acepte como un simple reproductor de esas relaciones, nadie puede negar este rasgo. El mismo Estado y las organizaciones públicas que lo conforman son, consecuentemente, filtrables por modelos y conductas dominantes en la sociedad, comprendiendo también las apreciaciones sobre lo femenino y lo masculino."

"En realidad, el estado ha funcionado como un mecanismo de control sobre diversos aspectos de la vida de las mujeres. Es evidente que en la sociedad existen desigualdades que generan desventajas para hombres y mujeres."

"La superación progresiva, pero efectiva y de fondo, de esta limitante al desarrollo, sólo será posible en la medida en que el Estado y la Sociedad Civil formulen Políticas Públicas, que partan del conocimiento de las condiciones,

potencialidades y demandas de la población meta, diferenciada entre hombres y mujeres."

Al momento de valorar la gestión de una mujer al frente de una institución pública no solo deben tomar en cuenta el cumplimiento estricto de la ley en la prestación del servicio público y la toma de decisiones públicas por parte de esta, asimismo también deben observar el cumplimiento de la visión, misión y de objetivos institucionales los cuales deben trascender de la institución al contexto productivo del país. Al mismo tiempo, la gestión gerencial en entidades públicas está íntimamente relacionada entre otras cosas, a la capacidad que posea cada ejecutivo de esas instituciones de ser lo suficientemente, abiertos, flexibles y transparentes como para administrar recursos humanos y económicos apegados a estándares éticos y morales.

De igual forma, deben ponderar que las funciones realizadas sean cónsonas con las realidades del entorno lo cual no se logra exclusivamente a través de decretos y soluciones meramente normativas, sino que dicho proceso requiere de la generación de un sinnúmero de iniciativas modernizadoras e innovadoras que se traduzcan en resultados tanto para la institución como para la sociedad en general. También al momento de la valoración de la mujeres en puestos gerenciales de instituciones pública, se ha de tomar en cuenta el elemento cuantitativo en la ejecución de las disposiciones públicas, comprendiendo que así de importante como son los factores cualitativos, percepciones, intuición, actitudes en la toma de decisiones, lo es el elemento cuantitativo, numérico, personificado a través de indicadores y elementos de medición que nos permita conocer que es medible para buscar lo correctivos necesarios a fin de modificarlos si fuera el caso necesario.

Sin dudas, la administración pública en nuestro país demanda de personas facultadas no solo para resolver los problemas precisos del día a día, sino de personas capaces de comprender el rol que les corresponde dentro del sector en el que se encuentra su institución. Desde luego, aceptar que el modelo de gestión en las entidades públicas ha cambiado y distinguir sus características con relación a años anteriores, nos dejará por ende reconocer las actuales complicaciones y requerimientos que se observan sobre el directivo público en su labor diaria al frente de instituciones, direcciones, departamentos y múltiples sectores de las administraciones públicas especialmente si esta

labor es ejercida por una mujer.<sup>301</sup>

En un país como el nuestro, lleno de peculiaridades en la administración pública; hablar de valoración de la mujer en puestos de entidades públicas sin importar las diferencias y criterios de tipo políticos, de medición y evaluación de resultados en las acciones y políticas públicas, de transparencia y explicación de cuentas, resulta sin dudas una tarea compleja dado que muchas veces se forjan opiniones personales por encima de la acción colectiva que se desarrolla a nivel de las instituciones. A ese escenario se añaden convenios y acuerdos tanto nacionales como internacionales, cuyo carácter y obligatoriedad han hecho posible principiar múltiples actividades en pro de una legítima igualdad de oportunidades para las mujeres con relación a su par masculino, las cuales son el resultado de la lucha de diferentes actores, entre los cuales están instancias gubernamentales, organizaciones femeninas y de la sociedad civil, de las mismas ha surgido la incorporación de acciones que han permitido la concreción de espacios en los que prima la igualdad de oportunidades y de trato para ambos géneros, de igual forma, la eliminación de conductas discriminatorias y de estereotipos de género.

Ahora bien, el papel desempeñado por la mujer en la gestión administrativa de puestos públicos ha estado marcado por la responsabilidad al momento de emprender acciones que han permitido ejecutar las mejores contribuciones al cumplimiento de los objetivos generales de la institución, por tal razón, un desafío ha sido el diseño de estructuras organizacionales eficaces, en donde se toman en cuenta invariablemente la planeación, organización, dirección y control, los cuales son la plataforma esencial para que exista una buena y eficiente gestión gerencial.

Además, es innegable que, para el logro de los objetivos la mujer ha estado obligada a mirar su gestión no solo a la luz de los nuevos cometidos que surjan y de frente a la actualidad; sino también de cara al futuro cambiante. Dado que es su función asegurar la efectividad de todas las actividades realizadas por la organización, un uso racional de los recursos y el logro de una alta productividad ha sido sin dudas, una de sus conquistas principales.

---

301 MONCAYO ORJUELA B. & ZULUAGA D. "Liderazgo y género". Pensamiento & gestión, no. 39 (2015).

También el desarrollo de su gestión gerencial ha estado fomentado por el sentido social, mediante la creación de un ambiente adecuado en las instituciones tanto a lo interno como a lo externo de las mismas. Las mujeres en posiciones gerenciales han logrado diseñar programas donde se destaca una mejora en el sistema de gestión, con la puesta en ejecución de sistemas de control, indicadores de eficacia y eficiencia necesarios para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que son el soporte de la administración desempeñada por el género femenino en la administración pública.<sup>302</sup>

Igualmente, las mujeres en posiciones gerenciales en entidades públicas han logrado una adecuación de los objetivos a los recursos disponibles, de los recursos humanos a las necesidades de los servicios además de crear las condiciones para la continuidad de estos. Este ha sido un proceso complejo, que ha requerido unificar voluntades, agilizar mecanismos, acrecentar las conciencias y también establecer nuevos compromisos, como individuo y como ente productivo de la sociedad.

#### **4.3.2 Influencia de las medidas de acción positiva en la mujer**

“Acción positiva” es una expresión con la que se traduce en Europa lo que en Estados Unidos y en otros países anglófonos distintos de Gran Bretaña se conoce como “acción afirmativa” (affirmative action). La expresión tiene su origen en una ley estadounidense de 1935 enmarcada en el ámbito del derecho laboral, pero adquiere el significado específico de policy (esto es, de política pública) en el contexto de la reacción jurídica a las protestas protagonizadas por la población afroamericana y otras minorías y movimientos de contestación social en los que tiene su origen el llamado Derecho antidiscriminatorio del que, quede claro desde ahora, la acción positiva representa (o, al menos, debiera representar) un papel medular.<sup>303</sup>

Uno de los mayores retos que se plantea en el actual marco de relaciones laborales es la aplicación de las medidas

---

302 BARRÉRE UNZUETA, A. "La acción positiva análisis de concepto y propuesta de revisión". Facultad de derecho núm.9 (2002), pp. 1–29.

303 RUIZ J. & MOYA M. “Antecedentes de la actitud hacia las políticas de acción positiva en favor de las personas con discapacidad.” Revista de psicología social, vol. 20, no. 2 (2005), pp. 213–32.

de acción positiva en cuanto tratamientos preferenciales a favor de las trabajadoras para superar los efectos de la discriminación social. La principal dificultad radica en la delimitación que de las mismas hace el ordenamiento jurídico comunitario europeo, como una excepción al principio de igualdad de trato y de igualdad de oportunidades formal, lo que ha introducido elementos ajenos a su naturaleza, siguiendo la doctrina del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, con todo lo que ello supone de pérdida en la lucha para lograr la igualdad de oportunidades real entre los sexos en el ámbito laboral.<sup>304</sup>

La finalidad de las medidas de acción positiva es dar un puesto de trabajo a una trabajadora en vez de a un trabajador sobre la base de un factor de diferenciación prohibido –el sexo– como forma de garantizar la plena igualdad de oportunidades en el mercado laboral de las mujeres, cumpliendo con los mandatos del principio de igualdad material, siempre y cuando respeten el juicio de igualdad desde los principios de razonabilidad, proporcionalidad y objetividad.<sup>305</sup>

El concepto de acción positiva, como manifestación o instrumento de las políticas de igualdad de oportunidades material, hace referencia las medidas que pretenden aumentar la presencia de las mujeres en el mercado laboral primando la contratación, promoción o mantenimiento del empleo femenino. Se trataría, pues, de tratamientos preferenciales a favor de las trabajadoras entendiendo por tales las reservas de puesto de trabajo. Su finalidad es combatir los efectos de la discriminación social sobre la mano de obra femenina en el mercado laboral, actuando tanto en el lado de la oferta como en el de la demanda para garantizar su plena igualdad de oportunidades.<sup>306</sup>

Así delimitada sus principales características son las siguientes. En primer lugar, no es necesaria una especificación concreta del acto discriminatorio que se pretende combatir, sino que la existencia de la discriminación se ha de

---

304 SIERRA HERNÁIZ, E. "La discriminación de género en la relación laboral: igualdad formal, igualdad material y acción positiva". FORO. Revista de Derecho, núm. 29 (2018), pp.49–64.

305 OSBORNE, R. "Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad." Política y sociedad (Madrid, Spain), vol. 42, no. 2 (2005), pp. 163–80.

306 SIERRA HERNÁIZ E "La discriminación de género en la relación laboral: igualdad formal, igualdad material y acción positiva." Foro Revista de Derecho, no. 29 (2018), pp. 49–64.

probar por medio de la infrarrepresentación de las trabajadoras en el sector laboral donde se vaya a implantar la medida de acción positiva. En segundo lugar, el sexo de la trabajadora se convierte en el factor determinante a la hora de conceder el puesto de trabajo o la promoción. No puede olvidarse que las medidas de acción positiva se idean como el último instrumento para evitar que conductas discriminatorias arraigadas en la sociedad sigan perpetuándose ante el fracaso de las medidas reparadoras tradicionales. Y, en tercer lugar, tiene que estar perfectamente justificada su implantación, para lo cual han de superar el juicio de razonabilidad y proporcionalidad que impone el principio de igualdad ya que son una excepción al mismo.<sup>307</sup>

La especial dificultad a la hora de adoptar estas medidas en el marco de la relación laboral es debida a diversas razones. En primer lugar, su configuración legal como excepción al principio de igualdad de trabajo y la referencia al sexo menos representado y la exigencia de una cláusula de apertura no ayudan en su implantación en la práctica. En segundo lugar, la propia complejidad de la relación laboral, ya que se trata de una relación de carácter privado que se asienta en un conflicto de intereses radicalmente opuestos, en este caso entre el derecho del trabajador a no ser discriminado y el ejercicio de los derechos consustanciales al poder de organización y dirección del empresario, exigiéndose una modelización recíproca entre ambos.<sup>308</sup>

El Tratado de Ámsterdam refuerza las disposiciones generales en el ámbito de la igualdad de oportunidades (artículos 2, 3 y 13) y establece que, en todas las actividades previstas en el Tratado, la Comunidad ha de luchar por eliminar las desigualdades y fomentar la igualdad entre el hombre y la mujer (véanse también los artículos 137 y 141). Todos los programas y políticas comunitarios están llamados a contribuir a alcanzar estos objetivos. La Comunidad ha intervenido, además, a través de acciones concretas: cuatro programas de acción comunitaria a medio plazo para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (1982-1985, 1986-1990, 1991-1995 y 1996-2000)

---

307 Agrupación de desarrollo Ecuatorial. (1984, 13 febrero). Acciones Positivas Para La Igualdad Material Formativo - Google zoeken. DIDO. <https://acortar.link/Saaaj>.

308 TERESA MEDEIROS-LICHEM M. et al. "Movimiento de acción social en defensa de los Derechos Humanos de la mujer en Bolivia. Entrevista a Natalia Montoya y Stephanie Weiss." *Confluencia* (Greeley, Colo.), vol. 29, no. 1 (2013), pp. 216-28.

que han proporcionado, por una parte, un marco de elaboración de políticas y, por otra parte, han financiado y apoyado medidas transnacionales innovadoras en materia de igualdad.<sup>309</sup>

Estas medidas son necesarias ya que la inserción laboral de las mujeres sigue pautas distintas de la de los varones, pautas que resultan claramente perjudiciales para las mujeres. Éstas son:<sup>310</sup>

A pesar de que el número de mujeres que buscan trabajo activamente crece de manera constante, no ocurre lo mismo con el número de mujeres que realmente lo encuentran<sup>311</sup>.

Las mujeres sufren una discriminación más o menos encubierta de entre el 20% y el 30% del salario. Debido en gran medida a los puestos que ocupan, las mujeres acceden menos a los programas de formación continua que sus compañeros varones, ya que los elevados costes de la formación hacen que ésta se oriente hacia funciones y puestos estratégicos, rara vez desempeñados por mujeres.<sup>312</sup>

Los prejuicios sociales que perduran en la concepción que se tiene de la capacidad, proporción, dedicación, etc., de las mujeres respecto al desempeño de su trabajo hacen que éstas tengan menos oportunidades a la hora de desempeñar determinados puestos y/o funciones y menos ocasiones de promoción laboral que sus compañeros varones.<sup>313</sup>

La igualdad de oportunidades significa no sólo acabar con todos los tipos de discriminación existentes, sino además promover las acciones necesarias para compensar aspectos que la discriminación de la que históricamente han sido

---

309 VALLES ACOSTA, Y & INFANTE BONFIGLIO J. "Mujeres y acción colectiva para la regularización de la tierra: un caso de Monterrey, México." *Estudios feministas*, vol. 22, no. 3 2014, pp. 863–84.

310 BASABE-SERRANO S. "La Sub Representación de Mujeres En Gabinetes Ministeriales: El Caso Ecuatoriano En Perspectiva Comparada, 1979–2015." *Latin American Research Review*, vol. 55, no. 1 (2020), pp. 31–48.

311 SIERRA HERNÁIZ, E. *Acción positiva y empleo de la mujer*. 1a. ed., Consejo Económico y Social, 1999.

312 La convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y el protocolo opcional a la convención . Instituto de la Mujer, 2000.

313 CASCAJERO, J. *Género, dominación y conflicto: perspectivas para la historia antigua*. Ediciones Universidad de Salamanca (España), 2000

objeto las mujeres, ha producido.<sup>314</sup>

La identificación entre la clase trabajadora y un determinado perfil de trabajadora es, cada día más, una realidad existente; un estereotipo; la multiplicidad de las formas de contratación, la flexibilidad y multifactorialidad de las condiciones salariales, la consecuente diversificación de acceso a las prestaciones sociales, en definitiva, la desregulación del mercado laboral, hacen hoy más que nunca imprescindible la solidaridad para avanzar en la conquista de derechos, en la consolidación de los que hay establecidos por la Constitución española, en el logro de una vida digna para trabajadoras y trabajadores sea cual sea su origen, condición, etnia.<sup>315</sup>

La nueva cultura empresarial apuesta por una serie de valores absolutamente opuestos a los que regían el modelo taylorista. Ahora se aprecia, al menos en teoría, todo aquello que tiene que ver con el bienestar general, unido indudablemente a que ese bienestar redunde en una mayor y mejor productividad. Así, el trabajo en equipo, la flexibilidad para comunicarse y adaptarse a nuevas condiciones, etc., han pasado a constituir una decidida apuesta en la gestión de recursos humanos. En definitiva, frente a la super especialización en una materia muy concreta, se impone la flexibilidad para adoptar tareas diferentes, y esa flexibilidad es algo que el aprendizaje social ha hecho que las mujeres tengan mayor habilidad.<sup>316</sup>

"Los sistemas de selección de personal y promoción profesional pueden estar influidos por estereotipos y prácticas socioculturales de género y pueden contener criterios sexistas que penalicen a las mujeres. Hombres y mujeres no realizan los mismos trabajos ni las tareas que unos y otros desempeñan tienen el mismo valor."<sup>317</sup>

"Desde aquí vamos a proponer acciones positivas que intentan solucionar estos dos aspectos tan discriminatorios

---

314 Resultados de las sesiones especiales de la asamblea general de Naciones Unidas . Ministerio de Cultura, Instituto de la Mujer, 2001.

315 FERNÁNDEZ GONZÁLEZ M. et al. Tratado sobre la igualdad jurídica y social de la mujer en el siglo XXI. Editorial Dykinson, 2019.

316 Cuarto programa de acción comunitario para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: (1996-2000). Instituto de la Mujer, 1996.

317 ILARIA B. Un programa de acción positiva. Instituto de la Mujer, 1987.

para la mujer.<sup>318</sup>

"En primer lugar, deben utilizar siempre un lenguaje no sexista en todo tipo de comunicaciones e impresos internos".<sup>319</sup>

"Utilizar fórmulas a la hora de ofertar un puesto que no desanimen a uno u otro sexo de entrada."<sup>320</sup>

"Asegurar que las especificaciones del puesto de trabajo y las cualificaciones requeridas son requisitos indispensables para ese puesto y no excluyan o desanimen a un determinado sexo o persona casada en su solicitud de empleo.

Eliminar de: cuestionarios, entrevistas, impresos de solicitud, etc. los datos o preguntas que sean sexistas o no relevantes para el puesto de trabajo".<sup>321</sup>

"Garantizar el acceso al empleo sin discriminación por razón de sexo, mediante pruebas de selección objetivas y controladas por los sindicatos.

Creación de la figura del "Agente para la Igualdad" que se incorporará a todos los tribunales de selección donde al menos una mujer sea miembro del Comité Permanente de Igualdad de Oportunidades.<sup>322</sup>

"Cuando las vacantes se produzcan en sectores de escasa representación femenina, colocar anuncios que animen a las mujeres a solicitarlos, si reúnen la cualificación requerida".<sup>323</sup>

"El contrato a Tiempo Parcial debe ser voluntario y no puede convertirse en la forma prioritaria de acceso de la

---

318 CONTRERAS M. EUGENIA M. Educación y género: Un desafío de la Organización Magisterial . SERNAM ; Colegio de Profesores de Chile, 2004.

319 Ibidem.

320 MARTÍN VIDA, M. N. "Modelos de medidas de acción positiva en los países miembros de la Unión Europea". *Teoría y Realidad Constitucional*, núm. 321 (2003). pp. 12-13.

321 GARCÍA-PASCUAL, R. "Medidas de acción positiva en la escena del siglo XX: José Ruibal y la tutela de la igualdad". *Signa: Revista de la Asociación Española de Semiótica*, núm. 24 (2015), p. 347.

322 CRESPO GARRIDO, M: "Mujer, mercado de trabajo y fecundidad: la conciliación de trabajo y familia el mayor indicador para el liderazgo femenino". *C i m. e c o n o m í a*, núm. 17(17) (2010), pp. 169-196.

323 TORRE GARCÍA, A. & ROSALÍA JUANES L. Cultura, mediación y liderazgo en la empresa familiar. Universidad de Salamanca, 2004.

mujer al trabajo. (Esta medida intentará paliar la situación de precariedad laboral que soportan las mujeres a la horade acceder a un puesto de trabajo).<sup>324</sup>" "Obligatoriedad de realizar contratos de sustitución, en casos de permisos y excedencias parentales, asegurando que, si la sustituida es una mujer, la sustituta también lo sea."<sup>325</sup>

### **4.3.3 Actuaciones en conciliación para lograr el liderazgo**

La sociedad occidental del siglo XXI se caracteriza porque en la mayoría de las parejas prevalece el modelo dual en el que ambos miembros trabajan fuera del hogar, de manera que, las relaciones familiares han cambiado sustancialmente respecto a épocas precedentes y, sobre todo, existe una demanda creciente de políticas públicas y privadas que faciliten la integración armónica de trabajo y familia.<sup>326</sup>

La incorporación masiva de la mujer al mercado laboral ha coincidido temporalmente con una estrepitosa caída de las tasas de natalidad, lo que ha llevado a responsabilizar de las mismas al trabajo extra doméstico de las féminas. No obstante, lo cierto es que estas tasas se han visto sustancialmente menguadas tanto en mujeres que desarrollan carreras profesionales como en aquellas que se dedican en exclusiva al cuidado de sus familiares, si bien en las primeras han disminuido más que en las segundas. Por lo que no cabe establecer una única relación causa-efecto entre la caída de las tasas de natalidad y la masiva incorporación de la mujer al ámbito laboral.<sup>327</sup>

Es evidente que la necesidad de compatibilizar trabajo y familia puede provocar que se tenga que ceder en alguna de las dos esferas y así, mayoritariamente las mujeres renuncian a tener el número de hijos que les gustaría, por lo que sus tasas de fecundidad caen drásticamente, o bien renuncian a tener una carrera exitosa. Y en la mayoría de

---

324 ALEGRE TORT-MARTORELL, I. et al. Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2.200 PYMES españolas. 2007.

325 MORALES, PACO A. et al. "Pymes que facilitan la conciliación corresponsable a los hombres/SMEs who Facilitate Co-responsible Work-life Balance to Men." *Política y sociedad* (Madrid, Spain), vol. 57, no. 2 2020, p. 499.

326 DÍAZ CARRIÓN, I. et al. "Liderazgo Transformacional y Género En Hoteles de 4 y 5 Estrellas de Tijuana (México)." *Cuadernos de Turismo*, no. 42, (2018), pp. 137–60.

327 ABRIL MORALES P. et al. "Pymes que facilitan la conciliación corresponsable a los hombres." *Política y sociedad* (Madrid, Spain), vol. 57, no. 2 (2020), p. 499.

los casos son las mujeres quienes anteponen su familia al desarrollo profesional.<sup>328</sup>

Por otra parte, el acceso al campo profesional ha sido mucho más tardío para la mujer que para hombre, y esto hace que hoy en día encontremos enormes diferencias en los puestos de representatividad social y económica ocupados por unos y otras. Pero es que, además, cuando en una familia se plantea la necesidad de tener que abandonar el mercado laboral para atender temporal o permanentemente a un familiar, esta decisión, mayoritariamente es adoptada por mujeres. Probablemente, porque en los salarios obtenidos por una pareja suelen presentar remuneraciones más altas los hombres que las mujeres.<sup>329</sup>

Lo cierto es que, las políticas de conciliación son una excelente medida de prevención contra el desempleo voluntario o forzoso motivado por la imposibilidad de compatibilizar trabajo y familia. Y el éxito de estas políticas radica en la mayoría de los casos en que sean medidas dirigidas tanto a hombres como a mujeres, sin ningún tipo de distinción.<sup>330</sup>

En España los hogares con doble participación suponen un porcentaje algo menor que en el resto de Europa, donde el modelo dual se da en el 70% de las familias, y, sin embargo, el crecimiento de familias en las que ambos miembros se dedican a tareas extra domésticas aumenta a una tasa creciente, y lo que es más importante, está suscitando los mismos problemas que en el resto de Europa.<sup>331</sup>

En este entorno, es cada vez más común que las empresas se replanteen sus actuaciones e introduzcan las medidas de conciliación como forma de fidelización de sus empleados y retención del talento, así como marca definitoria de

---

328 SEGOVIA-SAlZ C. et al. "Techo de Cristal y Desigualdades de Género En La Carrera Profesional de Las Mujeres Académicas e Investigadoras En Ciencias Biomédicas." *Gaceta Sanitaria*, vol. 34, no. 4 (2020), pp. 403–10.

329 DIANA BENITO OSORIO. "La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial." *Estudios gerenciales*, vol. 26, no. 115 (2010), pp. 65–78.

330 MONTOYA SANCHEZ, M. & OSORIO SALAZAR B. "La otredad o 'la idea del otro'. El tratamiento de los conflictos en el centro de conciliación de la universidad de Antioquia: una visión integral." *Estudios de derecho (Medellín)*, vol. 68, no. 5 (2018), p.37.

331 LOURDES RAMÍREZ M. "Percepción de la figura de la conciliación en equidad." *Revista de derecho (Barranquilla, Colombia)*, no. 38 (2012).

compañías que incorporan dentro de sus actividades de responsabilidad social corporativa el facilitar la compatibilización de trabajo y familia para sus trabajadores. Lo cual no quiere decir que no quede camino por recorrer, simplemente es una señal de que algo está cambiando en la sociedad actual. Por otra parte, la incorporación del hombre a la esfera doméstica está siendo mucho más lenta de lo que lo fue la incorporación de la mujer al mercado laboral y por esto la mayoría de las medidas de conciliación están dirigidas a mujeres y no a hombres.<sup>332</sup>

#### **4.4 INFLUENCIA DEL COVID-19 EN EL LIDERAZGO DE LA MUJER**

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el nuevo Coronavirus (la Covid-19), que venía multiplicándose a niveles alarmantes por diversas partes de la Tierra, se había convertido en pandemia.<sup>333</sup>

Para entonces en muchos países ya se habían establecido ciertas reglas buscando frenar los contagios y enfrentar la situación sanitaria reinante. Se implementó el uso de tapabocas, se dictaminó el distanciamiento social y hasta el confinamiento o cuarentena; en algunos lugares, incluso, se decretó el cierre temporal de fronteras a fin de evitar la propagación.

La toma de estas decisiones quedó, claro está, relegada al espectro gubernamental de cada nación, obteniendo mejores y peores resultados basados en las respuestas de la población y en los consecuentes niveles de infectados, nuevos casos o muertes.

El grupo de personas que lidera cada país está ocupado por hombres o mujeres -aunque por éstas en una proporción considerablemente menor si se hace una división categórica dentro de los parámetros sociales que entienden normal esa diferenciación.

Tal concepción, histórica y tan impregnada en las sociedades que termina siendo naturalizada, es entendida como

---

332 NEGREIROS, J. et al. Una revisión sistemática de la participación en los programas de prevención familiar. Sociedad Iberoamericana de Pedagogía Social (Barcelona, España), 2019.

333 COLOMER VIADEL, A. Autogestión, cooperación y participación en las ciencias sociales. UGARIT, 2009.

binarismo de género o bigenerismo (Gilbert y Flem, 2011, 2013), se vincula directamente con la genitalidad y es - muchas veces- anterior al momento de nacer (desde los primeros meses de gestación la medicina les asigna uno u otro sexo a las personas: se nace hombre o mujer). Esta división se torna finalmente excluyente ya que no tiene en cuenta identidades que no concuerden con esas condiciones biológicas. Con foco en esa catalogación, se consideró que los gobiernos que mejor respuesta dieron ante la crisis sanitaria son liderados por mujeres: Alemania, Islandia, Nueva Zelanda, Dinamarca, Noruega y Taiwán, entre otros.

A lo largo de la historia, la mujer ha desempeñado varios roles que, a la vista de la sociedad, es considerada inferior. Se sabe que estos hechos se dan más que nada por la cultura y contexto que se vive en el lugar determinado. En la actualidad, la mujer aún desempeña la mayor parte de las tareas del hogar además de cumplir con las exigencias laborales. Por tal motivo la existencia del riesgo de la doble presencia es de suma importancia, ya que este afecta de manera negativa en el desempeño de la colaboradora. Ahora bien, se sabe que la doble presencia es el equilibrio entre la carga familiar y laboral de una mujer trabajadora, existen momentos en que este equilibrio se ve afectado, en muchos casos por factores externos, que tomando en cuenta los acontecimientos actuales, el mundo se encuentra en medio de una pandemia, por tal motivo este equilibrio se ve afectado de una mayor manera, siendo la mujer la que carga con el peso de las tareas del hogar – y que estas han aumentado- y la responsabilidad laboral.<sup>334</sup>

A lo largo del tiempo se ha podido demostrar o evidenciar como las mujeres han peleado por sus derechos dentro de la sociedad abriéndose campo en diferentes áreas. En la actualidad la mujer debe de cumplir con diversos roles por el hecho de “ser mujer”, su jornada se divide en trabajo remunerado y no remunerado. Es decir, es la mujer la que debe cumplir con las tareas del hogar que representa una carga familiar, y las tareas de ser trabajadora, que representa una carga laboral. A pesar de que han existido muchos cambios beneficiosos para ellas, es la cultura la que aún no está lista para realizar un verdadero cambio.

---

334 PONCE CASTRO, D., & VILLAVICENCIO BENALCÁZAR, C. La mujer en tiempos de COVID-19: La doble presencia en su desempeño laboral. Universidad Católica de Santiago Guayaquil, 2020.

Tomando en consideración la situación mundial actual, la mujer se encuentra enfrentando mayores cargas. Debido a la pandemia por COVID-19 y que en el país no existe una cultura que lleve a cabo el uso de nuevas modalidades de trabajo, tales como el teletrabajo. Ahora con una crisis tal como es el COVID-19, una mujer trabajadora y ama de casa pierde el equilibrio que manejaba.

Tomando en cuenta estos aspectos, durante el primer semestre del año 2020 las organizaciones se vieron en la necesidad de modificar su manera de trabajar dependiendo de la naturaleza del negocio, teniendo como única opción el teletrabajo para poder continuar con sus labores.

De esta forma se pudo evidenciar que la doble presencial es un factor de riesgo, que se no veía tan presente en la modalidad presencial como en el teletrabajo. Esta doble presencia puede traer consigo consecuencias negativas que pueden afectar directamente al desempeño laboral de la colaboradora y de la misma forma a su estado emocional.

Si se toma como ejemplo la situación actual, las preocupaciones son incluso mayores. Las familias enfrentan incertidumbres no solo por la pandemia que los invade, sino el poder equilibrar las tareas laborales que representa el teletrabajo y las domésticas.

La diferenciación entre trabajo de mujeres y de hombres viene provocada por diversos factores económicos, jurídicos y socioculturales que tienen su reflejo en el mundo actual y que condicionan la paridad de sexos y géneros en el mundo laboral, a nivel global. De ahí, que establezcamos algunas ideas iniciales para adentrarnos en el trabajo de las mujeres hoy en día y en la situación generada por la pandemia de la COVID-19, desde una perspectiva normativa, estadística y, por supuesto, social.<sup>335</sup>

En primer lugar, a día de hoy, el lugar de los hombres y las mujeres en el mal llamado mercado laboral no sólo nos habla de su posición profesional, sino, también, de qué papel ocupan cada uno de ellos en la sociedad y en la familia. Se puede afirmar, sin lugar a equivocarnos que el derecho al empleo de las mujeres y las normativas que fomenten

---

335 RODRÍGUEZ-DIOSDADO, P. "El difícil papel de la mujer en el empleo en el siglo XXI: una mirada necesaria antes, durante y después de la COVID-19". *Tripalium*, núm. 3 (2021), pp.74–96.

la igualdad y la no discriminación como derecho humano<sup>136</sup> son una cuestión económica, social, política e ideológica en todo el mundo, bastando remontarnos algunos años atrás.

La evolución de la participación de la mujer en el mercado laboral se debe, evidentemente, al acceso de las niñas a la escuela y a estudios superiores, donde los datos reflejan a finales del siglo XX que tanto en Europa como en América Latina existe la misma proporción de mujeres que de hombres –a veces, incluso, son superiores las primera-, y los resultados de las mujeres son mejores que los de los hombres; por ejemplo, la proporción de mujeres jóvenes que estudia a tiempo completo es mayor que la de los hombres en los países latinoamericanos.

Sin embargo, el resultado de estos datos no se traduce en mejores opciones en el mundo laboral, sino que hay ciertas discriminaciones que existen y resisten en todas las latitudes, aunque con diferentes características; nos referimos a los altos índices de desempleo femenino, las brechas salariales<sup>142</sup>, la segregación de los empleos o la división sexual del trabajo que siguen patentes.

El impacto del confinamiento -y la propia pandemia- no ha sido neutro en términos de género. Se ha traducido en un perjuicio superior para las mujeres, ya sean trabajadoras formales e informales, desde el punto de vista laboral, sanitario, personal, social y familiar.

En este sentido, el precedente más cercano que se puede encontrar como parámetro de comparación es la pandemia del ébola<sup>170</sup>, aunque tuviera otras dimensiones. Según los estudios, se pudo apreciar que las cuarentenas afectaban significativamente más a las actividades laborales de las mujeres e incidían y ampliaban las brechas de género. La Covid-19 no ha sido distinta.

En marzo de 2020, la ONU ya declaraba que el coronavirus golpea tres veces a las mujeres: por la salud, por la violencia doméstica y por cuidar a otros<sup>171</sup>. Las medidas restrictivas adoptadas en los diferentes países del mundo y con diferentes intensidades, según la magnitud de la ola de la pandemia, han provocado, con carácter general: primero, la dificultad de acceso a sistemas de salud, entre ellos, para cubrir las necesidades más íntimas y esenciales de las mujeres y niñas relacionadas tanto con los embarazos como con los ciclos biológicos –menstruación o

menopausia, por ejemplo-, pero, también, por encontrarse en las actividades de primera línea de atención en los sectores sanitarios. Segundo, la intensificación del riesgo de violencia doméstica –violencia de género en terminología española-, dado que, el confinamiento es la situación perfecta para ejercer un comportamiento controlador y violento en el hogar. Y, tercero, por el incremento de las cargas del trabajo doméstico y el cuidado, que ya de por sí se encontraban desequilibradas entre sexos.

Todos estos datos son realmente preocupantes existiendo un riesgo de retroceso de los avances en materia de empleo de mujeres y de desigualdad de género que se han producido –y continúan produciéndose- durante la pandemia de la Covid-19 que, como se ha manifestado, afecta de manera desproporcionada a las mujeres trabajadoras, como consecuencia del impacto en sectores fuertemente feminizados –como el sector servicios-, entre otras cuestiones. Se podría afirmar que la oferta laboral de las mujeres, con carácter general, es más susceptible a los cambios en la economía que la de los hombres.

Unido a que la población femenina ocupada lo hace mayormente en sectores de baja productividad, tanto en España como en América Latina y Caribe, en un 70% de promedio. No se puede olvidar que los trabajos que han sido declarados como esenciales durante la pandemia se encuentran en sectores fuertemente feminizados y que son, asimismo, precarios, en múltiples sentidos; tanto el sector sanitario en especial enfermería, sector de alimentación y supermercados o el sector del cuidado.<sup>336</sup>

Por otra parte, como consecuencia de la COVID-19, muchos países se han impuesto con mayor o menor éxito el trabajo a distancia, algo que afecta directamente a las mujeres, pues en el mundo según la ONU, 3.600 millones de personas no conectadas a internet suelen ser las mujeres y niñas rurales más pobres y con menos formación, una brecha digital que no debe pasarnos desapercibida.

---

336 CASTILLO-ESPARCIA, A., PUENTES-RIVERA, I. y FERNANDEZ-SOUTO, A.-B. Comunicación política y Covid-19. Estrategias del Gobierno de España. El profesional de la información, vol. 29, no. 4. (2020)

## **4.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER**

### **4.5.1 Participación de la mujer en el Contexto de España.**

La incorporación de la mujer al ámbito laboral remunerado se produjo en el siglo XX en España, destacando, principalmente, a partir de los años 80. Este hecho histórico supuso un gran cambio para la sociedad, a la vez que repercutió enormemente en la estructura de las entidades y en el mercado de trabajo.<sup>337</sup>

A lo largo de estos años, las mujeres han ido adquiriendo un conjunto de derechos laborales y han logrado ocupar una posición relevante en el mercado laboral. No obstante, es evidente que siguen existiendo notables diferencias por género y la igualdad real entre hombres y mujeres todavía es hoy una meta por alcanzar.

Para conocer detalladamente la situación de la mujer española referente al empleo, se analizarán unas series de indicadores y datos extraídos desde el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (2020). Se hablará acerca de la tasa de actividad, que es la proporción de población potencialmente activa con la edad mínima de 16 años que, finalmente, decide participar de forma activa en el mercado laboral; la tasa de empleo, que mide la proporción que supone la población ocupada respecto a la población potencialmente activa; y la tasa de paro, que se define como la proporción que representa la población desempleada respecto a la población activa.

Tal y como se puede apreciar en la Tabla 1, la tasa de actividad femenina se sitúa en torno al 53%, su tasa de empleo alcanza el 44% y su tasa de paro es del 17% en el año 2018.

---

337 ARROYOS CAMPO, S. Gestión y Liderazgo de las Organizaciones desde una Perspectiva de Género. Universidad Zaragoza, 2020.

**Tabla 1. Tasas de actividad, empleo y Paro en España**

		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Ambos sexos</b>	Tasa de actividad	58,7	58,8	59,2	59,5	59,6	60,0	60,4	60,3
	Tasa de empleo	49,7	48,7	47,6	46,4	45,0	44,4	45,4	47,4
	Tasa de paro	15,3	17,2	19,6	22,1	24,4	26,1	24,8	21,4
<b>Mujeres</b>	Tasa de actividad	53,1	53,2	53,6	53,7	53,7	53,9	54,0	53,4
	Tasa de empleo	44,0	43,1	42,2	41,1	40,0	39,6	40,5	41,7
	Tasa de paro	17,0	19,0	21,4	23,6	25,4	26,7	25,0	21,8
<b>Varones</b>	Tasa de actividad	64,6	64,7	65,1	65,7	65,8	66,4	67,1	67,6
	Tasa de empleo	55,7	54,6	53,3	52,1	50,3	49,4	50,6	53,3
	Tasa de paro	13,7	15,7	18,1	20,8	23,6	25,6	24,6	21,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020. Los datos de cada año corresponden a la media de los cuatro trimestres de ese año.

Por un lado, se debe resaltar que tanto la tasa de actividad como la tasa de empleo de las mujeres se encuentra en torno a un 11,5% por debajo de la masculina. Por otro lado, hay que decir que la tasa de paro de las mujeres es superior en 3,3% a la de los hombres; siendo destacable el hecho de que la tasa de paro de ambos colectivos era prácticamente igual en el año 2011 y a lo largo de esos siete años se ha incrementado la diferencia.

Así pues, el porcentaje de paro del género femenino es superior al masculino. Es decir, las mujeres que buscan empleo se topan con más dificultades que los hombres.

A su vez, la proporción de mujeres españolas inactivas es mayor que la de los hombres. Entre las razones de dichas diferencias se encuentran los problemas a los que se enfrenta el género femenino para conciliar la vida laboral y familiar.

Este hecho se puede constatar en la Tabla 2, en la que se muestra que el 93,1% de las personas que no buscan empleo por razones familiares, como el cuidado de niños o adultos enfermos, son mujeres.

**Tabla 2. Población inactiva por razones familiares en España**

		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Ambos sexos (en miles)	<b>TOTAL, INACTIVAS/OS</b>	<b>16.150,6</b>	<b>15.951,6</b>	<b>15.839,0</b>	<b>15.615,9</b>	<b>15.496,5</b>	<b>15.472,3</b>	<b>15.422,7</b>	<b>15.441,5</b>
	<b>Total, Razones familiares</b>	<b>1.779,0</b>	<b>1.850,9</b>	<b>1.841,9</b>	<b>1.889,5</b>	<b>1.844,4</b>	<b>1.785,8</b>	<b>2.000,3</b>	<b>2.141,1</b>
	Cuidado de niños o de adultos enfermos, incapacitados o mayores	528,9	501,2	464,9	474,5	491,1	490,0	476,5	527,0
	Otras obligaciones familiares operacionales	1.250,1	1.349,7	1.377,0	1.415,0	1.353,3	1.295,8	1.523,8	1.614,1
% Mujeres	<b>TOTAL, INACTIVAS</b>	<b>58,2</b>	<b>58,2</b>	<b>58,3</b>	<b>58,4</b>	<b>58,8</b>	<b>58,8</b>	<b>59,1</b>	<b>59,8</b>
	<b>Total, Razones familiares</b>	<b>93,1</b>	<b>93,7</b>	<b>93,5</b>	<b>93,6</b>	<b>94,4</b>	<b>94,7</b>	<b>95,1</b>	<b>95,5</b>
	Cuidado de niños o de adultos enfermos, incapacitados o mayores	92,8	94,3	94,2	95,4	95,0	96,0	96,5	95,8
	Otras obligaciones familiares operacionales	93,2	93,5	93,3	93,0	94,1	94,2	94,7	95,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020. Los datos de cada año corresponden al último trimestre de ese año.

La dificultad de las mujeres para conciliar la vida laboral y la vida familiar se puede ver reflejada en la Tabla 3, en la que hay que destacar que el 74,5% de la población ocupada con jornada parcial en 2018 son mujeres. Pese a la incorporación de la mujer al mercado laboral, esta se encarga también, en gran medida, de las tareas domésticas y el cuidado de familiares; por lo que la dedicación completa al ámbito profesional le resulta complicado y se ve inducida a reducir su jornada laboral.

**Tabla 3. Población ocupada según situación profesional y tipo de jornada en España**

		2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Ambos sexos (en miles)	<b>TOTAL</b>	<b>19.327,7</b>	<b>18.824,8</b>	<b>18.341,5</b>	<b>17.866,0</b>	<b>17.344,2</b>	<b>17.139,0</b>	<b>17.632,7</b>	<b>18.421,4</b>
	Jornada completa	16.497,0	16.005,9	15.551,1	15.053,8	14.585,4	14.431,7	15.078,0	15.923,3
	Jornada parcial	2.830,7	2.818,9	2.790,5	2.812,2	2.758,7	2.707,3	2.554,7	2.498,1
% Mujeres	<b>TOTAL</b>	<b>45,5</b>	<b>45,5</b>	<b>45,5</b>	<b>45,4</b>	<b>45,6</b>	<b>45,6</b>	<b>45,5</b>	<b>44,9</b>
	Jornada completa	40,5	40,6	40,7	40,3	40,3	40,5	40,5	40,0
	Jornada parcial	74,5	73,3	72,2	72,5	73,3	73,0	75,2	75,8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020. Los datos de cada año corresponden a la media de los cuatro trimestres de ese año.

A todo lo anterior hay que añadir la discriminación laboral existente, que ha impedido que las mujeres ocupen puestos de responsabilidad en porcentajes similares a los hombres a nivel político, judicial y económico.

Tal y como se aprecia en la Tabla 4, solamente un 32,1% de los directores y gerentes son mujeres en el año 2018.

**Tabla 4. Directivas/os y gerentes en España**

2018		2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	
Ambos sexos (en miles)	Directoras/es y gerentes	799,5	772,0	750,2	773,3	778,1	802,3	864,4	914,3
% Mujeres	Directoras y gerentes	32,1	30,6	31,2	31,4	30,9	30,8	30,2	29,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020. Los datos de cada año corresponden a la media de los cuatro trimestres de ese año.

Esta carencia de mujeres se acentúa en los puestos de Presidencia y en los Consejos de Administración de las compañías. De hecho, así se constata en la Tabla 5, donde solo el 26,4% de los miembros de la Consejería de Administración de las empresas que forman parte del IBEX-35 está compuesto por mujeres en el segundo semestre del año 2019. Este porcentaje desciende notablemente si se habla del puesto de Presidencia, que es desempeñado por ellas en un porcentaje inferior al 3%.

**Tabla 5. Mujeres en la presidencia y en los consejos de administración de las empresas del IBEX-3**

		2019		2018		2017		2016	
		2019-B2	2019-B1	2018-B2	2018-B1	2017-B2	2017-B1	2016-B2	2016-B1
Ambos Sexos	<b>TOTAL</b>	<b>481,0</b>	<b>479,0</b>	<b>472,0</b>	<b>473,0</b>	<b>475,0</b>	<b>476,0</b>	<b>477,0</b>	<b>484,0</b>
	Presidencia	34,0	34,0	33,0	34,0	34,0	34,0	34,0	34,0
	Consejería	447,0	445,0	439,0	439,0	441,0	442,0	443,0	450,0
% Mujeres	<b>TOTAL</b>	<b>24,7</b>	<b>23,2</b>	<b>22,5</b>	<b>22,2</b>	<b>21,1</b>	<b>20,6</b>	<b>19,5</b>	<b>19,4</b>
	Presidencia	2,9	2,9	6,1	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8
	Consejería	26,4	24,7	23,7	23,2	22,0	21,5	20,3	20,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2020. Los datos son semestrales.

Si se mira la evolución con respecto al primer semestre del año 2016, se debe decir que el porcentaje de mujeres en los Consejos de Administración ha aumentado; sin embargo, la proporción de ellas en la Presidencia ha disminuido más de cinco puntos porcentuales.

En definitiva, a pesar de los avances obtenidos en los últimos años, los datos muestran que queda mucho camino por recorrer en la consecución de la igualdad de género en las empresas e instituciones. Es necesario que las personas sean conscientes de las diferencias de género existentes en la sociedad y se promuevan políticas y acciones enfocadas a desarrollar la paridad de género en todos los ámbitos, incluyendo el que se refiere a la realización de actividades profesionales en las organizaciones.

## 4.5.2 Participación de la Mujer en el Contexto Dominicano

En República Dominicana, de acuerdo con las estimaciones y proyecciones de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE), para 2019 la población total se estima en 10,358,320 habitantes: 5,174,343 hombres y 5,183,997 mujeres, es decir, el 50.1 % de la población del país sería femenina. El 2018 representó un año de progresos y retrocesos para las mujeres, especialmente, en términos de educación, empleo, salud, violencia y participación política.<sup>338</sup>

En oposición a las estadísticas publicadas que evidencian el incremento de las niñas y adolescentes en los distintos niveles educativos. Así como, las cifras de mujeres que ingresan y culminan alguna carrera profesional, esto no se corresponde con la realidad laboral de esta parte de la población.<sup>339</sup>

### 4.5.2.1 Participación

La tasa global de participación y ocupación femenina en el mercado laboral ha incrementado en los últimos años. Aun así, persisten las brechas en detrimento del sexo femenino, lo cual se expresa en las disparidades en el acceso a empleos de calidad, desempleo y remuneraciones percibidas.<sup>340</sup>

En 2015 y 2017 la ocupación femenina incrementó en 1 %, a diferencia de la desaceleración en la tasa de ocupación de los hombres, que disminuyó en la misma proporción. En cambio, en 2016 y 2018 las tasas se mantuvieron constantes para ambos sexos; aun así, los hombres presentan cifras mayores que las mujeres en términos de ocupación a través de los años. En 2018, se destaca un aumento en la tasa de los hombres de 1 %, mientras que en las mujeres se observó una disminución de 1 %.

Con relación al desempleo tanto femenino como masculino, la disminución es evidente en el período de análisis de esta investigación (2015-2018). A finales de 2015, la tasa de desocupación masculina se ubicó en 4.6 %, mientras

---

338 MEDINA, D., & BETANCES, D. Día Internacional de la Mujer 2019: ¿Hacia dónde va República Dominicana? Observatorio Político Dominicano, 2019.

339 NEGREIROS, J. et al. Una revisión sistemática de la participación en los programas de prevención familiar. Sociedad Iberoamericana de Pedagogía Social (Barcelona, España), 2019.

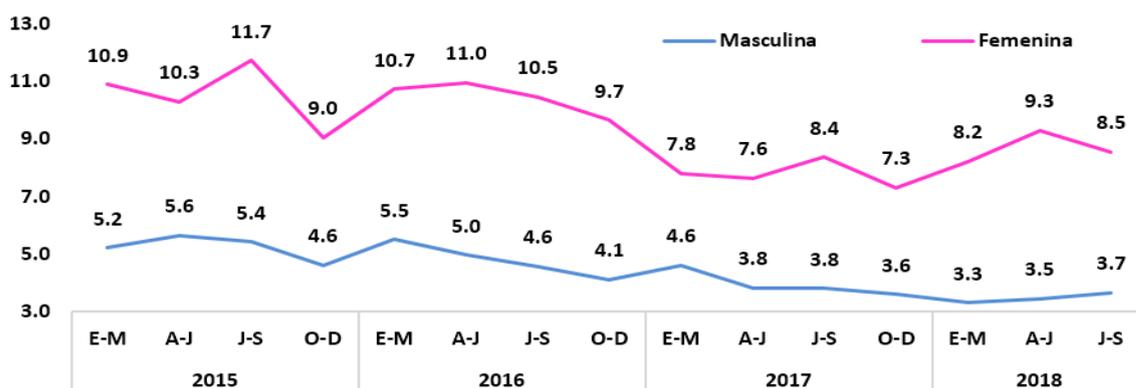
340 COLOMER VIADEL, A. Autogestión, cooperación y participación en las ciencias sociales. UGARIT, 2009.

que la femenina casi la duplicó, con 9 %.

Al último trimestre de 2017, la variación se mantuvo en 3.6 % para los hombres y 7.3 % para las mujeres. Esto quiere decir, que la tasa de desempleo se redujo un punto porcentual para los hombres de 2015 a 2017 y 1.7 para las mujeres<sup>341</sup>

**Tabla 7**

*Tasa de desocupación abierta por sexo, trimestres 2015-2018*



**Fuente:** Elaboración de la USC del OPD-FUNGLODE con base en los datos de la Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo (ENCFT) del Banco Central de la República Dominicana (BCRD), (2019).

Un aspecto relevante relacionado con esto es el hecho de que el ritmo de decrecimiento de la desocupación femenina en promedio es más lento que el masculino. Este elemento limitaría la reducción de la brecha entre hombres y mujeres en términos de acceso al empleo<sup>342</sup>. Finalmente, a 2018 el desempleo femenino duplicó la tasa masculina que se registró en 3.7 % y en las mujeres en 8.5 %.

#### 4.5.2.2 Nivel educativo

La tabla 8 contiene los porcentajes de mujeres y hombres ocupados en cada nivel educativo para el trimestre julio-septiembre de 2018. De acuerdo con la *Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo* (ENCFT) del Banco

341 Banco Interamericano de desarrollo. (2020, 5 junio). Iniciativa De Paridad De Género | IADB. <https://www.iadb.org/es/gender-and-diversity/iniciativa-de-paridad-de-genero>.

342 Memoria del Seminario internacional sobre la participación política y liderazgo de las mujeres indígenas en América Latina. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012.

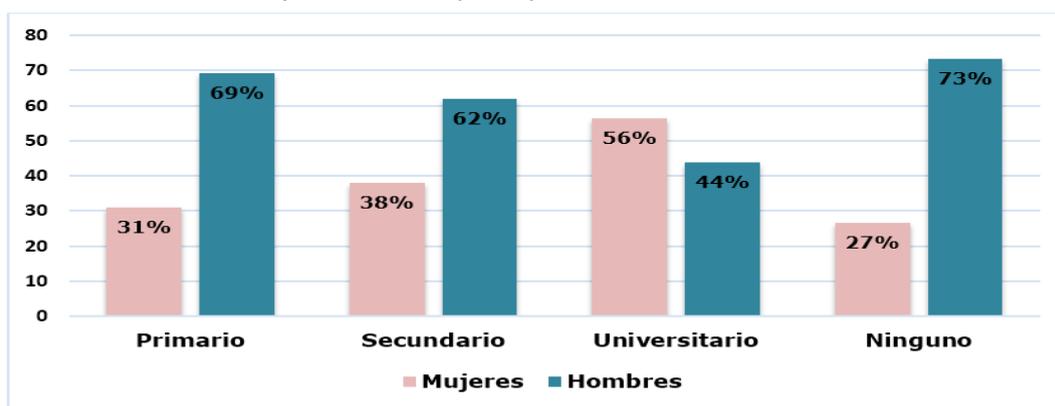
Central (BCRD), el 31 % de las mujeres ocupadas posee un nivel de estudios primarios, frente al 69 % de los hombres en la misma condición.

En lo que concierne al nivel secundario se observó que las mujeres ocupadas representan el 38 %, a diferencia del

**Tabla 8** <sup>343</sup>

**Figura 2**

*Nivel educativo de la población ocupada por sexo, 2018*



**Fuente:** Elaborado por la UPPU del OPD-FUNGLODE, con base en datos de la ENCFT, BCRD, (2018).

En el nivel universitario, las mujeres ocupadas representan el 56 % y los hombres el 44 %. Se aprecia una situación disímil en comparación con los demás niveles. En el caso de los que carecen de preparación académica y están ocupados, el 73 % corresponde a hombres y el 27 % a mujeres. Esto implica que las mujeres requieren una mayor cualificación para lograr insertarse en el mercado laboral.<sup>344</sup>

Esta información, en conjunto con el acápite de educación se presta al argumento de que la mano de obra femenina es más cualificada que la masculina, independientemente de que esto se refleje en una mayor ocupación. Es decir, a pesar de que tienen mayor nivel de preparación académica, tienen menos fuentes de trabajo. Esto se manifestó en que los hombres se ocupan en mayor medida por cuenta propia o como patronos y socios activos, mientras las

343 BATISTA POLO, U. La mujer y su participación en el Poder Legislativo. Observatorio Político Dominicano, 2015.

344 BAUDELLOT, C. & ESTABLET R. El nivel educativo sube: refutación de una antigua idea sobre la pretendida decadencia de nuestras escuelas. Morata, 1990.

mujeres se observaron en trabajos como servicio doméstico (13 %) y el empleo familiar no remunerado 345 (3 %).

(Ver Figura 3)

#### 4.5.2.3 Categoría ocupacional

En el caso de la categoría ocupacional por sexo, representado en la Tabla 9, el 18 % de los socios o patronos corresponde a mujeres, frente al 82 % de los hombres. En tanto, las personas que laboran de manera independiente, el 74 % fue masculino y el 26 % femenino.<sup>346</sup>

Las cifras de empleados del sector privado se concentraron en 40 % de mujeres y 60 % de hombres. En cambio, en el sector público el 54 % de los empleados es femenino y el 46 % masculino. En el caso del empleo no remunerado, en 2018 se registró que el 67 % de mujeres realiza algún trabajo no remunerado, mientras que solo el 33 % de hombres ejecuta este tipo de labores. Con respecto, al servicio doméstico: 92 % de mujeres y 8 % de hombres, lo que deja en evidencia que la mujer se dedica más a actividades domésticas, labores que, por lo general, no son bien remuneradas.<sup>347</sup>

---

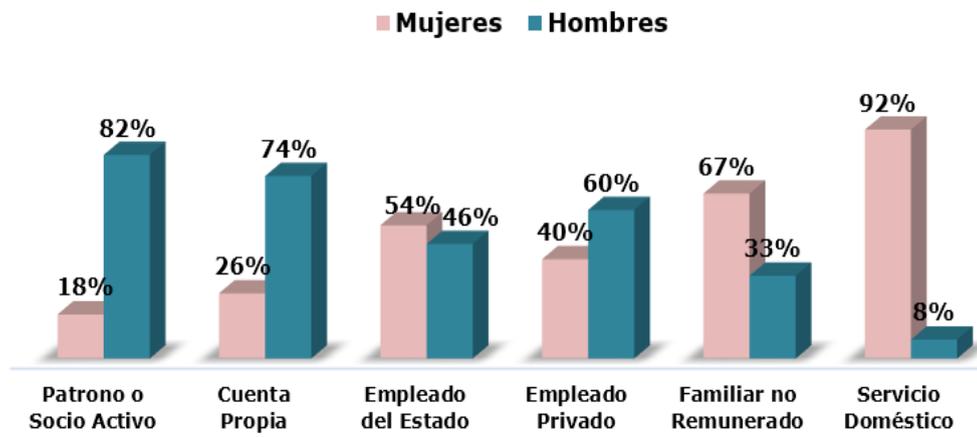
345 MEDINA, D., & BETANCES, D. Día Internacional de la Mujer 2019: ¿Hacia dónde va República Dominicana? Observatorio Político Dominicano, 2019.

346 MELO, LIGIA A & BALLESTEROS C. “Creación, destrucción y reasignación del empleo en el sector manufacturero Colombiano.” *Revista de economía institucional*, vol. 15, no. 28, 2013, pp. 281–311.

347 CONDE CALDERÓN, J. & MONSALVO MENDOZA E. “Oficios y Categorías Ocupacionales En Los Primeros Censos Republicanos En La Provincia de Cartagena.” *Diálogos* (San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica), vol. 17, no. 2 (2016), pp. 139–58.

**Tabla 9**

*Categoría ocupacional por sexo, 2018*



**Fuente:** Elaborado por la UPPU del OPD- FUNGLODE, con base en datos de la ENCFT, BCRD. (2018).

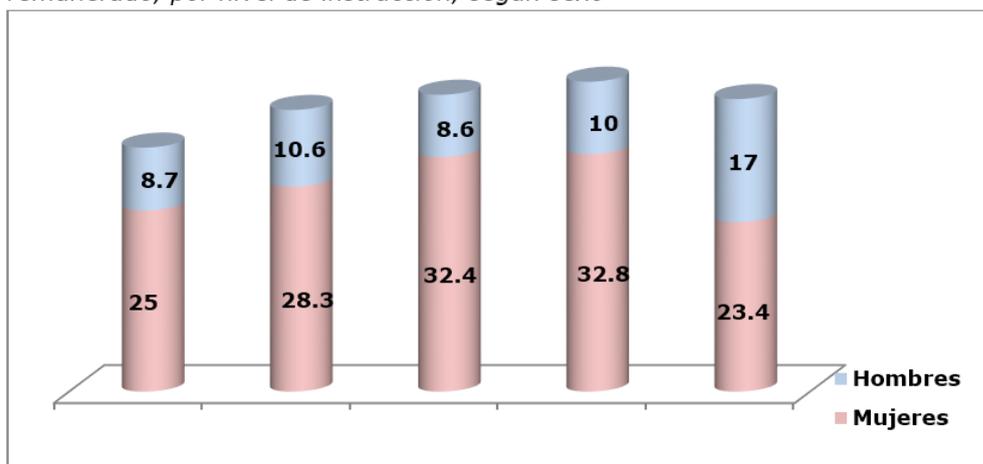
#### 4.5.2.4 Trabajo no remunerado

Conforme la data recolectada, las mujeres dedican 31.2 horas semanales al trabajo no remunerado (TNR) y los hombres trabajan 9.6 horas, en promedio, 21.6 horas más que los últimos. De igual forma, las féminas ocupan más horas en la semana al trabajo de cuidado que los hombres. En términos de edad, las mujeres en edad reproductiva (15-45 años), designan en promedio 18 horas semanales al cuidado y los hombres –del mismo grupo etario– solo ocupan tres. (MEPyD,2018)

La Tabla10 presenta el promedio de horas semanales que dedica la población de 10 años y más al trabajo no remunerado. De acuerdo con los datos, el tiempo invertido en labores no remuneradas se constituye en un obstáculo para el progreso académico y laboral remunerado, el incremento de sus competencias y desarrollo social.<sup>348</sup>

**Tabla 10**

*Promedio de horas semanales que dedica la población de 10 años y más al trabajo no remunerado, por nivel de instrucción, según sexo*



**Fuente:** Elaboración de la UPPU del OPD-FUNGLODE, con base en datos del Módulo de Uso del Tiempo de la ENHOGAR, (2019).

En tal sentido, las féminas que más horas dedican al trabajo no remunerado son aquéllas que solo alcanzaron un nivel de primaria o secundaria, existiendo una relación negativa entre la capacitación académica y las horas de trabajo no remuneradas.<sup>349</sup>

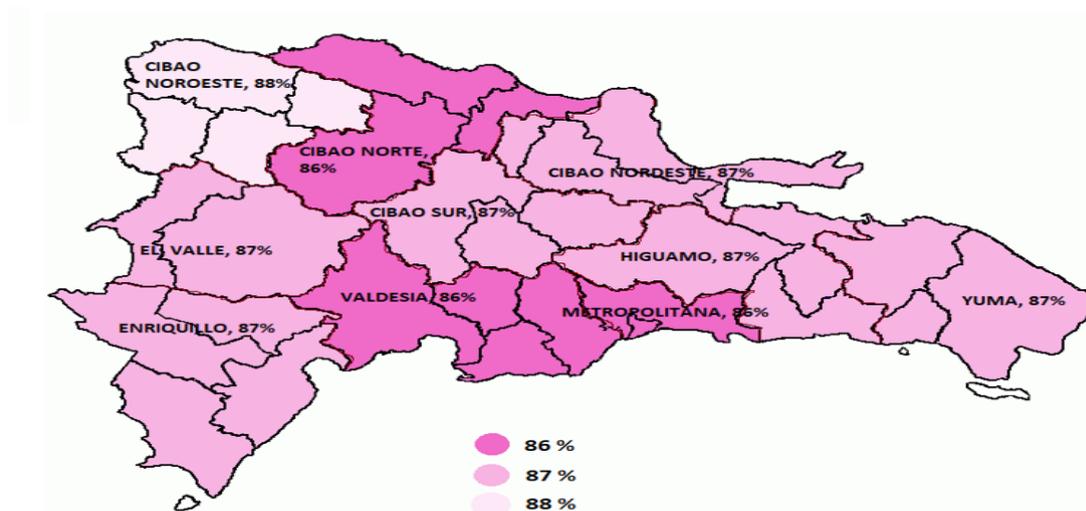
#### 4.5.2.5 Remuneraciones

348 DURÁN, M. El trabajo no remunerado en la economía global . 1a. ed., Fundación BBVA, 2012.

A escala nacional, según los datos de la ONE a 2016, las mujeres perciben en promedio solo el 78 % del salario de los hombres. La Tabla 11 representa el cociente del salario femenino y masculino a nivel de regiones de desarrollo. En general, las diferencias no son muy marcadas entre regiones. Con respecto a esto, las más inequitativas fueron Metropolitana, Valdesia y Cibao Norte, donde las mujeres perciben 86 % de los salarios de los hombres, mientras la más equitativa es Cibao Noroeste (88 %) y las restantes están en términos medios (87 %).<sup>350</sup>

**Tabla 11**

*Razón del salario<sup>5</sup> mujer/hombre por región de desarrollo, 2016*



**Fuente:** Elaboración de la USC del OPD-FUNGLODE, con base a los datos de la ONE, (2019).

A pesar de la disparidad en el salario en función del sexo, es pertinente destacar que la remuneración de las féminas se incrementó a un ritmo considerable con miras a disminuir la brecha. El ingreso laboral promedio mensual creció un 5.2 % para las mujeres, en comparación con un 2.2 % para hombres de 2016 a 2017, igualmente, el ingreso real por hora.<sup>351</sup> (MEPyD, 2017)

#### 4.5.2.6 Pobreza y desigualdad de género

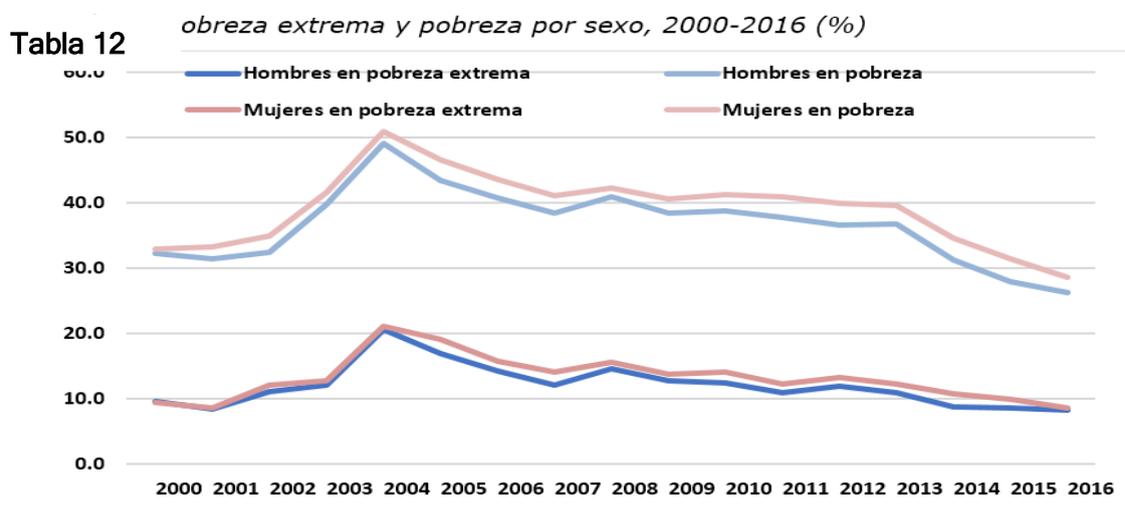
350 DURÁN, M. & GARCÍA SAINZ C. Fuentes bibliográficas sobre trabajo no remunerado. Consejería de Madrid, Dirección General de Economía y Planificación, 1998.

351 Ibidem.

Un elemento para considerar con respecto a la situación actual de la mujer en República Dominicana es que la pobreza y desigualdad relacionadas con el sexo es el reflejo de algunos hechos expuestos en los acápites de educación y mercado laboral.<sup>352</sup>

De acuerdo con los datos presentados en la tabla 12, la proporción de la población femenina es afectada con mayor frecuencia por la pobreza extrema y la pobreza en sentido general.<sup>353</sup> A pesar de esto, se observa una disminución acelerada de la pobreza extrema femenina. Es decir, es probable que este grupo esté pasando de la pobreza extrema a la pobreza, lo cual significaría un menor avance de esta última, pero en términos de reducción de brechas.<sup>354</sup>

**Figura 6**



**Fuente:** Elaboración de la USC del OPD-FUNGLODE, con base en los datos del CEPALSTAT, 2019.

La Tabla 12 implica indirectamente, la tendencia al aumento en el Índice de Feminidad de la pobreza extrema y pobreza en República Dominicana a través de los años, sinónimo de que fueron los hombres los más propensos a

352 ARELLANO ORTIZ, P. & PONCE HEINSOHN I. “Interpretación Jurisprudencial Del Beneficio de La Semana Corrida: Violación Del Principio de Igualdad de Remuneraciones (Corte Suprema).” *Revista de Derecho* (Valdivia, Chile), vol. 24, no. 2 2011, pp. 227–34.

353 CASTILLO FERNÁNDEZ, D. et al. *Trabajo global y desigualdades en el mercado laboral*. CLACSO, 2016.

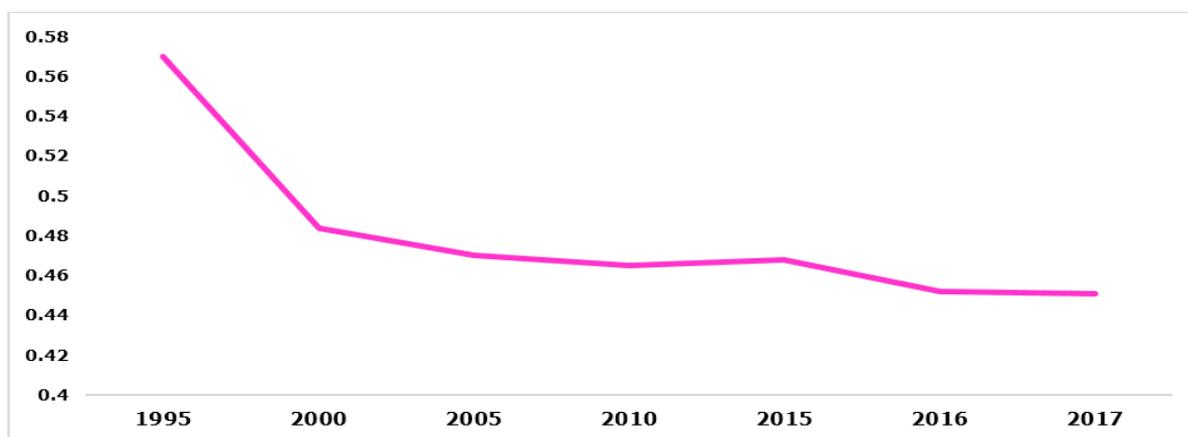
354 MANZANERA-RUIZ, R. “Trabajo Social Internacional En Contextos de Pobreza y Desigualdad de Género: Aportaciones Feministas y Del Enfoque de Las Capacidades [International Social Work in Poverty and in Gender Inequality Contexts: Contributions from Feminist and the Capability Approaches].” *Portularia*, vol. 12, no. 1, 2012, pp. 29–38.

salir de esta situación de vulnerabilidad.<sup>355</sup> En 2000, este índice se ubicó en 124 para la pobreza extrema y 117.4 para la pobreza; 10 años después, se situó en 130.9 y 116.6, respectivamente, en tanto en 2016 pasó a 141 y 124.4.<sup>356</sup>

Una medida que recopile los principales aspectos tratados y proporcione una dimensión de la desigualdad entre hombres y mujeres es provechosa. En tal sentido, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) creó el Índice de Desigualdad de Género (IDG). Este proporciona información de la desigualdad respecto a tres aspectos: salud reproductiva, empoderamiento y estado económico.<sup>357</sup>

**Tabla 13**

*Índice de Desigualdad de Género (IDG-2), 1995-2017*



**Fuente:** Elaboración de la USC del OPD-FUNGLODE en base con los datos del PNUD, 2019.

Según la Tabla 13 el IDG en República Dominicana muestra una tendencia a reducirse desde 1990, aunque a partir de 2000 su ritmo de decrecimiento fue más lento. En 2017, el país se ubicó en la posición 103 con un IDG de 0.451, superando el promedio regional (0.386) e incluso el mundial (0.441). El impedimento principal para el avance de este índice es la ralentización en mortalidad materna y embarazos en la adolescencia, mientras la participación legislativa y la inclusión en el mercado laboral son factores que continúan presionando paulatinamente hacia el

355 DOMÍNGUEZ AMORÓS, M. et al. Viejos y Nuevos Clivajes de la Desigualdad Educativa en Iberoamérica. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2019.

356 GARCÍA-M. & CARRASCO GALÁN J. Género y desigualdad: la “feminización de la pobreza”. Universidad Pontificia de Comillas, 2004.

357 GARCÍA SAINZ, C. “El Impacto de La Crisis Económica En La Pobreza de Tiempo y La Desigualdad de Género.” Arbor, vol. 193, no. 784 (2017), pp. 382-a382.

alza.<sup>358</sup>

#### 4.5.2.7 Participación de la mujer en la Administración Pública

La Ley núm. 41-08, de Función Pública de República Dominicana, plantea en su art. 3, literal 2 (acerca de la igualdad de acceso a la función pública) que este es "... derecho universal de acceder a los cargos y a las oportunidades de la función pública sin otro criterio que el mérito personal y sin discriminación de género, discapacidad o de otra índole".<sup>359</sup>

La normativa busca proteger y garantizar el libre acceso de las mujeres –en igualdad de condiciones– a los puestos de trabajos de la administración pública. A pesar de la intención del legislador, una década después de la aprobación y promulgación de la norma, lo establecido acerca del acceso a los cargos en la práctica no se aplica totalmente en la realidad dominicana.<sup>360</sup>

Esto se observa en los cargos de dirección de los ministerios de Estado. Actualmente, el país cuenta con 23 ministerios, de los que 20 son dirigidos por hombres y tres por mujeres. Otro dato para resaltar consiste en que las carteras dirigidas por las mujeres responden a temas sociales: MESCyT, Ministerio de la Juventud (MJ) y el Ministerio de la Mujer (MMJ).<sup>361</sup>

De igual forma, se observó la desigualdad en la representación femenina en los viceministerios, de 128 existentes:

---

358 COLACCE, M. "Cómo se modificarían la pobreza y la desigualdad de ingresos de los hogares si se cierran las brechas de género en el mercado laboral? Un estudio para cuatro países de América Latina." *Desarrollo y sociedad*, no. 81, Universidad de los Andes (Colombia), 2018, pp. 11–60.

361 **Tabla 14** ...SUA A. & MERCÈ BARCELÓ S. *Mujer y discriminación: del Tribunal de Justicia de las Comunidades al Tribunal Constitucional*. Instituto Vasco de Administración Pública, 1997.

360 CHILLIDA APARICIO, M. et al. *Módulo de sensibilización y formación continua en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para personal de la Administración Pública*. Instituto de la Mujer Ministerio de Igualdad, 2009.

361 BODELÓN GONZÁLEZ, E. & IGAREDAS N. *Los planes de igualdad en tiempos de crisis: problemas de aplicación y carencias conceptuales*. Dykinson, 2013.

66 % está dirigido por hombres y solo 33.3 % por mujeres. Con respecto a las gobernaciones provinciales, hasta el momento, existen 31 gobernaciones civiles: 83.9 % conducidas por hombres y 16.1 % por mujeres. (MMJ, 2018).

La Tabla 3 presenta la cantidad de servidores públicos en los diferentes ministerios, segregados por sexo y edad.<sup>362</sup>

*Cantidad de servidores públicos en ministerios de la República Dominicana*

Institución	Femenino	Masculino	Total
Ministerio de la Presidencia	132	159	291
Ministerio de Hacienda	535	699	1,292
Ministerio de Agricultura	2,701	4,769	7,470
Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología	283	364	647
Ministerio de Administración Pública	211	127	338
Ministerio de Interior y Policía	1,658	2,287	3,945
Ministerio de Juventud	208	221	429
Ministerio de la Mujer	457	96	553
Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo	362	292	654
Ministerio de Trabajo	644	535	1,179
Ministerio de Deporte	985	2,511	3,496
Ministerio de Relaciones Exteriores	1,532	2,376	3,908
Ministerio de Cultura	414	559	973
Ministerio de Turismo	907	897	1,804
Ministerio de Industria y Comercio	3,620	4,440	8,060
Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales	953	2,514	3,467
Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones	2,215	3,793	6,008
Ministerio de Salud Pública	4,233	3,220	7,453
Ministerio de Educación	126,908	60,503	187,411
Ministerio de Energía y Minas	118	203	321
<b>Total</b>	<b>149,076</b>	<b>90,565</b>	<b>239,699</b>

**Fuente:** Elaboración de la UPPU del OPD-FUNGLODE, con base en datos del Ministerio de Administración Pública (MAP) (2018).

362 MORAIN, D. KAMALA H. La historia de la primera mujer vicepresidenta de los Estados Unidos (1.a ed.). Penguin Random House Grupo Editorial, 2021.

Tal como se muestra en la Tabla, de 239,699 servidores públicos, 126,908 son mujeres y 90,565 son hombres, representando las primeras el 62.1 % y los segundos el 37.9 % (MAP, 2018). Al desagregar las cifras anteriores se evidenció que la mayor cantidad de mujeres se concentró en dos ministerios: MSP y MINERD. En ambas entidades los empleos de las féminas se correlacionan con posiciones, históricamente, designadas a estas: educación y salud (médicas, bioanalistas, enfermeras, personal de apoyo en los servicios médicos), entre otros.<sup>363</sup>

Con respecto a la base de datos del Sistema de Administración de Servidores Públicas (SASP) a 2019, a medida que incrementa la escala salarial, es menor la representación de las mujeres. Ejemplo de esto es que más del 50 % de la escala salarial de menos de \$39,000 pesos dominicanos es percibido por mujeres, mientras que en los salarios de \$100,000 y más, este porcentaje disminuye y solo el 43 % es de sexo femenino. Esto quizás se explica por el hecho de que las mujeres se encuentran en menos cargos directivos –que son los que devengan mayores salarios– que los hombres.<sup>364</sup>

En los ministerios donde se crean las políticas económicas, de seguridad y defensa, y las medidas transversales de la administración su personal es, mayormente, masculino (MAP, 2018). Un ejemplo de esto se observa en el Ministerio de la Presidencia (MIMPRE) con 291 empleados: 132 mujeres y 159 hombres, y el Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes (MICM) con 8,060 empleados: 3,620 mujeres y 4,420 hombres.<sup>365</sup>

---

363 CARVALHO, G. A. P. Mujeres en la política y la democracia interna en los partidos políticos: ¿la mediación y la cultura del diálogo pueden colaborar con esas demandas? (Spanish Edition). Independently published, 2019.

364 RODRÍGUEZ, J. F. La Mujer y la Política Españolas (Spanish Edition). BiblioBazaar, 2009.

365 BERNABEU, T. E. Mujer y Política: Liderazgo ante la pandemia. Edición Kindle, 2020.

#### 4.5.2.8 Resumen estadístico

Luego de presentados los datos estadísticos con alusión al tema en cuestión, se considera pertinente argumentar sobre los mismos. Referente al contexto español y dominicano ambos contextos guardan muchas similitudes en cuanto a la igualdad de oportunidades y participación de la mujer en los mercados laborales, según los resultados el tema de la equidad de género sigue siendo una meta, aunque se publica en revistas y por medio de comunicación el gran avance que han tenido las mujeres en los últimos años, lo cierto es que en el fondo tan avance representa un espejismo, pues lo que sí es evidente que se les ha aumentado las responsabilidades pero no se percibe un aumento significativo en los beneficios.

Según las estadísticas, en ambos países las mujeres dedican más años a su preparación profesional, el número de mujeres preparadas y tituladas supera en gran manera al de los hombres, sin embargo, los hombres siguen ocupando los lugares preferenciales en las empresas públicas y privadas.

Es tal la diferencia que se evidencia, pues al momento de pensar en la mujer para la ocupación de un puesto directivo, las instituciones toman en cuenta un sin número de detalles que representan una barrera para ocupar una posición importante. Como si fuera poco, también se puede percibir que cuando la mujer logra ocupar una posición relevante semejante al hombre, mayormente se le limitan los beneficios que representa tal posición. Es como si se le digiera a la mujer, "has llegado hasta aquí pero no te lo mereces por eso te pagaremos un porcentaje menor que al hombre", tal acción representa un acto de discriminación social.

En conclusión, se puede decir que los resultados arrojados dejan entender que se deben seguir implementando normas y leyes que nivelen realmente la situación no en teorías sino en la práctica referente a la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos sociales en benéficos y reconocimientos tanto del hombre como de la mujer.

## CONCLUSIONES

---

Referente al primer objetivo de esta investigación, el cual consiste en describir la Constitución española y la dominicana en relación a la igualdad de derechos entre hombres y mujeres en el alcance de puestos laborales, se ha llegado a la conclusión que tanto en la Constitución española como en la Constitución dominicana, existen una gran cantidad de normas y artículos que resaltan la igualdad de hombres y mujeres en relación a la ocupación de puestos laborales tanto en la administración pública como en la privada.

Se presentan importantes artículos en ambas Constituciones que prohíben la discriminación entre hombres y mujeres en el ámbito laboral, dichos artículos surgieron productos de las grandes protestas de grupos sociales encabezados por mujeres que a través de los tiempos reclaman su participación al mercado laboral exigiendo ser tomadas en cuenta para desarrollar sus habilidades profesionales y aportar al desarrollo de las sociedades desde una perspectiva diferente a la que se les ha asignado por muchos años socialmente por medio de leyes y reglamentos fundamentados en pensamientos machistas.

Se puede resaltar que la igualdad de derechos entre hombres y mujeres es una lucha que data de muchos años, debido a que desde el principio de los sistemas sociales se escatimaba las capacidades de las mujeres para participar en el liderazgo de cargos públicos.

Según las diferentes teorías planteadas en el cuerpo de esta investigación, en el orden social los aportes que realizaba la mujer a la sociedad se consideraban privados desde la adquisición de la educación, pues aún desde ese ámbito la educación que recibían consistía en el aprendizaje de roles hogareños y maternales, pero nada que ver con la participación en las políticas sociales ni en los trabajos públicos.

Por último, se puede decir que, aunque en ambas constituciones se presentan artículos y normas que favorecen la igualdad de derechos entre hombres y mujeres para la ocupación de cargos en la administración pública y privada, al analizar la realidad de la participación de la mujer en comparación a la de los hombres en los cargos públicos y privados, se puede observar que tales leyes y normas en ambas constituciones son más teóricas que prácticas. Pues

actualmente el número de mujeres que han accedido cargos importantes en la administración pública y privada es muy poco.

Cabe mencionar que a pesar de que existen leyes que prohíben la discriminación en todo el sentido de la palabra, todavía esta mala práctica está en acción en los sistemas administrativos de las sociedades, todavía se implementan trabas y se crean condiciones que limitan el acceso de las mujeres a cargos directivos de importancia.

Se concluye en este aspecto, que todavía hay muchas barreras que eliminar para que los artículos y normas establecidos en las constituciones de ambos países sean plenamente una realidad práctica a la hora de designar ocupación de puestos en la administración pública y privada.

En relación al segundo objetivo que consiste en analizar la incidencia que ha tenido el liderazgo de la mujer en la administración educativa española y dominicana. Se puede concluir que en ambos países el logro de la participación de la mujer en el liderazgo educativo se ha ido logrando por medio de un proceso largo de exigencias legales, pues según los planteamientos de las diferentes teorías se pudo observar que desde el principio de las civilizaciones española y dominicana el sistema educativo estaba diseñado para formar un hombre para la vida pública y a una mujer para la vida privada. En la antigüedad desde la niñez solo los varones tenían el privilegio de acceder al conocimiento de ciencias económicas, legales, comerciales y estatales, era tal el privilegio que en algunos países como por ejemplo Grecia, los niños se les asignaban un maestro para que le formaran para que sean hombres de estados o futuros gobernantes. En el caso de las niñas, todas las oportunidades de acceso al conocimiento estaban condicionadas a la vida hogareña y marital creando un programa en la mentalidad de la sociedad que determinaba que la vida pública, social y comercial era cosas exclusivas de hombres y al inverso la vida privada, hogareña era cosa exclusiva de mujeres.

En España esta percepción fue cambiando con la introducción de la mujer en la educación superior impactando este hecho a todos los demás niveles educativos cuando se fueron creando escuelas exclusivas para mujeres, más luego la mujer tenía la oportunidad de estudiar en la misma escuela que los hombres, pero con cierto grado de supervisión.

Mas tarde la mujer fue tomando lugar en la participación del liderazgo educativo porque las mujeres duplicaron considerablemente los puestos de estudios en todas las universidades con relación a los hombres. Este hecho fue trascendental para la participación de la mujer en el liderazgo educativo español. En el caso de República Dominicana el proceso fue semejante, pues fue a partir de iniciativas de mujeres tales como Salomé, Socorro, Abigaíl, Ercilia y muchas otras, que se le fue abriendo espacio en la participación a la educación igualitarias y al liderazgo de las mismas en la educación. Según los tiempos han ido avanzando las mujeres se abren más espacios en el liderazgo educativo de la República Dominicana, no obstante, cabe destacar que, aunque las mujeres tienen una cuota de participación en el liderazgo educativo, esta participación mayormente es en calidad de subordinadas, pues todavía los hombres ocupan los principales lugares en el liderazgo educativo. Entre los factores que influyen para mantener el liderazgo masculino en gran parte de los cargos educativos, se puede mencionar las políticas de nombramientos que están viciadas por el clientelismo y no por la capacidad de los y las aspirantes a ocupar los puestos directivos.

Sin embargo, al observar la gestión de las mujeres que han logrado ocupar un puesto de dirección en un centro educativo, con la gestión de los hombres que ocupan dichos puestos, se puede palpar que los resultados de gestión de las mujeres supera los resultados de gestión de los hombres, esto es debido a que la mujer muestra más entrega y dedicación al desempeño de su puesto.

Dichos resultados han ido ampliando las oportunidades de participación de las mujeres en el liderazgo educativo a tal punto que han ocupados puestos de alta gerencia a nivel Distrital y Ministerial en el aspecto de la educación dominicana.

Poco a poco se ha ido cerrando la brecha de desigualdad entre hombres y mujeres concerniente al liderazgo educativo. Aunque se debe resaltar que el hecho de que las mujeres ocupen casi los mismos puestos en el liderazgo educativo que los hombres, no por eso se ha eliminado la desigualdad o discriminación, pues en lo que respecta al devengar los sueldos las mujeres trabajan igual o más que los hombres sin embargo cobran sueldos menores.

Convirtiéndose este factor en un objetivo a conquistar para lograr la igualdad en cuanto a la participación y la

adquisición de beneficios en el liderazgo educativo.

Concerniente al último objetivo el cual consiste en comparar el resultado de los centros educativos liderados por mujeres en España y República Dominicana. Se llegó a la conclusión que el número de centros educativos gestionados o dirigidos por mujeres tanto en España como en República Dominicana ha mostrado un aumento significativo en comparación con años atrás. Este hecho se ha considerado como un impacto positivo en el sistema educativo que antes era percibido como la cuna de una ideología de régimen autoritario dirigidos solamente por hombres.

La presencia del liderazgo de la mujer en el sistema educativo de ambos países ha significado grandes avances en el alcance de los derechos de igualdad, donde la mujer se siente dignificada y tomada en cuenta en los puestos de dirección públicas para desarrollar sus habilidades de liderazgo y a la vez aportar significativamente y directamente al desarrollo de un sistema social más equitativo y defensor de los derechos humanos en todos los ámbitos.

El sistema educativo tanto en España como en República Dominicana ha recibido importantes aportaciones por parte del liderazgo de la mujer, desde la creación de estrategias para implementar instancias infantiles buscando una plena integración de la mujer al mercado laboral, hasta la creación de estrategias para ampliar la educación de adultos y centros de formación técnicos profesionales, con el fin de eliminar definitivamente el analfabetismo y el desempleo. Todas estas políticas revolucionarias que han traídos transformación a ambos sistemas educativos, en manera especial la transformaciones curriculares en busca de la calidad de la enseñanza con el fin de formar un hombre y una mujer flexibles a los cambios, defensor y defensora de los derechos tanto de hombres como de mujeres, asumiendo su cuota de participación en la formación de las futuras generaciones, cultivando el respeto mutuo, han contado con la participación activa de mujeres en la gestión educativa.

En relación a lo que es la gestión de los centros educativos liderados por mujeres y en comparación con los centros liderados por hombres, se pudo determinar que en la gestión femenina existe mejor organización, más trabajo en equipo y más oportunidades de crecimiento. En relación a la administración financiera de dichos centros también

la gestión de la mujer resalta con mejor procedimiento, pues se ha podido observar la transparencia de dicha gestión según lo que se ha investigado en las diferentes teorías, donde resalta la disponibilidad de dar cuentas por parte de la mujer al momento requerido por la sociedad y los órganos superiores, en tal punto los hombres no se muestran tan abiertos debido a la poca organización en sus procesos administrativos.

Por último, se concluye resaltando que en los centros educativos liderados por mujeres la integración de la familia es más evidente, esto es debido a que el mayor porcentaje de tutores que dan seguimientos a la educación de sus hijos son las mujeres, ya que el hombre siempre está ocupado en sus negocios o asuntos personales, depositando plenamente esa responsabilidad sobre las mujeres, lo que permite a las gestoras de centros educativos establecer un mejor vínculo tanto con los estudiantes como también con sus familias, logrando de este modo mejores resultados que los hombres en el alcance de los objetivos de aprendizajes.

## **RECOMENDACIONES**

---

Luego de haber observado las diferentes teorías, de haber hecho un importante análisis y presentar las conclusiones pertinentes al tema de la presente investigación, corresponde aportar unas series de recomendaciones que se consideran serán de gran ayuda para el desarrollo del liderazgo femenino y producción de los cambios necesarios en las políticas públicas para la ocupación de puestos de alta gerencia en el sistema educativo de cada país objeto de estudio.

En primer lugar, se recomienda a los gobiernos y funcionarios a crear normativas que impulsen efectivamente el fiel cumplimiento de los artículos reflejados en ambas Constituciones, pues no se asimila que teniendo un marco legal tan claro y prometedor de grandes cambios positivos, tal marco legal no sea tomado en cuenta a la hora de la práctica. Por tanto, debe existir una legislación más responsable con un régimen de consecuencias para los funcionarios o gestores que no respeten las leyes constitucionales establecidas, con relación a la administración pública, asignación de puestos, a la igualdad de los derechos y a la no discriminación.

En otro ámbito se recomienda a los hombres a integrarse de forma más flexible en el reconocimiento de los derechos de las mujeres a la ocupación de cargos públicos. Se considera necesario un cambio de mentalidad, comprender que la base del desarrollo está en la educación, en el respeto y la igualdad de oportunidades. Por tanto se deben desarraigar del sistema social y político, así como también en las familias, las malas prácticas de poner obstáculos para que los demás no avancen, en este caso las mujeres. Se entiende como dicen un proverbio, que no se puede tapar el sol con los dedos, es decir no se deben ignorar los aportes y los cambios positivos que han surgidos en la sociedad en general y de forma especial en los sistemas educativos, gracias a la incorporación y participación de la mujer en la gestión. Confirmando según lo dice el tema general de la presente investigación, los cambios producidos por la mujer en la gestión educativa, son importante paradigma para provocar y efectuar un cambio positivo en todas las ramas de la administración tanto pública como privado.

Por último, se recomienda a los gestores tanto hombres como mujeres, que cultiven una educación de calidad con

dirección de formar tanto a los niños como a las niñas en un marco de derecho de respeto e igualdad social en relación a las oportunidades. Es decir, que desde pequeños los hombres y las mujeres se levanten cultivando y aprovechando las oportunidades que sus capacidades les brinden en la vida pública y privada. Esto incluye la eliminación de las políticas antiéticas y clientelistas que empañan las administraciones públicas en ambos países. Se deben elegir gestores por sus capacidades no por sus relaciones políticas.

Al final, cabe resaltar que la igualdad de derechos, la equidad, y la calidad en la gestión pública no puede ser una realidad plena si sus actores están fundamentados en sus intereses personales y particulares. Es necesario que el fundamento para alcanzar cada uno de los elementos antes mencionados, sea un interés colectivo, plural que beneficie a todos los integrantes de la sociedad, comenzando por los más vulnerables.

## BIBLIOGRAFÍA

---

- ABELLÁN, G. M. G. F. *La argumentación en el Derecho - algunas cuestiones fundamentales* (2.<sup>a</sup> ed.). Palestra Editores. 2021.
- ABRIL MORALES P. et al. "Pymes que facilitan la conciliación corresponsable a los hombres." *Política y sociedad (Madrid, Spain)*, vol. 57, no. 2 (2020), p. 499.
- ACOSTA ESTÉVEZ, J.-B. "La hora de la igualdad en el trabajo". *Revista Técnico Laboral*, núm. 25(97), (2003). Pp. 635–653.
- ALBALA, A. "Partidos políticos y movimientos sociales en América Latina un análisis configuracional". *Perfiles Latinoamericanos*, núm. 28 (2016), p.36.
- ALEGRE TORT-MARTORELL, I. et al. *Políticas de conciliación, liderazgo y cultura en 2.200 PYMES españolas*. 2007.
- ALCÁNTARA SANTUARIO, A.-A., & ZAIRA NAVARRETE, Z.-C. "Inclusión, Equidad Y Cohesión Social En Las Políticas De Educación Superior En México". *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, núm. 5(15) (2014), pp. 213–239.
- ÁLVAREZ ROBLES, T. "La Igualdad Efectiva Entre Hombres y Mujeres: Desde Una Perspectiva Normativa Global y Nacional." *Cuestiones de Género: de La Igualdad y La Diferencia, Universidad de León*, no. 10 (2015), pp. 79–104.
- ALVESSON, M., & BILLING, Y. D. "Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding". *Organization Studies*, núm. 13(1) (1992), pp. 73–103.
- AMARO GUZMÁN, R.-A. "Notas de los derechos constitucional de la República Dominicana". *Secretaria de Estado de Administración de República Dominicana*, núm. 86 (1954), p.81.
- AMARTYA SEN, A.-K., & LAMPREA MONTEALEGRE, E.-L. "Economía de bienestar y dos aproximaciones a los derechos". *Universidad Externado de Colombia*, núm. 1 (2002), p.330.
- AMEZOLA, H. J. J. *Pensamiento complejo en la enseñanza por competencias profesionales integradas*. Editorial Universitaria Libros UDG. 2014.
- ANGELES GONZÁLEZ BUSTOS M. A. y IGLESIAS BÁREZ M. Seminarios interdisciplinarios de Derecho Español. Facultad de Derecho, Universidad de Salamanca 29 de noviembre de 2017. *Ars Iuris Salmanticensis*, vol. 6, no. 1, (2018), pp. 355-356.
- ÁNGELES GONZÁLEZ BUSTOS, M. A. Real Decreto-Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. [boe, n.o 57, 7-iii-2019]. *Ars Iuris Salmanticensis*, vol. 7, no. 2 (. 2020.), pp. 236-239.

- ANDIÓN IBÁÑEZ, X. (2017, 13 julio). *El piso pegajoso, el techo de cristal y las nuevas revoluciones necesarias*. Oxfam. <https://www.oxfamMexico.org/historias/el-piso-pegajoso-el-techo-de-cristal-y-las-nuevas-revoluciones-necesarias>
- ANDRUSKIW, OLGA. "Dispelling a Myth: That Stereotypic Attitudes Influence Evaluations of Women as Administrators in Higher Education". *The Journal of Higher Education*, núm. 4 (1980), pp. 475-496.
- ARDANCHE, M., & CELIBERTI, L. *Entre el techo de cristal y el piso pegajoso*. Cotidiano Mujer, 2011.
- ARAGÓN REYES, M. "Las Competencias del estado y las comunidades autónomas sobre educación". *Corte IDH*, núm. 98 (2013), pp. 191–199.
- ARAUJO, E. FERNÁNDEZ GONZÁLEZ J, "El derecho de libertad religiosa y la defensa de la paz como fundamento de la convivencia social en los ordenamientos jurídicos internacionales y en el magisterio de Benedicto XVI." *Ius canonicum*, vol. 60, *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra*, núm. 120 (2020), p. 917–
- ARCEO, D. F. B., & COLL, C. *Dispositivos pedagógicos basados en la narrativa (Aula Nueva)* (1.ª ed.). Ediciones SM. 2021.
- ARROYOS CAMPO, S. *Gestión y Liderazgo de las Organizaciones desde una Perspectiva de Género*. Universidad Zaragoza, 2020.
- ARCEO, D. F. B., & COLL, C. *Dispositivos pedagógicos basados en la narrativa (Aula Nueva)* (1.ª ed.). Ediciones SM. 2021.
- ATAMIRA L. *Administración y gestión de los centros escolares: panorámica internacional*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2007.
- AYLLÓN GARCÍA J "La Justicia Restaurativa en España y en otros ordenamientos jurídicos." *Ars Boni et Aequi*, vol. 15, *Universidad Bernardo O'Higgins*, no. 2 (2019), pp. 9–29.
- BAILLIET, C. M. *La construcción del derecho consuetudinario de la paz: América Latina y la Corte Interamericana de Derechos Humanos*. Edward Elgar Publishing, 2021.
- BARAHONA, A. "Límites jurídicos al establecimiento de tributos ambientales en el ordenamiento español, desde la perspectiva del derecho nacional y europeo." *Revista direito GV*, vol. 12, *Fundação Getulio Vargas*, núm. 2 (2016), pp. 564–99.
- BARRÉRE UNZUETA, A. "La acción positiva análisis de concepto y propuesta de revisión". *Facultad de derecho* núm.9 (2002), pp. 1–29.
- BARRIOS HERRERO, O. "Mujer, sexualidad y familia en las artes escénicas

- contemporáneas de África y de la diáspora africana.” *Mujer, sexualidad y familia en las artes escénicas contemporáneas de África y de la diáspora africana*, 2004
- BARTLETT CASTELLÀ, ENRIC R., et al. *1957-2007, 50 años de derechos humanos y Europa*. Bosch, 2009.
- BASABE-SERRANO S. “La Sub Representación de Mujeres En Gabinetes Ministeriales: El Caso Ecuatoriano En Perspectiva Comparada, 1979–2015.” *Latin American Research Review*, vol. 55, no. 1 (2020), pp. 31–48.
- BATISTA POLO, U. *La mujer y su participación en el Poder Legislativo*. Observatorio Político Dominicano, 2015.
- BAUDELLOT, C. & ESTABLET R. *El nivel educativo sube: refutación de una antigua idea sobre la pretendida decadencia de nuestras escuelas*. Morata, 1990.
- BELTRÁN, E., FAERMAN, R., SÁEZ, G. J. A., MANZANO, P. M., HOPP, C. M., GROBA, C. S. A., FLÓREZ, C. M. C., SÁNCHEZ, C., JARAMILLO-SIERRA, I. C., AÑAZCO, Z. Y., RUZ, S. T., & VALLE, F. M. *Violencias contra las mujeres: Relaciones en contexto (Género)*. Ediciones Didot, 2020.
- BERTRAN, M., JANSÀ, M., VIDAL, M., NÚÑEZ, M., ISLA, P., & ESCARRABILL, J. “Guía metodológica para la elaboración de un programa estructurado de educación terapéutica: del diseño a la evaluación”. *Revista Clínica Española*, núm. 1 (2020), pp.130–165.
- BENTANCUR N. “Aporte para una topografía de las políticas educativas en Uruguay: instituciones, ideas y actores.” *Revista uruguaya de ciencia política*, vol. 21, no. 1, 2012, p. 65–.
- BODELÓN GONZÁLEZ, E. & IGAREDAS N. *Los planes de igualdad en tiempos de crisis: problemas de aplicación y carencias conceptuales*. Dykinson, 2013.
- BOTERO EDUARDO, F.-B. “Las constituciones colombianas comparadas”. *Medellín. Temis*, 3(8) (1964), pp. 43–68.
- BOWEN, JEAN. *Historia de la Educación Occidental*. Editorial Herder. Barcelona, España 1985
- BLAT GIMENO, A. “Género y Educación”. *Revista Iberoamericana de Educación* núm. 6 (2021), p.8
- BLEJMAR, B. *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Novedades Educativas, 2005.
- BRITO V. *Educación sin fronteras en la república dominicana*. Santillana, 2020.

- BURGOS, GERMÁN. "El Estado de Derecho En América Latina: ¿artífice de La Igualdad o Factor de Desigualdad?" IUSTA, Universidad Santo Tomás de Colombia, vol. 1, no. 24 (2016), p.8.
- CABALLERO WANGÜEMERT, M. "Mujeres de Ciencia: El Caso Del Consejo Superior de Investigaciones Científicas." *Arbor*, vol. 192, Consejo Superior de Investigaciones Científicas, núm. 778 (2016), p. 300.
- CABALLERO ALVAREZ, R. "El diseño curricular como estrategia para la incorporación de la perspectiva de género en la educación superior. (PARA LA AGENDA EDUCATIVA NACIONAL)." *Revista latinoamericana de estudios educativos*, vol. 41, núm. 3-4, Centro de Estudios Educativos, A.C, (2011), p. 45.
- CALERO, J. *La equidad en educación. Informe analítico del sistema educativo español* (Centro de investigación y documentación educativa CIDE ed., Vol. 175). Secretaría General Técnica. Subdirección General de Información y Publicaciones. 2020.
- CALVO GONZÁLEZ, J.-C. "Desigualdades de género y capacidades humanas". *Revista COMARES*, núm. 8 (2010), p. 177.
- CANLE, I. I. C. *El Principio de Igualdad Desde un Enfoque Pluridisciplinar Prevención y Represión de la Violencia de Género, (Spanish Edition)*. Editorial tirant lo blanch, 2016.
- CANTERO CERREZO, A. AND YUSTOS GUTIÉRREZ J. *El V programa, para un desarrollo sostenible. Ministerio de Medio Ambiente, Secretaría General de Medio Ambiente*. Dirección de Calidad y Evaluación Ambiental, 1997.
- CAPITÁN, Á. *Cómo trabajar en equipo a través de competencias* (1.a ed.). NARCEA, 2016.
- CARVALHO, G. A. P. *Mujeres en la política y la democracia interna en los partidos políticos: ¿la mediación y la cultura del diálogo pueden colaborar con esas demandas?* (Spanish Edition). Independently published, 2019.
- CASCAJERO, J. *Género, dominación y conflicto: perspectivas para la historia antigua*. Ediciones Universidad de Salamanca (España), 2000.
- CASTILLO FERNÁNDEZ, D. et al. *Trabajo global y desigualdades en el mercado laboral*. CLACSO, 2016.
- CASTRO, J. L. "La reforma de los Estatutos de autonomía". *Universidad de la Rioja*, núm.88 (2005), pp. 17–32.
- CELADOR ANGÓN, Ó. *El sistema de enseñanza de la religión en el Reino Unido y España. Análisis comparativo de la Ley de Calidad de la educación*. Ediciones Universidad de Salamanca (España), 2005.
- CERVANTES, B. V. M. *Los límites de la interpretación constitucional. De nuevo sobre los*

*casos trágicos*. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. 1997.

CHILLIDA APARICIO, M. et al. *Módulo de sensibilización y formación continua en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres para personal de la Administración Pública*. Instituto de la Mujer Ministerio de Igualdad, 2009

CIEZA GARCÍA J. *El compromiso y la participación comunitaria de los centros escolares. Un nuevo espacio-tiempo de intervención socioeducativa*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (Madrid, España), 2010.

CRENSHAW, K., EZPELETA, C., MIÑOSO, E. Y., FRUG, M. J., PRADO, G. P., MATTIO, E., FRANKE, K., CÁNAVES, V., CANO, V., SPADE, D., WILLSE, C., LITARDO, E., & RADÍ, B. *Feminismos jurídicos: Interpelaciones y debates (Derecho, género y sexualidad)*. Siglo del Hombre Editores, 2020.

CRESPO GARRIDO, M: "Mujer, mercado de trabajo y fecundidad: la conciliación de trabajo y familia el mayor indicador para el liderazgo femenino". *C l m. e c o n o m í a.*, núm. 17(17) (2010), pp. 169–196.

COLACCE, M. "Cómo se modificarían la pobreza y la desigualdad de ingresos de los hogares si se cierran las brechas de género en el mercado laboral? Un estudio para cuatro países de América Latina." *Desarrollo y sociedad*, no. 81, *Universidad de los Andes (Colombia)*, 2018, pp. 11–60.

COLOMER VIADEL, A. *Autogestión, cooperación y participación en las ciencias sociales*. UGARIT, 2009.

CONTRERAS JAIME, M.-H. "Procedimiento Penal Constitucional, Conflicto armado en Colombia". *Revista de Derecho*, núm. 4(19) (2003), pp. 119–125.

CONTRERAS M. EUGENIA M. *Educación y género: Un desafío de la Organización Magisterial*. SERNAM; Colegio de Profesores de Chile, 2004.

CORTÉS SALCEDO, R. A. "Ser responsables de sí mismos. Las políticas educativas de los estándares, las competencias y los talentos". *Revista Educación y Ciudad*, núm. 34 (2018), p.77–88.

CORBELLA MOLINA, L. "Aportaciones de Martha Nussbaum y Amartya Sen a la construcción de una dimensión ética en la relación socioeducativa: una revisión sistemática". *Pedagogía Social Revista Interuniversitaria*, núm. 37 (2021), pp. 67-80.

CRUZ REYES, E. (2010). "Derechos Humanos, Estado de Derecho y Constitución". *Criterio Jurídico Garantista*, núm. 2 (2010), pp.30-70

DANELCIUC-COLODROVSCHI, N. "El Aumento de Las Garantías y de Los Jueces En La Protección de Los Derechos Fundamentales: ¿coexistencia o Conflicto Entre Los Sistemas Constitucionales Internacionales y Regionales? –Evolución de Una Década– Federación Rusa." *Revista Jurídica Piélagus*, vol. 14, *Universidad Surcolombiana*, núm. 1 (2015), p. 93.

- DÍAZ DE TERÁN C. “Voz, Participación y Liderazgo. Superar La Barrera de Invisibilidad de La Aportación de La Mujer Al Derecho: Un Reto Educativo.” *Prisma Social*, núm. 25 (2019), pp. 23–40.
- DÍAZ CARRIÓN, I. et al. “Liderazgo Transformacional y Género En Hoteles de 4 y 5 Estrellas de Tijuana (México).” *Cuadernos de Turismo*, no. 42, (2018), pp. 137–60.
- DÍEZ GUTIÉRREZ, E. et al. *La cultura de género en las organizaciones escolares : motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección* . Octaedro, 2005.
- DIANA BENITO OSORIO. “La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial.” *Estudios gerenciales*, vol. 26, no. 115 (2010), pp. 65–78.
- DOMÍNGUEZ AMORÓS, M. et al. *Viejos y Nuevos Clivajes de la Desigualdad Educativa en Iberoamérica*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2019.
- DURÁN, M. *El trabajo no remunerado en la economía global* . 1a. ed., Fundación BBVA, 2012.
- DURÁN, M. & GARCÍA SAINZ C. *Fuentes bibliográficas sobre trabajo no remunerado*. Consejería de Madrid, Dirección General de Economía y Planificación, 1998.
- DURÁN, M. & CALATRAVA A. *La contribución del trabajo no remunerado a la economía española : alternativas metodológicas* . Instituto de la Mujer, 2000
- DINUCCI, L. *Participación Femenina y Comportamiento Organizacional*. Gestipolis, 2017.
- DÍAZ REVORIO, F. J "Derechos humanos y deberes fundamentales. Sobre el concepto de deber constitucional y los deberes en la Constitución Española de 1978". *REVISTA IUS*, núm. 5. (2016), pp. 36–54.
- DÍEZ GUTIÉRREZ, E. J., VALLE FLÓREZ, R. E., TERRÓN BAÑUELOS, E., & CENTENO SUÁREZ, B. "El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas". *Revista Iberoamericana de Educación*, núm. 33(2003), pp.1–19.
- ESCOLANO GIMENEZ, L. “El comienzo de las relaciones diplomáticas entre España y la República Dominicana en 1855.” *Revista Complutense de historia de América Universidad Complutense de Madrid*, vol. 37 (2011), p. 277.
- ESPEJO VILLAR L. “El fenómeno de la inmigración en España y en las políticas educativas territoriales.” *Revista Española de Educación Comparada, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)*, no. 14 (2008), p. 13–.
- ESCRIBANO G “El acceso de la mujer a los consejos de administración de las sociedades mercantiles: igualdad de género y poder de decisión en el derecho español” *Revista*

*Thesis Juris*, vol. 4, no. 1 (2015), p. 245.

FARIÑAS DULCE, MARÍA JOSÉ. *Los derechos humanos: desde la perspectiva sociológica jurídica a la "actitud postmoderna"*. Instituto de Derechos Humanos Bartolomé de las Casas, 1997.

FERNÁNDEZ-FÍGARES, M. LEÓN, M. & CORTÁZAR, M.". Profesorado universitario y género". *Las académicas*, núm. 101 (2003), p. 298.

FERNÁNDEZ GONZÁLEZ M. et al. *Tratado sobre la igualdad jurídica y social de la mujer en el siglo XXI*. Editorial Dykinson, 2019.

FERNÁNDEZ M. "Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido". *Reice*, núm. 4 (2006), pp. 11–24.

FERRAJOLI, L. *Manifiesto Por La Igualdad*. Trotta, 2019.

FOGEL, R. B., HEIKE, M. V., & OLAZAR, C. "Paraguay: la constitución de la identidad femenina en el campo". *América Latina Hoy*, núm. 9, (2009). p.354.

FRENCH-DAVIS, R. "Neo estructuralismo y Macroeconomía para el Desarrollo". *Revista Perfiles Económicos*, núm. 6 (2018), pp. 1–19.

GAIRIN, J. Y DOMÍNGUEZ G. "Estudio de liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido". *Reice*, núm. 4(2017), pp. 11–24

GÁLVEZ, INMACULADA E., et al. *Organización y gestión de los centros educativos en Iberoamérica*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2000.

GAMBOA BERNAL, G. A. "Los objetivos de desarrollo sostenible: una perspectiva bioética". *Persona y Bioética*, núm. 19 (2015), pp. 175–181.

GARAY MONTANEZ, N. "Igualdad y perspectiva de género: a propósito del bicentenario de la Constitución de 1812." *Pensamiento constitucional*, vol. 17, Pontificia Universidad Católica del Perú, no. 17 (2012), p. 199–.

GARCÍA FERNÁNDEZ, J. et al. *Un viaje por la educación ambiental en España: Una visita a algunas de las iniciativas promovidas desde la administración general y autonómica tras la publicación del Libro Blanco*. Ministerio de Medio Ambiente; Organismo Autónomo Parques Nacionales, 2006.

GARCÍA-LEGUIZAMÓN, F. "Medios de comunicación y educación: Reflexiones a propósito de la renovación curricular en la República Dominicana". *Ciencia y Educación*, núm. 2 (2018), pp. 29–40.

GARCÍA, O. *Del precedente constitucional al nuevo precedente contencioso administrativo*. O.H.D. 2014.

- GARCÍA OSORIO, G.-O., & SERGIO NÉSTOR, S.-N. "Una teoría de justicia social su pretensión de validez para una sociedad como la nuestra". *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, núm. 5 (2010), pp. 137–159.
- GARCÍA, R. *Vanguardia del Pueblo - Órgano de difusión oficial del Partido de la Liberación Dominicana*. Vanguardia del Pueblo, 2014.
- GARCÍA ÁLVAREZ M. AND GARCÍA LÓPEZ R. "El papel de los defensores del pueblo como impulsores de la modificación del ordenamiento jurídico: una garantía adicional de desarrollo del estado social." *Teoría y Realidad Constitucional, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)*, no. 26 (2010), p. 127–.
- GARCÍA OSORIO, G.-O., & SERGIO NÉSTOR, S.-N. "Una Teoría De Justicia Social Su Pretensión De Validez Para Una Sociedad Como La Nuestra". *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, núm. 5 (2010), pp.137–159.
- GARCÍA-PASCUAL, R. "Medidas de acción positiva en la escena del siglo XX: José Ruibal y la tutela de la igualdad". *Signa: Revista de la Asociación Española de Semiótica*, núm. 24 (2015), p. 347. <https://doi.org/10.5944/signa.vol24.2015.14715>
- GIMENO, A. "Género y Educación" *Revista Iberoamericana de Educación Núm. 6* (2021), p.8.
- GILES CARNERO, R. y MORA RUIZ, M. El derecho antidiscriminatorio de género : estudio pluridisciplinar de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo para la igualdad efectiva de mujeres y hombres . 1a. ed. Badajoz: Abecedario. 2008.
- GIL, C. & KAUFFMANN P. *Sistematización de experiencias para construir saberes y conocimientos desde las prácticas: Sustentos, Orientaciones, Desafíos*. Ariel Publisher. 2021.
- GIL DEL PINO, C., & GARCÍA-SEGURA, S. "El pensamiento complejo como herramienta clave ante el desafío de la igualdad de los seres humanos". *Revista Humanismo y Sociedad*, núm. 8 (2020), pp. 50–65.
- GIL-BORRELLI, C., VELASCO, C., MARTÍ-PASTOR, M., & LATASA, P. "La identidad de género, factor de desigualdad olvidado en los sistemas de información de salud de España". *Gaceta Sanitaria*, núm. 32 (2018), pp. 184–186.
- GÓMEZ, A. C., ROJAS, N. P., & ESPAÑA, W. K. *Planes de igualdad en las empresas. Procedimiento de elaboración e implantación* (1.a ed.). CISS. 2020.
- GÓMEZ BAÑUELOS, D. et al. "Estudio de la segregación ocupacional por razón de género en el sector turístico de México." *El Periplo sustentable*, no. 33 (2017), pp. 159–91.
- GÓMEZ GARCÍA, MERCEDES. *La educación física de la mujer de Salamanca: aportaciones históricas*. 2016.

- GÓMEZ GIL, C.-G. "Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica". *Papeles de relaciones eco sociales y cambio global*, núm. 8 (2017), pp. 108–118.
- GONZÁLEZ BUSTOS, M.A. *Mujer y desarrollo sostenible en el medio rural*. Barcelona: Atelier. 2020.
- GONZÁLEZ BUSTOS, M.A. *La mujer ante el siglo XXI: una perspectiva desde el ordenamiento jurídico-administrativo*. 1a. ed. Badajoz: Abecedario. 2006.
- GONZÁLEZ BUSTOS, M.A. *La mujer ante el ordenamiento jurídico: soluciones a realidades de género*. Barcelona: Atelier, 2009.
- GONZÁLEZ IGLESIAS M. "Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 [BOE n.º 272, de 9-XI-2017]." *Ars Iuris Salmanticensis*, vol. 6, Ediciones Universidad de Salamanca, núm. 1 (2018), pp. 176–80.
- GONZÁLEZ-ORTIZ DE ZÁRATE A. et al. "Evaluación de La Eficacia de La Formación En La Administración Pública: La Transferencia Al Puesto." *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, vol. 9, no. 17, (2017), pp. 113–27.
- GONZÁLEZ VARELA, J. "El discurso de Protágoras sobre el bien en el Protágoras de Platón." *Nova tellus*, vol. 38, no. 1, 2020, pp. 101–22.
- GUERRERO ROSADO, S. "Diferencias entre hombres y mujeres sobre las características del líder ideal en el ámbito laboral". *REIDOCREA: Revista electrónica de investigación Docencia Creativa*. Núm. 10 (2017), p.30-82.
- GREIDY, R. *Situación actual de la mujer dominicana*. Observatorio Político, 2015.
- HERNÁNDEZ MARTÍN, A., GARCÍA-V. & SÁNCHEZ GÓMEZ, M. "El profesorado universitario desde una perspectiva de género". *Revista Educación*, núm. 28(2011), p. 105.
- HERRERO DE MIÑÓN, M. "Constitución Española y Unión Europea: comentarios al artículo 93 de la Constitución española". *Revista de las Cortes Generales*, núm 5(1992), pp. 7–19.
- HELGESEN, S. *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership* (1st ed). Doubleday, 1995.
- HIDALGO-CAPITÁN, A. L., GARCÍA-ÁLVAREZ, S., CUBILLO-GUEVARA, A. P., & MEDINA-CARRANCO, N. "Los Objetivos del Buen Vivir. Una propuesta alternativa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible". *Revista iberoamericana de estudios de desarrollo*, núm. 8 (2019), pp.6–57.
- HOLL, I. *La traducción jurídica: entre el derecho comparado y el análisis textual contrastivo*. La traducción jurídica: entre el derecho comparado y el análisis textual contrastivo, 2012

- HURTADO CASTRILLÓN L. “Debido Proceso Como Garantía Constitucional En El Estado Social de Derecho.” *Memorias (Barranquilla, Colombia)*, núm. 11, (2009), pp. 45–52.
- ICKIS, JOHN C., et al. “La Agroindustria: Campo Fertil Para Los Negocios Inclusivos.” *Academia (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración)*, no. 44 (2009), p. 107–.
- ILARIA B. *Un programa de acción positiva*. Instituto de la Mujer, 1987.
- INMACULADA V “Libertad y Protección de La Persona Vulnerable En Los Ordenamientos Jurídicos Europeos: Hacia La Despatrimonialización de La Discapacidad.” *Revista de Derecho UNED, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)*, núm. 7 (2010), p. 561.
- JEAN DOUROJEANNI, M. "Organizaciones No Gubernamentales Internacionales O Transnacionales" *Ecología Aplicada*, núm. 5 (2006). p. 157.
- JARAMILLO, F. & MONROY C. “Paridad Democrática Por Fuera de Las Urnas. Una Aproximación a La Participación de Las Mujeres En La Administración Pública En Colombia.” *Opera (Bogotá, Colombia)*, vol. 16, no. 16 (2015), pp. 35–53.
- JIMENA QUESADA, L. El constitucionalismo social y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). *Lex Social: Revista de Derechos Sociales*, 9(1) (2021), pp.13–45.
- JORGE TAVERAS, R., & MAÑÓN CONCEPCIÓN, S. "Perspectiva jurídica del Convenio" núm. 183 en la protección de los derechos laborales de la mujer en República Dominicana". *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 1(2017), p. 23.
- JURADO OSPINA, S, et al. “La Gestión Educativa y Su Relación Con La Pedagogía En La Cultura Institucional.” *Revista Logos Ciencia & Tecnología, Dirección Nacional de Escuelas de la Policía Nacional de Colombia*, vol. 2, no. 2 (2011), p. 220.
- KABEER, N. *Realidades Trastocadas Las Gerarquías de Género en el pensamiento del Desarrollo*. Universidad Nacional Autónoma de México. 1991.
- LAVIÉ, J. "El Liderazgo a Debate: Nuevas perspectivas sobre un viejo conocido. Mujeres Dirigentes en la Universidad: Las texturas del Liderazgo". *Revista española de pedagogía*, núm.2 (2009), pp. 59-77.
- LEMUS DIEGO, M. *Libertad religiosa, simbología y derecho comparado*. 2013.
- LEWIN, L. *Gestion Educativa En Accion*. Novedades Educa, 2021.
- LÓPEZ ANIORTE, M. D. C. "Hacia la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el acceso y el disfrute de la pensión de jubilación". *Lan Harremanak - Revista de Relaciones Laborales*, núm. 43 (2020), pp. 120–155.

- LÓPEZ GUERRA, L., “La distribución de competencias entre Estado y comunidades autónomas en materia de educación”, *Revista Española de Derecho Constitucional*, núm. 7, (1983), p. 316.
- LOPEZ-GUZMAN, T., et al. “Melilla: Ciudad fronteriza internacional e intercontinental: análisis histórico, económico y educativo.” *Frontera norte*, El Colegio de la Frontera Norte, vol. 19, no. 37 (2007), p. 7–.
- LOURDES RAMÍREZ M. “Percepción de la figura de la conciliación en equidad.” *Revista de derecho (Barranquilla, Colombia)*, no. 38 (2012).
- MANZANERO D. “La modernización del sistema educativo y penitenciario de la mujer: el impacto de la herencia krausista en la obra de Concepción Arenal 1.” *Araucaria (Triana)*, vol. 22, *Universidad de Sevilla*, num.43 (2020), pp. 537–59.
- MANZANERA-RUIZ, R. “Trabajo Social Internacional En Contextos de Pobreza y Desigualdad de Género: Aportaciones Feministas y Del Enfoque de Las Capacidades [International Social Work in Poverty and in Gender Inequality Contexts: Contributions from Feminist and the Capability Approaches].” *Portularia*, vol. 12, no. 1, 2012, pp. 29–38.
- MARCIA D. "Las Académicas: Profesorado universitario y género". *Revista Educación* núm. 328 (2000), pp. 465-475.
- MACÍAS RUANO A. “La intercooperación representativa en España. Evolución y expansión.” *Revesc: Revista de Estudios Cooperativos*, *Universidad Complutense de Madrid*, vol. 126 (2017), pp. 133–53.
- MARCHENA, M. J. A. *Educación para la salud y prevención de riesgos psicosociales: En adolescentes y jóvenes*. (1.a ed.). NARCEA. 2017.
- MARROU, HENRI-IRÉNÉE. *Historia de la Educación en la antigüedad*. Ediciones Akal. Madrid 1985.
- MARTÍNEZ, A. G., & LUCAS, J. D. "El desafío de las fronteras. Derechos humanos y xenofobia frente a una sociedad plural". *Reis*, núm. 66 (1994) p. 210.
- MARTÍNEZ BARROSO M. “El principio de igualdad y la no discriminación del trabajador autónomo en el ordenamiento jurídico español1.” *Pecunia, Juan Lanero Fernández*, no. 7 (2008), p. 207–.
- MARTINEZ O. B. *Equidad de Género en la República dominicana: Resultados del Informe Sobre la Pobreza*. Banco mundial, & Secretaría de Estado de Economía, Planificación y Desarrollo, 2007.
- MARTÍNEZ, J. L. M., & JOHNSON, H. M. "Sociología: una introducción sistemática". *Revista española de la opinión pública*, núm. 3 (1966), p. 351.
- MARÍA DEL CARMEN SEAN, M.-C. "Centenario de acceso de la Mujer a la Universidad Real Orden de 1910". *Universidad de la Rioja*, núm. 1 (2010), pp. 177–202.

- MARIANO PESET, M.-P. "Plan Pidal del 1845 de la enseñanza y la facultad de derecho". *Anuario de Historia de Derecho Español*, núm. 40 (1970), pp. 613–652.
- MARTÍNEZ GREGORIO, P.-B. *Diez Lecciones Sobre Ética, Poder Y Derecho* Editorial, 2010.
- MARTÍNEZ, M.-A., BIRKEL, C.-B., ESPINOZA, E.-E., LIZANO, M.-L., PHILIPPE, E.-P., & BENEGAS, L.-B. "Evaluación espaciotemporal del cambio global en el Departamento Sur de Haití de 1973 al 2017". *MASKANA*, núm. 10 (2019), pp. 1–12.
- MÁRQUEZ CABELLOS N, AND GERZAÍN MANZO E. "Educar para el desarrollo del talento psicomotor." *Educación Física y Ciencia, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educacion*, vol. 18, no. 2, (2016), p.15.
- MARTÍN VIDA, M. N. "Modelos de medidas de acción positiva en los países miembros de la Unión Europea". *Teoría y Realidad Constitucional*, núm. 321 (2003). pp. 12-13. <https://doi.org/10.5944/trc.12-13.2003.6630>
- MAYA BETANCOURT, A, et al. *Paquete de Materiales Multimedia para la capacitación de Planificadores, Administradores y Supervisores de la Educación básica y de Programas de alfabetización a nivel local*. Litográficas Calidad Limitada y Orión eds., 1981.
- MEDINA, D., & BETANCES, D. *Situación actual de la mujer dominicana*. Observatorio Político Dominicano, 2015.
- MEDINA, D., & BETANCES, D. *Día Internacional de la Mujer 2019: ¿Hacia dónde va República Dominicana?* Observatorio Político Dominicano, 2019.
- MELO DE MORAES RÊGO, NELSON. *La contribución del poder judicial a la protección de los derechos humanos de tercera generación; especial referencia al derecho al desarrollo*. Apario Editora2, 012.
- MELO, LIGIA A & BALLESTEROS C. "Creación, destrucción y reasignación del empleo en el sector manufacturero Colombiano." *Revista de economía institucional*, vol. 15, no. 28, 2013, pp. 281–311.
- MONCAYO ORJUELA B. & ZULUAGA D. "Liderazgo y género". *Pensamiento & gestión*, no. 39 (2015).
- MONTERO CARO, M. D. Educación, Gobierno Abierto y progreso: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el ámbito educativo. Una visión crítica de la LOMLOE. *Revista de Educación y Derecho*, 23 (2021). Pp.37-59.
- MONTOYA SANCHEZ, M. & OSORIO SALAZAR B. "La otredad o 'la idea del otro'. El tratamiento de los conflictos en el centro de conciliación de la universidad de Antioquia: una visión integral." *Estudios de derecho (Medellín)*, vol. 68, no.

- MONEREO ATIENZA, C. MARTHA C. NUSSBAU M. "Otro Enfoque para la Defensa del Ser Humano y de los Derechos de las Mujeres". *Secuencia: Estudios Jurídicos e Políticos*, núm. 36 (2015), p. 93.
- MONEREO ATIENZA, C.-M.-A. "Herramientas para una Teoría de los derechos sociales. Discusión doctrinal". *Universidad de Málaga*, núm. 10 (2005), pp. 265–290.
- MORA RUIZ, M., Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa [BOE n.o 295, de 10-XII-2013]. S.l.: Ediciones Universidad de Salamanca (España). 2014.
- MORA RUIZ, M., GILES CARNERO, R., SALDAÑA DÍAZ, M.N. y CARMONA CUENCA, E. Formación y objeto del derecho antidiscriminatorio de género: perspectiva sistemática de la igualdad desde el derecho público. Barcelona: Atelier. 2010
- MORAIN, D. KAMALA H. *La historia de la primera mujer vicepresidenta de los Estados Unidos* (1.a ed.). Penguin Random House Grupo Editorial, 2021.
- MORALES, PACO A. et al. "Pymes que facilitan la conciliación corresponsable a los hombres/SMEs who Facilitate Co-responsible Work-life Balance to Men." *Política y sociedad (Madrid, Spain)*, vol. 57, no. 2 2020, p. 499.
- MORALES ROMERO, D. "Gestión del tiempo de los equipos de gestión educativa en República Dominicana". *Revista de Investigación y Evaluación Educativa (REVIE)*, núm. 5 (2018), pp. 14–37.
- MORENO FLÓREZ, SANDRA PAOLA. *La construcción jurisprudencial de los derechos fundamentales de los trabajadores en Colombia*. Academia Colombiana de Jurisprudencia, 2016.
- MONCAYO ORJUELA, B. C., & ZULUAGA, D. "Leadership and gender: female barriers in academic administration". *Revista científica Pensamiento y Gestión*, núm. 39 (2015), pp.142–177.
- MORENO ORÚE, E. "El papel de la maternidad en la mujer". *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, núm. 2 (2007), p. 179.
- MORENO SÁNCHEZ, E., CORONEL LLAMAS, J., & PADILLA-CARMONA, T. "La gestión y el liderazgo como procesos organizativos". *Revista de educación*, núm. 10 (2002), pp. 157–168.
- MORENO, ZAHIRA Y RODRÍGUEZ, LUIS. "Perspectivas de liderazgo consideradas por bolman y deal. Telos". *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Vol. 15, núm. 1, (2013), pp. 49-63.
- MUNUERA GÓMEZ, M. "Mediación Con Personas Con Discapacidad: Igualdad de Oportunidades y Accesibilidad de La Justicia." *Política y Sociedad (Madrid, Spain)*, vol. 50, no. 1 (2013), p.49.

- MURILLO, F. MUÑOZ-REPISO, M. *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*. Barcelona: Octaedro.2002.
- NAVARRO RAMÍREZ, A., DOMÍNGUEZ, B., RODRÍGUEZ CHARLOTTE, M. D. O., RAMÍREZ DÍAZ, A., BARRETO ROJAS, N., LÓPEZ, C., & LÓPEZ, E. "Evaluación de los factores de riesgo de embarazo en adolescentes en la comunidad de Las Tablas, Municipio Matanzas, Provincia Peravia, República Dominicana". *Ciencia y Salud*, núm. 3 (2019), pp. 43–50.
- NOVO-CORTI I. et al. "Los recursos de la Administración Pública para combatir la violencia de género: la importancia de los centros de información a la mujer (CIM)." *Atlantic review of economics*, vol. 2, no. 1 (2017), pp. 1–26.
- NEGREIROS, J. et al. *Una revisión sistemática de la participación en los programas de prevención familiar*. Sociedad Iberoamericana de Pedagogía Social (Barcelona, España), 2019.
- NÚÑEZ ZORRILLA, C. *La igualdad como derecho fundamental y su protección general en las leyes actuales*. VLEX. 2014.
- OCARANZA, M. *Liderazgos femeninos en el marco de la Covid-19 y abordajes mediáticos ¿Refuerzan los medios de comunicación la performatividad de género?* CEGRI, 2021.
- OCAÑA HERREROS, M. *Prácticas de Buena Gestión en Centros Educativos Públicos : (Curso 1997-1998)*. II . Ministerio de Educación y Cultura, Secretaría General de Educación y Formación Profesional, Dirección General de Centros Educativos, 1999.
- OPLATKA, I. "Women in educational administration within developing countries". *Journal of Educational Administration*, núm. 44 (2006), pp.604–624.
- OREJUELA, J. et al. "Conciliación Trabajo – Familia En Mujeres Ejecutivas de Empresas Privadas de La Ciudad de Medellín." *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, vol. 19, no. 1, (2019), pp. 1–15.
- OROZCO SUÁREZ, C. R. (2019). Los objetivos del Buen Vivir a escala global. Una crítica de los objetivos de desarrollo sostenible y una propuesta alternativa transmoderna. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socio ecológica*, 2(1). <https://doi.org/10.33776/riesise.v2i1.3623>
- OSBORNE, R. "Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad." *Política y sociedad (Madrid, Spain)*, vol. 42, no. 2 (2005), pp. 163–80.
- PARDO POSADA, N. "La Garantía Constitucional En Defensa de Derechos Colectivos." *IUSTA*, vol. 2, *Universidad Santo Tomás de Colombia*, núm. 41 (2015), p.10.
- PAZOS MORÁN, M. & CARBAJO VASCO D. *Política fiscal y género*. Ministerio de Economía y Hacienda, Instituto de Estudios Fiscales, 2005.

- PALACIOS GÓMEZ, J. L. (2020). Techo de cristal ¿o suelo de granito? Pautas educativas y laborales de las mujeres en España en el siglo XXI. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 27, 62–87. <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i27.541>
- PECES-BARBA, G. *Derechos fundamentales*. 4a. ed, Universidad de Madrid, Facultad de Derecho, Sección de Publicaciones, 1983.
- PEINADO, H. S., & SÁNCHEZ, R. H. J. Manual de gestión y administración educativa: Como crear, gestionar, legalizar, liderar y administrar una institución educativa. Magisterio, 2021.
- PÉREZ DÍAZ R. *Competencias tic del profesorado de educación superior y su relación con el uso de los recursos tecnológicos: análisis de su formación, uso académico y actitudes desde la perspectiva de género*. Resumen de tesis, 2016.
- PEREZ-CRUZ, D. *La celestina y los dictadores dominicanos* (Tomo I) (Spanish Edition). Biblioteca Nacional Pedro Henríquez Ureña, Dominican Republic. 2015.
- PEREIRA RUEDA, M: “La innovación y su implicación en el planeamiento de defensa”. *Cuadernos de Estrategia*, núm. 154 (2011), pp. 67-104
- PONCE CASTRO, D., & VILLAVICENCIO BENALCÁZAR, C. *La mujer en tiempos de COVID-19: La doble presencia en su desempeño laboral*. Universidad Católica de Santiago Guayaquil, 2020.
- PONS RÀFOLS, X. *El Tribunal de Justicia y la supletoriedad del derecho estatal como garantía del cumplimiento autonómico del derecho de la Unión Europea*. Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2014.
- POSADA KUBISSA, L. "Sobre Bourdieu, el habitus y la dominación masculina: tres apuntes". *Revista de filosofía*, núm. 73 (2017), pp. 251–257.
- PULIDO, MANUEL LÁZARO. “Principios Educativos de La Educación Occidental: La Edad Media.” *Revista Brasileira de Educação, ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação*, vol. 23 (2018), p.35.
- RAJIMON, JOHN. *Gestión de calidad de los colegios públicos de gestión privada de la provincia de Misiones*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Misiones, Posadas, Misiones, Argentina. 2008.
- RATCHEVA, V. S. "Conclusions, insight and recommendations from the World Economic Forum Global Gender Gap Report 2016". *STEM Gender Equality Congress Proceedings*, núm.1 (2017), pp. 603–647.
- REYES BASTIDAS, C. & BRIANO-TURRENT G. “Las Mujeres En Posiciones de Liderazgo y La Sustentabilidad Empresarial: Evidencia En Empresas Cotizadas de Colombia y Chile.” *Estudios Gerenciales*, vol. 34, no. 149 (2018), pp.122-132.
- REYNOLDS, C., COLLARD, J., & JOHN, C. *Leadership Gender and Culture in*

- Education*. Open University Press, 2004.
- RIVEROS-BARRERA, A. "Distribution of Leadership as a Strategy for Institutional Improvement". *Educación y Educadores*, núm. 15 (2012), pp. 289–301.
- RODRIGUES CANOTILHO, M. *La igualdad de género en el Derecho constitucional europeo*. Mariana edic. 2016.
- ROJO, T. M. R. *El discurso sobre la Equidad en la Ley Federal de Educación: Un análisis a partir del pensamiento de Michel Foucault (Spanish Edition)*. Editorial Académica Española. 2020.
- RINCON CORDOBA, J. "Principio de tipicidad y potestad de autoorganización en la prestación de servicios públicos locales. Una visión panorámica de los ordenamientos jurídicos español y colombiano." *Revista digital de derecho administrativo, Universidad Externado de Colombia*, núm. 6 (2011), pp. 65–99.
- RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S. *Subcontratación de concesiones administrativas: problemas laborales*. Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Administrativas. 2006.
- RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S., *El derecho a la protección de datos personales de los trabajadores: nuevas perspectivas*. 1a. ed. Albacete: 2009.
- RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S. *Un paso adelante en la protección de los derechos laborales de las personas con discapacidad: el nuevo sistema de contratación pública*. 1a. ed. Madrid: Cinca. 2008.
- RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S., *Responsabilidades de régimen laboral de la administración en las concesiones de obra pública*. Gijón. 2007.
- RODRÍGUEZ ESCANCIANO, S. *La familia en el ámbito jurídico-laboral: situación y protección*. Valencia: Rirant lo Blanch. 2008.
- RODRÍGUEZ-DIOSDADO, P. "El difícil papel de la mujer en el empleo en el siglo XXI: una mirada necesaria antes, durante y después de la COVID-19". *Tripalium*, núm. 3 (2021), pp.74–96.
- RODRÍGUEZ, J. F. *La Mujer y la Política Españolas* (Spanish Edition). BiblioBazaar, 2009
- RODRÍGUEZ M. BAUTISTA J. AND RIVERA GARCÍA E. *Evaluación del papel de la dirección en la elaboración y desarrollo de los proyectos curriculares de centros*. Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, Secretaría General Técnica, 2000.
- RODRÍGUEZ, V. & ASENSIO R. *Reformas judiciales, acceso a la justicia y género*. Editores del Puerto, 2007.
- RUIPÉREZ ALAMILLO J. "La constitución y su estudio. Un episodio en la forja del derecho constitucional europeo: método jurídico y régimen político en la llamada teoría constitucional de weimar (y ii)1." *Teoría y Realidad Constitucional*,

*Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)*, núm. 22 (2008), p. 255–

- RUIZ J. & MOYA M. “Antecedentes de la actitud hacia las políticas de acción positiva en favor de las personas con discapacidad.” *Revista de psicología social*, vol. 20, no. 2 (2005), pp. 213–32.
- SABA, R. *Más allá de la igualdad formal ante la ley: ¿Qué le debe el Estado a los grupos desaventajados? (Derecho y Política)*. Siglo XXI Editores, 2019.
- SÁENZ ROYO, E. “Financiación de La Educación En El Estado Autonómico y Su Coherencia Con La Distribución de Competencias Educativas.” *Revista de Derecho Político*, no. 111, (2021), pp. 45–76.
- SALA, DAVIDE. “República Dominicana: Un Estado Que Cuestiona La Nacionalidad de Sus Ciudadanos1.” *Afro-Hispanic Review, Vanderbilt University. Department of Spanish and Portuguese*, vol. 32, no. 2 (2013), pp. 71–159.
- SANDER, C. & ORTIZ, F. *Biopolítica y bio-educación en la reforma educativa centroamericana y de República Dominicana*. Independiente Editorial Digital, 2020.
- SÁNCHEZ MARTÍN Á. “Los ayuntamientos y la educación general básica.” *Revista de Estudios de la Administración Local, Instituto Nacional de Administración Pública*, no. 216, (1982), p.89.
- SANCHEZ, S. M. “Implicaciones Jurídicas de Los Programas de Cumplimiento o Compliance En La Garantía de Los Derechos Constitucionales Fundamentales En Colombia.” *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, vol. 6, Universidad Nacional del Litoral, núm. 2, (2019), pp. 245–8.
- SANDER, B. *Educación, administración y Calidad de Vida*. Ediciones Santillana, 2ª reimpresión. Aires, Argentina.1997.
- SANZ MULAS, N., GONZÁLEZ BUSTOS, M.A. y MARTÍNEZ GALLEGO, E.M. *La ley de medidas de protección integral contra la violencia de género : (LO 1/2004, de 28 de diciembre) . 1a. ed. Madrid: Iustel. 2005.*
- SANZ MULAS, N., GONZÁLEZ BUSTOS, M.A. y MARTÍNEZ GALLEGO, E.M. *Código de Género . Las Rozas (Madrid): La Ley. 2007.*
- SANTOS GUERRA, M. *La escuela que aprende. Retos, dificultades y esperanzas*. Wolters Kluwer. 2009.
- SÁNCHEZ SÁNCHEZ, E. M. “La España de la estabilización y el desarrollo en perspectiva francesa”. *Mélanges de la Casa de Velázquez*, núm. 34 (2004), pp.251–269.
- SÁNCHEZ M. “Mujeres dirigentes en la Universidad. Las texturas del liderato”. *Sagardiana. Estudios Feministas*. núm.1 (2009), p.192.

- SANAHUJA, J.-A., TEZANOS VÁZQUEZ, S.-T., KERN, A.-K., & PERROTTA, D.-P. "Perspectivas y propuestas para la cooperación al desarrollo entre la Unión europea y América Latina y el Caribe". *Foro EU-LAC de Gobernanza Global*, núm. 15 (2015), pp. 1–138.
- SEGOVIA-SAIZ C. et al. "Techo de Cristal y Desigualdades de Género En La Carrera Profesional de Las Mujeres Académicas e Investigadoras En Ciencias Biomédicas." *Gaceta Sanitaria*, vol. 34, no. 4 (2020), pp. 403–10.
- SEN, A. K. *Economía de bienestar y dos aproximaciones a los derechos*. Ideas, 2002.
- SEMINARIO, M. *Discriminación positiva: Qué es y algunas reflexiones obligadas*. Grupo Ático, 2021.
- SIERRA HERNÁIZ, E. "La discriminación de género en la relación laboral: igualdad formal, igualdad material y acción positiva". *FORO. Revista de Derecho*, núm. 29 (2018), pp.49–64.
- SIERRA HERNÁIZ E "La discriminación de género en la relación laboral: igualdad formal, igualdad material y acción positiva." *Foro Revista de Derecho*, no. 29 (2018), pp. 49–64.
- SIERRA HERNÁIZ, E. *Acción positiva y empleo de la mujer*. 1a. ed., Consejo Económico y Social, 1999.
- SIMITIS, SPIROS. *Afirmación de los derechos fundamentales en la Unión Europea : ha llegado el momento de actuar* . Oficina de las Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1999.
- SOTO, CLYDE, et al. *La inclusión de las mujeres en los procesos de reforma política en América Latina*. 2011.
- SOTO, G. P. "Igualdad de derechos entre hombres y mujeres". *Revista Vinculando*. Núm. 5 (2021), p.36.
- STEPHEN R. & COUTLER, M. *Administration*. Pearson-Prentice Hall, 8ª. ed. México. 2005. p.320
- TARRAGA MASSOTTI, L. *Plan de igualdad para el Ayuntamiento de Paterna*. Universitat Politècnica de València, 2021.
- TAVERAS J., R., & MAÑÓN C. "Perspectiva jurídica del Convenio núm. 183 en la protección de los derechos laborales de la mujer en República Dominicana". *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 1(2017), p.223.
- TENREIRO TOMÁS S. *El derecho a la igualdad sin discriminación por sexo en el contrato de trabajo*. la versión portuguesa de un reto comunitario. 2012.
- TERESA MEDEIROS-LICHEM M. et al. "Movimiento de acción social en defensa de los Derechos Humanos de la mujer en Bolivia. Entrevista a Natalia Montoya y

- Stephanie Weiss.” *Confluencia (Greeley, Colo.)*, vol. 29, no. 1 (2013), pp. 216–28.
- TOFFLER A. Y HEIDI T. *La creación de la nueva civilización*. Plaza y Janes Editores S.A. Barcelona, España., 1996.
- TORRE GARCÍA, A. & ROSALÍA JUANES L. *Cultura, mediación y liderazgo en la empresa familiar*. Universidad de Salamanca, 2004.
- TRONCOSO REIGADA, A: *La protección de datos personales, en busca del equilibrio*. Tirant Blanch. Valencia, 2010.
- QUIRÓS, A. V. B. & VALCÁRCEL, A. *La política de las mujeres*. Cátedra, 1997
- UBALDO VARELA, M. D. R. "La mujer en la Administración Pública Federal: discriminación, hostigamiento sexual y bajos salarios". *Encrucijada, Revista Electrónica del Centro de Estudios en Administración Pública*, núm. 32 (2019). p.68.
- UPEGUI VALENCIA, A., & CERVERA DELGADO, M. "Techo de cristal y suelo pegajoso: Estudio de género en la academia." *Jovenes en la ciencias*, núm. 1(2018), pp. 1844-1848.
- URBINA, F. Z., & BELTRÁN, E. N. *Derecho Procesal Constitucional (Homenajes y Congresos)* (1.a ed.). Tirant Lo Blanch, 2021.
- VALLES ACOSTA, Y & INFANTE BONFIGLIO J. “Mujeres y acción colectiva para la regularización de la tierra: un caso de Monterrey, México.” *Estudios feministas*, vol. 22, no. 3 2014, pp. 863–84.
- VARELA SUANZES, C.-J. "La Constitución De 1978 En La Historia Constitucional Española". *Revista Española de Derecho Constitucional*, núm. 6 (2003), pp. 31–67.
- VASCO, G. J. E.-. *Departamento de Igualdad, Justicia y Políticas Sociales - Gobierno Vasco - Euskadi.eus*. Basque Administration, 2016.
- VENTURA ROBLES, MANUEL E., AND DANIEL ZOVATTO G. *La función consultiva de la Corte Interamericana de Derechos Humanos: naturaleza y principios, 1982-1987*. 1a ed, Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 1989.
- VICENTE, N. *Equidad de Género en la Escuela Secundaria: Entre los cambios sociales, las demandas y los Derechos*. Editorial Dunken, 2021.
- VIOTA, M. *Objetivos de desarrollo sostenible y salud: una mirada desde el enfoque de servicios de los ecosistemas. Contribución transversal de los objetivos de desarrollo sostenible a la salud global*, 03, (2020), pp.135–142.
- VILCHES ARRIBAS, M. *Guía de criterios y cláusulas para la negociación de los convenios en materia de conciliación de la vida familiar y profesional*. Dirección

General de la Mujer, 2003.

WILKINSON, R., & PICKETT, K. *Igualdad - cómo las sociedades más igualitarias mejoran el bienestar colectivo*. Capitán Swing Libros, S.L. 2019.

XERCAVINS, J. *Desarrollo sostenible*. 1a. ed., U.P.C., 2005.

ZAMORANO, M. L. R. *Equidad en la prestación de los servicios públicos fundamentales en España. Balanzas de accesibilidad en educación y sanidad*. Universidad de Extremadura. Servicio de Publicaciones, 2021.

ZULUAGA GOYENECHÉ, D., & MONCAYO ORJUELA, B. C. "Perspectivas del liderazgo educativo: Mujeres académicas en la administración". *Suma de Negocios*, núm. 5 (2014), pp. 86–95.

## ANEXO DE PÁGINAS WEB

---

- ACEREDA A. *Mujeres, Toma de Decisiones y Liderazgo en las Organizaciones*. 2010. Recuperado el 16 de abril de 2014, de Doctas, Doctoras y catedráticas: Cien años de acceso libre de la mujer a la universidad. Generatilat de Catakunya/Consell Interuniver-sitari de Catalunya: [http://portal.uned.es/portal/page?\\_page-id=93,25625084&\\_dad=portal&\\_schema=PoRtAL](http://portal.uned.es/portal/page?_page-id=93,25625084&_dad=portal&_schema=PoRtAL)
- A. (2019, 5 noviembre). *¿Qué es y en qué consiste la Ley de Igualdad de Género?* Fundación Ayuda en Acción. <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/mujer/ley-igualdad-genero-2/>
- ANDIÓN IBÁÑEZ, X. (2017, 13 julio). *El piso pegajoso, el techo de cristal y las nuevas revoluciones necesarias*. Oxfam. <https://www.oxfamexico.org/historias/el-piso-pegajoso-el-techo-de-cristal-y-las-nuevas-revoluciones-necesarias>.
- Agrupación de desarrollo Ecuál Jérez. (1984, 13 febrero). *Acciones Positivas Para La Igualdad Material Formativo - Google zoeken*. DIDO. <https://acortar.link/sAAUJ>
- Banco Interamericano de desarrollo. (2020, 5 junio). *Iniciativa De Paridad De Género / IADB*. <https://www.iadb.org/es/gender-and-diversity/iniciativa-de-paridad-de-genero>
- CEPAL. (2006, 15 septiembre). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es>
- Enciclopedia-juridica.com. (2020, 6 julio). *Derecho comparado*. Enciclopedia Jurídica. <http://www.enciclopedia-juridica.com/d/derecho-comparado/derecho-comparado.htm>
- Espectador, E. (2012, 19 febrero). *Articulos de opinion, columnistas y noticias de opiniÃ³n*. El espectador.Com. <https://www.elespectador.com/opinion/editorial/>
- Florenzán, A. (2019, 17 mayo). *Mujeres lideran el padrón para elecciones del 2020*. *www.diariolibre.com*. <https://www.diariolibre.com/actualidad/politica/mujeres-lideran-el-padron-para-elecciones-del-2020-LN12799013>
- GUZMÁN, G, M., (2011, 9 febrero). *El Metro Digital*. <http://elmetrodigital.com/news/128/Article/20758/2011-02-09.html>
- Guzmán, C. (2016, 28 mayo). *Los Henríquez Ureña y su paso por la historia*. *listindiario.com*. <https://listindiario.com/ventana/2016/05/28/420940/los-henriquez-urena-y-su-paso-por-la-historia>
- GUZMÁN, C. (2016, 28 mayo). *Los Henríquez Ureña y su paso por la historia*. *listindiario.com*. <https://listindiario.com/ventana/2016/05/28/420940/los-henriquez-urena-y-su-paso-por-la-historia>
- H. (2010, 15 junio). *Doctora Elena Fernández Núñez Promese avanza y expande sus instalaciones*. *Hoy*. <https://hoy.com.do/doctora-elena-fernandez-nunez-promese-avanza-y-expande-sus-instalaciones/>

- Habilitación Docente 23. Recuperado 8 de junio de 2021, de <https://sites.google.com/site/habilitaciondocenteasr/sistema-educativo-dominicano>
- Noticias Jurídicas. (2013, 1 enero). Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. *Noticias Jurídicas*. [https://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/ttce.p3t7.html](https://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/ttce.p3t7.html)
- ONU. (2019, 13 octubre). *Leyes*. Observatorio de Igualdad de Género. <https://oig.cepal.org/es/planes-de-igualdad>
- Oplatka, I. (2006). Women in educational administration within developing countries. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 604–624. <https://doi.org/10.1108/09578230610704819>
- Organización Internacional del Trabajo. (2017, 5 junio). *Definición de la transversalización de la perspectiva de género*. OIT. <https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>
- Practice Tests*. (2021, 6 mayo). Saville Assessment. <https://www.savilleassessment.com/practice-tests/>
- PNUD. (2016, 27 enero). *Infografía: Indicadores de Desigualdad de Género en Rep. Dominicana | PNUD en República Dominicana*. UNDP. [https://www.do.undp.org/content/dominican\\_republic/es/home/library/human\\_development/infografia--indicadores-de-desigualdad-de-genero-en-rep--dominic.html](https://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/library/human_development/infografia--indicadores-de-desigualdad-de-genero-en-rep--dominic.html)
- Puruncajas, V. (2015). Enseñanza y aprendizaje: lograr la calidad para todos. Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo 2013/2014. UNESCO. *Mundos Plurales - Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 2(1). <https://doi.org/10.17141/mundosplurales.1.2015.1915>
- Reding, V. (2014, 22 julio). *Viviane reding*. European Commission. [https://ec.europa.eu/archives/commission\\_2010-2014/reding/](https://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/reding/)
- República Federal Alemana (Ed.). (2001). <http://www.ase.tufts.edu/gdae> (Vol. 2, Número 3). Emerald. <https://doi.org/10.1108/ijshe.2001.2.3.288.7>
- Recuperado en: Educación en Esparta: <http://ideasapiens.blogspot.com/textos/grecia/educacionenesparta.html> [consulta realizada el 07-05-2009].
- Recuperado en: <https://lclcarmen3.wordpress.com/2017/02/18/la-educacion-en-la-edad-media/>
- Recuperado: [http://www.congreso.es/consti/estatutos/estatutos.jsp?com=66&tipo=2&ini=13&fin=29&ini\\_sub=1&fin\\_sub=1](http://www.congreso.es/consti/estatutos/estatutos.jsp?com=66&tipo=2&ini=13&fin=29&ini_sub=1&fin_sub=1)
- Recuperado: [http://www.congreso.es/consti/estatutos/estatutos.jsp?com=66&tipo=2&ini=13&fin=29&ini\\_sub=1&fin\\_sub=1](http://www.congreso.es/consti/estatutos/estatutos.jsp?com=66&tipo=2&ini=13&fin=29&ini_sub=1&fin_sub=1)
- Reding, V. (2014, 22 julio). *Viviane reding*. European Commission.

[https://ec.europa.eu/archives/commission\\_2010-2014/reading/](https://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/reading/)

Servicios de Prensa Ultimo Diario. (2010, 3 diciembre). Ultimo Diario - UASD reconoce labor Infotep. *Último diario*.  
<http://www.ultimodiario.com/verNoticias.aspx?Id=160>

SISGE, D. (2018, 11 diciembre). *Documento Conceptual y Operativo del Sistema de Indicadores de Género*. Oficina Nacional de Estadísticas.  
<https://web.one.gob.do/publicaciones/2018/documento-conceptual-y-operativo-del-sistema-de-indicadores-de-genero-2018/>

Torres, R. M. (s. f.). Participación Ciudadana y Educación. oae.org. Recuperado 8 de junio de 2021, de <http://www.oas.org/udse/documentos/socivil.html>.

## ANEXO DOCUMENTAL

---

Cartwright, M. (2013, 6 junio). La Polis griega. World History Encyclopedia. <https://www.worldhistory.org/trans/es/1-12026/polis/#:~:text=Definici%C3%B3n&text.>

Comisión Económica para América Latina y El Caribe, C. (1993). Derechos económicos y sociales y transformación productiva con equidad en América Latina y El Caribe. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 31, 27–33. <https://doi.org/10.5377/realidad.v0i31.5310>

*Constitución Dominicana - Portal Oficial del Estado Dominicano*. (2014, 16 diciembre). Dominicana.gob.do ,portal Oficial del Estado Dominicano. <http://dominicana.gob.do/index.php/pais/2014-12-16-20-52-13>

CEPAL. (2006, 15 septiembre). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es>

Cuarto programa de acción comunitario para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: (1996-2000). Instituto de la Mujer, 1996.

Eurlex. (2021, 4 junio). Sentencia del Tribunal de Justicia de Luxemburgo, del 8 de abril de 1976. <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html>

España. (2007, 22 marzo). BOE.es - BOE-A-2007-6115 Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. BOE. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2007/03/22/3/con>

Florenzán, A. (2019, 17 mayo). Mujeres lideran el padrón para elecciones del 2020. *www.diariolibre.com*. <https://www.diariolibre.com/actualidad/politica/mujeres-lideran-el-padrón-para-elecciones-del-2020-LN12799013>

Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la Unión europea . Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1997.

Informe de la República Dominicana sobre la Aplicación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995) y los resultados del vigésimo tercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General (2000) en el contexto del 20º aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y la aprobación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing 2015

Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo EPT 2007.

Informe del gobierno dominicano ante el comité de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la ONU. Noviembre 2010

Informe del Observatorio Justicia y Genero Republica Dominicana. Recuperado en: [https://observatoriojusticiaygenero.gob.do/documentos/PDF/topicos\\_interes/TPI\\_Principio\\_igualdad\\_constitucion.pdf](https://observatoriojusticiaygenero.gob.do/documentos/PDF/topicos_interes/TPI_Principio_igualdad_constitucion.pdf)

Informe del proyecto de Ley Integral para la Igualdad de Trato y la No discriminación.

- Recuperado en:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Ley para la igualdad de trato \(Espa%C3%B1a\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Ley_para_la_igualdad_de_trato_(Espa%C3%B1a))
- Informe Desarrollo Humano en el Tiempo: Tendencias del bienestar y la desigualdad, en República Dominicana, PNUD enero 2019
- Informe Las Mujeres en los Consejos de la Empresas Cotizadas. Recuperado en:  
<https://www.atrevia.com/actualidad/atrevia-iese-mujeres-consejeras-2019/>
- Informe Marco Normativo de Igualdad, Universidad de Andalucía. Recuperado en:  
<https://www.unia.es/actividades-novedades-convocatorias-igualdad/marco-normativo-igualdad>
- Informe Nacional de Desarrollo Humano 2017 - Embarazo Adolescente / PNUD en República Dominicana. (2017, 6 diciembre). UNDP. <https://cutt.ly/AnbMWxK>
- Informe Nacional de Desarrollo Humano 2017 - Embarazo Adolescente PNUD.
- Jean Dourojeanni, M. (2006). ¿Organizaciones No Gubernamentales Internacionales O “Transnacionales”? *Ecología Aplicada*, 5(1–2), 157. <https://doi.org/10.21704/rea.v5i1-2.330>
- La educación y el proceso autonómico: textos legales y jurisprudenciales. 1a. ed., ed. cerrada a 30 de septiembre de 1984, Ministerio de Educación y Ciencia, Dirección General de Coordinación y de la Alta Inspección, 1985.
- La Conferencia General de la UNESCO se reúne del 3 al 18 de noviembre para determinar las actividades de la Organización | *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. (2017). Servicio de Prensa de la UNESCO. <https://cutt.ly/anb5IQc>
- La convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer y el protocolo opcional a la convención . Instituto de la Mujer, 2000.
- La discriminación de género en la relación laboral: igualdad formal, igualdad material y acción positiva. (2018). *FORO. Revista de Derecho*, 49–64. <https://doi.org/10.32719/26312484.2018.29.3>
- La productividad de la población económicamente activa (PEA) en México: historia, panorama actual y perspectiva. (2016). *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 4(10), 165–175. <https://doi.org/10.21933/j.edsc.2016.10.180>
- La Real orden de 11 de junio de 1888.
- Naciones Unidas. Indicadores de desarrollo sostenible: marco y metodologías, 1996.
- Programa de Cooperación 2012-2016 entre el Gobierno Dominicano y UNICEF
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2014
- Proyectos de innovación y mejora de la calidad docente : memorias de la 3a. convocatoria 2001-2002 . Servicio de Publicaciones, Universidad de Córdoba, 2003.

- Organización Internacional del Trabajo. (2017, 5 junio). *Definición de la transversalización de la perspectiva de género*. OIT. <https://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>
- Servicios de Prensa Ultimo Diario. (2010, 3 diciembre). Ultimo Diario - UASD reconoce labor Infotep. *Último diario*. <http://www.ultimodiario.com/verNoticias.aspx?Id=160>
- Silverio, J. C. (s. f.). La Educación Dominicana. [educaciondominicana.inf](http://educaciondominicana.inf). Recuperado 10 de junio de 2021, de <http://www.educaciondominicana.info/2012/02/ley-general-de-educacion-66-97.html>
- Spaccarotella, S. D. (2017). El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales: su aplicación efectiva respecto de la vivienda digna en la República Argentina. *LEX*, 15(19), 77. <https://doi.org/10.21503/lex.v15i19.1371>
- Resultados de las sesiones especiales de la asamblea general de Naciones Unidas . Ministerio de Cultura, Instituto de la Mujer, 2001.
- R.D. 1729/2007, de 21 de diciembre, por el que se regula la elaboración del Informe Periódico, relativo a la efectividad del principio de Igualdad entre mujeres y hombres («B.O.E.» 12 enero 2008).
- Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). (2003, 30 marzo). Diario Oficial de la Unión Europea. <https://eur-lex.europa.eu/oj/direct-access.html?locale=es>
- UNICEF. (2017, 15 enero). Programa de Cooperación entre el Gobierno y UNICEF. <https://www.unicef.org/dominicanrepublic/informes/programa-de-cooperaci%C3%B3n-entre-el-gobierno-y-unicef-2018-2022>