



**QUISQUEYA**  
Aprende Contigo  
Plan Nacional de Alfabetización

ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL PLAN NACIONAL  
DE ALFABETIZACIÓN 2012-2016:  
VISIÓN Y EXPERIENCIA NACIONAL

**ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL PLAN NACIONAL  
DE ALFABETIZACIÓN 2012-2016:  
VISIÓN Y EXPERIENCIA NACIONAL**

INFORME DE SISTEMATIZACIÓN



# QUISQUEYA

## Aprende Contigo

Plan Nacional de Alfabetización

# ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN 2012-2016: VISIÓN Y EXPERIENCIA NACIONAL

## INFORME DE SISTEMATIZACIÓN



**MINERD**  
Ministerio de Educación



Organização  
dos Estados  
Ibero-americanos

Para la Educação,  
a Ciência  
e a Cultura



Organización  
de Estados  
Iberoamericanos

Para la Educación,  
la Ciencia  
y la Cultura

Santo Domingo, República Dominicana

OEI República Dominicana  
2016

Secretario General de la OEI  
Paulo Speller

Directora OEI R.D.  
Catalina Andújar Scheker

Autora:  
Luz Inmaculada Madera Soriano

Colaboradores:  
Kary Alba Rocha Arias, Rita de Lourdes Montes de Oca Calderón, Horacio Medrano Cornielle  
Fabián Díaz Casado, Altagracia Pozo Ruiz, Edwin Manuel Mises Hernández

Coordinación y producción editorial por la OEI  
Rita Montes de Oca Calderón

Asesora Nacional por la OEI  
Yvelisse Prats Ramírez de Pérez

Diseño, diagramación y montaje  
Orlando Isaac + Lab

ISBN: 978-9945-9022-0-4

Este trabajo contó con el apoyo y acompañamiento del Equipo Técnico Nacional del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo.

Las opiniones expresadas en este libro son responsabilidad del autor y no representan necesariamente los puntos de vista de la OEI.

Este documento forma parte de la sistematización de todos los componentes del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo y se elabora en el marco de apoyo de la OEI al Gobierno Dominicano para la implementación del mismo.

# Índice

SIGLAS .....	07
PRESENTACIÓN .....	09
PALABRAS DE LA DIGEPEP .....	13
PRÓLOGO .....	17
INTRODUCCIÓN .....	21

## **PRIMERA PARTE: EL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO Y SU ESTRATEGIA DE GESTIÓN: NATURALEZA, TRAYECTORIA Y FUNDAMENTOS**

I. QUISQUEYA APRENDE CONTIGO Y SU ESTRATEGIA DE GESTIÓN: ACCIONAR DESDE LA EDUCACIÓN PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL .....	31
• EL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: CARACTERÍSTICAS GENERALES Y PRINCIPALES RESULTADOS DEL INFORME .....	32
- Características del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo .....	32
- Quisqueya Aprende Contigo en el marco del programa Quisqueya Sin Miseria .....	34
- La Gestión en el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo: Sistematización y Caracterización .....	35
- Características de Quisqueya Aprende Contigo como sistema .....	36
- La Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo: Dinámicas generales de actuación, estilo y dinámicas de gestión .....	38
- Principales aportes de Quisqueya Aprende Contigo su gestión .....	40
II. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS DE QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: DIÁLOGO CON LA HISTORIA Y LA CIENCIA .....	42
• ANTECEDENTES DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO Y SU ESTRATEGIA DE GESTIÓN .....	43
- El desafío de la alfabetización como derecho a una educación de calidad sustentable .....	43
- Iniciativas y tendencias globales .....	44



- Experiencias en el contexto iberoamericano ..... 46
- Contexto nacional e iniciativas de alfabetización locales ..... 47
- FUNDAMENTOS Y REFERENTES PARA ABORDAR LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE QUISQUEYA APRENDE CONTIGO ..... 54
  - El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo como estrategia compleja..... 55
  - La Complejidad en la gestión de Quisqueya Aprende Contigo ..... 56
  - Quisqueya Aprende Contigo: educarse, ser y convivir en libertad..... 57
  - La gestión de lo social por la equidad: participación y efectividad..... 58
  - Sistematización y gestión: construir conocimientos aplicables desde la experiencia..... 60

**SEGUNDA PARTE: SISTEMATIZACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: CONSTRUIR DESDE LA EXPERIENCIA**

III. SISTEMATIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: DIÁLOGO CON LOS ACTORES ..... 65

- ASPECTOS GENERALES DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL PLAN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO..... 66
  - Propósito de la sistematización..... 66
  - Fases de la sistematización..... 67
  - Caracterización de la población consultada ..... 69
- RESULTADOS DEL DIÁLOGO CON LOS ACTORES..... 72
  - Entrevistas a profundidad y guiadas: Equipo Técnico Nacional (ETN) y Miembros de las Juntas Provinciales y Municipales ..... 72
  - Síntesis de las entrevistas ..... 76
  - Talleres de sistematización de la estrategia de gestión de Quisqueya Aprende Contigo ..... 89
  - Resultados del taller nacional y los talleres provinciales de sistematización ..... 95
- DINÁMICAS ESPECIALES DE GESTIÓN ..... 118
  - Estrategias de inclusión de sectores minoritarios vulnerables ..... 118
  - Estrategias de alianzas para planes especiales ..... 124

IV. CARACTERÍSTICAS Y COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE QUISQUEYA APRENDE CONTIGO .....	126
• MODELO DE GESTIÓN DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO .....	127
- El Estilo de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo: principales atributos del Plan .....	128
- Dinámicas generales de actuación del Plan Quisqueya Aprende Contigo .....	131
- Dinámicas de Gestión en Quisqueya Aprende Contigo .....	133
• QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: EL SISTEMA DE GESTIÓN .....	136
- El Sistema de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo .....	137
o Sub-sistema misional .....	137
o Sub-sistema de relaciones .....	146
o Sub-sistema tecnológico .....	148
- Visión general del Sistema de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo .....	151
• LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN EL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO .....	152
- Organización de los procesos de Quisqueya Aprende Contigo .....	152
- Proceso Operativo .....	153
- Procesos Estratégicos .....	155
- Procesos de Gestión de Recursos que apoyan el proceso operativo .....	156
- Mapa de Procesos de Quisqueya Aprende Contigo .....	158
• EL ECOSISTEMA EN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: MAPA DE ACTORES .....	160
- Identificación y clasificación de los actores sociales vinculados a Quisqueya Aprende Contigo .....	161
- Dinámica de interacción de los actores sociales .....	162
<b>TERCERA PARTE: REFLEXIONES EN TORNO A LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES Y LECCIONES APRENDIDAS</b>	
V. LA GESTIÓN DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: REFLEXIONES Y APRENDIZAJES .....	173

- QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA ..... 174
  - Estilo de gestión del Plan: Fortalezas y oportunidades de mejora ..... 174
  - Fortalezas y oportunidades de mejora en los dinámicas generales de actuación del Plan ..... 175
  - Fortalezas y oportunidades de mejora en las dinámicas de gestión..... 178
- LA GESTIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: REFERENTE PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIALES ..... 186
  - El Plan Nacional de Alfabetización como política pública social: enfoque y contexto ..... 187
  - La gestión de políticas pública sociales en América Latina y el Caribe ..... 187
  - Quisqueya Aprende Contigo: una nueva mirada de lo social ..... 188
  - Contexto de Quisqueya Aprende Contigo como política pública emergente ..... 189
  - Quisqueya aprende contigo: innovaciones en el marco de las políticas públicas sociales ..... 191

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: LECCIONES APRENDIDAS DE PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO..... 203

- Lecciones aprendidas a nivel mundial y su aplicación en la gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo ..... 203
- Conclusiones y recomendaciones finales..... 209

ANEXOS

- Acuerdos de colaboración con Quisqueya Aprende Contigo ..... 214
- Circulares: disposiciones del Equipo Técnico Nacional ..... 215
- Sistematización de la estrategia de gestión de Quisqueya Aprende Contigo: metodología para el trabajo de campo ..... 217
- Talleres para la sistematización de la estrategia de gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo con actores locales (provincias y municipios): guía para facilitadores . 220
- Talleres con actores locales en provincias y municipios: preguntas para la reflexión ..... 222
- Entrevistas con funcionarios clave a nivel nacional, provincial y municipal: guía para el entrevistador ..... 223
- Mapa de procesos: preguntas utilizadas durante las entrevistas realizadas ..... 224
- Participantes en talleres para coordinadores provinciales, municipales y personal del MINERD .... 226
- Participantes en talleres con actores locales en provincias y municipios ..... 229
- Equipo consultor y colaboradores..... 237

REFERENCIAS Y DOCUMENTOS CONSULTADOS ..... 239

# Siglas

<b>ADP:</b>	Asociación Dominicana de Profesores.
<b>ADOU:</b>	Asociación Dominicana de Universidades.
<b>ADRU:</b>	Asociación Dominicana de Rectores de Universidades Dominicanas.
<b>ADUNO:</b>	Asociación Dominicana de Universidades no alineadas.
<b>BID:</b>	Banco Interamericano de Desarrollo.
<b>CASC:</b>	Conferencia Autónoma Sindical Clasista.
<b>CME:</b>	Compromiso Mundial por la Educación.
<b>CEP:</b>	Conferencia del Episcopado Dominicano.
<b>CODOCAFE:</b>	Consejo Dominicano de Café.
<b>CODUE:</b>	Consejo de Unidad Evangélica.
<b>CONADIS:</b>	Consejo Nacional para la Discapacidad.
<b>CONACOPE:</b>	Consejo de Confraternidades de Pastores Evangélicos.
<b>CONAPE:</b>	Consejo Nacional de Personas Envejecientes.
<b>CONFENAGRO:</b>	Confederación Nacional de Productores Agrícolas.
<b>COPADEBA:</b>	Consejo Para la Defensa de los Barrios.
<b>COTEDO:</b>	Comisión de Trabajo Ecuménico Dominicano.
<b>DICOM</b>	Dirección de Comunicación.
<b>DIGEPEP:</b>	Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia.
<b>DGEJA:</b>	Dirección General de Educación de Jóvenes y Adultos.
<b>EDUCA:</b>	Acción empresarial por la educación.
<b>EPPJA:</b>	Educación para Personas Jóvenes y Adultas.
<b>ETN:</b>	Equipo Técnico Nacional del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo.
<b>FEDOMU:</b>	Federación Dominicana de Municipios.

<b>IAD:</b>	Instituto Agrario Dominicano.
<b>IDAC:</b>	Instituto Dominicano de Aviación Civil.
<b>IDEC:</b>	Iniciativa por una Educación Dominicana de Calidad.
<b>JCE:</b>	Junta Central Electoral.
<b>JNA:</b>	Junta Nacional de Alfabetización.
<b>INFOTEP:</b>	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional.
<b>MEPyD:</b>	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo.
<b>MESCyT:</b>	Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de la República Dominicana.
<b>MINERD:</b>	Ministerio de Educación de la República Dominicana.
<b>MINPRE:</b>	Ministerio de la Presidencia de la República Dominicana.
<b>MAP:</b>	Ministerio de Administración Pública.
<b>OEI:</b>	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
<b>ONE:</b>	Oficina Nacional de Estadísticas.
<b>ONU:</b>	Organización de las Naciones Unidas.
<b>PIA:</b>	Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica para Personas jóvenes y Adultas.
<b>PREPARA:</b>	Programa de Educación Acelerada para Adultos.
<b>PNA QAC:</b>	Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo.
<b>PROMIPYME-BS:</b>	Programa de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas – Banca Solidaria.
<b>SIMAG:</b>	Sistema de Información, Monitoreo, Administración y Gestión del Plan Quisqueya Aprende Contigo.
<b>SIGOB:</b>	Sistema de Información y Gestión para la Gobernabilidad Democrática.
<b>SURFUTURO:</b>	Fundación Sur Futuro.
<b>TIC:</b>	Tecnología de la Información y Comunicación de la DIGEPEP.
<b>UASD:</b>	Universidad Autónoma de Santo Domingo.
<b>UNESCO:</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

# Presentación

La presente sistematización de la gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo es un esfuerzo que se enmarca dentro de las acciones comprendidas por dos instrumentos esenciales puestos en marcha por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI).

Uno de ellos es el amplio proyecto “Metas Educativas 2021”, el cual establece el cumplimiento de una serie de compromisos educativos en Iberoamérica para el año 2021, fecha en que culmina la conmemoración de los bicentenarios de las independencias de la gran mayoría de los Estados de la región.

Así, entre las metas asumidas por República Dominicana en dicho marco, está el lograr situar la tasa de alfabetización por encima del 95% y hacer que un porcentaje significativo de personas jóvenes y adultas recién alfabetizadas continúen estudiando.

El segundo instrumento —más específico— es el nombrado Plan Iberoamericano de Alfabetización y Aprendizaje a lo Largo de la Vida 2015-2021, que fue aprobado en la XXIV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Educación llevada a cabo en la ciudad de México en el 2014. Es una reformulación — en el contexto de las Metas 2021— del Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas 2007-2015 (PIA).

Desde sus orígenes en el 2007, la implementación del PIA en el país ha conllevado la realización de acciones de asistencia técnica y de apoyo a los esfuerzos emprendidos por el Estado dominicano para reducir el índice de analfabetismo entre la población joven y adulta. Hoy en día ese acompañamiento se verifica en el desarrollo de tres procesos de sistematización que evalúan y compendian la experiencia del Plan Quisqueya Aprende Contigo en tres aspectos o ámbitos fundamentales: el de la capacitación de los alfabetizadores, el de los aprendizajes logrados por la población beneficiaria y el que aquí se muestra, el atinente a la gestión.

Esto obedece al hecho de que uno de los objetivos del PIA es el auspiciar estudios, seguimientos, registros y sistematizaciones que permitan evaluar los avances logrados por los distintos programas formulados a favor de la alfabetización y la continuación de los estudios de esa población joven o adulta que no pudo ser escolarizada en la edad correspondiente. Ello no solo para verificar la efectividad de

los referidos programas o planes, sino también para recuperar experiencias y prácticas valiosas que puedan servir para orientar las políticas nacionales y regionales en la materia.

Es importante resaltar que Quisqueya Aprende Contigo ha sido una política pública nacional que responde a las orientaciones y recomendaciones iberoamericanas en materia de educación de personas jóvenes y adultas. En ese sentido, el Plan da respuesta a las metas planteadas para la región y ha asumido su propia estrategia y métodos en función del contexto y realidad dominicanos y de la experiencia acumulada por el país. Asimismo, responde a una concepción integral de la acción educativa como resultado de una estrategia más amplia que busca garantizar el acceso a la educación a lo largo de la vida, así como enfrentar la pobreza y la desigualdad socioeconómica.

Con este documento, la OEI espera contribuir al fortalecimiento de la efectividad de una política muy necesaria para la construcción de capacidades y oportunidades vitales, para la elevación de la calidad de vida de uno de los segmentos poblacionales más vulnerables.

Saludamos, por tanto, este esfuerzo de todo el país en cuanto acto de justicia y de democratización, en cuanto paso indispensable para que la sociedad dominicana pueda afrontar mejor los retos que le depara este presente siglo XXI.

**Catalina Andújar Scheker**

Directora de la OEI en R.D.





“El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo representa un legado del pueblo Dominicano, realizado con sus manos, su trabajo, voluntad y entusiasmo en favor de un país mejor”

Lidio Cadet Jiménez  
Director de Programas Especiales de la Presidencia





# Palabras de la DIGEPEP

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo no es una política aislada. Es parte de una estrategia general (Quisqueya Sin Miseria) que procura mejorar la calidad de vida de los más excluidos de la sociedad dominicana y así hacer posible un nuevo modelo de desarrollo que armonice la prosperidad económica con la elevación de los niveles de equidad y de democracia.

Conceptualmente articulada a otras políticas generadoras de inclusión social, Quisqueya Aprende Contigo ha sido también implementada y desarrollada con el concurso mancomunado de todo el Estado y de la comunidad nacional. Respecto a este punto se puede afirmar que son únicos los niveles de integración Estado-sociedad que esta política ha propiciado, y que ello ha sido la causa de que sean únicos también sus frutos: el país ha logrado reducir la tasa de analfabetismo de un 14% (2012) a un 7% (finales de 2015).

Esto implicó, para finales de 2015, el registro e incorporación de 940,583 personas analfabetas en los Núcleos de Aprendizaje, de las cuales ya han egresado unas 525,375. Ante este logro ya alcanzado, es altamente probable que en los próximos meses se pueda llegar a la meta de reducir el analfabetismo a una tasa de 5% o menos.

Este éxito ha sido posible gracias al establecimiento de unas estructuras y procesos flexibles, no jerárquicos y democráticos que supieron encauzar la participación hacia la construcción de consensos y hacia la búsqueda de las soluciones idóneas para los desafíos que se presentaban en cada territorio. Es por eso que el Plan ha sido un producto netamente nacional, pues ha sido con el esfuerzo de todos —personal voluntario, liderazgos locales y nacionales, cuerpo de gestores, Equipo Técnico Nacional, múltiples Juntas de Alfabetización— que se ha podido ir determinando en cada momento y lugar las medidas a implementar adecuadas para el logro del fin común que nos hemos propuesto.

Este fin común —la reducción de la tasa de analfabetismo a 5% o menos— resulta indispensable para todo pueblo que quiera emprender un Plan de desarrollo integral, pero es solo un aspecto de una serie de cambios más amplios destinados a mejorar la calidad de la enseñanza en República Dominicana. En efecto, desde que asumió la primera magistratura, el presidente Danilo Medina ha impulsado la mejora de la política educativa nacional en aspectos tan importantes como el presupuesto asignado a la educación preuniversitaria (4% del PIB), la construcción de aulas para hacer posible la cobertura total en la educación básica, la implementación de la tanda extendida y la extensión de la cobertura

y el aumento de la calidad de la educación inicial a través del Plan Quisqueya Empieza Contigo, otro de los planes integrantes de Quisqueya Sin Miseria.

Con Quisqueya Aprende Contigo, las personas jóvenes y adultas recién alfabetizadas tienen ahora la oportunidad de emprender el camino de su libertad mediante su incorporación a la educación básica, segunda fase de un programa que también prevé su capacitación laboral, la adquisición de aptitudes y actitudes para el emprendimiento y el fomento de su participación ciudadana en organizaciones comunitarias.

De ahí que sea tan oportuna la labor de sistematización de la gestión de esta experiencia excepcional. Ella nos permite comprender mejor las innovaciones y desarrollos creativos del Plan, las características que pueden ser emuladas por otras políticas sociales, así como las oportunidades de mejora de cara a la continuidad educativa de los egresados de los Núcleos de Aprendizaje.

Aprovecho este espacio, por tanto, para agradecer a la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI) por el valioso apoyo brindado a Quisqueya Aprende Contigo para la sistematización de su particular experiencia de gestión.

**Lidio Cadet**

Director

Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia (DIGEPEP)



Entrevista a Pedro Luis Castellanos  
Director General de Programas Especiales de la Presidencia 2012-2015  
Miembro de la Junta Nacional de Alfabetización y Equipo Técnico Nacional  
Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo



# Prólogo

No dudo que sistematizar la experiencia de gestión del Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo” ha sido una tarea ardua por múltiples razones que incluyen las magnitudes poblacionales y territoriales incluidos, la multiplicidad de experiencias y de actores involucrados que en su conjunto conforman este esfuerzo nacional, la variedad y complejidad de procesos entrecruzados (pedagógicos, administrativos, políticos, entre otros), la significación e impacto del Plan, la cambiante dinámica de procesos no siempre visibles a simple vista y en muchos casos inéditos, y por muchas otras razones.

El Plan se constituyó un sistema complejo y dinámico, abierto y adaptativo, de enormes proporciones y con tal variedad de dimensiones y procesos, que sin duda resulta difícil aprehenderlos sin un esfuerzo intelectual importante que combine por un lado el arsenal teórico conceptual de quienes han aportado herramientas para comprender este tipo de sistema y de dinámicas complejas, con un respeto casi ritual por los relatos de quienes han sido autores y actores de esta experiencia.

Al leer los borradores de este informe de sistematización, concluyo con emoción que los sistematizadores han salido airoso de este desafío. Más aun, han conseguido extraer, partiendo de la experiencia vivida por los autores y actores del Plan, los conocimientos que hacen posible una mejor comprensión de la gestión del mismo, y devolvernos en un relato enriquecido, articulado y académicamente robusto, además de altamente pedagógico, que permite una mirada comprensiva, mas hermenéutica que explicativa. Seguramente no será la única perspectiva desde la cual se puede abordar la sistematización de esta rica experiencia. Pero este informe de sistematización constituye sin duda un aporte cardinal.

Todos los integrantes del Equipo Técnico Nacional del Plan Quisqueya Aprende Contigo teníamos muchas experiencias acumuladas previamente en diversos campos del conocimiento y de la práctica social. Unos mayormente en la educación de adultos, otros más en la gestión de políticas sociales, otros en la administración pública nacional, otros con alguna experiencia en epistemología y ciencias sociales. El trabajo conjunto con alto compromiso con los resultados, con respeto a las diferencias, construyó una “unidad en la diversidad”, hizo posible la emergencia progresiva de una apreciación común de las situaciones y procesos, que fue plasmándose en la práctica de la gestión. No partimos de un marco teórico común, sino de un compromiso común con resultados. En los hechos, con los aportes de cada uno se fue desarrollando una práctica de gestión altamente efectiva y aprendimos, como aquel personaje de Moliere, que “sabíamos hablar en prosa”.

La gestión del Plan fue una especie de vorágine envolvente que cotidianamente nos confrontaba y nos forzaba a buscar y aplicar innovaciones que permitieran el mejor desarrollo del Plan, en un entorno de dificultades vinculadas a las rígidas tradiciones administrativas del Estado, y la escasa experiencia de trabajo conjunto entre diversos estamentos del Estado, y entre todos ellos y la sociedad con su gran diversidad de actores e intereses.

Desatadas las potencialidades de los más diversos sectores de la sociedad, construidos los espacios de encuentro e interacción entre estos múltiples y variados actores, emergieron dinámicas innovadoras y creativas, muchas de ellas imprevistas inicialmente, a nivel nacional, provincial, municipal y local. Uno de nuestros principales desafíos fue sin duda mantener una dinámica participativa democrática, que favoreció, promovió y respetó el derecho y el deber de participar de todo quien estuviera interesado, sin establecer rigideces organizativas o funcionales que mataran o impidieran desarrollarse todas las oportunidades de creatividad e innovación emergentes de esta rica interacción, manteniendo al mismo tiempo el compromiso de todos con los resultados previamente establecidos.

La gestión por resultados y la planificación estratégica favorecieron esta flexibilidad operativa sin desviar el rumbo hacia los resultados finales en cada territorio-población. La conformación de espacios de gestión abiertos, sin jerarquías preestablecidas, y la fuerte descentralización, nunca antes aplicada en una política social de alta prioridad, favorecieron el respeto e involucramiento de múltiples liderazgos e incluso propiciaron la emulación entre ellos a favor de los resultados del Plan. La combinación de espacios organizativos del voluntariado con espacios organizativos de personal contratado, sin relaciones de subordinación preestablecidas, permitió la emergencia de múltiples dinámicas de articulación entre estas dos redes organizativas. El informe de sistematización de esta experiencia de gestión, tiene la virtud de extraer de la práctica, y de los testimonios de quienes han vivido, tal como la han vivido diversos autores y actores, con todos los conflictos y consensos, con las variadas perspectivas e interpretaciones, propios de todo proceso social de gran envergadura, y utilizando marcos conceptuales y epistemológicos adecuados a dicha experiencia, organiza y transparenta la esencia de las dinámicas de gestión y las relata de forma comprensible para todos los interesados.

Los lectores no deben esperar encontrar un relato cronológico de acontecimientos, ni menos aún una evaluación o juicios valorativos sobre la gestión del Plan. Este informe de sistematización se concentra en hacer comprensible, la dinámica de los procesos de gestión que han hecho posible los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos. La principal interrogante cuyas respuestas se van dibujando al leer este relato es: ¿Cómo ocurrieron las cosas?, ¿cuáles y cómo fueron los procesos de gestión que hicieron posibles los resultados alcanzados?.



Este informe de sistematización es una invitación a los lectores a recorrer intelectualmente el camino de los acontecimientos, a construir su propia valoración de los hechos, si es de su interés, o a extraer de esta experiencia las lecciones aprendidas que puedan contribuir o ser aplicadas en otros esfuerzos de gestión de políticas públicas sociales, en contextos y situaciones semejantes.

Este recorrido se inicia con una presentación resumida de los fundamentos y antecedentes del Plan, que favorecen la ubicación del mismo en un contexto nacional e internacional, así como en el contexto de los aportes sobre la educación de adultos y sobre políticas sociales. Así mismo, incluye una primera presentación inicial del enfoque conceptual sobre los procesos de sistematización de experiencias.

Más adelante, se presenta aspectos metodológicos del proceso de sistematización realizado, destacándose la combinación de diversas técnicas cualitativas de indagación, mediante las cuales se obtuvo relatos de parte de los autores y de los actores del Plan. Con base en los testimonios escritos y verbales se reconstruye las estrategias clave aplicadas, el mapa de los procesos, un mapa de actores y las dinámicas de interacción en y entre diversos subsistemas y en diversos ámbitos de la gestión. De esta forma se reconstruye una especie de modelo que favorece la comprensión de la complejidad de procesos involucrados en el sistema de gestión del Plan.

Finalmente, con base en todo lo anterior, y sobre todo partiendo de los testimonios de autores y actores, se introduce a un esfuerzo predominantemente reflexivo, en el cual se destacan las fortalezas y oportunidades de mejora identificadas por los participantes, y se adelantan algunas conclusiones y recomendaciones. Entre los abundantes anexos, el lector encontrará información complementaria sobre los materiales y documentos revisados, sobre los talleres realizados y otros aspectos complementarios y de interés para quienes busquen más detalles sobre la metódica aplicada.

Quienes tengan la oportunidad de leer este informe de sistematización de la experiencia de gestión lograrán reconstruir en su comprensión los complejos procesos que permiten al Plan Quisqueya Aprende Contigo lograr los resultados alcanzados, pero también encontrará oportunidad para sus propias reflexiones y para familiarizarse con la aplicación práctica de los aportes del pensamiento y ciencias de la complejidad para la comprensión de las dinámicas que caracterizan los sistemas complejos.

**Pedro Luis Castellanos**

Ex Director de la Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia (DIGEPEP)  
y ex Coordinador del Equipo Técnico Nacional del Plan Quisqueya Aprende Contigo.  
Miembro de la Junta Nacional de Alfabetización.





“El propósito de esta sistematización es caracterizar la Estrategia de Gestión aplicada en el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo -entendido como sistema complejo-, sus bases conceptuales, organizativas y operativas, incluyendo evidencias y testimonios sobre la experiencia de su aplicación que fortalezcan la comprensión sobre el modelo y experiencias”.

Mandato de la DIGEPEP

# Introducción

Con base en el IX Censo Nacional de Población y Vivienda y las encuestas ENHOGAR (Oficina Nacional de Estadística) y Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo ENFT (Banco Central) se ha calculado que para el año 2012, 943,201 personas de 15 años y más no sabían leer y escribir, para una tasa de analfabetismo del 14%.

Este ingente rezago educativo -expresión de una profunda inequidad social- motivó la formulación y puesta en marcha del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. Mediante el Decreto Presidencial No. 546-12, el 7 de septiembre del 2012 se establece esta política pública social con carácter prioritario, en el marco de la estrategia Quisqueya Sin Miseria, dirigida a promover la inclusión social y reducir de la pobreza. Para fines del 2015, la tasa de analfabetismo era de 7% y continúa descendiendo.

En este trabajo se presenta la Estrategia de Gestión que ha dado sustento a la organización, el funcionamiento y los resultados de Quisqueya Aprende Contigo, caracterizada a partir de un esfuerzo de sistematización de la experiencia y saberes construidos por sus actores y gestores.

## La gestión en el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo

Esta iniciativa ha logrado construir una práctica de gestión descentralizada y plural, sustentada en una alianza Estado-sociedad sin precedentes. Ello ha dado lugar a la emergencia de espacios de co-gestión y corresponsabilidad y a la puesta en marcha de dinámicas de gestión innovadoras.

**Proyección estratégica del Plan.** Asumido como un compromiso país por la comunidad nacional, el fin último de Quisqueya Aprende Contigo es reducir el analfabetismo en la República Dominicana a menos del 5% al 2016, mediante la oferta de oportunidades educativas para los jóvenes y adultos que así lo requirieran. Además de la alfabetización, el Plan incluye la continuidad educativa, la formación

para la vida y el trabajo, la promoción del emprendimiento y la organización social de las personas beneficiarias, con miras a impulsar una ciudadanía activa.

**Organización y funcionamiento.** Para el logro de los objetivos del Plan, se organizó un amplio sistema dirigido a facilitar la orientación político-estratégica, la gestión operativa y la intervención educativa a escala local, provincial y territorial. La instancia gubernamental a cargo de la implementación general de este Plan y los demás componentes de la estrategia Quisqueya Sin Miseria es la Dirección de Programas Especiales de la Presidencia, DIGEPEP, adscrita al Ministerio de la Presidencia de la República Dominicana. La conducción estratégica del Plan está a cargo del órgano intersectorial denominado Equipo Técnico Nacional.

La arquitectura dinámica a partir de la cual se ordena y gestiona Quisqueya Aprende Contigo cuenta con múltiples agentes, espacios e interacciones que materializan el Plan en la práctica y garantizan su funcionamiento. Estos integran dos estructuras que operan en forma articulada: la organizativa, sustentada en un esquema de voluntariado y movilización social, conformada por la Junta Nacional de Alfabetización, 32 Juntas Provinciales, 155 Juntas Municipales, 66 Juntas Distritales, siete Juntas en el extranjero -España, USA y Puerto Rico-, más de 56 mil alfabetizadores y cerca de 900 mil beneficiarios integrados al proceso de alfabetización. Esta red se enlaza con la estructura operativa del Plan, la cual integra el personal especializado contratado para su gestión: coordinadores provinciales y municipales, capacitadores y animadores.

Este diseño flexible y complejo ha propiciado la configuración de un sistema de gestión particular no lineal, en el cual destaca el carácter descentralizado, distribuido, multidimensional y contextual, precedente de valor para la gestión pública en el país.

## Sistematización y caracterización de la Estrategia de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo

La conformación e implementación del Plan se ha caracterizado por ser un proceso dialógico, flexible, de construcción y aprendizaje continuo, orientado por dinámicas organizativas, objetivos y metas precisos y consensuados. En el marco de su ejecución se han generado dinámicas de interacción y gestión innovadoras que han favorecido el logro de los resultados del Plan.

Este trabajo ha permitido recuperar la experiencia de gestión de Quisqueya Aprende Contigo a través de dos dinámicas: la sistematización que permite recuperar el relato y los conocimientos construidos por los actores, a partir de la cual se ha caracterizado la estrategia de gestión que ha sostenido y orientado la ejecutoria del Plan durante el período 2013-2015. Para tales fines, esta iniciativa ha sido abordada desde un enfoque que reconozca y asuma el carácter complejo y sistémico del Plan como política pública orientada al cambio y la transformación social de cara a la equidad, desde una experiencia educativa liberadora.

Se espera que este esfuerzo contribuya a una mayor comprensión de las dinámicas de gestión del Plan -previstas y emergentes-, identificando fortalezas y oportunidades de mejora que permitan optimizar esta iniciativa en sus distintas etapas y dimensiones. Posibilitará, asimismo, develar los modos y medios de actuación inherentes al Plan que pudieran servir de referentes para el desarrollo de futuras políticas públicas sociales en diferentes campos de la vida nacional.

El estudio realizado cuenta con el respaldo de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI, y la DIGEPEP, en virtud del acuerdo firmado con el Gobierno dominicano en el año de 2013, con miras a apoyar el Plan y sus acciones.

El proceso de sistematización y caracterización de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo cuenta con características particulares:

**Enfoque.** Abordar tanto la dinámica social como las organizaciones, los proyectos y su gestión desde una perspectiva compleja ha sido condición necesaria en la elaboración de este trabajo. Esto así, a fin de ser coherentes con la naturaleza del Plan, cuya configuración parte de entender la sociedad, sus componentes y procesos de desarrollo socioeducativos como sistemas complejos, en permanente cambio y transformación. De este modo, en esta sistematización se ha hecho uso de estrategias de indagación inherentes al enfoque complejo.

Desde la perspectiva pedagógica, en esta sistematización se asume la educación para personas jóvenes y adultas como una práctica liberadora -Paulo Freire-, un diálogo de saberes integral y holístico -Boaventura de Sousa- y una educación pertinente -Edgar Morin-, la cual requiere de espacios y dinámicas abiertas y flexibles, que integren lo formal, lo no formal y lo informal en la construcción de aprendizajes académicos, para la vida y el trabajo.

El enfoque de derecho orienta el Plan como política pública social y está presente a lo largo del proceso de sistematización y caracterización de su estrategia de gestión. Asimismo, miradas innovadoras han emergido en los últimos años respecto a las políticas públicas y su gestión, las cuales plantean cambios fundamentales, de manera que dichas políticas sean más integrales, participativas, democráticas y eficaces. En esta sistematización se asume esta visión.

En cuanto a la teoría de gestión, se ha adoptado un enfoque que particulariza los procesos de intervención social y las políticas públicas, cuyas dinámicas guardan diferencias respecto a la gestión de las organizaciones lucrativas –Fernando Fantova-. Por último, la reflexión sobre la práctica de sistematización como construcción de conocimiento crítico y con valor académico a partir de la experiencia práctica –Oscar Jara- resume la intención del presente trabajo.

**Metodología.** La sistematización y Caracterización de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo se ha desarrollado a partir de tres dinámicas principales: la indagación crítica, la síntesis reflexiva y la creación participativa, construidas a partir de un enfoque complejo. Se han utilizado modos y medios propios de la investigación cualitativa, la sistematización y el estudio documental: entrevistas, talleres, encuentros de reflexión, observación participativa, además de la revisión de fuentes primarias y secundarias. Se ha privilegiado el diálogo reflexivo y las dinámicas participativas en todas las etapas del proceso.

El análisis-síntesis de los resultados de la sistematización ha permitido compendiar la experiencia de alfabetización aportada por los actores, conservando su valor vivencial. Estos, junto al estudio documental, han sido la base de la caracterización de la estrategia, construcción teórica que constituye el aporte conceptual de este trabajo.

La estructura del informe ha sido diseñada para facilitar distintos niveles de lectura, resaltando las ideas clave y aportando un registro gráfico del proceso.

**Ámbitos de estudio.** Se procuró la integración de los más variados componentes inherentes al Plan en el diseño de la sistematización y la caracterización de esta estrategia, con el fin de lograr una visión integral de la dinámica de gestión de Quisqueya Aprende Contigo: contextos (urbanos, rurales), espacios de actuación a nivel territorial (localidad, municipio, provincia, territorio nacional), diversidad de actores y roles considerando la perspectiva de género (miembros de Juntas, equipo técnico, enlaces, coordinadores, animadores, alfabetizadores, alfabetizandos y estudiantes certificados), fases y objetivos del Plan (alfabetización, continuidad educativa, capacitación para el trabajo), vinculación del Plan con otras iniciativas



de desarrollo social, articulación gobierno-sociedad civil y los ámbitos propios de la gestión (financiera, organizativa, recursos humanos, tecnológicos, desarrollo de capacidades, entre otras).

## Contenido del informe

Este trabajo cuenta de tres partes articuladas: los aspectos generales del Plan, los resultados de la sistematización y la caracterización, y una reflexión crítica sobre las fortalezas, oportunidades de mejora y lecciones aprendidas en la ejecución de Plan, así como los aportes de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo en calidad de referente para el desarrollo de políticas públicas sociales.

**La primera parte** está conformada por dos capítulos. **En su primer capítulo**, este estudio resume las características básicas, componentes y resultados del Plan, al tiempo que anticipa los elementos fundamentales de caracterización de la estrategia de gestión derivados de la sistematización y del estudio documental. **El segundo capítulo** incluye una síntesis de los antecedentes de la alfabetización a nivel global, regional y nacional, identificando su impacto en la configuración del Plan. Concluye con un breve marco conceptual del trabajo, que establece los principales referentes epistemológicos que sustentan este trabajo.

**La segunda parte**, conformada por el tercer y cuarto capítulo, da cuenta de los resultados de la sistematización y la caracterización de la Estrategia de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo. A este respecto, el **tercer capítulo** corresponde a la dinámica de sistematización, donde se caracteriza la población consultada y se sintetizan los hallazgos del proceso. Su aporte central es la recuperación de las experiencias de organización y gestión del Plan, lo que permitió el reconocimiento de los contextos, dinámicas, funciones y relaciones que definen la estrategia de gestión del Plan -sus regularidades y particularidades- desde la perspectiva de los actores.

**El cuarto capítulo** está dedicado a la caracterización de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, desarrollada a partir del estudio documental y la sistematización de la experiencia de gestión. Esta parte contempla los fundamentos y características del Modelo de Gestión del Plan (estilo de gestión, dinámicas generales de actuación y dinámicas de gestión), una descripción del Sistema de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo (en el que se destacan sus componentes y relaciones) y la presentación del Mapa de Procesos del Plan y del Ecosistema-Mapa de Actores que ha configurado el Plan al integrar una amplia diversidad de actores, ámbitos y relaciones.

**La tercera parte**, constituida por el **quinto capítulo**, presenta una aproximación crítica al Plan de Alfabetización y su estrategia de gestión en tanto referente de futuras políticas públicas sociales. Se contrastan sus principales características de la gestión con las prácticas tradicionales en la administración pública dominicana y se reflexiona acerca de las principales fortalezas, oportunidades de mejora, lecciones aprendidas y prácticas emergentes identificadas. El propósito de esta reflexión es contribuir a la mejora continua del Plan y como aporte para la organización y gestión de proyectos de desarrollo social y educativo.

Un conjunto de **anexos** y evidencias del proceso de sistematización acompañan el cuerpo principal del trabajo, seguido de la **referencia bibliográfica** consultada, donde se destaca la producción documental propia del Plan y los referentes temáticos.



“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. En consecuencia: (...) Son obligaciones del Estado la erradicación del analfabetismo y la educación de personas con necesidades especiales y con capacidades excepcionales”.

Constitución Política de la República Dominicana, 2010.  
Artículo 63: Derecho a la Educación





## Primera Parte

EL PLAN NACIONAL  
DE ALFABETIZACIÓN  
QUISQUEYA APRENDE  
CONTIGO Y SU  
ESTRATEGIA DE GESTIÓN:  
**NATURALEZA,  
TRAYECTORIA Y  
FUNDAMENTOS**

## **EL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO Y SU ESTRATEGIA DE GESTIÓN: NATURALEZA, TRAYECTORIA Y FUNDAMENTOS**

Quisqueya Aprende Contigo constituye una política pública que evidencia la importancia de accionar desde la educación para favorecer la inclusión social. Para finales del 2015, más de 890,000 personas se han constituido en beneficiarios del Plan, desarrollando competencias desde la alfabetización, la capacitación para el trabajo, el emprendimiento, la oportunidad de continuidad educativa y la práctica de una ciudadanía más activa.

Con la reducción del analfabetismo a menos del 5%, la República Dominicana da respuesta a los compromisos educativos asumidos por los países y las regiones en el presente Siglo XXI. A nivel nacional, este Plan forma parte de la estrategia Quisqueya Sin Miseria, dirigida a promover la equidad y disminuir la pobreza. Esta iniciativa cuenta con importantes antecedentes en materia de alfabetización de jóvenes y adultos que permitieron consolidar una experiencia nacional que ha contribuido significativamente al diseño y ejecución del Plan.

El Plan se ha llevado a cabo gracias a la voluntad y el compromiso de la sociedad civil y el Estado dominicano, lo cual ha permitido la integración de una amplia diversidad de actores locales a este esfuerzo, movilización social que ha concitado el respaldo de organismos internacionales. Estos actores participan tanto de la estructura organizativa del Plan basada en el voluntariado (Juntas de Alfabetización, Núcleos de Aprendizaje), como de su estructura operativa (coordinadores, capacitadores, animadores), sustentada por el trabajo de profesionales dedicados a la conducción del Plan. La Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia, DIGEPEP, adscrita al Ministerio de la Presidencia, es la instancia encargada de esta iniciativa a nivel gubernamental. La Junta Nacional de Alfabetización y el Equipo Técnico Nacional son responsables de su conducción política y estratégica en el contexto país.

El sistema emergente de la articulación de actores, dinámicas, funciones y relaciones que sustentan la organización y el funcionamiento ha configurado su estrategia de gestión, la cual se ha caracterizado por la innovación, la flexibilidad, el enfoque a resultados, la innovación, la descentralización y la co-gestión.

La sistematización y caracterización de esta estrategia –entendida como construcción de conocimientos desde la experiencia y la ciencia- constituye el objeto de este trabajo. Para ello se han asumido como referentes principales el enfoque complejo, la educación liberadora, la gestión de políticas sociales para el desarrollo y la equidad, entre otros.

Como resultado preliminar de este estudio, es posible afirmar que Quisqueya Aprende Contigo ha definido un modelo de gestión particular, integrado por un estilo de gestión cuyos principales atributos han sido enunciados previamente, a partir del cual se ha dado vida a un conjunto de dinámicas de gestión que operan y facilitan el gobierno (conducción político-estratégica), la gestión operativa y la intervención a escala nacional, provincial, municipal y comunitaria. Los resultados alcanzados por este Plan son la expresión del compromiso patrio de miles de ciudadanos dispuestos a construir una mejor nación dominicana.

# I. QUISQUEYA APRENDE CONTIGO Y SU ESTRATEGIA DE GESTIÓN: ACCIONAR DESDE LA EDUCACIÓN PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo constituye una de las principales estrategias educativas emprendida por la nación dominicana en las últimas décadas. Esta iniciativa ha tenido como fin reducir el analfabetismo en el país a menos del 5%.

Para el año 2012, la tasa nacional de analfabetismo en personas jóvenes y adultas era de 14%, y había 943,201 analfabetas.

El acceso a la educación constituye un derecho humano y así lo reconoce el Estado y la sociedad dominicana. El sistema educativo nacional contempla programas para toda la población que demanda de educación básica y media. A través de la Dirección General de Jóvenes y Adultos, el Ministerio de Educación (MINERD) gestiona las políticas, estrategias y acciones destinadas a proveer a los jóvenes y adultos oportunidades educativas y formación laboral.

A lo largo de décadas, desde los ámbitos gubernamental y civil, se han impulsado iniciativas dirigidas a reducir el analfabetismo en el país, con resultados limitados.

En la segunda década del Siglo XXI, reducir la población de jóvenes y adultos analfabetos en la República Dominicana resultaba un desafío mayor. En este contexto nace el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo.

El 12 de enero de 2002, la Asamblea General de las Naciones Unidas declara el período comprendido entre 2003 y 2012 como “Decenio de las Naciones Unidas de la Alfabetización: la educación para todos”. En esta resolución insta a todos los gobiernos del mundo a colaborar en la erradicación del analfabetismo, como medida indispensable para combatir la pobreza, favorecer la equidad y promover el desarrollo digno de las personas.

Esta propuesta contribuiría, además, al logro del segundo Objetivo del Milenio: enseñanza primaria universal para niños, niñas, adolescentes y jóvenes de 15 a 24 años al 2015.

A su vez, las Metas Educativas 2021 (OEI), compromiso asumido por los jefes de Estado y de gobierno de Iberoamérica, establecen reducir el analfabetismo a menos de un 5% en la región al 2015 (Meta General Séptima).

Instrumentos nacionales políticos y estratégicos -la Constitución 2010, Estrategia Nacional de Desarrollo (END) 2010-2030, Plan Nacional de Educación 2008-2018, entre otros-, establecen la importancia de la alfabetización para el país.

Sin embargo, al 2012 la República Dominicana registraba un 14% de analfabetas (851,386 personas de 15 años o más).

El 7 de septiembre del mismo año la alfabetización se declara prioridad nacional y se establece el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, en el marco de la estrategia Quisqueya Sin Miseria (Decreto 546-12).

# EL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: CARACTERÍSTICAS GENERALES Y PRINCIPALES RESULTADOS DEL INFORME

Conforme a lo establecido en el Decreto Presidencial 546-12, promulgado el 7 de septiembre del 2012, el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo constituye una política pública social de naturaleza intersectorial, dirigida a promover la inclusión educativa, laboral y ciudadana de personas jóvenes y adultas que han carecido de oportunidades educativas.

## Características del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo

**Propósito del Plan Quisqueya Aprende Contigo.** Como política pública orientada a dar respuesta a una necesidad social de alta prioridad –la alfabetización–, este Plan se caracteriza por su naturaleza multidimensional, en tanto opera simultáneamente en calidad de estrategia, proceso, sistema, red y relato (discurso), dimensiones que se expresan en la gestión (Fantova, 2014). Su fin último es ofrecer oportunidades educativas a todos los ciudadanos analfabetas que así lo requieran, reduciendo la tasa nacional de analfabetismo a menos del 5%.

**Dinámicas de formación: objetivos del Plan.** Para el logro de este propósito, se ha tomado como punto de partida la apremiante necesidad de aprender a leer y escribir, desafío en torno al cual se despliegan cinco dinámicas que constituyen los objetivos del Plan, a ser ejecutadas en forma articulada con el fin de habilitar a las personas analfabetas para la vida y el trabajo dignos: 1) alfabetizar las personas jóvenes y adultas, 2) garantizar la continuidad educativa, 3) capacitar para el trabajo y la vida, 4) promover el emprendimiento, 5) fomentar la capacidad de organización y la participación social<sup>1</sup>.

1 Información disponible en la documentación organizativa y estratégica del Plan: Manual de Organización. Versión 11 de octubre del 2012, Plan Operativo. Versión resumida, Modelo Básico de Educación Flexible para la Educación de Personas Jóvenes y Adultas. República Dominicana, 2014.

## DINÁMICAS DE FORMACIÓN PARA LA VIDA Y EL TRABAJO OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO



A partir de este ciclo el Plan busca impulsar el desarrollo de las competencias requeridas para que los jóvenes y adultos analfabetas expandan sus capacidades y hagan uso de las oportunidades disponibles, promoviendo su independencia y autogestión.

**Principios y fundamentos.** La formulación y conducción del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo descansa sobre los principios de pluralidad, voluntariado, equidad, descentralización y movilización social<sup>2</sup>, y el ideal de educación liberadora<sup>3</sup> -para la desalineación, entendida como construcción colectiva horizontal, democratizadora, creativa y cogestionada. Las características centrales de su gestión son la visión sistémica-compleja de los procesos sociales, la adaptabilidad y el enfoque a resultados.

**Resultados.** A dos años y medio de su inicio, el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo ha transitado casi en su totalidad la primera fase, centrada en el trabajo de alfabetización y la reducción del índice de analfabetismo a menos del 5%. A lo largo de su desarrollo, el Plan ha puesto a prueba su capacidad adaptativa, a fin de superar restricciones, imprevistos y desafíos propios de todo proceso complejo a gran escala, asociados a la dinámica política, social, cultural y económica del país. A diciembre del 2015, el Plan registraba los siguientes logros:

2 Documento Plan Nacional de Alfabetización "Quisqueya Aprende Contigo". Aspectos Generales.

3 Se refiere a la Pedagogía de la Liberación, de Paulo Freire

### **PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QISQUEYA APRENDE CONTIGO EN CIFRAS**

- Diseño y lanzamiento del Plan Nacional de Alfabetización
- Materiales didácticos diseñados, elaborados e impresos (incluye material en Braille)
- 261 Juntas de Alfabetización operando: 1 nacional, 32 provinciales, 155 municipales, 66 en distritos municipales y 7 en el extranjero
- Talleres de fortalecimiento de las Juntas Provinciales/Municipales: 59
- Alfabetizadores capacitados por el MINERD: 56,038
- Núcleos de aprendizaje registrados: 97,670
- Beneficiarios registrados: 940,583/Población meta: 943,201
- Egresados: 525,375
- Egresados certificados: 447,496
- Tasa de analfabetismo reducida al 7% \*
- Diseño de Educación Básica Flexible para Adultos. Experiencias piloto en curso
- Adecuación de 100 perfiles de capacitación laboral por INFOTEP
- Iniciativas de emprendimiento gestadas por alfabetizados en desarrollo

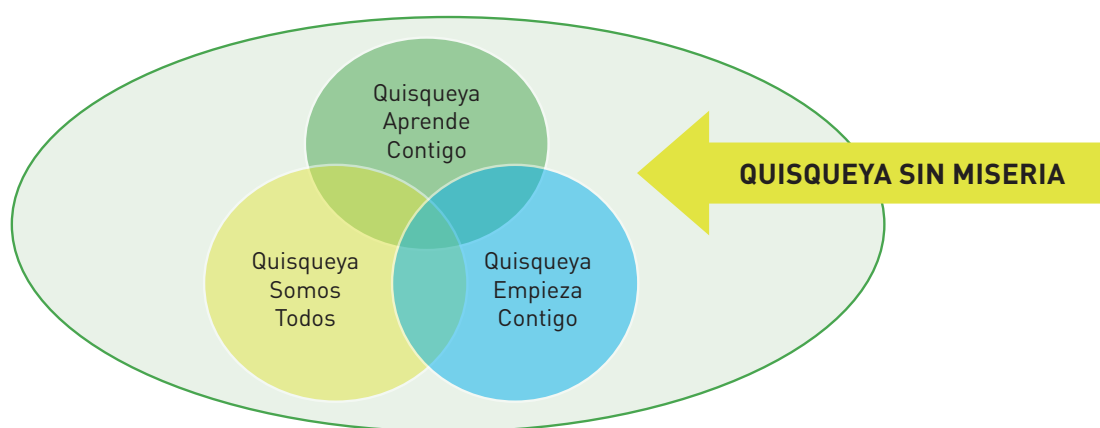
**Fuentes:** Informe Equipo Técnico, 2014/ Boletín de alerta semanal 150. DIGEPEP, 5 de enero 2016/ \*ENHOGAR 2014

## **Quisqueya Aprende Contigo en el marco del Programa Quisqueya Sin Miseria**

Lejos de ser una iniciativa aislada, el Plan nacional de alfabetización constituye una de las líneas de acción prioritizadas en el programa de gobierno a ejecutarse en el período 2012-2016. Forma parte de las 11 metas prioritarias monitoreadas por la Presidencia en el Sistema de Metas Presidenciales (SIGOB) y es un componente clave de la macroestrategia Quisqueya Sin Miseria”, dirigida a promover la inclusión social en el marco de un nuevo modelo de desarrollo.

Quisqueya Sin Miseria constituye una “estrategia de trabajo del gobierno dominicano, impulsada desde la Presidencia, con el fin de incrementar la efectividad y resultados de las políticas sociales, dirigidas a reducir la pobreza y la exclusión social, fortalecer las clases medias y promover la ciudadanía activa y participativa” (Portal DIGEPEP: [www.digepep.gob.do](http://www.digepep.gob.do)).

Para impulsar la atención efectiva a necesidades sociales urgentes en el país, mediante el decreto presidencial 491-12 del 21 de agosto del 2012 se promulga la creación de la Estrategia Quisqueya Sin Miseria. Esta estrategia procura instrumentar en la práctica políticas públicas cuya complejidad, alcance y contextos requieren abordar la realidad social como un sistema dinámico, multidimensional, con actores y componentes diversos, que precisan ser considerados e integrados a los procesos de cambio y transformación social, económica y educativa a que aspira la sociedad dominicana<sup>4</sup>. En este decreto también se establecen las políticas, programas y proyectos que configuran esta macroestrategia: Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, Programa de Atención y Protección Integral a la Primera Infancia Quisqueya Empieza Contigo y el Programa de Desarrollo Integral Local Quisqueya Somos Todos.



## La gestión en el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo: sistematización y caracterización

La gestión de una determinada actividad, proyecto o estrategia tiene que ver con la responsabilidad que se asume sobre la misma y sus procesos. Incluye la disposición de los recursos y estructuras necesarias para su ejecución, la coordinación de sus actividades e interacciones y la rendición de cuenta acerca de sus resultados e impactos (Fantova, 2010).

A fin de caracterizar la manera en que el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo fue gestionado, se llevó a cabo un proceso de sistematización sustentado en dos dinámicas: a) el diálogo con los autores y el diálogo con los actores.

4 En los últimos años la República Dominicana ha gestado procesos dirigidos a promover una educación de calidad que contribuya al logro de mejores condiciones de vida para todos. Destacan la Coalición por una Educación Digna: 4% por la Educación, la Iniciativa Dominicana por una Educación de Calidad, IDEC, y el Pacto Nacional para la Reforma Educativa en la República Dominicana 2014-230.



En el proceso de sistematización de la Estrategia de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo, el diálogo con los actores implicó la identificación y revisión de los referentes teóricos que conformarían el marco conceptual del estudio. En ese sentido se asumió la Complejidad como enfoque que ha permitido abordar la sociedad y el Plan como un sistema complejo en permanente cambio y transformación, los enfoques de educación de jóvenes y adultos como práctica liberadora (P. Freire, B. de Sousa), los nuevos enfoques sobre políticas públicas sociales efectivas, pertinentes y construidas en forma democrática, el modelo de gestión basada en resultados y las propuestas sobre gestión de políticas e intervenciones sociales de F. Fantova.

El diálogo con los actores se realizó mediante el estudio del relato, tanto escrito -revisión documental- como verbal de los conductores y participantes en el Plan. En el primer caso se revisaron más de 30 documentos elaborados sobre Quisqueya Aprende Contigo. En el segundo caso se realizó una consulta con la participación de 268 actores: miembros del equipo técnico, Juntas de Alfabetización, coordinadores, representantes del MINERD, animadores, capacitadores, alfabetizadores y alfabetizados. 40 de ellos fueron entrevistados de forma individual y 228 participaron en talleres de sistematización (173 en 5 talleres provinciales y 55 en un taller nacional dirigido a los gestores territoriales).

Estos procesos han permitido recuperar la experiencia y los saberes construidos por la amplia diversidad de actores que han participado del Plan, integrados en sus distintos espacios y roles. Esta información ha sido la base para el desarrollo de una caracterización del Plan que da cuenta de sus cualidades esenciales como sistema y de los principales componentes de la Estrategia de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo.

## Características de Quisqueya Aprende Contigo como sistema

De acuerdo al estudio documental y relato de los actores, la forma en que se ha organizado y conducido el Plan Quisqueya Aprende Contigo ha dado lugar a innovaciones y prácticas de valor en materia de gestión de políticas públicas sociales en el país, entre las que destacan:

- **Su dinámica organizativa y funcional.** El Plan ha sido concebido como un sistema participativo y plural, que integra y relaciona múltiples subsistemas (Juntas de Alfabetización, DIGEPEP, equipos de gestión, asociaciones vinculadas), componentes (fundamentos, actores, recursos diversos) y dinámicas (políticas, sociales, educativas,

culturales, económicas), las cuales responden tanto a desafíos locales como a demandas de carácter regional e internacional (alfabetización de personas jóvenes y adultas, su continuidad educativa, inserción laboral y ciudadana)<sup>5</sup>.

- **Su naturaleza innovadora y flexible.** La necesidad de articular actores, sectores y organizaciones diversas, con múltiples enfoques y experiencias, ha derivado en dinámicas flexible, adaptable a situaciones cambiantes, emergentes, no tradicionales, en la gestión de políticas públicas sociales en el país.
- **Su condición de sistema social.** Este Plan encuentra su principal sustento en una creciente alianza entre el Estado y la sociedad civil, comprometidos con el logro de sus propósitos. Para ello han puesto a su servicio voluntad, conocimiento, trabajo y recursos.
- **Su sistema de gestión.** El Plan ha sido estructurado en forma descentralizada (Juntas y coordinaciones a nivel nacional, provincial y municipal, animadores y Núcleos de Aprendizaje en las comunidades), dinámica que fortalece el liderazgo y favorece la emergencia de espacios de cogestión y corresponsabilidad. Así queda expresado en el informe presentado por el Equipo Técnico del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo a la Junta Nacional de Alfabetización, al cierre del año 2014:

“Para la ejecución del Plan se ha desarrollado una organización de carácter plural, abierta a la participación de los más diversos sectores de la sociedad dominicana, ampliamente descentralizada y con carácter sistémico, que ha favorecido la emergencia de un nuevo voluntariado proveniente en casi su totalidad de las mismas comunidades, las cuales han asumido con entusiasmo creciente el compromiso de superar el analfabetismo, aportando sus recursos, liderazgo e ideas, así como el trabajo disciplinado de sus integrantes”. (Informe del Equipo Técnico. Diciembre 8, 2014: 5).

Estos y otros aspectos visibles y subyacentes han configurado la dinámica de gestión de Quisqueya Aprende Contigo, a través de un esfuerzo continuo de autoorganización y adaptación orientado a los resultados. De este modo ha sido posible enfrentar desafíos y superar debilidades y amenazas haciendo uso de las fortalezas y oportunidades disponibles emergentes o promovidas a través de una permanente construcción de viabilidad.

5 Documentación organizativa y estratégica del Plan. Op. cit., p. 18

## La Estrategia de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo: dinámicas generales de actuación, estilo y dinámicas de gestión

El Plan de Alfabetización ha configurado una gestión compleja, recursiva y a la vez de fácil implementación. En este acápite se esbozan algunos de los componentes que la caracterizan, contruidos a partir del proceso de sistematización objeto del presente estudio.

**Dinámicas generales de actuación de Quisqueya Aprende Contigo.** La puesta en marcha de estrategias sociales como el Plan nacional de alfabetización, implica el desarrollo de procesos simultáneos en tres registros de actuación, correspondientes a diferentes dinámicas y espacios de actuación que coexisten en él y sus subsistemas: el gobierno (lo político-estratégico), la gestión (lo administrativo) y la intervención (lo operativo).

El Plan acontece y se gestiona desde una estructura y un funcionamiento que se reproduce a escala general (nacional), particular (provincial) y local (municipal/comunitaria), dimensiones que refieren al alcance del sistema y sus subsistemas.

- Al observar la dinámica organizativa y funcional del Plan es posible concluir que ambas dimensiones, niveles y alcance del sistema, conforman sus dinámicas generales de actuación, es decir, sus espacios simbólicos y materiales de acción.

**Estilo de gestión del Plan.** A través del “diálogo con los autores y los actores” se han identificado una serie de atributos que caracterizan la gestión de Quisqueya Aprende Contigo. Estos refieren a sus valores manifiestos e imprimen su sello distintivo, tales como voluntad, equidad, participación, pluralidad, movilidad social, concertación, cogestión, descentralización y capacidad desarrolladora. Otros atributos distintivos son su carácter sistémico adaptativo, la innovación, la flexibilidad y la efectividad (enfoque a resultados).

- Estos atributos configuran lo que ha sido llamado, en este ejercicio de sistematización, el **estilo de gestión del Plan.**

A lo largo de la sistematización se ha constatado que numerosos procesos son llevados a cabo en las distintas dinámicas de gestión, desarrollados dentro del estilo de gestión del Plan, tales como la planificación, la interlocución, la evaluación-control, la administración de los recursos (humanos, financieros, materiales), la gestión de la información, de los aprendizajes, del intercambio y de la estructuración (F. Fantova, 2005).

- El conjunto de los procesos que hacen posible la conducción del Plan y sus operaciones<sup>6</sup> hacia el logro de sus objetivos constituye las dinámicas de gestión del Plan.

La articulación de las dinámicas generales de actuación (niveles y alcance del sistema y subsistemas), el estilo de gestión (atributos) y las dinámicas de gestión (procesos que apoyan lo operativo) conforman el **Modelo de Gestión** del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo.



La implementación del Modelo de Gestión ocurre a través de una serie de procesos (operativos, estratégicos, relacionales), los cuales son ejecutados por los diferentes actores. Los mismos asumen roles particulares, integrados a la estructura y al funcionamiento que ha sido definido para el Plan (dinámica organizativa –voluntarios – y dinámica funcional –personal contratado).

En el proceso de gestión, los diversos actores y componentes del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo se relacionan entre sí y con otras instituciones gubernamentales, con la sociedad civil, la población en general, instituciones y organismos internacionales. De este modo se conforma una amplia trama de vínculos indispensables para alcanzar los resultados previstos. En este accionar, numerosas tareas clave del Plan descansan en sistemas informatizados que enlazan actores y dinámicas en una red virtual de procesos.

El conjunto de actores, componentes, procesos de gestión, dinámicas, atributos y relaciones internas y externas, presenciales y virtuales, que dinamizan el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo configuran su **Sistema de Gestión** y definen el **ecosistema** en el cual se desenvuelve. La articulación del Modelo y del Sistema de gestión conforman la **Estrategia de Gestión** del Plan, objeto de esta sistematización.

<sup>6</sup> La intervención, es decir, lo operativo, refiere a las tareas clave del programa en todas sus fases: alfabetización, Programa de Básica Flexible, cursos de capacitación técnica, programa de emprendimiento, entre otros. N.A.

## Principales aportes de Quisqueya Aprende Contigo su gestión

- El Modelo de Gestión (estilo, dinámicas generales de actuación y dinámicas de gestión), razón esencial de la efectividad y el alcance logrado por el Plan. El mismo facilitó una amplia participación social, sustentada en la movilización de actores pertenecientes a los más diversos sectores de la sociedad y facilitó la alianza Estado-sociedad civil que hizo posible la cogestión del Plan a todos los niveles. A su vez, se logró la articulación de los más variados espacios educativos, formales, no formales e informales, configurando procesos educativos y de gestión no tradicionales.
- El Plan fue asumido y ejecutado como una agenda conjunta con responsabilidad y compromiso por actores públicos y privados a lo largo y ancho del territorio nacional. Los mismos construyeron y aprendieron sobre la marcha, orientados por objetivos y metas compartidas por todos.
- La diversidad de actores, ámbitos y dinámicas favoreció la conformación de un Sistema de Gestión complejo, abierto y adaptativo, caracterizado por espacios organizativos articulados en forma no jerárquicos ni lineal. Esta red de redes ha permitido la incorporación de agentes, el desarrollo de recursos y la definición de procesos de gestión que han contribuido al logro de sus propósitos. Su flexibilidad ha propiciado la emergencia de innovaciones que facilitan la solución de situaciones difícilmente previsibles, generadas y sostenidas gracias al compromiso y creatividad de las comunidades y líderes locales.
- La Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo constituye un referente significativo para actuales y futuras políticas públicas. Tanto el modelo, el sistema, los procesos y el ecosistema de gestión del Plan ejemplifican -desde la práctica- modos y medios de innovar y potenciar el involucramiento de la sociedad en acciones tradicionalmente asumidas por el Estado y sus instituciones.
- La participación, el enfoque sistémico, la intersectorialidad, la descentralización, la cogestión, la organización en redes dinámicas con base territorial, la interlocución y la gestión del aprendizaje constituyen atributos y dinámicas de gestión relevantes a ser considerados en la definición y gestión de políticas públicas sociales innovadoras en el país.



Miriam Camilo Recio



Luis Holguín-Veras



José -Pepe- Rivero (†)



Ivelisse Prats de Pérez

“Yo, Secretaria (Ministra) de Educación de República Dominicana, iniciaba en ese año (1984) lo que consideraba la acción más importante de mi gestión, el Programa Especial de Educación Ciudadana (PEEC), jornada de alfabetización de adultos que mis fervores por Freire habían ido forjando desde mucho antes durante las clases de pedagogía que impartía en la UASD”.

Yvelise Prats Ramírez de Pérez



## II. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS DE QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: DIÁLOGO CON LA HISTORIA Y LA CIENCIA

Caracterizar el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, desde la perspectiva de su gestión, supone un ejercicio amplio de sistematización que busca recuperar saberes y experiencias gestadas en un quehacer cotidiano –el desarrollo del Plan- heredero de iniciativas y esfuerzos previos de naturaleza práctica y teórica. Además, procura acompañar este diálogo con la historia de una reflexión teórica que sustente el conocimiento construido desde la experiencia.

Para hablar sobre el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo y su estrategia de gestión, es necesario establecer los antecedentes históricos que han influenciado su organización y funcionamiento:

- Programa Especial de Educación Ciudadana (PEEC) (1982–1986).
- Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos (PRALEB) (1993–2001).
- Jornada Nacional de Alfabetización (JNA), desde 1997 en alianza con todos los sectores.
- Red Nacional de Alfabetización (2004–2008).
- Otras iniciativas:
  - Programa de Alfabetización en Zonas Fronterizas y Samaná (2000–2004).
  - Proyecto Solidaridad, en coordinación con el Gabinete Social de la Presidencia.
  - Programa Nacional de Alfabetización: Patria Letrada (2008–2011).
  - Programa Siembra Saber de Sur Futuro. (Sector privado)
  - Programa Aprender Abre Caminos. Dirigido por la Senadora de la Provincia Santo Domingo.

En la República Dominicana existe una trayectoria importante en materia de gestión de programas de alfabetización para jóvenes y adultos, la cual ha sido un importante referente para el actual Plan.

El esfuerzo de gestionar políticas dirigidas a alfabetizar y ofrecer oportunidades de desarrollo a jóvenes y adultos se extiende en tiempo y espacio, abarcando el país, la región latinoamericana, la comunidad mundial. Convoca en el hacer a los autores y gestores de todos los tiempos que han aportado sus reflexiones y esfuerzos al logro de la equidad educativa para todas las personas, en procura de la equidad.

En las páginas anteriores se han sintetizado las principales características del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, desde la mirada de una gestión coherente con los principios que orientan esta iniciativa.

Es propósito de este acápite establecer los antecedentes de la Estrategia de Gestión del Plan, visualizar su contexto histórico y develar los referentes epistemológicos que respaldan esta sistematización.

# ANTECEDENTES DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO Y SU ESTRATEGIA DE GESTIÓN

*El país ha venido participando ampliamente en el proceso de debate que en los últimos 15 años se ha generado en la región y en el ámbito internacional, y ha ido reconociendo y asumiendo la educación de personas jóvenes y adultas como un factor prioritario de igualdad.*

Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas  
Metas Educativas 2021. Consulta Nacional, 2010: 8

## El desafío de la alfabetización como derecho a una educación de calidad sustentable

El surgimiento de políticas estatales dirigidas a la alfabetización de la población hunde sus raíces históricas en las reivindicaciones populares y democráticas planteadas por la Revolución Francesa (1789), así como en las exigencias generadas por la Revolución Industrial iniciada en el Reino Unido a finales del referido siglo XVIII (SEEBAC, 1992).

La confluencia de las demandas políticas a favor de la igualdad, la libertad y la fraternidad enarboladas por el pueblo francés y las demandas económicas impuestas por el nuevo modelo económico emergente -caracterizado por la industrialización, la mecanización y la urbanización- provocó transformaciones radicales en la forma de vida de las sociedades. Entre otros fenómenos, surge la necesidad de contar con poblaciones debidamente educadas, como requisito para sostener el desarrollo de los países (Ídem).

Ha sido así como a partir del siglo XIX los Estados han conformando sistemas educativos nacionales, establecido políticas y gestionado programas que han procurado garantizar —con un éxito parcial en los más de los casos— una educación mínima que alcance a todos sus habitantes. El progreso que procura la universalización de una educación básica ha sido relativamente lento, a pesar de los renovados esfuerzos de las últimas décadas (Ídem).

Hace solo sesenta y cinco años, a comienzos de la década del 50 del pasado siglo XX, el 45% de la población mundial era analbabetas, lo que correspondía a casi la mitad de la población de 15 años o más (SEEC, 2000). En ese mismo período, se amplió y consolidó la idea de que el aprendizaje y la escolarización tenían que ser más abiertos y accesibles, a fin de poder impulsar y gestionar su universalización. Esta comprensión derivó en cambios significativos en la dinámica educativa de los distintos países y su impacto sobre los ciudadanos (Dájer, 2003).



Latinoamérica transitó estos desarrollos con cierto rezago frente a otras regiones del mundo. Entre la década de los sesenta y la década de los 90 la tasa de alfabetización de América Latina pasó de un 72% a un 89.7%, mientras que en los países miembros de la OCDE dicha tasa llegó a situarse por encima de un 95%. El promedio de escolarización en adultos mayores de 25 años pasó en Latinoamérica de 3.2 a 5 años, en los países del este de Asia el cambio fue de 4.3 a 7.2 años, en tanto que en los de Europa oriental fue de 6 a 8.7 años (Jabonero, s. f.).

En la actualidad, más allá de gestionar políticas y programas educativos dirigidos a promover el acceso y la cobertura -que se han incrementado de manera sustancial en la región-, el desafío mayor lo constituye gestionar la calidad: los altos índices de repitencia y de deserción escolar evidencian una escolarización marcada por la deficiencia y la brevedad. Si a esto se agregan entornos con bajo nivel de uso de la lectoescritura y del cálculo, con pocos o reducidos estímulos culturales, se puede entonces comprender cómo se genera “una situación regresiva próxima al analfabetismo” (Jabonero, s. f., p. 3). Para el 2010, esta realidad había dejado como saldo 851,396 personas jóvenes y adultas analfabetas en la República Dominicana.

## Iniciativas y tendencias globales

Numerosos cónclaves e instrumentos dirigidos a promover la puesta en marcha de políticas públicas, programas y proyectos en materia de alfabetización a nivel mundial han sido impulsados principalmente por las Naciones Unidas, a través de la UNESCO. Entre ellos destacan:

- **El Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe (1980-2000).** Aprobado en la XXI Reunión de la Conferencia General de la UNESCO en 1980, propuso como parte de sus metas la superación del analfabetismo para el año 2000, el desarrollo y la ampliación de los servicios educativos para jóvenes y adultos con poca o ninguna escolaridad y el logro de una educación general mínima de ocho a diez años de duración<sup>7</sup>.
- **Declaración Mundial sobre la Educación para Todos (UNESCO).** Fue aprobada en Jomtien, Tailandia, en 1990. En ella los países participantes se comprometieron a la “reducción” del analfabetismo a la mitad del nivel existente en 1990 y a universalizar la enseñanza primaria para el año 2000. Al no lograrse sus objetivos, estos fueron ratificados en el

7 Ver:[http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL\\_ID=8588&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/geography/es/ev.php-URL_ID=8588&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

año 2000, en Dakar, postergándose su fecha de cumplimiento último hasta el 2015. De las Conferencias Mundiales celebradas por la UNESCO, cinco estuvieron dedicadas a la Educación de Adultos: Elsinore, Dinamarca (1949); Montreal (1960); Tokio (1972); París (1985) y Hamburgo (1997)<sup>8</sup>.

- **V y VI Conferencias Internacionales sobre la Educación de Adultos (CONFINTEA).** Celebradas en Hamburgo, Alemania, en 1997; y en Belem, Brasil, en 2009. En la primera se consagra como derecho universal e inalienable “la educación a lo largo de toda la vida” y se destaca la importancia de la alfabetización y la educación para personas jóvenes y adultas, mujeres y hombres, en el desarrollo de las sociedades. La sexta conferencia recoge y amplía estas propuestas<sup>9</sup>.
- **Declaración de la “Década de las Naciones Unidas para la Alfabetización”.** Establecida en el 2003, con duración hasta el 2012, propuso una visión de la alfabetización que incluye a niños, jóvenes y adultos -tanto dentro como fuera del sistema escolar- en un período que abarca toda la vida<sup>10</sup>.

En los años 90, el Banco Mundial desestimuló la inversión gubernamental en alfabetización de adultos, argumentando su baja eficiencia y alto costo frente a la mayor tasa de retorno que representaba la educación primaria. Los Estados redujeron la inversión en alfabetización, cuya gestión fue asumida por ONG y entidades de la sociedad civil (Torres, 2005: 8). Más tarde esa institución reconoció como errores estas aseveraciones. Y es que muchos expertos coinciden en señalar que resulta “imposible expandir y cualificar la educación de los niños y jóvenes sin incrementar la alfabetización y la educación básica de los adultos” (Jabonero, s. f., p. 2).

La educación primaria universal y la alfabetización y educación de adultos, lejos de ser políticas separadas y alternas, constituyen las dos caras de una única política integral que procura evitar un analfabetismo recurrente. Además, elevar el nivel educativo de los padres y madres ha sido considerado como uno de los más efectivos incentivos para mejorar el rendimiento estudiantil de los hijos.

**Situación actual a nivel internacional.** En el año 2015 se llegó al término del período abierto por la iniciativa Educación para Todos, pero no se logró el objetivo previsto de reducir el analfabetismo a la mitad de lo que era en el año 2000 a través de políticas públicas y programas efectivos.

8 Ver: [http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE\\_S.PDF](http://www.unesco.org/education/pdf/JOMTIE_S.PDF)

9 Ver: <http://www.unesco.org/education/uie/confintea/pdf/finrepspa.pdf> y [http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/INSTITUTES/UIE/confintea/pdf/National\\_Reports/Latin%20America%20-%20Caribbean/Colombia.pdf](http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/INSTITUTES/UIE/confintea/pdf/National_Reports/Latin%20America%20-%20Caribbean/Colombia.pdf)

10 Ver: <http://www.un.org/es/events/observances/alfabetizacion/>

A este respecto se prevé que la tasa de analfabetismo a nivel mundial solamente se haya reducido de un 18 a un 14% (UNESCO, 20015, p. 157). Además, este avance en 15 años transcurridos podría asociarse a que “un mayor número de jóvenes escolarizados se han hecho adultos” (UNESCO, 2015, p. 158). En este sentido, las “evoluciones positivas no habrían sido el resultado de esfuerzos programáticos concertados” (ídem). Al parecer, los planes, programas y campañas de alfabetización desarrolladas por los gobiernos no han resultado ser efectivos.

Varias son las razones, estima la UNESCO, para esta situación. La primera es que “el compromiso mundial con la alfabetización de los adultos ha sido ambiguo” (UNESCO, 2015, p. 168). La ausencia de dicho compromiso en los Objetivos de Desarrollo del Milenio, instrumento que orienta las agendas de ayuda al desarrollo, significó en la práctica que la alfabetización de adultos fuera descuidada o relegada en las agendas internacionales y nacionales. Aun así, nuevos esfuerzos surgen y se consolidan en las diferentes regiones del planeta, en procura de la formulación y gestión de políticas y programas de alfabetización y educación de personas jóvenes y adultas eficaces y pertinentes.

## Experiencias en el contexto regional iberoamericano

En este ámbito se han llevado a cabo iniciativas de carácter colectivo y al interior de los países:

### 1. Iniciativas impulsadas por la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI:

- Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas 2007-2015. En el año 2006, con el lema “Iberoamérica libre de Analfabetismo”, este Plan fue aprobado en la XVI Cumbre realizada en Montevideo. Plantea “un objetivo común de universalización de la alfabetización y la educación básica para las personas jóvenes y adultas”<sup>11</sup>. El 2007 fue declarado “Año Iberoamericano de la Alfabetización”, en el marco del Decenio de las Naciones Unidas para la Alfabetización 2003-2012.
- Proyecto Metas Educativas. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios. Aprobado en la XX Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada

11 Ver OEI, Plan Iberoamericano de de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas 2007-2015 en [http://www.oei.es/alfabetizacion\\_pia.htm](http://www.oei.es/alfabetizacion_pia.htm)

en Argentina, 2010, su objetivo fue acordar un conjunto de metas e indicadores, en armonía con los Planes Educativos Nacionales, cuyo cumplimiento favorezca la mejora de la educación en los países de la región. La Meta General Séptima, “Ofrecer a todas las personas oportunidades de educación a lo largo de toda la vida”, presenta como primer indicador: “Porcentaje de población alfabetizada”. El nivel de logro establecido es: “Antes de 2015, la tasa de alfabetización en la región se sitúa por encima del 95%<sup>12</sup>”.

- Plan Iberoamericano de Alfabetización y Aprendizaje a lo largo de la Vida 2015-2021 (PIALV). Tiene como propósito la creación de nuevas estrategias que permitan responder a las necesidades educativas de jóvenes y adultos, a fin de reducir el analfabetismo, aumentar la continuidad educativa y promover el aprendizaje a lo largo de la vida.<sup>13</sup> Fue aprobado en la en la XXIV Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en Veracruz, México, 2014.

## **2. Conferencia Regional de América Latina y el Caribe sobre alfabetización y preparatoria para la CONFINTEA VI. México, 10-13 de septiembre de 2008.**

Con el tema “De la alfabetización al aprendizaje a lo largo de toda la vida: hacia los desafíos del siglo XXI”, en este encuentro se definen avances, desafíos y se proponen estrategias, recomendaciones y herramientas para promover e impulsar la educación de personas jóvenes y adultas<sup>14</sup>.

Los países Iberoamericanos desarrollan políticas y programas de alfabetización en el marco de los acuerdos internacionales, regionales y conforme a sus planes de desarrollo nacional<sup>15</sup>.

## **Contexto nacional e iniciativas de alfabetización locales**

De acuerdo al informe La educación para todos, 2000-2015: logros y desafíos (2015), de la UNESCO, la tasa general de alfabetismo de República Dominicana pasó de un 87% en el año 2000, a un 91% en el 2010. En el documento Objetivos de desarrollo del milenio —Informe de seguimiento 2013, República Dominicana, del Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo

12 En Metas Educativas 2021: Miradas sobre la Educación en Iberoamérica 2011. <http://www.oei.es/metas2021/Miradas.pdf>

13 Ver OEI, Plan Iberoamericano de Alfabetización y Aprendizaje a lo largo de la Vida 2015-2021 (PIA) en <http://oei.es/xxivcie/PIA.pdf>

14 Ver: <http://www.alfabetizacion.fundacionsantillana.org/archivos/docs/S%C3%ADntesis%20Unesco%20Conferencia%20Regional%20Preparatoria%20America%20Latina%20y%20el%20Caribe.pdf>

15 En el portal de la OEI se describen los programas nacionales de alfabetización en Iberoamérica. ([http://www.oei.es/alfabetizacion\\_planesyproyectos.htm](http://www.oei.es/alfabetizacion_planesyproyectos.htm)).

(2014), se indica que para el momento en que Quisqueya Aprende Contigo inició sus operaciones -año 2013-, la tasa estimada de alfabetización de la población de 15 años y más era de 90.9%. Se identificó una disparidad significativa entre la zona urbana y la zona rural: en la primera esa tasa subía a un 93.8%, mientras que en la segunda descendía a 84.8% (p. 52). Posteriormente los cálculos fueron revisados. Para el 2012, año base del Plan Quisqueya Aprende Contigo, la tasa de analfabetismo se estableció en 14%. Una de las más elevadas del continente.

De acuerdo a estos datos, entre el año 2000 y el 2013 la tasa de analfabetismo se redujo unos 3.9 puntos porcentuales, manteniéndose dentro de los índices más elevados de la región. Si, como señala la UNESCO, este incremento podría verse favorecido por el envejecimiento natural de la población, el impacto de las políticas y planes de alfabetización previos realizados en el país habría sido muy limitado. Sin embargo, la experiencia nacional de alfabetización acumulada a nivel nacional ha sido de valiosa ayuda para la concreción del Plan Nacional de Alfabetización:

“Más que ser planes fallidos, las iniciativas previas a Quisqueya Aprende Contigo fueron planes que nos permitieron acumular una experiencia de prácticas positivas y otras mejorables. De esta forma ayudaron a la ejecución de este Plan. Los planes anteriores nos dieron fortaleza técnica, tanto en el diseño de los materiales como en la formación de los alfabetizadores, las capacidades humanas. Esto fue un gran aporte”.

Luis Holguín-Veras, Director de Quisqueya Aprende Contigo,  
Miembro del Equipo Técnico Nacional.

### **Principales iniciativas de alfabetización desarrolladas en el país previas al Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo.**

A la caída de la dictadura del General Rafael Leonidas Trujillo Molina, en mayo de 1961, la República Dominicana experimenta un afianzamiento progresivo de la democracia y con ello cambia en forma sustancial el perfil que caracterizaba el país. Se verifican considerables avances en educación que impactan la alfabetización y la educación para personas jóvenes y adultas. Además de las diversas iniciativas gestionadas por el Estado, alrededor de un centenar de organizaciones civiles han desarrollado experiencias de alfabetización en los últimos 20 años. (Mejía Ricart, 1981).

- A partir de la década de los 80, las principales experiencias gubernamentales de alfabetización de adultos que han servido como referentes para el actual Plan son las siguientes:
  - **Programa Especial de Educación Ciudadana (PEEC), 1982-1986.** Creado mediante el Decreto 210-82 con el propósito de disminuir el índice de analfabetismo mediante el desarrollo de un plan de alfabetización integral que contribuyera a mejorar las condiciones de vida de los sectores más desfavorecidos y a la democratización de la educación a nivel nacional. Con sus cartilla "Podemos", este programa se fundamenta en la educación liberadora de Paulo Freire y presenta una mirada emergente de la alfabetización de personas jóvenes y adultas en el país (M. Camilo, 2008, página 23).
  - **Programa de Alfabetización y Educación Básica (PRALEB), 1994-2004.** Este programa se había propuesto ofrecer a los beneficiarios, aparte de la alfabetización, una educación básica y capacitación para el empleo. Además, procuraba concitar la participación de variadas instituciones gubernamentales y de entidades de la sociedad civil. Fue la concreción de uno de los primeros compromisos internacionales a favor de la plena alfabetización que tuvieron efecto operativo en la región iberoamericana (Jabonero, s. f., p. 2), y surge a raíz de la Segunda Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Madrid, 1992).
  - **Jornada Nacional de Alfabetización (JNA), 1997-2000.** Constituye el primer esfuerzo significativo de articulación Estado-Sociedad Civil en el marco de un programa de alfabetización. Esta iniciativa integró diversas propuestas metodológicas y estrategias varias (Movimiento 8, Abcdespañol, Abcdelasmatemáticas), e implicó conformación de espacios regionales y provinciales, realización de acuerdos institucionales, capacitación de alfabetizadores, participación de la sociedad civil en el desarrollo de los materiales entre otros (M. Camilo, 2008, página 24).
  - **Red Nacional de Alfabetización.** La experiencia que PRALEB propició en materia de articulación entre la sociedad civil y el Estado fue recogida y profundizada en la denominada Red Nacional de Alfabetización que se formalizó a partir de 2004. Este espacio logro integrar en acciones de alfabetización a más de 100 organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil, y ha servido para reconocer el aporte que esta última ha venido haciendo en este campo.
  - **Programa Patria Letrada, 2008-2012.** Convocó nueva vez a la sociedad civil para que tanto ella como todo el Estado dominicano trabajaran juntos en la lucha contra el analfabetismo, si bien bajo una forma de articulación diferente a las previamente realizadas. Esa estructura especial permitió que las municipalidades y los actores locales participaran más en las labores del Plan. Como innovación, aparte de la alfabetización, de la incorporación en los estudios de básica y la capacitación técnico-vocacional para el empleo, este último programa tuvo también como objetivo el apoyo para el emprendimiento (SEE, 2009, p. 8).



■ **Experiencias locales de alfabetización.** Las campañas o programas mencionados no han sido los únicos que se han desarrollado en el país, en el período 2004-2008, se implementaron además los siguientes (Centro Cultural Poveda, 2012, ps. 20-21):

- Proyecto Aprender Abre Caminos. Coordinado por la Senadora de la Provincia Santo Domingo
- Proyecto Quiero Ser: coordinado por el municipio Santo Domingo Este
- Proyecto Solidaridad: desarrollado en las provincias de la Región Enriquillo (Barahona, Bahoruco, Independencia y Pedernales); fue coordinado por el gabinete social de la Presidencia y apoyado por el Principado de Asturias, España
- Proyecto Solidaridad y Esperanza: coordinado por la oficina senatorial de Bahoruco
- Proyecto de alfabetización “De las Manos de sus Hijos/as”: coordinado por el Consejo Nacional para la Niñez y la Adolescencia (CONANI) y el Ministerio de Educación y Ciencias de España
- Proyecto de Alfabetización para la Vida y el Trabajo: desarrollado en la provincia de Elías Piña con el apoyo del Convenio Andrés Bello
- Proyecto Alfabetización y Habilitación Laboral ALFA: se ejecutó en los distritos educativos de Neiba, Jimaní y Pedernales, y tuvo el apoyo de la OEI
- Proyecto de alfabetización “Yo sí puedo”: contó con el apoyo del Ministerio de Educación de Cuba, y su experiencia piloto se llevó a cabo en comunidades de El Seybo, Santo Domingo Este y el Distrito Nacional
- El Programa de Alfabetización en Zonas Fronterizas y Samaná (PROALSA), 2000-2004 refiere a acciones focalizadas que se desarrollaron en localidades próximas a la frontera con Haití y en Samaná al nordeste del país (M. Camilo, 2008, página 24)

■ **Iniciativas de la sociedad civil.** Otros proyectos o programas de alfabetización han sido implementados por organizaciones de la sociedad civil. El Centro Cultural Poveda, en un texto que documenta su propio programa, Alfabetización, un proceso que libera —Sistematización del Programa Integral de Alfabetización de Personas Jóvenes y Adultas, recoge los que a su juicio han constituido un aporte significativo, ya sea por su cobertura, continuidad o metodología empleada (Centro Cultural Poveda, 2012, p. 21):

- Proyecto de las Escuelas Radiofónicas de Radio Santa María, que incluye la educación Básica de personas jóvenes y adultas además de la alfabetización inicial.
- Proyecto de alfabetización de la diócesis de San Juan de la Maguana: “Queremos Saber”, auspiciado por FUNDASEP.
- Proyecto de alfabetización “Paso a Paso”, dirigido por el Centro Dominicano de Estudios de la Educación (CDEE), con la cartilla de alfabetización de mujeres, “Tomasa”.

- Programa de Alfabetización Integral del Centro de Investigación y Acción Cultural (CIAC)
- Programa de alfabetización integrado a la promoción de la organización de mujeres “María Liberadora”, en la provincia Juan Sánchez Ramírez.
- En la actualidad se desarrolla el programa Siembra Saber, a cargo de la Fundación Sur Futuro y el sector privado, con el apoyo del gobierno y organismos internacionales. Este proyecto incluye un Fondo de Apoyo a la Alfabetización y un Observatorio Educativo de Alfabetización.

La proliferación de estos programas denota una cierta conciencia sobre la necesidad, importancia y urgencia de la alfabetización de adultos en la sociedad dominicana. Por lo demás, como ya se ha expresado, estas iniciativas de alcance limitado han permitido ir creando espacios de sinergia y alianza entre el Estado y la sociedad civil, los cuales han venido aprendiendo a superar en parte su mutua desconfianza para pasar a trabajar juntos y cooperar en pos de un objetivo común.

Quisqueya Aprende Contigo ha sabido amplificar este aporte de los planes y proyectos desarrollados en el país, alcanzando niveles nunca antes vistos en la articulación entre Estado y sociedad, entre gobierno central y gobiernos y actores locales, entre las diversas instancias ministeriales y entre los distintos partidos políticos.

### **Dinámicas que han favorecido la alfabetización y la educación para personas jóvenes y adultas.**

Más allá de los programas implementados por el Estado y la sociedad civil, existen antecedentes fundamentales para la puesta en marcha de políticas sociales como Quisqueya Aprende Contigo:

- **Plan Decenal de Educación 1992-2002.** El primer Plan Decenal de Educación del país, constituyó una iniciativa global de reforma realizada en cumplimiento de los acuerdos de la Conferencia Mundial de Jomtien y los planteamientos de cambio educativo que surgían en el país para hacer frente a la profunda crisis del sistema de educación. Formulado mediante una estrategia participativa conjunta de la sociedad civil y el gobierno dominicano, se aprueba en diciembre de 1992, en el Congreso Nacional de Educación, e inicia su ejecución en el 1993 (SEE, 2003).
- **La Ley General de Educación No. 66 en 1997.** Constituyó un logro importante en este período de cambio educativo. En ella se establece el Subsistema de Educación de Adultos.

- **Plan Decenal de Educación 2008-2018.** El mismo contempla en su Política Educativa 2 “Consolidar, expandir y diversificar el Nivel de Educación Media y la modalidad de Educación de Adultos de calidad, con el objetivo de crear ciudadanía y como paso al mercado laboral y/o a la educación superior” (PDE 2008-2018: 40) y promueve la capacitación para el trabajo de las personas adultas.

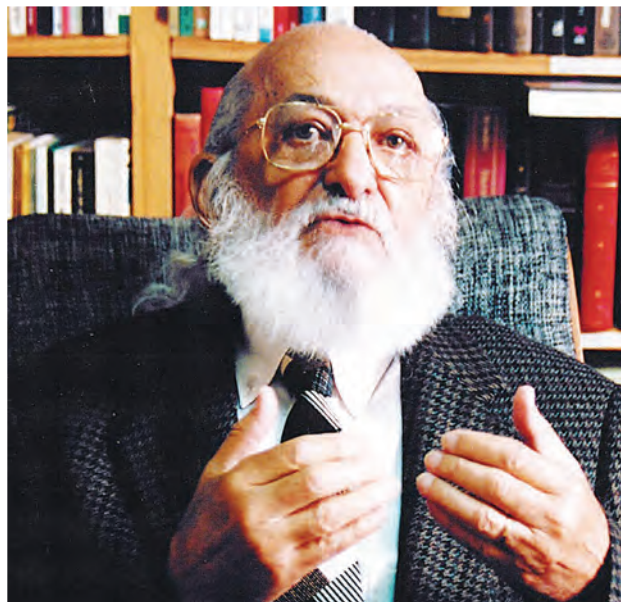
El impacto de este último Plan se ha visto fortalecido en virtud de las mejoras del marco jurídico nacional a través de dos importantes instrumentos:

- **La Constitución Política de la República Dominicana,** reformada en el año 2010, en la cual se establece como obligación del Estado la erradicación del analfabetismo. Su artículo 63, que se refiere al Derecho a la Educación, señala en su acápite 6 que “Son obligaciones del Estado la erradicación del analfabetismo y la educación de personas con necesidades especiales y con capacidades excepcionales”.
- **La Estrategia Nacional de Desarrollo 2010-2030,** donde se establece “Ampliar la cobertura de los programas de alfabetización de adultos hasta lograr la erradicación del analfabetismo”, como parte de las políticas públicas dirigidas a la inclusión social.

Quisqueya Aprende Contigo surge en un contexto político, jurídico y social en materia de educación a nivel nacional que favorece su diseño e implementación. Además de estas dinámicas de carácter estatal, la población dominicana ha construido una experiencia significativa en procura de una educación de calidad para todos. Destacan iniciativas como la Coalición por una Educación Digna, las luchas por el 4% del PIB para la Educación, la Iniciativa Dominicana por una Educación Dominicana de Calidad, IDEC, entre otras.



Edgar Morin



Paulo Freire



Fernando Fantova

“Toda sistematización supone dar forma más reconocible, más transmisible, más reutilizable a procesos o logros que han acontecido o están aconteciendo de manera compleja en la realidad y esto ha de hacerse de la manera más fiel posible. Pero no hay otra forma de acercarse a estos procesos que no sea a través de categorías, conceptos, esquemas y marcos de referencia o comprensión. A la vez hay que dar a esa realidad la oportunidad de romper u obligar a transformar nuestras ideas”.

F. Fantova. Santo Domingo, 2015

## FUNDAMENTOS Y REFERENTES PARA ABORDAR LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE QUISQUEYA APRENDE CONTIGO

Toda sistematización orientada a la caracterización de fenómenos y procesos se fundamenta en el diálogo: con los actores, desde sus distintos discursos y relatos –orales, escritos–; con los autores, cuyas ideas -resonantes con los saberes, intenciones e intuiciones de los sistematizadores- devienen en referentes teóricos del estudio.

Aún más, un estudio que deba dar cuenta apropiada de un sistema de gestión pública sui géneris -caracterizado por su diseño particular y por ser resultado de procesos dialógicos planificados o emergentes- debe asumir un cuerpo epistemológico lo suficientemente rico y abarcador como para cubrir, lo mejor posible, sus implicaciones, aportes, potencialidades y límites.

En este trabajo se han considerado diversos enfoques en calidad de referentes epistemológicos para la sistematización y caracterización de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, atendiendo a los siguientes ámbitos del conocimiento:

- El Pensamiento Complejo, como enfoque teórico a partir del cual se reflexiona sobre la realidad y sus fenómenos entendidos como sistemas complejos en permanente cambio y transformación.
- La Educación de Personas Jóvenes y Adultas, desde el enfoque liberador e integral asumido por el MINERD y el Plan Quisqueya Aprende Contigo. Esta mirada articula los espacios educativo formales, no formales e informales en la construcción de ciudadanía desde la alfabetización, la continuidad educativa y la capacitación para la vida y el trabajo.
- La reflexión sobre las políticas públicas sociales y su gestión desde una perspectiva innovadora, coherente con el modelo educativo del Plan y acorde con la visión de la sociedad dominicana y el Plan de Alfabetización como sistemas complejos.
- La sistematización, entendida como estrategia para la construcción de conocimientos y saberes con valor científico desde la experiencia.

## El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo como estrategia compleja

En las últimas décadas se ha verificado un movimiento sostenido en torno al conocimiento, que se desplaza desde un paradigma científico tradicional –lineal, disciplinar, absoluto-, hacia una comprensión de la realidad y sus fenómenos como constitutiva y progresivamente complejos. En ese contexto se abren paso el pensamiento y las ciencias de la complejidad, así como los métodos transdisciplinarios, que procuran la confluencia entre saberes con vista a aprehender y gestionar cada hecho complejo en la manera más abarcadora posible (A. Requejo, 2003: 73).

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo fue concebido a partir de una aproximación compleja a la realidad social y educativa de la República Dominicana:

“Ciertamente, entre los responsables que formulamos e implementamos el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo había diferentes grados de conocimiento y apropiación de la Complejidad como saber y el enfoque sistémico. Sin embargo, en todos los momentos del proceso se partió –más bien en forma implícita- de una mirada compleja de la realidad, de asumir el sistema educativo y el sistema social como dinámicas complejas en las cuales interactúan actores diversos con múltiples enfoques e intereses”.

Pedro Luis Castellanos, Primer Director de la DIGEPEP  
Miembro de la Junta Nacional y del Equipo Técnico Nacional

Por ello resulta pertinente adoptar el enfoque de la Complejidad como plataforma conceptual de este estudio, pues permite indagar acerca del cambio en totalidades complejas, como lo es la realidad del propio Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo y de la administración pública dominicana en la que se inserta.



## CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS COMPLEJOS

Cuando se caracteriza una realidad o fenómeno como sistema complejo, se refieren dinámicas en las que se pueden identificar las siguientes características (Aguilar y Hernández 2008):

- Naturaleza diversa y múltiple, al estar conformados por partes heterogéneas
- Capacidad de cambio, adaptación y evolución. Autoorganización.
- Cuenta con múltiples interacciones no lineales entre sus partes o componentes
- Son multidimensionales y multirreferenciales
- Presentan numerosos elementos a ser tomados en cuenta
- Contienen una amplia diversidad de sucesos interdependientes, que a menudo ocasionan consecuencias no previsibles, no lineales, asimétricas
- Están influenciados por factores y circunstancias imprevistas que pueden alterar su comportamiento y resultados.

Otras características relevantes dentro de los sistemas complejos son las siguientes:

- Pequeños cambios en las condiciones iniciales o en las dinámicas pueden traducirse en grandes cambios en las dinámicas y resultados del sistema<sup>11</sup>.
- Cambios en algún componente, por distante que parezca, pueden traducirse en cambios en el conjunto del sistema y sus dinámicas centrales. (Refiere al principio de organización sistémica de E. Morin en el cual se establece la relación del todo con las partes en un sistema complejo).

El enfoque complejo permite un acercamiento al Plan Nacional de Alfabetización, entendido como un sistema emergente, a fin de comprender cómo sus cauces de participación y de construcción de consenso han contribuido a generar dinámicas novedosas en la sociedad y en la administración pública dominicanas y cuáles serían los factores o condiciones que podrían ser extrapolados a otras políticas públicas para que éstas también puedan convertirse en políticas sociales inclusivas -en el sentido de la participación generada- y efectivas -en el sentido de los resultados previstos y obtenidos-.

## La Complejidad en la gestión de Quisqueya Aprende Contigo

Este Plan fue concebido como un espacio propicio para la puesta en práctica de dinámicas de gestión innovadoras, en contraste con las políticas públicas tradicionales. La incorporación principios y nociones propias del enfoque complejo favorecieron su carácter distintivo:

16 Efecto Mariposa. Descrito por E. Lorenz en la década de los 60. N.A.



- Las dinámicas fundamentadas en la transdisciplinariedad, la transectorialidad y la transterritorialidad, dan cuenta de la capacidad del Plan para integrar miradas de distintas disciplinas desde la perspectiva pedagógica y la gestión; articular sectores diversos e implementar procesos comunes a los mas variados territorios, lo suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades particulares de los contextos.
- La organización del Plan responde a la noción de redes distribuidas, caracterizadas por su recursividad y su comportamiento fractal: la dinámica organizativa conserva las mismas características en todas las escalas y los espacios de ejecución. Esta red ha sido conformada por actores que han asumido un compromiso activo con el Plan, basado principalmente en el voluntariado, tendencia que configuró un atractor social que aglutinó gran parte de la población dominicana en torno a los objetivos propuestos.

Las teorías del Pensamiento Complejo y las Ciencias de la Complejidad, han aportado una visión no lineal y no incrementalista a la ejecución del Plan. Además, han permitido al sistema responder de manera coherente a los desafíos que plantean los objetivos del Plan, los cuales apelan a una realidad social multidimensional, que demanda una intervención coordinada especialmente para abarcarlo en todo su real alcance y magnitud.

## Quisqueya Aprende Contigo: educarse, ser y convivir en libertad

La educación como derecho humano y espacio para la construcción de ciudadanía es el fundamento del modelo los materiales educativos de Quisqueya Aprende Contigo, enfoque coherente con la visión nacional respecto a la educación de personas jóvenes y adultas. En el Plan se ha puesto el acento en una metodología pedagógica basada en la participación y el diálogo como mecanismos principales para el logro de los aprendizajes. La estrategia de gestión del Plan ha encontrado sustento en estos principios, referentes importantes para este estudio.

La propuesta pedagógica del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo tiene como propósito crear las condiciones para que los beneficiarios desarrollen competencias que les permitan construir una vida mejor para sí e impactar favorablemente su entorno. La misma integra aspectos propios de la educación formal, informal y elementos no formales, a fin de aprovechar los distintos espacios y experiencias de los alfabetizandos en el proceso. Parte de la idea del aprendizaje para toda la vida, entendido como un intercambio de saberes pertinentes (B. de Sousa, E. Morin) en la construcción de la propia libertad (P. Freire).

## La gestión de lo social por la equidad: participación y efectividad

En este estudio se asume la gestión de las políticas públicas sociales como procesos complejos, que requiere de dinámicas innovadoras para favorecer el cambio, la equidad y la efectividad.

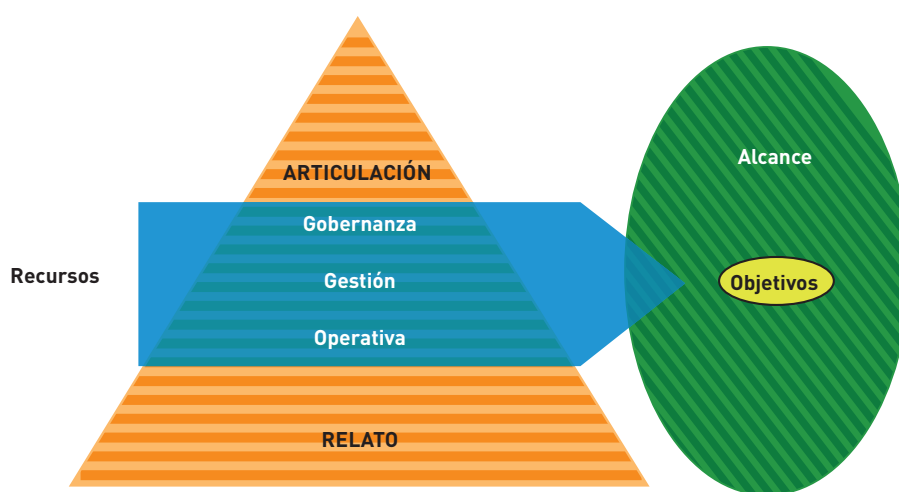
Innovar en la gestión pública implica reformular algunos enfoques tradicionales inherentes a la administración pública, incorporando estrategias que promuevan la participación democrática de los actores sociales en el diseño e implementación de las intervenciones. De igual modo, la introducción de esquemas gerenciales frecuentemente utilizados en el sector privado, tales como la gestión basada en resultados. En ese sentido, para la caracterización del Modelo de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo se han considerado los aportes de F. Fantova en torno al diseño de políticas públicas sociales y a su gestión. Destacan las categorías “dinámicas generales de actuación” y “dinámicas de gestión”.

- **Gestión y Complejidad.** En las últimas décadas se han verificado cambios importantes en la forma de abordar la gestión de lo público. En este trabajo se resaltan varios enfoques que han sido considerados para su elaboración. En primer lugar, se asume la visión de la gestión como dinámica compleja, en la cual las organizaciones son reconocidas como sistemas en permanente cambio y que requieren estrategias innovadoras que orienten las transformaciones esperadas con visión sistémica. La gestión pública ha sido estudiada desde esta perspectiva por autores como M. Waissbluth y J. Chapman, los cuales son considerados como referentes de este estudio.
- **Democracia, efectividad y gestión.** Nuevas tendencias en torno a la gestión de las políticas públicas apuntan a la necesidad de transformar el modo en el cual han sido diseñadas e implementadas en la región. Estudios de organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo, señalan la necesidad de construir y ejecutar las políticas sociales en forma democrática, participativa, que promuevan la cogestión y favorezcan la equidad. Todos los actores mencionados en este acápite, coinciden en la necesidad de mejorar sustancialmente la gestión de lo público en términos de efectividad. El fortalecimiento de las instituciones a cargo de la implementación de las políticas y la adopción de modos de gestión más próximo a la forma en que se gestiona lo privado –sin perder el carácter de lo público–, han sido propuestas por diversos autores. El modelo de gestión por resultados aplicado a la gestión pública ha sido objeto de estudio de autores como M. Makon, consultado en este estudio.

- **La gestión de la intervención social.** Uno de los principales referentes de este estudio es F. Fantova, quien ha desarrollado un conjunto de reflexiones, conceptos y categorías innovadoras en torno a la gestión de los procesos e intervenciones sociales.

En la caracterización del Modelo de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo se ha considerado como sustento la visión presentada por este autor para abordar las políticas sociales. La gestión de lo social implica dirigir unos recursos al logro de determinados objetivos, los cuales tendrán el alcance que se defina para una intervención determinada, como se presenta en el esquema desarrollado por el autor para analizar las políticas sociales.

**Esquema para analizar las políticas sociales**  
F. Fantova, 2015



Para la implementación de políticas sociales efectivas es necesaria la articulación de los diferentes sectores de la sociedad, las cuales accionan en diferentes registros: el gobierno –la conducción política y estratégica de la política en cuestión–; la gestión y la intervención o proceso operativo. En el desarrollo de una política social se construye un relato que expresa la manera en que los actores comprenden y se refieren a los proyectos, a partir de su experiencia. Esas nociones han sido relevantes en el desarrollo de la sistematización y caracterización de esta estrategia de gestión.

Por otra parte, este autor ha construido un conjunto de categorías que describen los principales procesos de gestión, vistos desde la perspectiva de la intervención social. Las mismas constituyen las dinámicas de gestión que han sido incorporadas al modelo de Quisqueya Aprende Contigo: Procesos avanzados –planificación, interlocución, evaluación-control–; procesos especializados –gestión de los recursos humanos, materiales, financieros y de información; procesos avanzados –gestión de la estructuración, los aprendizajes y el intercambio– (Fantova, 2005).

## Sistematización y gestión: construir conocimientos aplicables desde la experiencia

Por último, se han considerado como referentes importantes para esta sistematización los enfoques que asumen este proceso en tanto estrategia de indagación que recoge la experiencia de los actores y que la convierte en conocimiento aprovechable para el propio futuro del Plan y de nuevas iniciativas. Quisqueya Aprende Contigo ha configurado prácticas de valor que deben ser compartidas como referentes para la gestión de las políticas públicas sociales.

En este estudio se asumen las orientaciones teórico-prácticas por O. Jara, cuyo enfoque plantea la sistematización de experiencias educativas y sociales entendidas como procesos complejos, dinámicos, en permanente cambio, las cuales requieren ser comprendidas a fin de extraer sus enseñanzas y comunicarlas en forma oportuna y significativa (Jara, 2013).

Por su parte, F. Fantova (2003) reconoce la sistematización como una estrategia relevante para la gestión social, especialmente útil en la comprensión y mejora de procesos clave como de interlocución, la evaluación, la gestión del aprendizaje, entre otros, al promover la capacidad de los sistemas para aprender, entender contextos complejos y autorregularse.



“La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La Sistematización de Experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora”.

Oscar Jara Holliday





## Segunda Parte

SISTEMATIZACIÓN Y  
CARACTERIZACIÓN DE LA  
ESTRATEGIA DE GESTIÓN  
DEL PLAN NACIONAL  
DE ALFABETIZACIÓN  
QUISQUEYA APRENDE  
CONTIGO:  
**CONSTRUIR DESDE LA  
EXPERIENCIA**



## **SISTEMATIZACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: CONSTRUIR DESDE LA EXPERIENCIA**

En esta segunda parte del informe se presentan los resultados de la sistematización y la caracterización del Plan desde la perspectiva de gestión. La primera ha constituido la fuente principal de información acerca del Plan, especialmente a través del estudio del relato oral y escrito de sus actores. Las vivencias y aprendizajes construidos han permitido caracterizar -desde la perspectiva teórica- una lectura de lo que ha sido la estrategia de gestión del Plan, lo cual constituye el aporte conceptual de este trabajo a la gestión de políticas públicas sociales en el país y en la región.

El capítulo de sistematización ha supuesto un esfuerzo de síntesis del rico diálogo con más de 250 actores de todas las dinámicas de actuación a través de cuatro instrumentos principales: entrevistas a profundidad a los miembros del Equipo Técnico Nacional; entrevistas dirigidas a líderes locales que han sido miembros prominentes de las Juntas Provinciales y Municipales, así como a directores regionales del MINERD; un (1) Taller Nacional en el que se convocó a los coordinadores y Técnicos del MINERD; y cinco (5) Talleres Provinciales en los que participaron actores de todos los niveles del sistema.

Los resultados de esta consulta han sido muy consistentes y uniformes: la voluntad política y ciudadana, la participación, la pluralidad, la cogestión, el sistema organizativo y funcional del Plan, así como el empoderamiento de los actores han sido parte de los atributos positivos -principales factores de éxito- de Quisqueya Aprende Contigo que más han constatado las personas consultadas. Aspectos relativos a la ausencia de una propuesta en materia de continuidad educativa para los alfabetizados, y otros tales como limitaciones en la gestión de los recursos materiales, financieros y de comunicación e información -centralización de los procesos, atrasos en los pagos, entrega de materiales, inflexibilidad de los sistemas informáticos- han sido las oportunidades de mejoras más enunciadas.

El siguiente capítulo presenta una representación teórica de los componentes de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. El primer lugar se presenta el Modelo de Gestión que orienta el Plan a partir de sus atributos, dinámicas generales de actuación y dinámicas de gestión. A seguidas se esquematiza el Sistema de Gestión conformado por los diferentes componentes que intervienen en la organización y ejecución del Plan, así como las relaciones que se establecen entre ellos. Se elaboró un mapa de procesos de gestión del Plan, donde se destacan: el operativo, que tiene que ver con la intervención pedagógica propiamente dicha; los procesos estratégicos, que establecen las pautas y los lineamientos generales que sirven de guía al proceso operativo y los procesos de gestión de recursos, que como su nombre indica, tienen que ver con la administración de todos los insumos requeridos.

Una visión del ecosistema configurado por el Plan destacando el mapa de actores y la cualidad recursiva de la red que conforman concluyen este capítulo. El mismo permite visualizar la naturaleza y diversidad de actores que, en base al diálogo y la concertación, han trabajado de manera conjunta en pos de la meta común: el derecho a la educación para personas jóvenes y adultas.

### III. SISTEMATIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: DIÁLOGO CON LOS ACTORES

Para el mes de octubre de 2015<sup>17</sup>, a más de dos años y medio de iniciar su ejecución, el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo había logrado registrar en Núcleos de Aprendizaje unas 918,489 personas analfabetas. De ellas, 594,583 han terminado ya el proceso de alfabetización, es decir, han logrado desarrollar competencias básicas de lectura, escritura y cálculo, lo que constituye el primer objetivo del Plan.

A fin de alcanzar en tiempo récord una tasa de analfabetismo menor al 5% de la población, Quisqueya Aprende Contigo ha tenido que incorporar múltiples innovaciones, tanto en el modelo pedagógico implementado, como en su estrategia de gestión.

Dada sus características inéditas y la efectividad lograda, los gestores del Plan han entendido necesario caracterizar la estrategia de gestión desarrollada y recuperar la experiencia vivida en dicho plano por los actores a través de un proceso de sistematización.

Esto permitirá, en primer lugar, generar una reflexión crítica que indentifique las fortalezas y oportunidades de mejora del Plan de cara a sus futuras etapas. Se propone, además, tomar la experiencia vivida como fuente de conocimientos y aprendizajes teóricos significativos que pueden servir a futuras políticas públicas y sus gestores.

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, como política pública social, incluye múltiples dimensiones, entre las que destacan lo pedagógico, la capacitación y la gestión. En estos ámbitos se han generado prácticas de valor que forman parte del aprendizaje social derivado de esta experiencia de impacto nacional.

La Dirección de Programas Especiales de la Presidencia, DIGEPEP, y la Dirección General de Educación de Jóvenes y Adultos del MINERD, con el apoyo de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI, han coordinado diversos procesos de sistematización que abordan las distintas dimensiones del Plan, enfatizando la construcción de saberes desde el diálogo con los actores locales.

El presente informe de sistematización se inscribe en esa iniciativa.

17 Boletín de Alerta Semanal No.138. Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia (DIGEPEP), 9 de octubre de 2015.

# ASPECTOS GENERALES DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL PLAN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO

La sistematización de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, procura mostrar tanto las bases conceptuales, organizativas y operativas de esta iniciativa, como las evidencias y testimonios de actores que contribuyan a hacer comprender mejor las dinámicas inherentes al Plan y su ejecución. Estas experiencias constituyen un referente fundamental para la caracterización de la estrategia.

## Propósito de la sistematización

El fin último de este ejercicio de sistematización es que, a partir de los hallazgos y conocimientos construidos desde la experiencia de los actores de Quisqueya Aprende Contigo, y junto a las informaciones procedentes del estudio documental, se puedan caracterizar los principales componentes de la estrategia de gestión que sustenta el Plan: el estilo, las dinámicas de actuación y de gestión, el sistema de gestión que configura y le da coherencia, los procesos de gestión y el ecosistema - mapa de actores-, que da vida y sentido a esta ingente iniciativa.

- A través de este trabajo de sistematización y la consecuente caracterización de la estrategia de gestión de Quisqueya Aprende Contigo, se persigue comprender y describir:

- La lógica implícita del Plan y sus dinámicas
- Los procesos, espacios y actores clave del Plan
- Los diversos factores que intervinieron en dichos procesos
- La manera en que los distintos componentes, factores y actores del Plan se relacionaron (dinámicas positivas, contradictorias, sinergias, entre otras)
- Las interacciones entre las instituciones del sistema educativo formal y los espacios y organizaciones vinculados a experiencias de educación no formal
- Las fortalezas y debilidades del Plan con miras a optimizar sus próximas fases
- Los posibles aportes del sistema de gestión del Plan a otras políticas públicas

## Fases de la sistematización

La sistematización de la Estrategia de gestión de Quisqueya Aprende Contigo se ha realizado a partir de dos fases o momentos clave (Fantova, 2003):

- el diálogo con los autores para la construcción de un marco conceptual de referencia
- el diálogo con los actores, desde su producción escrita (documentos del Plan) y la dinámica de talleres y entrevistas

**Diálogo con los autores.** En esta primera fase se hizo una revisión bibliográfica de los referentes teóricos que han fundamentado este trabajo y que parten de los siguientes ámbitos de estudio: el Pensamiento Complejo y las Ciencias de la Complejidad, los enfoques sobre alfabetización y educación de personas jóvenes y adultas como construcción social, las nuevas tendencias sobre las políticas públicas sociales y su gestión y un posicionamiento respecto a la sistematización como estrategia de indagación basada en la experiencia.

La reflexión sobre la gestión de las políticas públicas y sus intervenciones (programas, planes, proyectos) contó con la colaboración del experto en gestión de servicios sociales Fernando Fantova -atendiendo invitación de la DIGEPEP-, uno de los principales referentes asumidos en la caracterización de la estrategia y sus componentes, quien desarrolló un ciclo de conferencias y encuentros en el país.

El diálogo con los autores ha facilitado establecer el marco conceptual que respalda este estudio y configurar los distintos componentes de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, política pública social de alta prioridad nacional.

**Diálogo con los actores.** Esta segunda etapa ha tenido como propósito recuperar la experiencia de los actores que han conformado y puesto en marcha el Plan Quisqueya Aprende Contigo, así como reflexionar sobre los conocimientos construidos a la luz del marco teórico desarrollado en el diálogo con los autores. Para ello se ha hecho una aproximación al relato de los distintos actores del sistema Quisqueya Aprende Contigo a través de dos estrategias fundamentales:

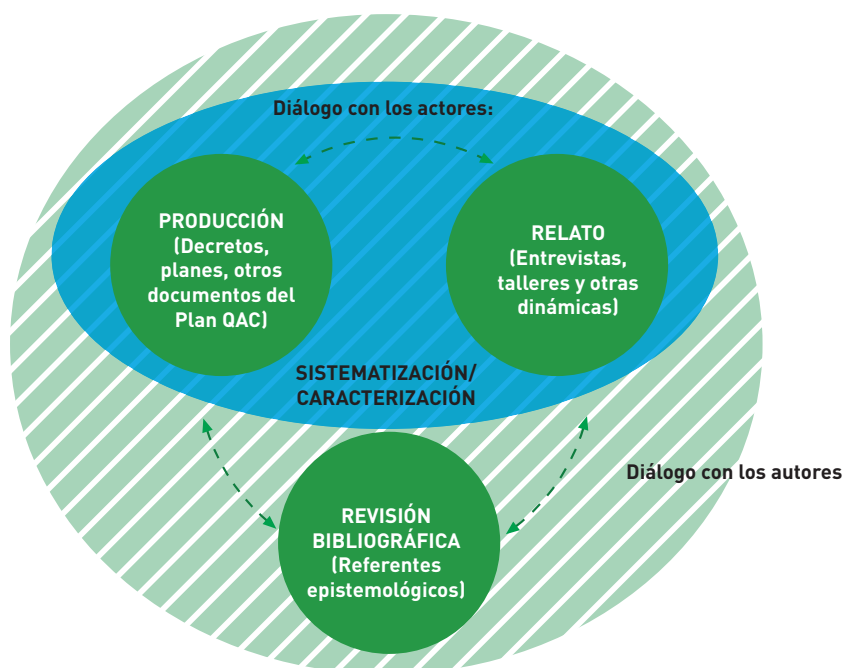
- **La revisión de la producción documental de los actores** que da sustento al desarrollo y ejecución del Plan: decretos, boletines, documentos políticos y estratégicos, manuales, materiales, entre otros.

■ **La sistematización del discurso de los actores** recuperado a través de:

- Entrevistas a profundidad a los miembros del Equipo Técnico
- Entrevistas dirigidas a actores relevantes pertenecientes a diferentes niveles y territorios (senadores, gobernadores, síndicos y directores regionales de educación)
- Encuentro con los enlaces de la DIGEPEP
- Talleres de reflexión para actores de diferentes niveles y territorios:
  - Se realizaron cinco talleres, uno por provincia, seleccionadas en función de las macrorregiones del país: Azua, Dajabón, Duarte, Hato Mayor y Santo Domingo. Todos los actores correspondientes fueron convocados a participar (miembros de Juntas de Alfabetización, coordinadores, capacitadores, técnicos del MINERD, animadores, alfabetizados y alfabetizadores).
  - Un taller adicional a nivel nacional fue realizado con los coordinadores y con los técnicos regionales, distritales y asesores de adultos del MINERD.

El diálogo con los actores ha permitido recuperar las percepciones, los aprendizajes, conocimientos y experiencias construidos por los agentes sociales que han participado en el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. Desde sus diferentes ámbitos, espacios y roles –y articulados con el diálogo con los autores–, los actores han contribuido a caracterizar la estrategia de gestión.

El siguiente esquema sintetiza las dinámicas que han permitido construir el marco teórico y recuperar los conocimientos desde la experiencia en la presente sistematización:



## Caracterización de la población consultada

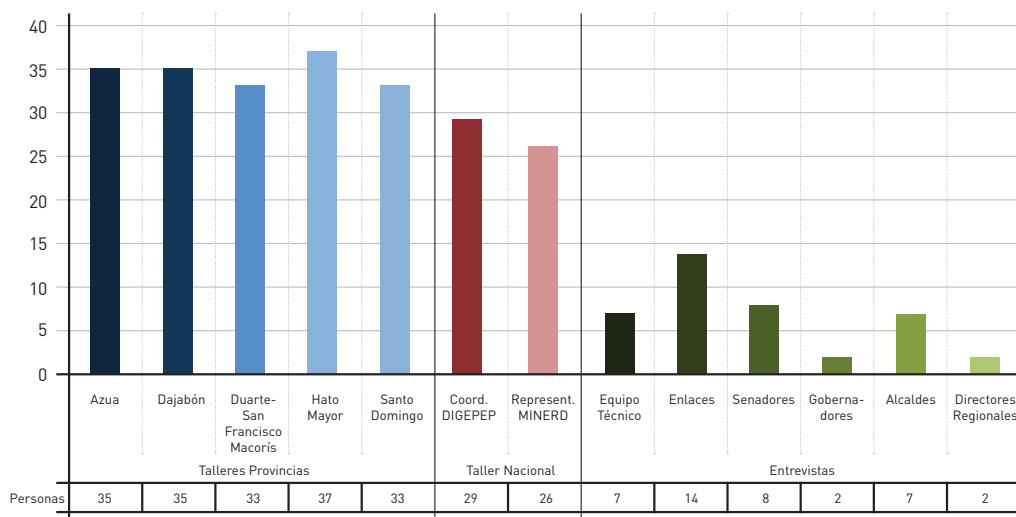
Una breve descripción de la población consultada precede el análisis-síntesis de los resultados. La misma permite comprender la diversidad de actores, localidades, instituciones y espacios representados, mas allá del quién individual y colectivo que dialoga y plantea sus pensamientos y sentimientos. La mirada general de los actores facilita el reconocimiento de la red de redes que ha configurado el Plan y que articula en un marco de participación plural a la sociedad civil, el Estado, los gestores, la dirección política y los protagonistas de los Núcleos de Aprendizaje.

En el siguiente cuadro se presenta una síntesis de la población consultada, organizada de acuerdo al tipo de estrategia empleada en el proceso de sistematización: Entrevistas a profundidad y guiadas, aplicadas al 14.92% de los consultados (40 personas); un taller nacional, dirigido a técnicos del MINERD y coordinadores de QAC, con un 20.52% de los consultados (55 personas); y los talleres provinciales, que integraron la mayor población consultada, el 64.55% (173 actores).

**Perspectiva de gestión.** En esta sistematización resulta de interés conocer la composición de la población consultada tomando en cuenta las dinámicas de actuación y los roles de los actores, distribuidos por género. Se contó con la participación de 124 personas vinculadas a la gestión del Plan (enlaces, coordinadores de QAC y técnicos del MINERD); 79 participantes en dinámicas de gobernanza (Equipo Técnico Nacional, Juntas de Alfabetización) y 65 participantes vinculados a la intervención (alfabetizadores, animadores y alfabetizados).

### POBLACIÓN CONSULTADA SISTEMATIZACIÓN PNA QAC: 268 PERSONAS

173 Talleres Provinciales (64.55%) 55 Taller Nacional (20.52%) 40 Entrevistas (14.92%)



El siguiente cuadro sintetiza la caracterización de la población consultada tomando en cuenta los criterios antes señalados:

DINÁMICA GENERAL DE ACTUACIÓN	PARTICIPANTES	TOTAL	F	M
<b>GOBERNANZA</b> Definición y diseño de las políticas y estrategias del Plan	<b>Equipo Técnico</b> (Incluye 2 miembros de la Junta Nacional de Alfabetización)	7	2	5
	<b>Miembros de Juntas Provinciales y Municipales:</b> - Senadores (Presidentes de Juntas Provinciales)	8	1	7
	- Gobernadores (Miembros de Juntas Provinciales)	2	0	2
	- Alcaldes (Presidentes de Juntas Municipales)	7	0	7
	- Directores Regionales (Secretarios de Juntas Provinciales)	2	1	1
	- Otros actores provinciales (miembros)	53	25	28
		79	29	50
<b>GESTIÓN</b> Dinámicas operativas, funcionales y administrativas	Enlaces DIGEPEP	14	5	9
	Coordinadores QAC	54	23	31
	Técnicos MINERD	49	22	27
	Capacitadores	7	6	1
		124	56	68
<b>INTERVENCIÓN</b> Acciones misionales (alfabetización, continuidad educativa, capacitación para el trabajo, desarrollo ciudadano)	Animadores	23	17	6
	Alfabetizadores	23	20	3
	Alfabetizados	19	16	3
		65	53	12
<b>TOTAL DE ACTORES PARTICIPANTES</b>		268	138	130



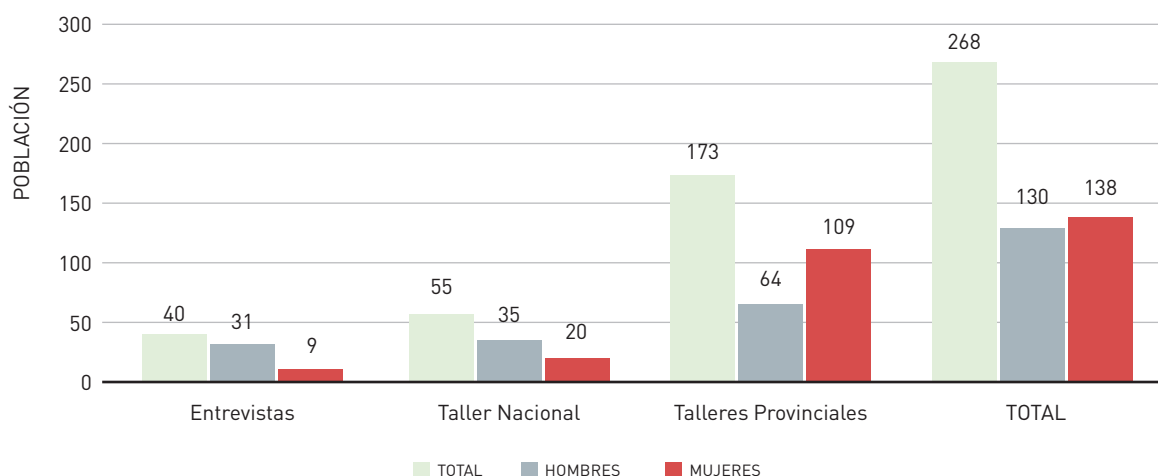
**Convocatoria.** Esta amplia representación de actores, resultado de una convocatoria abierta y voluntaria, permitió recuperar la visión, experiencia y saberes de los distintos roles involucrados en la implementación de Quisqueya Aprende Contigo y reconocer su diversidad. Para tales fines se identificaron un conjunto de actores para ser entrevistados (40 personas) y un conjunto de participantes que integrarían los talleres (228 personas). La convocatoria para las entrevistas se realizó por invitación y los talleres a través de convocatorias promovidas por los coordinadores provinciales, municipales, animadores y facilitadores en sus diferentes espacios de actuación.

**Perspectiva de género.** Otro aspecto a considerar en la composición de la población consultada es la perspectiva de género. El cuadro anterior incorpora esta visión, asociada a las diferentes dinámicas generales de actuación de los actores (gobernanza, gestión, intervención) y sus diversos roles.

- En términos generales, en la tabla precedente se aprecia un sensible predominio de actores consultados de género masculino correspondientes a la dinámica de gobernanza del Plan, donde 29 participantes fueron mujeres y 50 hombres. En términos relativos predominó el género masculino en la representación de senadores, gobernadores, alcaldes y el Equipo Técnico Nacional. En el caso de otros actores sociales perteneciente a Juntas Provinciales y Municipales se observa una participación más equitativa: 28 hombres y 25 mujeres.
- En la dinámica general de gestión (coordinadores y enlaces de la DIGEPEP, técnicos del MINERD, capacitadores, estuvieron presentes en la consulta 56 mujeres y 68 hombres. Es notable la presencia femenina en la dinámica general de intervención (animadores, alfabetizadores y alfabetizados), donde la presencia femenina es mayoritaria, ya que hubo 52 participantes de género femenino y 12 participantes de género masculino.

En el cuadro siguiente se presenta la composición de la población por tipo de actividad de sistematización realizada, tomando en cuenta la composición de los grupos por género:

### SISTEMATIZACIÓN GESTIÓN PNA QAC COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN POR GÉNERO



Como se observa, en términos absolutos la composición de la población consultada contó con un total de 130 hombres (48.51%) y 138 mujeres (51.49%).

## RESULTADOS DEL DIÁLOGO CON LOS ACTORES

El propósito de este acápite es presentar los hallazgos, experiencias y aprendizajes que ha aportado el diálogo con los actores sobre la estrategia de gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. Dicho diálogo es abordado a través de entrevistas, encuentros y talleres llevados a cabo con una intención sistematizadora, y cuyos resultados sustentan el proceso de caracterización de la estrategia.

### Entrevistas a profundidad y guiadas: Equipo Técnico Nacional (ETN) y Miembros de las Juntas Provinciales y Municipales

La sistematización del relato de los actores tuvo como primera fase la realización de entrevistas dirigidas a personalidades que integran espacios de dirección política y estratégica del Plan Quisqueya Aprende Contigo. La población entrevistada incluyó a los miembros del Equipo Técnico Nacional y a representantes de diversas Juntas Provinciales y Municipales distribuidas a escala nacional.

**Entrevistas a profundidad.** El proceso de sistematización de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización inició a través de las entrevistas a profundidad realizadas a los miembros del Equipo Técnico Nacional, algunos de los cuales también forman parte de la Junta Nacional de Alfabetización. El diálogo con estos actores y la revisión exhaustiva de sus principales producciones en torno al Plan (decretos, Manual de Organización, Plan Operativo, circulares, informes, entre otros) constituyeron el punto de partida para aproximarse al Plan e iniciar el proceso de sistematización y caracterización de la estrategia de gestión.

El Equipo Técnico Nacional constituye un nodo clave en la gestión del Plan Nacional de Alfabetización. Es el órgano responsable de la conducción estratégica del Plan y sus integrantes participaron en la conceptualización del Quisqueya Aprende Contigo como política pública social, estrategia educativa y sistema de gestión.

Este equipo está integrado por Lidio Cadet, Director General de la Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia –DIGEPEP– y miembro de la Junta Nacional de Alfabetización; Pedro Luis Castellanos, primer Director de la DIGEPEP, miembro de la Junta Nacional de Alfabetización; Rafael González, Viceministro de Educación Superior, MESCyT; Miriam Camilo, Directora General de Educación de Jóvenes y Adultos, MINERD; Luis Holguín-Veras, Director de la DIGEPEP para el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo; Ángela Rodríguez, de la DIGEPEP; y Deolegario Tapia, del MINERD.

**Entrevistas guiadas.** Fueron realizadas con el propósito de recuperar la experiencia de actores clave en la conducción del Plan a nivel territorial, miembros de Juntas Provinciales y Municipales, a fin de contar con una visión amplia sobre el Plan de Alfabetización y su gestión.

Los senadores y acaldes juegan un papel relevante en la composición de las Juntas Provinciales y Municipales, pues las presiden en calidad de máximas autoridades electas del territorio correspondiente -criterio establecido por QAC para su designación-. Junto a los gobernadores, estos líderes políticos han conducido los procesos operativos en los territorios y cooperado para encontrar las soluciones idóneas a los problemas que allí se presentan.

Participaron de las entrevistas guiadas los siguientes actores:

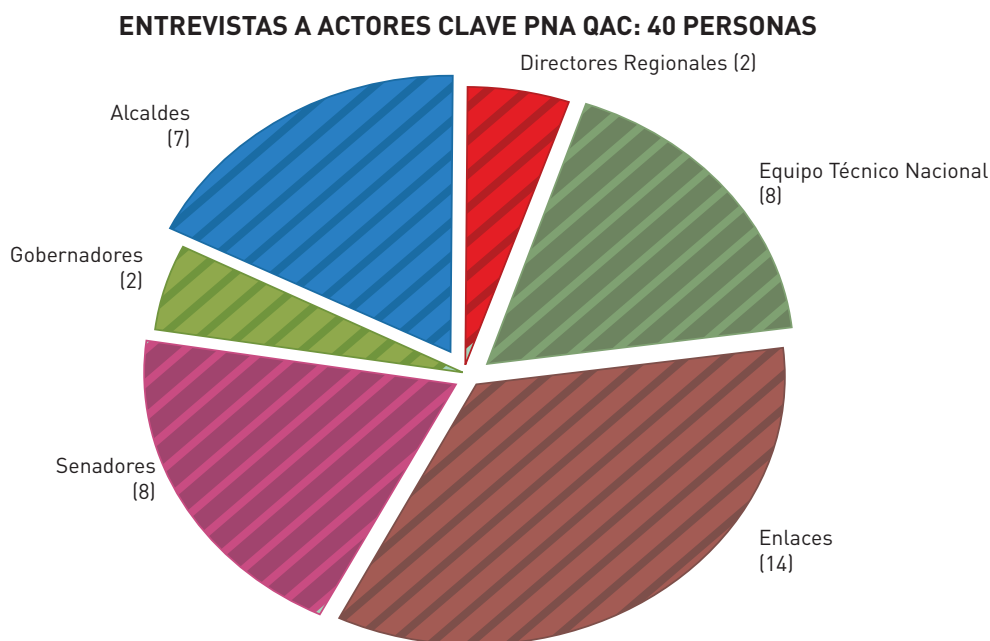
- **Senadores:** Amable Aristy Castro (La Altagracia), Euclides Sánchez (La Vega), Julio César Valentín (Santiago), Rafael Vargas (Espaillat) y Rubén Darío Cruz (Hato Mayor).
- **Gobernadores:** Andrés Rodríguez Céspedes (La Vega) y Juan Frías (Santo Domingo).
- **Alcaldes:** Alberto Monegro (Municipio Jima Abajo, La Vega), Antonio Echevarría (San Pedro de Macorís), Juan De Los Santos (+) (Santo Domingo Este), Yohel Duvergé Lugo (San Rafael del Yuma) y Miguel Humberto Jiménez Tatis (Dajabón).

Los Directores Regionales y Distritales del MINERD operan como secretarios de las Juntas Provinciales, los primeros, y municipales, los segundos. Las entrevistas reflejan la experiencia y los conocimientos que ellos detentan acerca del Sistema Educativo Dominicano y los procesos del Ministerio de Educación.

- **Directores Regionales de Educación:** Josefa Medina (Regional de Educación para San Juan de la Maguana-Elías Piña) y Pedro De los Santos (Regional de Educación Este-Higüey-El Seybo).

**Encuentro con Enlaces Provinciales de la DIGEPEP.** Como fenómeno emergente en el proceso de sistematización se llevó a cabo un encuentro con los Enlaces Provinciales asignados por el Equipo Técnico Nacional en los territorios. Esto así en virtud a la relevancia de su rol en la gestión de Quisqueya Aprende Contigo y la riqueza de las experiencias acumuladas por este equipo. Las mismas fueron incorporadas en la síntesis de las entrevistas.

Los Enlaces que participaron en el encuentro fueron: Angeline Molina (Hato Mayor Y El Seybo), Antonio Rodríguez (Distrito Nacional); Argentina González (Distrito Nacional), Francisco Cáceres (San Pedro de Macorís y la Romana), Horacio Medrano (Valverde y Santiago Rodríguez), José Reyes (María Trinidad Sánchez y Samaná), Kelva Pérez (Dajabón y Montecristi), Nicolás Guevara (Provincia Santo Domingo), Radhamés Martínez (Barahona y Pedernales), Rosalina Núñez (Personas con discapacidad), Stephanie Almodóvar (Hermanas Mirabal y San Cristóbal).



De las 40 personas entrevistadas, la mayor proporción corresponde a los Enlaces Provinciales (14 personas), seguido por el Equipo Técnico Nacional y los senadores (8 personas cada uno), los alcaldes (7 personas). Los gobernadores y directores regionales del MINERD estuvieron representados por dos personas respectivamente.





José Rafael Vargas. Senador Provincia Esmeraldas.



Ángela Rodríguez. Miembro del Equipo Técnico Nacional y enlace Provincia Azuay.



Humberto Jiménez. Alcalde municipio Dajabón.



Andrés Rodríguez Céspedes. Gobernador de la Vega.



Josefa Medina. Directora Regional del MINERD de San Juan de la Maguana.

## Síntesis de las entrevistas

Las voces del Equipo Técnico Nacional y de los miembros de Juntas Provinciales y Municipales correspondientes a múltiples espacios de la geografía nacional constituyen uno de los principales relatos en torno al Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo.

El propósito de esta fase de la sistematización es recuperar la experiencia y el testimonio de estos actores clave como referente fundamental para la caracterización de esta política pública social desde la perspectiva de la gestión. Los principales resultados del diálogo con los miembros del Equipo Técnico Nacional y de las Juntas de Alfabetización han sido organizados de acuerdo al instrumento guía utilizado para las entrevistas.

### Significado de Quisqueya Aprende Contigo

- Quisqueya Aprende Contigo forma parte de un esfuerzo más amplio por parte del Estado dominicano para transformar el modelo de desarrollo del país. Forma parte de una estrategia que busca que el crecimiento económico se traduzca en una mejora de la calidad de vida de la población. Desarrollada mediante un esquema de participación plural, la alfabetización de adultos permite generar mayores niveles de inclusión –equidad- y de ciudadanía, lo que estimula un desarrollo equilibrado de toda la sociedad dominicana. *Ha sido lo más importante que se ha hecho en el país, porque la alfabetización no solo es la base para la educación, sino que resulta indispensable para el trabajo, para la superación de la pobreza, para tener mejor calidad de vida* (Miguel Humberto Jiménez Tatis).
- Quisqueya Aprende Contigo es un centro clave de la política social del presente gobierno, porque se comprendió que no es posible concebir y realizar un Plan de desarrollo integral con una tasa de analfabetismo de alrededor de un 12.9% de la población —que era la existente al momento de iniciar la presente gestión—. Este Plan destaca por su amplitud de metas y por su carácter participativo y plural. *Ha sido la obra de gobierno más importante que se ha implementado en el país para promover el desarrollo* (Euclides Sánchez).
- Este Plan constituye una de las políticas públicas estratégicas de mayor impacto de la presente gestión gubernamental, principalmente por la movilización y la interacción social generada, que no se produce en las políticas públicas tradicionales. Además, sus múltiples Núcleos de Aprendizaje diseminados por todo el país *llevaron la escuela a la comunidad, en vez de intentar llevar la comunidad a la escuela* (Rafael González).

- El Plan es una de las experiencias educativas más significativas y productivas, sobre todo por la voluntad manifestada por todos sus actores e instancias, lo que ha derivado en efectividad, en el logro de los objetivos y en un cambio radical en los beneficiados. *El Plan es una obra revolucionaria y humana* (Julio Cesar Valentín).

## Atributos del Plan que a su vez son factores de éxito de Quisqueya Aprende Contigo

- **Voluntad política.** El respaldo a este Plan desde la Presidencia y el Estado dominicano, así como la erogación de los recursos necesarios, han sido considerados como un factor clave de éxito por todos los miembros del Equipo Técnico Nacional: *Asumir la alfabetización de personas jóvenes y adultas como de alta prioridad nacional a través del Decreto No. 245-12 fue determinante, y de esta voluntad dependerá también el éxito de la continuidad educativa* (Deolegario Tapia). *Esta priorización responde, además, al compromiso asumido por el país para con la ONU y la UNESCO* (Ángela Rodríguez).
- **Voluntariado ciudadano** -entendido como empoderamiento y compromiso- ha sido un factor importante en el éxito del Plan. La sociedad civil *voluntaria y decididamente ha trabajado para lograr este éxito en el Plan* (Julio César Valentín).
- **Equidad.** La iniciativa da prioridad al ser humano, *sobre todo a los que nunca han sido tomados en cuenta, como son los analfabetos* (Juan Frías). *A esa propuesta de trabajo a favor de los más excluidos, la población no pudo darle espalda. La reconoció, en cambio, como necesidad, y la priorizó, para lo cual se empoderó del Plan y de su objetivo* (Yohel Duvergé). El Plan incluye en su población beneficiaria a los migrantes, en especial a los haitianos, lo que es otro importante factor de equidad.
- **Carácter desarrollador.** Como política que procura mayores niveles de educación de los sectores desfavorecidos, constituye una estrategia clave para eliminar las desigualdades socio-económicas, combatir la pobreza y promover el desarrollo de las comunidades y el país. *El Plan ha devuelto las ganas de vivir a los beneficiarios* (José Rafael Vargas).
- **Participación, pluralidad y movilización social.** Estos atributos se evidencian en todos los niveles y momentos del sistema, favorecidos por el diseño y organización del Plan. Desde la definición misma de sus objetivos —en la que participaron la Junta Nacional de Alfabetización, el Equipo Técnico Nacional, el MINERD, el MESCyT, la Presidencia—, la diversidad de actores y visiones estuvo garantizada.



El Equipo Técnico Nacional, que habría de conducir el Plan: *Fue pensado como espacio representativo de distintos sectores, que en la práctica se convirtió en unidad de lo diverso con un discurso común y una mirada compartida* (Pedro Luis Castellanos). *De no haberse logrado una participación total de todos los actores que interactúan en la sociedad, no habría sido posible obtener los resultados que tenemos hoy día* (Juan de los Santos). *Cuando tú le das participación a la gente, a los líderes de las comunidades a nivel local, se garantiza el éxito de cualquier Plan* (Rafael González).

- **Descentralización y cogestión.** Son atributos que han orientado el diseño organizativo y operativo del Plan, propiciando la responsabilidad compartida del Plan entre el gobierno central y las comunidades locales. Las Juntas de Alfabetización se constituyeron en espacios efectivos de articulación Estado-sociedad, comprometidas con la efectividad del Plan en su territorio. Esto ha sido posible gracias al empoderamiento de los actores locales, que asumieron sus respectivos compromisos en favor de una gestión compartida.

En este sistema descentralizado y democrático, no existe una relación jerárquica entre las Juntas y se ha desarrollado entre ellas una efectiva coordinación, diálogo y concertación. Los actores e instancias del nivel nacional son los orientadores del proceso; los actores locales son quienes deciden y definen cómo hacer el trabajo en cada lugar. Dado que muchas situaciones que se dan en el ámbito local no pueden visualizarse desde el ámbito nacional, resulta importante la participación y buen criterio de decisión de los munícipes, que saben como orientar la búsqueda de soluciones a los retos presentados. Las Juntas, por otra parte, fueron muy funcionales, ya que permitieron llevar el Plan a todo el país al mismo tiempo.

- **Flexibilidad e innovación.** Estos atributos han permitido que el Plan haya podido trascender sus limitaciones y desafíos. En el plano pedagógico: *Se han buscado y empleado mecanismos alternativos para poder desarrollar de manera efectiva el Plan, por ejemplo, la creación de espacios de aprendizaje flexible que sirven para dar continuidad educativa a los recién alfabetizados* (Josefa Medina). En cuanto a la gestión propiamente dicha, la flexibilidad y la capacidad de innovación del sistema, la creatividad de las soluciones aportadas a los problemas afrontados, han sido posibles en gran medida gracias al empoderamiento de la gente: cada territorio definió sus propias estrategias para lograr la meta final establecida.
- **Diálogo y concertación.** Estos aspectos han sido fundamentales para articular a los distintos actores y sus acciones a todos los niveles: desde la relación establecida entre el Ministerio de la Presidencia y el MINERD hasta el consenso logrado en cada una de las Juntas. Para ponerse de acuerdo y coordinar las acciones, esos actores –a veces opuestos– tuvieron que interactuar, dialogar y trabajar juntos en torno a objetivos comunes. *Se ha logrado una unidad nacional –monolítica– en torno a unos mismos objetivos* (Amable Aristy Castro).

- **Efectividad.** El Plan y sus actores han mostrado un alto compromiso por alcanzar los resultados mostrados. Por ejemplo, para abril de 2015, en la provincia de Dajabón se había alcanzado el 90% de la meta de incorporaciones propuesta, mientras que en el municipio de Jima Abajo el objetivo previsto se había incluso superado, pues se había logrado un 173% de la meta. Esto se ha debido a que el Plan, desde un principio, ha estado orientado a resultados. A través de la planificación *se establecieron de modo claro y preciso las metas y objetivos del Plan* (Miriam Camilo), *que han sido en todo momento el foco orientador del proceso* (Pedro Luis Castellanos).

## Otros factores de éxito de Quisqueya Aprende Contigo

- **El aprovechamiento de la experiencia acumulada** nacional e internacionalmente en materia de alfabetización y en materia de participación de la sociedad civil en la gestión de las políticas públicas (ej. Sistema de presupuesto participativo municipal, entre otros).
- **Efectiva gestión educativa**, *evidenciada en la adecuada capacitación de los alfabetizadores, el suministro de los materiales de enseñanza y aprendizaje, el seguimiento a los procesos, y en el hecho de que los Núcleos de Aprendizaje lograran su cometido* (Miriam Camilo). Se destaca los valiosos esfuerzos realizados por diversos actores nacionales en la elaboración de materiales y la capacitación de los alfabetizadores.
- **Excelente promoción del Plan** por diferentes medios de comunicación (gestión del intercambio), a través de la cual *se sensibilizó a toda la población para que acogiera y se integrara al Plan* (Rafael Vargas). *La ejecución de la estrategia de comunicación del Plan Quisqueya Aprende Contigo ha estado a cargo de la Dirección General de Comunicación de la Presidencia (DICOM) y del Ministerio de Educación. Uno de los principales ejes de esta efectiva estrategia ha sido el basarse en los testimonios de actores reales del proceso de alfabetización.* (Luis Holguín-Veras).
- **Desarrollo de mecanismos de información y comunicación**, gracias al Sistema de Información, Monitoreo, Administración y Gestión del Plan (SIMAG), el cual *ha mejorado sobre la marcha y ha sido muy útil para controlar la cantidad de beneficiarios y evitar así la repetición de personas* (Frank Cáceres).
- **Construcción permanente de capacidades.** El Plan ha contado con mecanismos de capacitación, reflexión y toma de decisiones que han permitido el desarrollo de las capacidades necesarias para que sus distintos actores lleven a cabo sus roles correspondientes.



El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, ha sido considerado una de las políticas públicas estratégicas de mayor impacto en el país, caracterizada por la participación, pluralidad y la movilización social generada para promover desarrollo y equidad en la República Dominicana.



El Equipo Técnico Nacional fue valorado como una instancia fundamental en la conducción de Quisqueya Aprende Contigo. Este equipo asumió la responsabilidad de impulsar los procesos de gestión del Plan promoviendo el diálogo, la concertación con flexibilidad a través de la implementación de dinámicas innovadoras que favorecieran su efectividad.

- **Figura del “Enlace Provincial”.** Ha sido considerada como una de las innovaciones emergentes más efectivas en la gestión del Plan. Constituyen una presencia directa del ETN en cada provincia, para dar seguimiento a los procesos y apoyar a los líderes locales, mediante el acompañamiento y asesoría brindado a los gestores y miembros de las Juntas del Plan en sus territorios.
- **Apoyo y fortalecimiento de los liderazgos locales.** *Dado que la presidencia de las Juntas es asumida por la máxima autoridad electa de cada circunscripción, las estructuras del Plan se legitimaron políticamente. Esto hizo que los actores políticos locales respondieran de forma muy positiva, ya que vieron el Plan como una oportunidad de participar y de ser protagonistas de una política social generadora de cambios (Pedro Luis Castellanos). El elemento más importante en el desarrollo de la iniciativa ha sido el que los alcaldes hayan asumido su responsabilidad y compromiso frente a las Juntas Municipales de Alfabetización (Juan Frías).*
- **La labor del Equipo Técnico como doble “intérprete” de la voluntad de gobierno y de la sociedad dominicana, a la que supo escuchar y en muchas ocasiones obedecer.** Era habitual que los planes y esquemas académicos y ortodoxos tuvieran que ser modificados a instancias de los actores que conocían mejor la realidad del terreno en el que se operaba: *teníamos que cambiar, porque la gente conocedora de la realidad iba por otro lado (Rafael González).*

## Oportunidades de mejora en la gestión del Plan

- **Participación plural:** *Al inicio fue difícil hacer entender que Quisqueya Aprende Contigo no es un Plan de partidos, pertenece a todo el Estado y la sociedad dominicana (Rafael González). Hay que seguir promoviendo la participación en pos de la sostenibilidad del Plan.*
- **Voluntad:** Diversos encuestados destacan la poca voluntad e involucramiento manifestada por algunos actores fundamentales para las operaciones del Plan. Indican que en la mayoría de los casos desde la DIGEPEP se dieron acciones para superar estas situaciones.
- **Descentralización:** *En algunas jurisdicciones hubo dificultades entre la junta provincial y las municipales: a veces la primera frenaba, por razones políticas, a las segundas. De ahí que se recomienda que se dé mayor responsabilidad en el Plan a las Juntas Municipales, ya que la identidad de la gente está con el municipio (Rafael González). Se observa, además, ausencia de descentralización en la gestión de los recursos financieros, materiales y humanos.*



- **Continuidad educativa:** Es necesario impulsar la consecución del segundo objetivo, el de la continuidad educativa: *A leer se aprende leyendo. Si los alfabetizados se dejan así, por desuso van a olvidar lo que aprendieron. La continuidad educativa es clave. El Plan no es solo el objetivo uno* (Ángela Rodríguez). Actores señalan que el país y el sistema educativo carece de la estructura requerida para acoger a los egresados que quieran continuar sus estudios.
  
- **Planificación:** Numerosos actores señalan que esta dinámica de gestión puede ser mejorada. *Al ser el sistema una dinámica compleja y nueva, en la que todo el mundo estaba aprendiendo y en la que se innovaba sobre la marcha, se produjeron muchas improvisaciones* (Deolegario Tapia). La urgencia con que fue implementado el Plan pudo haber afectado sus efectividad. *Se dió un desfase entre los compromisos técnicos asumidos y la gestión puramente administrativa. Aunque se tomaron decisiones para corregir esta situación, el factor tiempo ha impedido enfrentar el problema en toda su complejidad, sobre todo de cara a los otros objetivos del Plan* (José Reyes).
  
- **Administración y finanzas:** Es la dinámica de gestión mas señalada. Las restricciones en la gestión financiera afectaron la eficiencia económica y logística del Plan, se produjeron atrasos en los pagos del personal local y del voluntario (coordinadores, alfabetizadores y animadores), lo que provocaron el abandono de los Núcleos por parte de alfabetizadores y beneficiarios. Esta realidad también podría afectar la efectividad de la continuidad educativa. *La estructura organizativa creada para hacer participativos y plurales los procesos ha sido muy efectiva, pero la estructura administrativa de apoyo a las operaciones y procesos, que descansó en la burocracia del MINERD, resultó poco eficaz* (Rafael González).
  
- **Seguimiento a los procesos.** Se requiere mejorar la supervisión de los procesos desde la sede central, aunque los Enlaces han contribuido a mejorar este aspecto.
  
- **Sistema de Información, Monitoreo, Administración y Gestión, SIMAG.** *No obstante el avance que significó el SIMAG y de sus propias mejoras en el curso del Plan. Este sistema de información sigue siendo aún muy rígido para responder a las exigencias del sistema y genera atascos* (Kelve Pérez). Como ejemplo se señalaron las dificultades para reincorporar a las personas que abandonaron el programa en otros Núcleos de Aprendizaje.
  
- **Calidad de los recursos humanos.** Dada la complejidad y amplitud del Plan, se han contratado personal en el territorio que aun requiere desarrollar las competencias profesionales, tecnológicas y humanas inherentes a su rol. La labor de los enlaces y los animadores administrativos ha contribuido a superar algunas de esas limitantes.

- **Integración de Quisqueya Aprende Contigo y los demás Planes de Quisqueya Sin Miseria.** La rapidez con que fue planificado y ejecutado el Plan pudo haber limitado una mayor integración de Quisqueya Aprende Contigo con los otros dos planes de la estrategia general de política social denominada Quisqueya Sin Miseria. *En este sentido, se desaprovechó una oportunidad de potenciar los efectos positivos de la mencionada estrategia* (Radhamés Martínez).
- **Limitaciones estructurales del Estado dominicano y el sistema educativo.** Las restricciones legales, administrativas, de articulación y planificación a nivel del Estado han afectado el desenvolvimiento del Plan. *Se dejó pasar la oportunidad de aprovechar la amplia movilización social inicial para alcanzar los demás objetivos del Plan, y todo se concentró en alfabetiza. El Estado no estaba preparado para todo lo que implica una política pública tan ambiciosa como Quisqueya Aprende Contigo* (Nicolás Guevara).

## Propuestas de mejora en la implementación de Quisqueya Aprende Contigo

- *Las atribuciones del Equipo Técnico Nacional deben ser ampliadas, de modo que pueda también tomar decisiones administrativas; ello permitiría agilizar los procesos, sobre todo de cara al cumplimiento los demás objetivos del Plan.* (Rafael González).
- Potenciar la descentralización al otorgarle más atribuciones administrativas y financieras a las Juntas Municipales.
- *Es necesario mejorar la gestión de los recursos humanos para lo que se necesita mejorar la capacitación, definir mejor los criterios la selección y contratación del personal que trabaja en los territorios, fortalecer las Juntas Territoriales, incluyendo la reevaluación de los criterios de selección de sus miembros y mejorar los procesos de evaluación-control mediante mayores niveles de acompañamiento y supervisión al personal* (Deolegario Tapia).
- Garantizar la continuidad educativa, para lo cual se requiere mejorar la planificación, así como contar con recursos humanos y materiales.
- *Hay que repensar los mecanismos para el diálogo y la concertación a fin de articular mejor las acciones y poder así lograr los objetivos pendientes* (Francisco Cáceres).

## Qué distingue a Quisqueya Aprende Contigo de otras políticas públicas sociales

- **La voluntad política estatal** que ha hecho posible el desarrollo del Plan y la asignación de los recursos necesarios y la **voluntad de los actores**, que se han empeñado en el trabajo a favor de las personas analfabetas.
- **Es más efectivo y desarrollador que los anteriores programas de alfabetización** dado que:
  - Posee mayor alcance en términos programáticos y en cuanto a cantidad de beneficiarios.
  - *Al plantear la continuidad educativa de los alfabetizados hace que la alfabetización se vea reforzada y adquiera un carácter permanente* (Rafael González).
  - En dos años y medio el Plan ha capacitado a 56,000 alfabetizadores en toda la geografía nacional, lo que constituye un gran aporte al país.
  - *Es el único Plan de Alfabetización nacional que ha previsto el fomento de la inserción de los alfabetizados en espacios y mecanismos de participación socio-política -quinto objetivo del Plan* (Luis Holguín-Veras).
  - *A este Plan lo distingue su efectividad. Ha conseguido cumplir con las metas y resultados previstos respecto a la alfabetización, lo que ha generado satisfacción en todos los participantes* (Josefa Medina).
- **Es parte de una estrategia más amplia e integral, Quisqueya Sin Miseria**, que busca mejorar la calidad de vida de los más desfavorecidos y promueve el desarrollo individual y colectivo. *Solo como parte de un Plan más amplio que combata la pobreza y la inequidad, que procure la inclusión de todos, es posible que la sociedad dominicana logre eliminar de manera permanente el analfabetismo* (Lidio Cadet).
- **La equidad.** *El hecho de que la iniciativa tome en cuenta a gente que no ha tenido oportunidades, y que, en un acto de justicia social, sirva para pagar la deuda social acumulada por el Estado dominicano respecto a esas personas* (Andrés Rodríguez Céspedes).
- **Ha dejado una experiencia de participación y pluralidad nunca antes vista** en otras políticas públicas. El Plan ha podido integrar a todos los sectores de la sociedad y *ha mostrado que la población dominicana ha sido capaz de deponer sus intereses personales, a favor de la comunidad y del país* (Lidio Cadet).
- **Los Núcleos de Aprendizaje constituyen espacios de encuentro y de intercambio**, *entre personas de la comunidad, más allá del proceso de enseñanza* (Pedro Luis Castellanos). *El*





Una de las características más destacadas del Plan es la voluntad política y ciudadana que hizo posible su puesta en marcha con alcance nacional.



Los actores destacan la importancia de los Núcleos como espacios de aprendizaje (alfabetización), intercambio comunitario y desarrollo de ciudadanía activa. Señalan la importancia de fortalecer la continuidad educativa y la capacitación para el trabajo a fin de garantizar el impacto transformador de Quisqueya Aprende Contigo

*Plan está incentivando a los beneficiarios y a los demás participantes a integrarse y participar activa y conscientemente en las organizaciones de sus comunidades (Lidio Cadet).*

- **El diálogo y la concertación que generó** el Plan entre todos sus actores e instancias, lo que hace a Quisqueya Aprende Contigo un ejemplo de la construcción colectiva de la democracia.
- **El seguimiento y evaluación de las operaciones.** *Esto ha hecho posible la corrección paulatina por la que se fueron superando los inconvenientes y puntos débiles (Yohel Duvergé Lugo).*

## Principales enseñanzas del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo

- Es esencial que haya políticas públicas que promuevan la equidad y el desarrollo social a través de planes educativos para la población. *La educación es el principal nivelador social. Hay que seguir trabajando la educación y la calidad de la educación (Ángela Rodríguez).*
- La voluntad política es fundamental para que iniciativas de esta envergadura sean efectivas. *Cuando hay voluntad política se logran cambios que pueden promover de manera acertada el desarrollo de todo el país, como es el caso de esta política pública: ella anuncia grandes transformaciones en la educación dominicana (Pedro de la Rosa).*
- En la formulación de las políticas públicas hay que contar con la gente, lograr que hagan suyos los objetivos y se empoderen de los resultados. *Estado y sociedad pueden y deben trabajar juntos, esto es, desarrollar una agenda compartida sobre la base de la confianza, el respeto mutuo y la orientación a los resultados convenidos (Pedro Luis Castellanos).*
- *Una política pública social que pretenda lograr sus objetivos debe estar basada en mecanismos efectivos de participación ciudadana (Yohel Duvergé Lugo).*
- *La concertación, el trabajar juntos por objetivos comunes hace posible que la gente desarrolle su potencial interior y descubra que es capaz de labores gigantescas, de verdaderas hazañas (Lidio Cadet). La cogestión es posible porque el pueblo dominicano es responsable y solidario (Luis Holguín-Veras).*
- Para que una política pública sea efectiva y se genere un proceso sinérgico entre los actores del sistema, se requiere que la estructura organizativa esté muy bien diseñada y facilite que los actores cumplan su rol, participen y se responsabilicen de los resultados.

## La Estrategia de Gestión del Plan como referente de políticas públicas

- El Plan puede servir de referente para el desarrollo de políticas públicas a nivel nacional e internacional. *El sistema de gestión implementado en el Plan Quisqueya Aprende Contigo puede servir de base a otras iniciativas de la DIGEPEP. Para ello hay que reforzar los mecanismos que fomentan la participación plural, mejoren la articulación Estado-Sociedad y la intraestatal y fortalezcan el diálogo y la concertación* (Deolegario Tapia).
  
- *El Plan puede ser modelo para políticas públicas en las áreas de salud y medio ambiente, considerando los mecanismos de participación social implementados* (Pedro de los Santos).
  
- *El modo en que el Plan se ha gestionado puede servir para el desarrollo de otras políticas públicas, principalmente por su carácter participativo, descentralizado y flexible, que no entró en contradicción con la supervisión y el control. Pero quien más puede beneficiarse de la estructura creada para el Plan y de la experiencia ganada es el Sistema de Educación para Jóvenes y Adultos que dirige el MINERD, el cual se verá fortalecido si se logra el segundo objetivo del Plan: la continuidad educativa de los recién alfabetizados* (Rafael González).
  
- Recomendaciones para impulsar la continuidad educativa basada en la flexibilidad:
  - Mantener la estructura operativa del Plan y el rol del Equipo Técnico Nacional, ya que ha demostrado capacidad para impulsar el Plan.
  - Incorporar la educación popular - y no solo la educación formal-, reformular el currículum y contratar educadores comunitarios, los que podrían ser personas procedentes del propio Plan que tengan el perfil adecuado (Miriam Camilo).
  - Integrar maestros oficiales a la continuidad educativa para garantizar la calidad de la educación de los adultos alfabetizados y su exitosa integración al proceso productivo (Lidio Cadet).
  - Ofrecer diferentes opciones de continuidad a los beneficiarios del Plan:
    - *La educación básica flexible, que debe ser más flexible aún que el sistema dirigido actualmente por el MINERD* (Pedro Luis Castellanos).
    - La capacitación laboral, que se desarrollaría a través de los cursos dirigidos por el INFOTEP, las escuelas laborales del MINERD y las Fuerzas Armadas, y en la que también tendría cabida la acción voluntaria de ciudadanos que quieran poner sus conocimientos al servicio de la población.
    - La integración a círculos de animación a la lectura coordinados por voluntarios.





Reunión de coordinadores provinciales y municipales de Quisqueya Aprende Contigo.



Técnicos de la Dirección General de Jóvenes y Adultos MINERD.



Taller Provincia Duarte.

## Talleres de sistematización de la estrategia de gestión de Quisqueya Aprende Contigo.

Para el levantamiento de información relativa a la estrategia de gestión del Plan se llevó a cabo un taller nacional que integró coordinadores provinciales y municipales de la DIGEPEP y técnicos del MINERD vinculados a la alfabetización de personas jóvenes y adultas. De igual modo se realizaron cinco Talleres Provinciales (Azua, Dajabón, Duarte, Hato Mayor y Santo Domingo).

### Taller Nacional de coordinadores del Plan de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo y técnicos del MINERD.

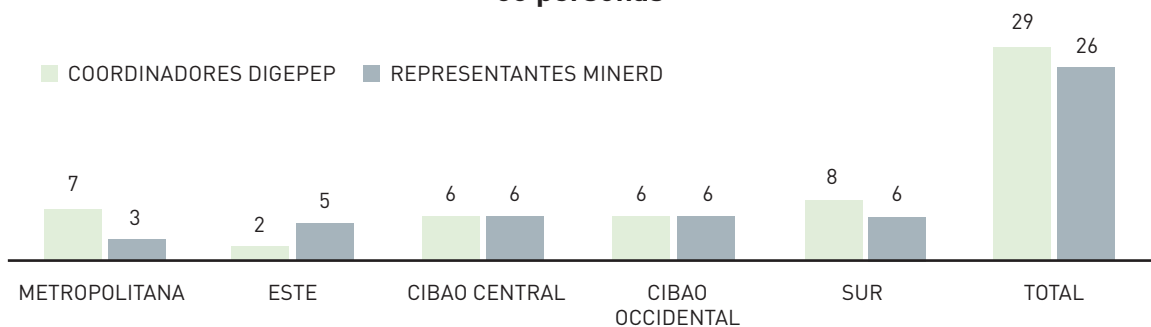
La gestión a nivel territorial del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo descansa, en gran medida, en la labor de los coordinadores –provinciales, municipales– bajo la dirección del Equipo Técnico Nacional, así como en los técnicos del MINERD en las regionales y distritos.

La organización del taller nacional de sistematización, dirigido a coordinadores y técnicos del MINERD, tuvo como propósito recuperar la visión y experiencia de los gestores locales acerca de la organización y el funcionamiento del Plan. Fue un encuentro de alcance nacional realizado en Santo Domingo que ha operado como insumo fundamental para la caracterización de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización.

**Población consultada.** La reflexión sobre el Plan Quisqueya Aprende Contigo y su gestión, llevada a cabo en el marco del taller, fue organizada en mesas de trabajo diferenciadas para coordinadores y técnicos del MINERD, conformadas acorde a la región representada: Metropolitana, Este, Sur, Cibao Oriental y Cibao Central.

De las 31 provincias del país, 27 estuvieron representadas en el taller por al menos un coordinador provincial o un miembro del Ministerio de Educación. En el siguiente gráfico se presenta la composición de los participantes en el taller nacional celebrado en Santo Domingo.

## PARTICIPANTES TALLER NACIONAL - Coordinadores y Técnicos del MINERD 55 personas



Participaron 29 coordinadores (27 provinciales, un adjunto y un municipal) y 26 técnicos del MINERD (asesores de Educación de Jóvenes y Adultos, técnicos docentes, regionales y distritales), para un total de 55 gestores locales. El taller nacional contó con la participación de autoridades, directivos y enlaces de la DIGEPEP, así como funcionarios del Ministerio de Educación, una representante de la OEI y miembros del equipo consultor (ver registro anexo).

### Talleres provinciales de sistematización

Los talleres provinciales han sido realizados con la finalidad de recuperar la experiencia y los conocimientos construidos por los distintos actores vinculados al Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo desde una perspectiva regional. Los aprendizajes sistematizados han sido insumos clave para la caracterización de la estrategia de gestión del Plan. La metodología utilizada en esta jornada de talleres se encuentra anexa a este informe.

Para el proceso de sistematización con los actores locales del Plan se organizaron cinco (5) talleres provinciales en Azua (Región Sur), Dajabón (Región Cibao Occidental), Duarte (Región Cibao Oriental), Hato Mayor (Región Este) y Santo Domingo (Región Metropolitana). Estas provincias fueron seleccionadas atendiendo los siguientes criterios:

- Representación de las grandes macrorregiones geográficas del país
- Porcentaje de la meta final QAC alcanzada (positivo o deficitario en relación a la meta)
- Características sociodemográficas del territorio (población, vocación productiva del territorio, las características de su liderazgo, entre otros).

Participaron miembros de las Juntas Provinciales, municipales, coordinadores provinciales y municipales, técnicos del MINERD, capacitadores, animadores, alfabetizadores y alfabetizados. Los talleres fueron coordinados por el equipo de sistematización.





Taller Provincia Dajabón.



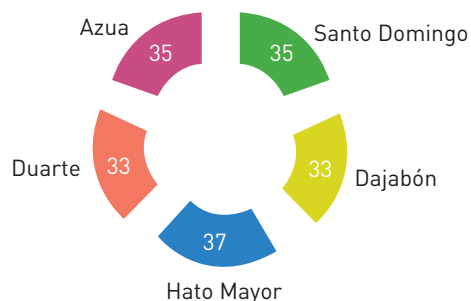
Taller Provincia de Santo Domingo.



**Población consultada.** Al igual que el taller nacional, los talleres provinciales contaron con mesas de trabajo organizadas en función del tipo de actor y las dinámicas de actuación: Juntas Provinciales y Municipales (gobernanza); coordinadores provinciales y municipales, técnicos del MINERD y capacitadores (dinámica de gestión); animadores, alfabetizadores y alfabetizados (intervención). Se contó con un total de 173 participantes.

En el gráfico se presenta la visión general de esta población, cuantificada por provincia. De los 173 participantes, Azua y Dajabón reunieron en sus talleres 35 personas, Duarte y Santo Domingo congregaron 33 personas cada uno, mientras que Hato Mayor contó con la participación de 37 personas.

**TALLERES PROVINCIALES DE SISTEMATIZACIÓN**



- **En el taller de Azua,** 35 personas con diferentes roles en el Plan integraron las mesas de trabajo. Este gráfico presenta los participantes en el taller en función del tipo de actor. Los alfabetizados, alfabetizadores y animadores (dinámica de intervención), constituyeron 11 personas.

Capacitadores, técnicos del MINERD y coordinadores municipales y provincial (dinámica de gestión), conformaron un total de 15 personas.

Los miembros de las Juntas de Alfabetización (dinámica de la gobernanza) estuvieron representados por 9 personas, entre ellas un representante del MINERD, cuatro (4) representantes de alcaldías, tres (3) procedían de la sociedad civil local y uno representaba un organismo internacional.

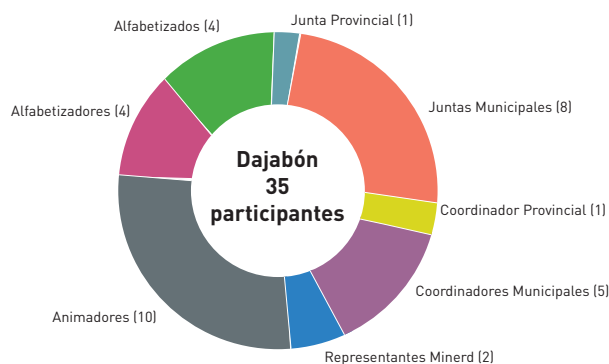


**Instituciones y localidades representadas:** Ayuntamiento de Padre las Casas, Ayuntamiento de Las Charcas, voluntario de Las Charcas, Iglesia Evangélica - Las Charcas, OHYMUBA – Azua, PNUD – Azua, MINERD (Azua, Padre las Casas), DIGEPEP (Azua, Pueblo Nuevo, Estebanía, Peralta, Las Yayas, Padre Las Casas), Núcleos (Azua).

- **El taller de Dajabón contó con la participación de 35 actores locales.** De éstos, 18 personas eran alfabetizados, alfabetizadores y animadores (intervención), 8 personas, coordinadores provinciales y municipales (gestión) y 9 personas procedían de las Juntas de Alfabetización (gobernanza). Las mismas estuvieron representadas por cuatro (4) miembros de organizaciones de la sociedad civil, cuatro (4) eran representantes del gobierno y uno (1) representaba los cuerpos castrenses.

**Instituciones y localidades representadas:**

Gobernación Civil de Dajabón, Alcaldía Municipal de Dajabón, Universidad UTESA y Ministerio de la Juventud en Dajabón, Alcaldía Municipal del Pino, Iglesia Católica del Pino, sociedad civil y junta de vecinos de Partido, CESFRONT-Cabrera, MINERD (Dajabón, Partido), DIGEPEP (Dajabón, Restauración, el Pino, Partido, Río Limpio, Loma de Cabrera), Núcleos (Partido).



- **En el taller de la provincia Duarte,** Del total de 33 participantes, 10 personas estaban vinculadas a la dinámica intervención, 13 personas a la gestión y 10 personas representaban las Juntas Municipales y Provincial de Alfabetización (gobernanza).

Esta actividad contó con la presencia del presidente de la Junta Provincial de Alfabetización, el senador de la provincia, representantes de instituciones gubernamentales, alcaldes y miembros de la sociedad civil.

**Instituciones y localidades representadas:**

Senado – Provincia Duarte, Alcaldía Municipal de San Francisco de Macorís, Progresando con Solidaridad, Iglesia Evangélica y Unión de Vecinos de San Francisco de Macorís. ADP y Asociación de Pastores de Iglesias Evangélicas de Pimentel. MINERD (San Francisco de Macorís, Castillo, Pimentel, Hostos, Villa Riva y Arenoso), DIGEPEP (San Francisco de Macorís, Pimentel), Núcleos (San Francisco de Macorís, Pimentel).



- **El taller celebrado en Hato Mayor** contó con un total de 37 participantes. 13 personas estaban relacionadas a la dinámica de intervención, 10 personas a la gestión y 14 personas a las Juntas de Alfabetización municipales y provincial (gobernanza).

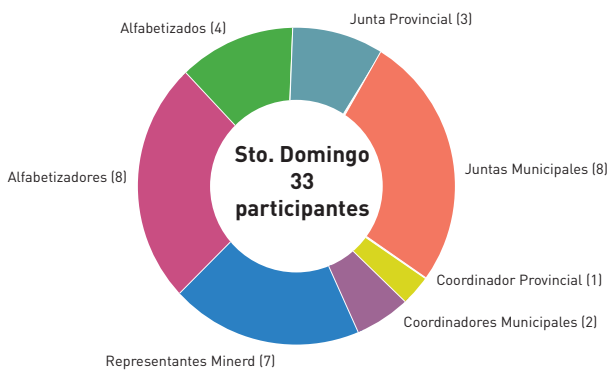


En el taller estuvo presente el presidente de la Junta Provincial de Alfabetización, es decir, el senador de la provincia. En lo que respecta a la sociedad civil, en cuanto miembros de las Juntas de Alfabetización, 3 organizaciones estuvieron presentes en la actividad. En lo que tiene que ver con las instituciones públicas que asistieron en calidad de miembros de las Juntas, se encontraban organizaciones del gobierno central y local.

**Instituciones y localidades representadas:** Senado y Oficina Senatorial, Ministerio de la Mujer, Gobernación, representante de la Iglesia Católica, Federación de Juntas de Vecinos y Ayuntamiento Municipal de Hato Mayor. CEPEC y Progresando con Solidaridad de Sabana de la Mar. MINERD (Hato Mayor, San Pedro de Macorís, Sabana de la Mar, El Valle), DIGEPEP (Hato Mayor, Sabana de la Mar), Núcleos (Hato Mayor, Sabana de la Mar).

- **En el taller de Santo Domingo**, que contó con unas 33 personas, 12 correspondían a la intervención, 10 a la gestión y 11 a la gobernanza (Juntas Municipales y Provincial).

Este taller contó con la asistencia de la Presidenta de la Junta Provincial, actual senadora de la provincia. Otros organismos de gobierno local participaron en calidad de miembros de las Juntas de Alfabetización. En cuanto a la sociedad civil organizada que participó también en calidad de miembro de las Juntas, hubo 5 colectivos representados: organizaciones basadas en la fe, sindicatos y asociaciones.



**Instituciones y localidades representadas:** Senado - Provincia de Santo Domingo, Gobernación Civil Provincial - Santo Domingo, Parroquia S. R.-Provincia de Santo Domingo, Iglesia Ministerio-Provincia de Santo Domingo, Tú Mujer (ONG)-Provincia de Santo Domingo, Sociedad Civil-Provincia de Santo Domingo, ADP-Provincia Santo Domingo, Alcalde del Municipio Santo Domingo Este,

MINERD (Municipio Santo Domingo Este), DIGEPEP (Municipio Santo Domingo Este), Núcleos (Municipio Santo Domingo Este).

Como se observa, en Santo Domingo y Dajabón la mayoría de los participantes pertenecía a la dinámica de intervención, es decir, estaba conformada por personas que accionaron en los Núcleos de Aprendizaje. En Duarte y Azua la mayoría correspondía a la gestión, es decir, estaba conformada por los capacitadores, los coordinadores provinciales y municipales y los técnicos del MINERD. Mientras que en Hato Mayor la mayoría de los participantes pertenecía a la gobernanza del sistema, vale decir, a las Juntas de Alfabetización.

## Resultados del taller nacional y los talleres provinciales de Sistematización

Conforme la metodología diseñada para llevar a cabo los talleres, se aplicó en cada mesa de trabajo el cuestionario elaborado como guía de la reflexión, bajo la coordinación del equipo de sistematización<sup>18</sup>. Para la organización de los mismos fue clave la colaboración de los coordinadores provinciales y los enlaces de la DIGEPEP. Se presentan los resultados del análisis-síntesis de las respuestas, organizados atendiendo a las preguntas y actores consultados.

### Significado del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo

■ **Los técnicos del MINERD** destacaron lo siguiente:

- El Plan es el resultado de una construcción social en la que la diversidad de actores y la necesidad de acuerdo entre los mismos han dado lugar al logro de objetivos que fomentan la inclusión social de los sectores más desfavorecidos mediante la adquisición y mejora de sus capacidades.
- Al basarse en el diálogo, se promovió la responsabilidad compartida del Plan y el desarrollo del propio liderazgo.

■ **Los coordinadores de QAC** indicaron que:

- El Plan ha mostrado voluntad política, capacidad de articulación social e impacto, lo cual se ha traducido en altos niveles de efectividad: ha logrado cumplir su primer objetivo al reducir el analfabetismo en el país.

18 La metodología, cuestionarios y guías de reflexión se encuentran en los documentos anexos.

- Al enseñar a leer y escribir a adultos que carecían de estas capacidades, Quisqueya Aprende Contigo ha promovido el desarrollo de los alfabetizandos, de sus comunidades y del país, mejorando la calidad de vida.

■ **Los actores provinciales y municipales** destacaron los siguientes aspectos:

- Quisqueya Aprende Contigo es un Plan de gran significación, por ser eminentemente efectivo e incluyente y promover mayores niveles de equidad y de desarrollo en la sociedad dominicana. Al combatir el analfabetismo, impulsa la superación de todos los actores involucrados.
- Entre los aspectos más significativos del Plan destacan la voluntad mostrada por el Estado y los ciudadanos, provenientes de distintos sectores nacionales, quienes han estado dispuestos a movilizarse, participar y llegar a acuerdos. Eso ha hecho posible el éxito de esta iniciativa.

## Actividades importantes para el funcionamiento del Plan

■ **Los técnicos del MINERD y coordinadores de QAC** coinciden en que:

- En **primer lugar**, las actividades más importantes son las relativas a la alfabetización (intervención):
  - la búsqueda y captación de las personas analfabetas,
  - la formación y registro de los Núcleos de Aprendizaje,
  - el seguimiento y monitoreo de los mismos,
  - los actos de reconocimiento a los alfabetizados que han concluido el proceso de alfabetización.

■ **Los actores provinciales y municipales:**

- Consideran en primer lugar las actividades dirigidas a promover el diálogo, pues ellas han permitido que las diferentes instancias y actores lleguen a acuerdos, coordinen, ejecuten y den seguimiento a las acciones u operaciones del Plan (interlocución).

■ **Todos los actores consultados** coinciden en:

- Resaltar también las actividades de capacitación y de construcción de la cultura del Plan como organización. Esto impactó a todos los actores, pero especialmente a los alfabetizadores y animadores (gestión del aprendizaje).

- En este punto se destaca especialmente el acompañamiento formativo que, a fin de mejorar la efectividad, han recibido sus diversos actores, especialmente los que trabajan en los Núcleos de Aprendizaje, es decir, los alfabetizadores y animadores.
- Destacar, por último, las acciones dirigidas a sensibilizar a las comunidades y los ciudadanos para que se integren al Plan, lo que incluye la promoción a través de los medios de comunicación. Se señala que estas acciones han permitido hacer comprender a la ciudadanía la importancia del Plan y la necesidad de que se involucre en sus dinámicas (gestión de las relaciones).

## Modo en que se organizó el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo en el territorio. Actores y funciones

### ■ **Todos los actores consultados** destacan que en la organización del Plan:

- Lo principal fue la integración de las Juntas Provinciales y Municipales, en lo que se resalta:
  - La importancia de la pluralidad y la cogestión entre actores gubernamentales y actores miembros de la sociedad civil (iglesias y Juntas de vecinos, ayuntamientos, alcaldes, senadores, gobernadores, entre otros).
  - El esfuerzo por sensibilizar y convocar a todos los actores sociales y políticos a participar e integrarse, destacándose en este punto la labor de senadores, gobernadores y alcaldes.

### ■ **Los técnicos del MINERD** refieren, además:

- Las capacitaciones fueron muy importantes porque permitieron la preparación adecuada de los actores para afrontar las tareas previstas (gestión del aprendizaje). Se resalta la labor de los capacitadores.
- La participación responsable de los técnicos de adultos, de las Direcciones Regionales del MINERD y de los coordinadores ha sido valorada como positiva.

### ■ **Los coordinadores de QAC** destacan la buena labor de los coordinadores provinciales, municipales y técnicos del MINERD.

### ■ **Los actores provinciales y municipales** valoraron, además:

- La importancia del proceso de alfabetización, destacando el trabajo de los alfabetizadores y animadores en sus comunidades.
- El trabajo de los coordinadores provinciales y municipales, los capacitadores y los técnicos del MINERD.

- La selección de coordinadores y la incorporación de los técnicos del MINERD (gestión de los recursos humanos) y la capacitación de los gestores (gestión del aprendizaje).
- La labor de seguimiento de las operaciones del Plan por parte de la DIGEPEP.

## **Manejo de los aspectos logísticos (espacio físico, distribución de materiales, conformación de Núcleos, incentivos, transporte, otros). Valoración y aportes locales**

- Todos los actores consultados coincidieron en lo siguiente:
  - La gestión ha sido, en general, efectiva, debido principalmente al grado de cogestión logrado entre sus diversos actores e instancias y a la capacitación continua (gestión del aprendizaje), que ha contribuido a que el sistema y sus actores hayan ido superando los retos y dificultades que se han ido presentando a lo largo de la ejecución del Plan.
  - Se destacan los aportes locales en términos logísticos por parte de senadores, alcaldes, gobernaciones, Juntas de vecinos y otras organizaciones (recursos económicos, humanos, vehículos, combustible, refrigerio, oficinas, mobiliario, teléfonos, material gastable, entre otros). Sin embargo, el apoyo de los líderes locales en ocasiones es insuficiente e irregular. Por ejemplo, en una provincia se señaló que el senador correspondiente prestó una camioneta para las actividades del Plan, pero solo por dos meses.
  - La descentralización en los aspectos burocráticos y administrativos es limitada.
  - Se han presentado atrasos en la gestión de los recursos (humanos, materiales y financieros): materiales no llegaban a tiempo o se producían tardanzas en el pago a los alfabetizadores y capacitadores. Como resultado de ello, se ha afectado la formación y retención del personal (dilaciones en las capacitaciones, alfabetizadores que renuncian o abandonan), lo que a su vez ha perjudicado a las actividades en Núcleos de Aprendizaje donde el proceso quedó inconcluso. Esta situación se ha ido superando.
  - En Azua se especificó que parte de las deficiencias en la gestión de los recursos materiales ha afectado los procesos de información y comunicación, pues actores importantes como los capacitadores o el coordinador municipal carecen de herramientas comunicacionales necesarias (no tienen conectividad, les falta materiales de oficina).
- Los coordinadores de QAC también evidencian debilidades en la gestión de la información y comunicación. Por ejemplo, retrasos en la emisión de la “carta de compromiso”, por la que se incorpora el alfabetizador al sistema, afectan la gestión y los Núcleos. Agregan a esto la dilación en la entrega de los certificados a los alfabetizados.



## Situaciones particulares ocurridas en el municipio/provincia que hayan impactado el desarrollo del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo localmente

### ■ Situaciones particulares positivas según los actores consultados:

- El acuerdo entre los actores (concertación) y el diálogo por el que han podido resolver los inconvenientes o problemas suscitados.
- La responsabilidad compartida (cogestión) y la descentralización alcanzadas en las diferentes localidades, lo que hizo relevante la participación e integración de los actores locales.
- La efectividad e impacto del Plan en las comunidades.
- En cuanto a la alfabetización, hubo lugares en los que se hicieron operativos médicos para los ojos o en los que se repartieron raciones alimenticias a favor de los beneficiarios.
- En Azua se ha logrado la participación activa en los cursos de capacitación técnica y formación técnico-profesional.
- Muchos alfabetizadores y animadores se han interesado en seguir preparándose en el plano educativo o bien han emprendido labores productivas por su propia cuenta.
- En la Región Este se ha verificado una gran presencia de personas de descendencia haitiana integradas al Plan, así como el apoyo de los empresarios (Central Romana, Asociación de Hoteles, la Tabacalera).

### ■ Situaciones particulares que requieren mejora según los actores consultados

- los atrasos en los pagos (gestión económico-financiera) y sus efectos en la gestión del Plan, por ejemplo, el retiro de capacitadores de la Regional 10 o de alfabetizadores.
- Las deficiencias en las Juntas, que en algunos lugares hasta se desintegraron. En ello influyó la poca voluntad manifestada por algunos actores locales importantes para la operatividad del Plan.
- Los horarios rotativos de trabajo afectaron la permanencia de los alfabetizandos en los Núcleos en la Región Este (zona turística).
- En dos de las cinco localidades consultadas en los talleres provinciales, se refiere la ubicación de Núcleos en lugares inadecuados o peligrosos.
- Dificultades en la gestión de los recursos humanos debido a la selección de personal sin el debido consenso.
- Fue imposible llevar el Plan a comunidades aisladas en las que el medio ambiente no era favorecedor.

## Aspectos favorables y restrictivos al desarrollo del Plan en la comunidad

### ■ Aspectos favorecedores

- La diversidad de actores (pluralidad), la integración plena de la sociedad civil al proceso, la entrega voluntaria y el acuerdo (concertación) entre los actores involucrados, los cuales supieron trascender sus preferencias políticas.
- La buena disposición del Equipo Técnico Nacional, la entrega al proceso por parte de la Junta Nacional y la experiencia acumulada previamente y puesta a disposición por las regionales y distritos de Educación.
- La participación de actores locales que ya tenían planes de alfabetización para adultos funcionando en sus comunidades.
- La capacitación y el aprendizaje continuo, que han permitido que el Plan se vaya agilizando y volviendo más efectivo con el tiempo. Por ejemplo, ha habido mejoras en la capacitación y en la entrega de la carta de compromiso a los alfabetizadores (flexibilidad-adaptabilidad del sistema).
- La promoción dada al Plan desde la Presidencia y la divulgación del mismo en los medios de comunicación.
- La implementación del SIMAG y la incorporación del animador administrativo.

### ■ Aspectos que han restringido el proceso

- Participación y gestión de los recursos humanos:
  - La débil participación de algunos de los actores: poca integración a o incluso retiro de algunas Juntas de Alfabetización.
  - La forma de seleccionar a los coordinadores.
  - La falta de definición respecto al rol de los animadores.
  - Los atrasos en el pago de los animadores y alfabetizadores
  - Alfabetizadores que se retiraron por la tardanza en el pago de los incentivos.
  - En algunos casos se observa poca capacidad para manejar las relaciones humanas.
- En la gestión de los recursos financieros y materiales: tardanza en el pago de los incentivos, la entrega de los materiales y falta de medios de transporte. Todo esto se relaciona con la escasa descentralización del Plan en estos aspectos. Además:
  - Falta de lentes para los beneficiarios que no pueden ver bien.
  - En algunos Núcleos se ofreció entregar la Tarjeta Solidaridad. (De acuerdo al Equipo Técnico Nacional, esta tarjeta no conforma un componente del Plan).
  - La falta de recursos para trasladar a personas con discapacidad al lugar en que se encuentran los Núcleos (centros de aprendizaje).

- La gestión de la información y la comunicación presenta situaciones que afectan las actividades de alfabetización, por ejemplo, el registro y liberación de los Núcleos por parte del SIMAG, el cual es lento para gestionar y modificar los Núcleos creados.
- La imposibilidad de superar la resistencia de algunos posibles beneficiarios que no quisieron integrarse al Plan por motivo de edad, salud, vergüenza o temor.
- En Azua se destacó la poca efectividad del Plan en cuanto al logro de su segundo objetivo, el de la continuidad educativa de los alfabetizados.

## **Valoración de la gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo (actividades, organización, logística, planificación, capacitación, otros)**

### **■ La gestión de Quisqueya Aprende Contigo:**

- ha sido ante todo abierta, comprometida e innovadora, orientada por un objetivo común y caracterizada por su efectividad, ya que ha ido logrando lo que se ha propuesto gracias a una buena planificación de las operaciones y a su organización.
  - se caracteriza por ser plural y participativa, capaz de integrar a todos los sectores de la sociedad, independientemente de sus preferencias políticas o religiosas, lo que se ha logrado a base de diálogo y motivación.
  - Se ha propiciado la concertación, la descentralización de muchos procesos y la emergencia de liderazgos, lo cual ha favorecido la efectividad del Plan. Se destaca la participación del MINERD y de la DIGEPEP.
- El Plan ha sabido ser lo suficientemente flexible como para implementar un proceso de enseñanza innovador, apto para los jóvenes y adultos beneficiarios del Plan.
  - Las capacitaciones han propiciado el desarrollo tanto a los beneficiarios (alfabetizados) como a los demás participantes o actores del Plan, pues ha hecho que todos se superen y que tengan mejores oportunidades de vida.
  - En cuanto al proceso de información y comunicación, se llegó a mencionar que la DIGEPEP responde rápidamente a las consultas.
  - Debido a la lentitud de ciertos procesos, se ha señalado la necesidad de mejorar o perfeccionar la organización del Plan (estructuración).
  - Se señala que la gestión debe fortalecerse con miras a:
    - hacer efectiva la continuidad educativa y la capacitación para el trabajo
    - mejorar la gestión de pago.

## Cambios propuestos en la gestión del Plan para optimizar su funcionamiento

### ■ Los técnicos del MINERD y los coordinadores de QAC proponen mejoras en:

- La gestión de los recursos humanos y del aprendizaje:
  - Cambiar la forma de selección del animador y redimensionar su rol.
  - Incrementar la capacitación a todos los actores del sistema.
  - Transformar la forma de pago a los alfabetizadores y que sea mensual y a tiempo. Los coordinadores proponen gestionar la nómina de los alfabetizadores y animadores.
  - Lograr que el incentivo sea pagado en función de evaluaciones del desempeño.
  - Evitar el retraso de las capacitaciones de los alfabetizadores y animadores.
- La gestión de los recursos materiales y las finanzas: se recomienda una mayor descentralización a fin de que la gestión, la toma de decisiones y el control de los recursos sean más horizontales. Esto implicaría fortalecer la participación e integración de los líderes locales, de modo que la cogestión se refuerce.
  - La gestión de la información y comunicación, en la que se propone una mayor apertura y flexibilidad de sus procesos, de manera que el SIMAG sea más eficiente y expedito y no se produzcan “cuellos de botella” en la gestión administrativa.
  - El seguimiento a las labores de los alfabetizadores y animadores debe ser reforzado.

### ■ Los actores provinciales y municipales plantean:

- Incrementar los incentivos y regularizarlos, de modo que no haya retrasos. Se refirió en una localidad la posibilidad de dotar de seguro médico a los alfabetizadores y animadores.
- Hacer los más efectivos los procesos de alfabetización:
  - aumentar la duración preestablecida del proceso de alfabetización
  - simplificar la guía de alfabetización
  - motivar más a los beneficiarios
  - garantizar la continuidad educativa
  - ampliar la edad para ingresar en el Plan
  - mejorar la situación de los beneficiarios
- Mejorar el diálogo entre los actores (procesos de interlocución), de modo que:
  - se fortalezca el trabajo en equipo
  - se consulte a los coordinadores municipales y provinciales al momento de recontratar a los animadores
  - se garantice una actuación proactiva por parte del MINERD en el aspecto logístico
  - se mejore la forma de entrega de los incentivos

- En cuanto al proceso de planificación, se señaló la posibilidad de que Quisqueya Aprende Contigo realice sus propios censos comunitarios de personas analfabetas.

## **Aprendizajes que aporta Quisqueya Aprende Contigo para la comunidad y el país**

- La efectividad de una política pública se logra a partir de la voluntad y la concertación de los diversos sectores nacionales, así como una organización que favorezca el diálogo.
- El Plan ha enseñado que una política pública se vuelve efectiva y cumple su cometido si se concita una amplia participación de los distintos sectores del país y se logra la concertación en torno a sus objetivos y a sus procedimientos para lograrlos.
- Aunque la voluntad política y ciudadana respecto a este Plan ha sido evidente y manifiesta, el liderazgo político nacional debe prestar más atención al Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo y a políticas públicas similares.

## **Utilidad del Plan y su estrategia de gestión como referente para nuevas iniciativas sociales**

- Fruto de la concertación y la efectividad lograda, dicho sistema es un ejemplo para otras políticas públicas (salud, educación, vivienda, electricidad, género, agricultura) en cuanto a:
  - Su organización (plataforma organizativa) descentralizada y participativa, que puede ser útil como modelo de diseño de una arquitectura funcional y de eficientes dinámicas operativas.
  - La manera de hacer efectivos los mecanismos de concertación
  - La experiencia que ha significado y los aprendizajes que ha implicado.
  - Sus mecanismos de transparencia.
  - Su promoción de la construcción de capacidades en todos sus actores, quienes mejoran su autoestima y fortalecen su empoderamiento personal-social.
  - Estiman que las bondades del Plan deberían ser útiles para garantizar el logro del segundo objetivo: la continuidad educativa.



Intervención: Alfabetizados y alfabetizadores (Núcleos de Aprendizaje)



Gestión: Coordinadores y personal técnico de la DIGEPEP



Gobernanza: Junta Provincial (Bani)



# **SÍNTESIS POR ACTORES: Juntas Provinciales y Municipales (Gobernanza), Directores, Técnicos de Adultos, Capacitadores (Gestión) Alfabetizadores, Animadores y Alfabetizados (Intervención)**

## **¿Qué ha significado para usted el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo?**

- Se ha detectado una gran homogeneidad en la percepción general que sobre Quisqueya Aprende Contigo han tenido sus diferentes actores:
  - Coinciden en que dicho Plan ha sido fundamentalmente “desarrollador”, ya que ha impulsado el incremento y perfeccionamiento de las capacidades de todos los participantes, que han podido así superarse.
  - Destacan cómo el Plan promueve la “equidad”, es decir, cómo fomenta mayores niveles de inclusión social y política y mejora la calidad de vida de los beneficiarios y de los demás actores.
  - Atribuyen el éxito del Plan a haber concitado una gran movilización social y política, así como a haber sido definida políticamente de un modo apropiado por parte del nivel de gobierno, particularmente por parte de la presidencia de la república, del gobierno central o bien del Estado dominicano.

## **¿Cuáles son las actividades que usted identifica como importantes para el funcionamiento del Plan? (Indique, de acuerdo a su experiencia, quién ejecuta esas actividades)**

- En cuanto a las actividades calificadas como más importantes por miembros de las Juntas y personal de gestión han sido las actividades propias del proceso de interlocución (diálogo), es decir, aquellas que han permitido a las diferentes instancias del Plan concertar, acordar, coordinar, ejecutar y dar seguimiento a sus distintas operaciones.
- Para los actores del Núcleo (alfabetizadores, animadores y alfabetizados), las actividades más importantes han sido las que ellos mismo ejecutan, vale decir, las que implican el contacto directo con los beneficiarios y su transformación a partir de su alfabetización.



## ¿De qué modo se organizó el Plan en su territorio? (Señale los actores que intervinieron y cuáles funciones realizaban)

- Todos los actores afirman que en la buena organización del Plan incidió la enorme participación y pluralidad de actores logrados.
- Destacan el proceso de estructuración del Plan (o forma de organización estructural del sistema), resaltando como lo más importantes la conformación de los órganos correspondientes a la gobernanza, es decir, la Junta Nacional, las Juntas Provinciales y Municipales.
- Para los actores de gestión (coordinadores, personal del MINERD), otros factores también relevantes para efectiva organización del Plan han sido la concertación y la cogestión.

## ¿Cómo se han manejado los aspectos logísticos (espacio físico, distribución de materiales, conformación de Núcleos, incentivos, transporte, otros) del Plan en su territorio? (Indique su valoración sobre este aspecto y destaque los aportes locales en su comunidad)

- Todos los actores reportaron que el manejo logístico ha sido, en general, adecuado. No obstante, señalan que la gestión de los recursos materiales presenta oportunidades de mejora (retrasos).
- Los actores de la gobernanza (Juntas) y los del Núcleo (intervención) apuntan a que debe hacerse más eficientes los procesos económico-financieros, a fin de que se reduzcan al mínimo posible los retrasos en el pago de los incentivos.
- Los actores de gestión (coordinadores, personal del MINERD, capacitadores) refieren que en algunas localidades se han presentado dificultades con los procesos de información y comunicación, debido a la ausencia de herramientas informáticas que faciliten el flujo de información.
- De acuerdo a los actores de gestión consultados, los problemas en los aspectos logísticos han podido ser afrontados gracias a cierto grado de flexibilidad o innovación mostrado por el propio sistema, así como por su evidente capacidad para ir aprendiendo de sus propios errores (proceso avanzado de aprendizaje). Para las Juntas, un elemento importante en la gestión logística ha sido la cogestión asumida entre sus diversos actores e instancias.

## ¿Cuáles situaciones particulares han ocurrido en su municipio/provincia que hayan impactado el desarrollo del Plan localmente? (Explique)

- Al responder esta pregunta, los tres tipos de actores manifestaron diversidad de respuestas:
  - Los miembros de las Juntas, Quisqueya Aprende Contigo se ha mostrado efectivo a nivel local, pues ha sido desarrollador y plural y se ha basado en la cogestión y en un aprendizaje que le ha permitido mejorar con el tiempo. Ahora bien, presenta ciertos problemas que tienen que ver con una descentralización insuficiente (manejo de recursos).
  - Para los actores de la dinámica general de gestión han sido positivos la movilización social concitada, la concertación lograda y el cierto nivel de descentralización alcanzado. En cuanto a oportunidades de mejora, estiman la existencia de problemas de la dinámica de gobernanza, esto es, en el de las Juntas Provinciales y Municipales, e indican que algunos responsables no han trabajado como es debido.
  - Para los actores de la dinámica general intervención (Núcleo), el Plan ha sido efectivo y han logrado su propósito de mejorar la vida de los beneficiarios. En cuanto a las oportunidades de mejora, resaltan la tardanza en los pagos y la ubicación de ciertos Núcleos cerca de puntos de venta de droga.

## ¿Qué aspectos favorecieron y obstaculizaron el desarrollo del Plan en su comunidad?

- Los actores consultados resaltan que el aspecto que más ha favorecido el Plan ha sido la amplia participación conseguida.
- En cuanto al aspecto más desfavorecedor, todos coinciden también en señalar los retrasos suscitados en el proceso económico-financiero (en el pago de los incentivos).
- Tanto los miembros de las Juntas como los de los Núcleos (alfabetización) mencionaron, en segundo término, los problemas —también de retrasos— en la gestión de los recursos materiales.
- Los actores del Núcleo y los de las Juntas hicieron ver que dichos obstáculos han afectado en cierta medida la gestión de los recursos humanos y las actividades de la intervención, pues alfabetizadores han renunciado a su labor por la tardanza en la entrega de los incentivos.

- La continuidad educativa es, asimismo, uno de los objetivos del Plan que se ha visto amenazado las oportunidades de mejora antes mencionadas, según constatan los miembros de las Juntas consultados.

### **¿Cuál es su valoración de la gestión del Plan (actividades, organización, logística, planificación, capacitación, otros)?**

- Los actores consultados concuerdan en valorar la gestión del Plan como positiva, porque se ha caracterizado por ser participativa, plural y sobre todo efectiva.
- Para los actores de la gestión ha sido asimismo una gestión que ha sabido lidiar con la complejidad del sistema gracias a la concertación alcanzada entre todos sus actores.
- Los actores de los Núcleos destacan, por su parte, el desarrollo que en todos los actores ha propiciado el Plan.
- Los miembros de las Juntas recomiendan mejoras en el proceso económico-financiero (no atrasos en los pagos), la gestión de los recursos materiales (no atrasos logísticos) y el fortalecimiento de las acciones de intervención con miras a hacer posible la continuidad educativa y de capacitación para el trabajo de los beneficiarios.

### **¿Que usted cambiaría en la forma de conducir/gestionar el Quisqueya Aprende Contigo para que funcionara mejor?**

- Esta es una de las preguntas en las que más están de acuerdo los actores consultados. La mayoría concuerda en que modificaría:
  - El proceso económico-financiero, a fin de mejorar los pagos y con ello el trato dado a los recursos humanos.
  - Las actividades de intervención, en dos sentidos básicos: prolongar el programa de alfabetización y garantizar la continuidad educativa y para el trabajo por que propugna Quisqueya Aprende Contigo.



Taller sistematización Provincia Azua.



Taller sistematización Provincia Dajabón.

## ¿Cuáles aprendizajes nos aporta el Plan para su comunidad y para el país?

- Para los tres tipos de actores, la enseñanza mayor de Quisqueya Aprende Contigo ha sido que para que una política pública sea efectiva se requiere ante todo voluntad y concertación de los diversos sectores nacionales, los cuales deben unirse y participar.
- Uno de los actores consultados, correspondiente a un Núcleo de Aprendizaje llamó la atención de que el liderazgo político nacional debe prestar mayor atención a programas similares.

## ¿La manera en que el Plan se ha manejado podría ser útil para otras acciones o programas que busquen mejorar la situación de las personas? Explique

- Los consultados, independientemente del tipo de actor que fuesen, coincidieron en afirmar que Quisqueya Aprende Contigo puede ser útil para otras políticas públicas de tipo social, en virtud sobre todo del desarrollo que ha promovido. El modo en que el Plan ha conseguido la concertación de los distintos sectores nacionales puede servir de modelo para otros programas.
- Los miembros de las Juntas estimaron también que el Plan puede servir de referente en cuanto a los procesos de planificación, interlocución (diálogo, construcción de viabilidad) y evaluación-control.
- Todos coinciden en que el Plan debe servir para hacer posible su segundo objetivo: lograr la continuidad educativa.

## SÍNTESIS TALLERES PROVINCIALES POR LOCALIDAD: AZUA, DAJABÓN, DUARTE, HATO MAYOR Y SANTO DOMINGO

### ¿Qué ha significado para usted el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo?

- Para todas las comunidades consultadas, los dos atributos principales del Plan han sido su capacidad de impulsar el desarrollo de todos los involucrados (individuos y comunidades) y su capacidad para mejorar los niveles de equidad en la sociedad dominicana, pues luchar contra el analfabetismo es llevar justicia a una población extremadamente vulnerable





Taller Sistematización Provincia Duarte.



Taller sistematización Provincia Dajabón.



Taller Sistematización Provincia Santo Domingo.

- Se destaca que esto ha sido posible debido a la gran movilización sociopolítica generada y a la voluntad y participación de los distintos sectores nacionales que se pusieron de acuerdo (concertaron) sobre los objetivos y mecanismos para lograrlos.
- Todas las localidades, con excepción de Santo Domingo, hacen especial mención del papel del gobierno (particularmente del gobierno central y de la presidencia) en el éxito del Plan.

### **¿Cuáles son las actividades que usted identifica como importantes para el funcionamiento del Plan? (Indique, de acuerdo a su experiencia, quién ejecuta esas actividades)**

- Para Dajabón y Santo Domingo, las actividades más importantes fueron las que tienen que ver con el proceso básico de interlocución, vale decir, aquellas acciones por las que los actores e instancias del sistema dialogan, conciertan, acuerdan y coordinan las distintas operaciones.
- En cambio, para Hato Mayor y Duarte las actividades más importantes fueron las de intervención, esto es, las que implican el contacto directo con los beneficiarios a través del trabajo de alfabetización en los Núcleos.
- En Azua se da un caso especial, pues para los actores de dicha comunidad las acciones más importantes tienen que ver con todo lo que ha servido para el desarrollo de todos los participantes, no solo de los beneficiarios: ciertamente las labores de alfabetización, pero también los cursos de capacitación técnica y las capacitaciones y acompañamientos para preparar y formar a los propios alfabetizadores y animadores. De este modo, en Azua, serían igualmente importantes los procesos especializados de recursos humanos, la construcción de cultura y la alfabetización.

### **¿De qué modo se organizó el Plan en su territorio? (Señale los actores que intervinieron y cuáles funciones realizaban)**

- Dajabón, Duarte, Hato Mayor y Santo Domingo: la organización y forma en que establecieron las instancias de Quisqueya Aprende Contigo fue adecuado pues tomó en consideración la gran pluralidad de actores que se han integrado y movilizad para participar en el Plan.
- A juicio de Dajabón y Santo Domingo, la concertación y la cogestión han sido los principales instrumentos en la exitosa coordinación del sistema.



- Las actuaciones de la gobernanza (dirección política) —el de las Juntas Nacional, Provinciales y Municipales, pero también el de la presidencia— han sido calificadas como acertadas por todas las localidades consultadas. Sus actores fueron los más mencionados. En Santo Domingo se destaca la adecuada labor de seguimiento dada por la DIGEPEP. Azua señala que la gobernanza en dicha provincia, presenta oportunidades de mejora oportunidades de mejora.
- En cuanto a la gestión de los recursos humanos, Duarte y Hato Mayor consideraron que dichos procesos fueron vitales para la organización del Plan. Advirtieron de la importancia de la selección, sensibilización preparación y capacitación de los coordinadores, alfabetizadores y animadores.
- La gestión de los aprendizajes (dinámica mediante la cual los actores se capacitaron y construyeron la cultura del Plan como organización) fue destacada en Hato Mayor.
- Los actores del nivel de intervención (el de los Núcleos: alfabetizadores y animadores) son los actores que se mencionan en segundo lugar (los primeros son de la gobernanza). Todas las localidades, con excepción de Santo Domingo, se refieren a ellos, aunque sea solo una vez.
- Los actores menos mencionados son los correspondientes a la dinámica de gestión (coordinadores provinciales y municipales): ni en Azua ni en Hato Mayor ni en Santo Domingo se mencionan.
- En general destacó la participación de iglesias y sacerdotes, ayuntamientos y alcaldes, senadores, gobernadores.

### **¿Cómo se han manejado los aspectos logísticos (espacio físico, distribución de materiales, conformación de Núcleos, incentivos, transporte, otros) del Plan en su territorio? (Indique su valoración sobre este aspecto y destaque los aportes locales en su comunidad)**

- En Dajabón, Azua y Santo Domingo se reportan deficiencias en la gestión de los recursos materiales, los cuales se han solido entregar con retraso o incluso han faltado.
- Las deficiencias en el proceso económico-financiero han sido también generalizadas, con señalados retrasos en el pago de los incentivos referidos aquí por tres de las cinco provincias: Dajabón, Hato Mayor y Santo Domingo.

- Los actores de la Provincia Duarte reportaron que en su demarcación la gestión económico-financiera y de recursos materiales han sido, en términos generales, satisfactorios.
- Azua refiere cómo la ausencia de materiales o herramientas (informáticas) necesarias ha afectado el proceso de información-comunicación, sobre todo en lo que tiene que ver con la labor de los capacitadores y de los coordinadores municipales.
- Algunas provincias señalan que se han recibido aportes por parte de los gobiernos locales.

### ¿Cuáles situaciones particulares han ocurrido en su municipio/provincia que hayan impactado el desarrollo del Plan localmente? (Explique)

- En Dajabón y Santo Domingo se refieren solamente situaciones positivas:
  - En la primera provincia se destaca cómo la interlocución (el diálogo) y la concertación entre los diversos actores han hecho efectivo el Plan. Esto ha trascendido el Plan, pues ha servido para realizar operativos médicos (oftalmológicos) y alimenticios a favor de los beneficiarios.
  - En el Santo Domingo se señala lo efectivo que han sido las actividades de intervención (alfabetización), pues no solo han contribuido al desarrollo de los beneficiarios, sino que han impulsado a alfabetizadores y animadores a continuar sus estudios, a conseguir empleos o incluso a emprender labores por su propia cuenta.
- En Duarte, Azua y Hato Mayor se reportaron tanto situaciones positivas como oportunidades de mejora.

Las oportunidades de mejora tienen que ver con:

- El abandono de alfabetizadores y beneficiarios por problemas de atrasos en los procesos económicos y financieros y la gestión de recursos materiales (Duarte).
- La ubicación de Núcleos de Aprendizaje cerca de puntos de venta de drogas (Duarte y Azua).
- Problemas en la gobernanza (dirección política), pues la Junta Provincial y las Municipales, así como otras instituciones gubernamentales integradas al Plan no han cumplido con su trabajo (Azua).
- Problemas en la integración de ciertos actores locales relevantes (Hato Mayor).
- Falta de concertación en el nombramiento de los coordinadores (Duarte).

- Poca flexibilidad o capacidad de innovación para llevar la alfabetización a lugares de difícil acceso o con problemas ambientales (Duarte).

Las positivas tienen que ver con:

- La amplia movilización sociopolítica concitada, la pluralidad o diversidad de actores lograda y el impulso al desarrollo de todos que el Plan ha producido (Duarte).
  - La gestión de los aprendizajes, por la que todos los actores siguieron cursos de capacitación para familiarizarse con la cultura del Plan y mejorar su desempeño (Azua).
  - La flexibilidad del Plan, que le ha permitido superar los retos y problemas que se le han presentado (Hato Mayor).
- La mayor cantidad de oportunidades de mejora fue reportada en Provincia Duarte.

### ¿Qué aspectos favorecieron y obstaculizaron el desarrollo del Plan en su comunidad?

■ Los aspectos que más favorecieron el desarrollo del Plan fueron los siguientes:

- Su carácter participativo (reconocido en las cinco provincias consultadas).
- La voluntad manifestada por los actores (Dajabón, Azua y Hato Mayor).
- La pluralidad o diversidad de los actores (Duarte, Hato Mayor y Santo Domingo).

■ Los aspectos que más lo obstaculizaron:

- Las deficiencias en el proceso económico-financiero (Dajabón, Duarte y Santo Domingo).
- Las deficiencias en la gestión de los recursos materiales (Duarte y Hato Mayor).
- Deficiencias en las actividades de intervención, pues no se ha garantizado cómo se logrará la continuidad educativa y la capacitación para la vida de los beneficiados (Azua).
- Ciertos problemas en la gestión de los recursos humanos, con la falta y el abandono de alfabetizadores (Hato Mayor).

## ¿Cuál es su valoración de la gestión de Quisqueya Aprende Contigo? (Actividades, organización, logística, planificación, capacitación, otros)?

- Para las provincias Duarte, Azua, Hato Mayor y Santo Domingo, la gestión de Quisqueya Aprende Contigo ha sido esencialmente plural y participativo. Para Dajabón ha sido sobre todo efectiva.
- Azua: se deben reforzar las acciones de intervención, a fin de garantizar la continuidad educativa y la capacitación para la vida de los beneficiarios, así como mejorar el proceso económico-financiero.

## ¿Que usted cambiaría en la forma de gestionar el Plan para que funcionara mejor?

- En las cinco provincias consultadas se trataría de mejorar el proceso económico-financiero, a fin de regularizar y subir los incentivos pagados.
- En Azua se abogó por dotar de seguro médico a los animadores y alfabetizadores y se propuso que los coordinadores manejen la nómina de éstos.
- En las cinco provincias consultadas se trataría de hacer más efectiva la dinámica de intervención (Núcleos de Aprendizaje), de suerte que el proceso de alfabetización se perfeccione y se motive más a los beneficiarios a continuar con su educación.
- en Azua se trataría de mejorar el proceso básico de interlocución o de diálogo y consulta entre los actores del sistema.



Personas privadas de Libertad.



Núcleos en el exterior.



Personas con discapacidad.



## DINÁMICAS ESPECIALES DE GESTIÓN

En el diálogo con los actores, en especial los miembros del Equipo Técnico Nacional y funcionarios de la DIGEPEP, se identificaron casos particulares en los cuales la intervención del Plan presenta características distintivas y es gestionada en forma diferente. Estos casos han sido documentados en este estudio y responden a dos líneas estratégicas del Plan dirigidas propiciar a la inclusión y la articulación social en el desarrollo de Quisqueya Aprende Contigo.

Los sectores prioritarios identificados como vulnerables y con reducido acceso al Plan son:

1. Personas privadas de libertad
2. comunidades de dominicanos en el extranjero
3. personas con discapacidad visual y auditiva severa

Un cuarto sector identificado, aunque por razones diferentes, fue la población inmigrante y haitiano descendiente residente en el territorio nacional, considerando las posibles barreras relacionadas con su lengua materna y el dominio del castellano.

## Estrategias de inclusión de sectores minoritarios vulnerables

El Plan Quisqueya Aprende Contigo incorporó iniciativas que favorecieron la inclusión de aquellos sectores poblacionales minoritarios vulnerables que presumiblemente tendrían mayor dificultad de ser alcanzados por la estrategia principal basada en alfabetizadores voluntarios y en la movilización de organizaciones e instituciones locales, con base territorial.

## Alfabetización en personas privadas de libertad<sup>19</sup>.

La población carcelaria nacional para el año 2013 era alrededor de 20,000 personas, internas en 36 recintos penitenciarios, de los cuales 16 corresponden al llamado “Nuevo Modelo de Gestión Penitenciaria”. Este último, con alrededor de 9,000 internos (hombres y mujeres), incluye un programa de rehabilitación que incorpora como “obligación” la alfabetización y la continuidad

19 Ver: Proyecto de alfabetización de personas privadas de libertad. Procuraduría General de la República Dominicana. Santo Domingo ([http://digepep.gob.do/images/Documentos/Proyecto\\_de\\_Alfabetizacion\\_de\\_Personas\\_Privadas\\_de\\_Libertad.pdf](http://digepep.gob.do/images/Documentos/Proyecto_de_Alfabetizacion_de_Personas_Privadas_de_Libertad.pdf))



educativa. Sus resultados se traducen en incentivos relacionados con la posible reducción de la pena, de acuerdo con la evaluación y apreciación por el Juez correspondiente.

La población carcelaria que requería estrategias especiales de acceso correspondió a los internos en el llamado “modelo tradicional”, alrededor de 11,000 personas en el 2012.

**Etapas del proceso.** En alianza con la Procuraduría General de la República, el Equipo Técnico Nacional agotó las siguientes etapas:

1. Un censo que encontró unas 2,000 personas analfabetas, para una tasa de alrededor del 20% de la población censada.
2. Una vez identificadas las personas internas analfabetas, se estableció alianzas con organizaciones basadas en la fe y de otro origen que realizan trabajos de servicios sociales en los recintos penitenciarios. A través de ellas y de la organización institucional a cargo de los establecimientos penitenciarios -Dirección General de Prisiones de la Procuraduría General de la República- se formularon planes específicos para cada recinto.
3. Se identificaron internos voluntarios cuyo nivel educativo permitiera su capacitación como alfabetizadores, ya fueran profesionales universitarios, bachilleres o que al menos hubieran cursado parcialmente estudios de nivel secundario.

**Principales desafíos.** Una dificultad que debió ser superada fue el desplazamiento de internos dentro de los recintos, quienes, por razones de seguridad, son ubicados dentro del recinto en espacios compartimentados. Superada esta dificultad, gracias al apoyo de las autoridades locales, se realizaron las capacitaciones de los alfabetizadores y se organizaron los Núcleos de Aprendizaje correspondientes. Las organizaciones gubernamentales, religiosas y no gubernamentales que ya actuaban dentro de los recintos asumieron el papel de animadores de los Núcleos creados.

**Resultados.** Con estas estrategias se logró que el 90% de los internos inicialmente identificados como analfabetas egresaran y recibieran sus certificados de reconocimiento expedido por el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. Es destacable que muchos de estos egresados han continuado estudiando en programas de educación de adultos dentro de los recintos penitenciarios. Asimismo, a raíz de esta experiencia, se han continuado alfabetizando nuevos internos que ingresan en condición de analfabetas.

## Comunidades dominicanas residentes en el exterior

Aun cuando no se dispone de cifras precisas sobre el número de personas dominicanas emigrantes y sus descendientes, se ha estimado que al menos 2 millones de personas de nacionalidad dominicana residen en otros países. Las comunidades dominicanas en el exterior más numerosas se encuentran en Nueva York, New Jersey y otras ciudades cercanas, en Puerto Rico y en varias ciudades de España. Comunidades menores residen en Miami y en otras islas del Caribe y países suramericanos.

**Creación de Juntas de Alfabetización.** Con el propósito de facilitar el acceso al Plan de las personas analfabetas integrantes de estas comunidades, se establecieron Juntas de Alfabetización del Plan Quisqueya Aprende Contigo en New York, Miami, Puerto Rico, Madrid, Valencia y Barcelona, presididas por los cónsules respectivos.

**Identificación de beneficiarios potenciales.** Se comisionó a los cónsules de éstas y otras ciudades para que promovieran el interés de las personas dominicanas que allí residieran y para que generaran facilidades para el acceso a los materiales pedagógicos del Plan bajo la guía de personal del Consulado o de personal voluntario.

**Identificación de alfabetizadores voluntarios.** La experiencia en Nueva York y New Jersey pudo contar con el apoyo voluntario de educadores de origen dominicano que están incorporados en el sistema educativo en dichas ciudades, la mayoría de ellos como académicos de nivel superior.

En Puerto Rico se contó con la entusiasta participación de una organización no gubernamental, sin fines de lucro, integrada por profesionales nacionales de ese país y también de origen dominicano. En las ciudades españolas se aplicaron diversas estrategias para la captación de voluntarios alfabetizadores, y en el caso de Valencia hubo también colaboración de la municipalidad.

**Capacitación de capacitadores.** Para la capacitación en Nueva York y Puerto Rico, se utilizó como estrategia seleccionar personas voluntarias, de nivel universitario, con experiencia como educadores, los cuales participaron en cursos de capacitación de capacitadores en territorio dominicano. Estos capacitadores multiplicaron la capacitación de alfabetizadores en sus respectivas ciudades.

Para la capacitación en España, se desplazó un experimentado equipo de capacitadores que se desplazó desde el territorio nacional a Madrid, ciudad en la que fueron concentrados los alfabetizadores voluntarios de las otras ciudades españolas.

**Resultados.** Dado que no se dispuso de una línea basal sobre la tasa de analfabetismo de adultos en estas comunidades en el exterior, ni siquiera sobre el número de personas integrantes de dichas comunidades, resulta muy difícil evaluar el impacto cuantitativo de estas iniciativas.

No obstante, hay evidencias sobre el impacto cualitativo en imagen y autoestima entre los miembros de dichas comunidades. Muchos testimonios expresan la satisfacción que les representó sentir que el Estado y la sociedad dominicana residente en el territorio nacional realizaban esfuerzos por poner a su disposición las facilidades de Quisqueya Aprende Contigo. Las autoridades de dichos países y ciudades han valorado la impresión positiva que causó este esfuerzo nacional a favor de los ciudadanos dominicanos residentes en el exterior.

## Personas con discapacidades visuales y auditivas severas

Para favorecer que personas analfabetas con discapacidades visuales y auditivas severas tuvieran acceso a la oportunidad de alfabetizarse, se realizaron las siguientes acciones:

- Edición en lenguaje Braille y en lenguaje de señas la Guía de Aprendizaje utilizada en los Núcleos de Aprendizaje del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo.
- Se trabajó en conjunto con el Consejo Nacional para la Discapacidad (CONADIS), a fin de identificar y capacitar como alfabetizadores a personas integrantes de organizaciones que brindan servicio a estas poblaciones.
- Se realizaron esfuerzos para dotar de lentes correctivos a personas que, por razones de edad o de deficiencias visuales menores, tuvieron mayor dificultad para participar exitosamente en los Núcleos de Aprendizaje comunes.

A pesar de los esfuerzos realizados, la incorporación de las personas con discapacidad severa auditiva y visual no resultó todo lo exitosa que se requería, y muchas de estas personas aún permanecen formando parte del analfabetismo residual en el país. Entre las razones encontradas para estos limitados resultados, se han identificado las siguientes:

- a) Las personas con discapacidad severa requieren mayor apoyo para su desplazamiento a los lugares donde funcionan los Núcleos de Aprendizaje especiales.
- b) El número de personas que pudo ser capacitado como alfabetizador especial fue limitado y solo fue posible ofrecer estas facilidades en pocas ciudades del país. El esfuerzo requerido para ser capacitado como alfabetizador, que incluye capacitación para la utilización del lenguaje Braille y del lenguaje de señas, es muy superior al requerido para capacitar el resto de los alfabetizadores, razón por la cual el número de voluntarios resulta mucho menor.

- c) Los lentes correctivos solo estuvieron disponibles en una limitada cantidad, y fue muy difícil hacerlos accesibles a las personas que los necesitaban. Entre los motivos de abandono expresados por personas interesadas en alfabetizarse, se mencionan esas dificultades visuales que necesitan indispensablemente ser corregidas si se quiere poder leer y escribir.

## Población de origen extranjero residente en el territorio nacional

La población adulta analfabeta migrante o descendiente de migrantes, cuya lengua materna no es el español, fue considerada desde el inicio de la ejecución de Quisqueya Aprende Contigo como una población con dificultades especiales para incorporarse a los Núcleos de Aprendizaje.

Aunque el Estado dominicano no prohíbe ni impide que organizaciones no gubernamentales realicen labores educativas en créole u otras lenguas, este Plan solo emplea el español en los Núcleos de Aprendizaje y los materiales didácticos. Sin embargo, esto no resultó un factor restrictivo para esta población, ya que en sondeos realizados se evidenció que dicha población, en su mayoría, valoraba positivamente la oportunidad de alfabetizarse en lengua castellana.

**Normativa.** Se instruyó incorporar en los Núcleos de Aprendizaje a toda persona residente en el país que manifestara interés en alfabetizarse, independientemente de su condición migratoria u origen étnico o nacional. Además, para propiciar su incorporación, se establecieron coordinaciones con organizaciones no gubernamentales y religiosas que trabajan o brindan servicios en el seno de estas poblaciones en el territorio nacional. En algunas poblaciones especiales, constituidas por trabajadores inmigrantes poco estables, se trabajó con las organizaciones de sus empleadores para estimular y favorecer su interés por alfabetizarse.

**Resultados.** De acuerdo con los registros del sistema de información del Plan (SIMAG), alrededor de 100,000 personas registradas en los Núcleos de Aprendizaje se identificaron como inmigrantes o descendientes inmediatos de migrantes, con una lengua materna que no es el español. En su gran mayoría, su lengua materna es el créole haitiano.



Población de inmigrantes.



Alianzas.

## Estrategias de alianzas para planes especiales

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, además de las estrategias de organización y gestión con base territorial, incluyó la realización de alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones con presencia nacional o con experiencias y ventajas para el trabajo de alfabetización en territorios priorizados o en poblaciones específicas:

- En el caso de la Iglesia Católica, la Mesa de Unidad Evangélica y otras organizaciones de iglesias evangélicas con presencia en todo el territorio nacional, estas alianzas favorecieron que las mismas pudieran aprovechar su propia estructura organizativa y sus experiencias en esfuerzos de alfabetización, en la promoción de la incorporación de personas analfabetas, de alfabetizadores voluntarios y de personal que diera seguimiento a los Núcleos.
- En el caso de organizaciones no gubernamentales como SURFUTURO y otras que conforman la Red Nacional de Alfabetización, estas alianzas facilitaron que pudieran aprovechar sus experiencias y sus propias estrategias de movilización y coordinación para impulsar las tareas del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo.
- Las alianzas con instituciones presentes en territorios especiales, como es el caso de la Dirección de Desarrollo Fronterizo, permitieron aprovechar sus vínculos con los liderazgos locales y sus conocimientos de las referidas comunidades para potenciar la captación de personas analfabetas y alfabetizadores voluntarios.
- En el caso de Universidades, las alianzas favorecieron la movilización de alfabetizadores voluntarios, así como importantes aportes metodológicos y operativos.

**Proceso de gestión.** En todas estas alianzas, no limitadas a las mencionadas, el proceso fue similar:

1. Firma de acuerdo mediante los cuales se definen los compromisos de la organización o institución y el Equipo Técnico Nacional.
2. Las organizaciones aliadas se comprometen a lograr metas de Núcleos conformados y personas egresadas en un determinado tiempo, mientras que el Equipo Técnico Nacional se compromete a aportar recursos, apoyo técnico, capacitaciones y seguimiento periódico de los resultados.

En todos los acuerdos firmados se estableció un mecanismo de enlace y procedimientos para la transferencia de recursos de acuerdo con los resultados y avances. Las organizaciones gestionaban los recursos y rendían cuentas, incluyendo respecto a la contratación de animadores y al pago de viáticos a sus alfabetizadores.





“Quisqueya Aprende Contigo integró a toda la sociedad dominicana en su ejecución y la República Dominicana ya no es la misma desde que iniciamos el Plan nacional de alfabetización (...) Este Plan ha devuelto la esperanza a miles de dominicanos y ha sido efectivo gracias a la voluntad política manifestada por el presente gobierno. Además, este Plan ha sido gestionado en forma participativa y muy transparente: los boletines semanales han permitido dar seguimiento al logro de las metas propuestas y su éxito se ha hecho visible en los actos de reconocimiento a los alfabetizados, en la alegría y el orgullo que estos manifiestan. Porque la mejor manera de amar al prójimo es educándolo”.

Cristina Lizardo  
Senadora de la Provincia de Santo Domingo y presidenta del Senado  
Presidenta de la Junta de Alfabetización de la Provincia de Santo Domingo  
-Sede del lanzamiento oficial de Quisqueya Aprende Contigo-

## IV. CARACTERÍSTICAS Y COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE QUISQUEYA APRENDE CONTIGO

Sistematizar la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo tiene como fin último recuperar el conocimiento construido por los actores desde la experiencia, reinterpretarlo a la luz de la gestión y hacerlo accesible a fin de que esta experiencia sea de utilidad para si misma y para otras iniciativas.

Este estudio tiene entre sus propósitos:

- Develar los fundamentos que orientan la gestión de Quisqueya Aprende Contigo.
- Caracterizar este Plan como sistema complejo, describiendo sus bases conceptuales, organizativas y operativas lo más fielmente posible.

Para ello es necesario organizar y presentar los saberes develados en la sistematización y el estudio documental como informaciones, conocimientos e innovaciones teórico-prácticas expresadas mediante abstracciones, categorías, conceptos y esquemas que permitan comprender el fenómeno que se caracteriza, en este caso la Estrategia de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo.

Comprender este Plan desde la manera en que ha sido diseñado y conducido implica reconocer los principales atributos que orientan su gobierno estratégico, las distintas dinámicas generales de actuación en que se desenvuelve, las dinámicas de gestión que son llevadas

a cabo para su ejecución, los componentes que lo conforman como sistema, sus principales procesos, así como los actores, sus relaciones y vinculación con sus territorios.

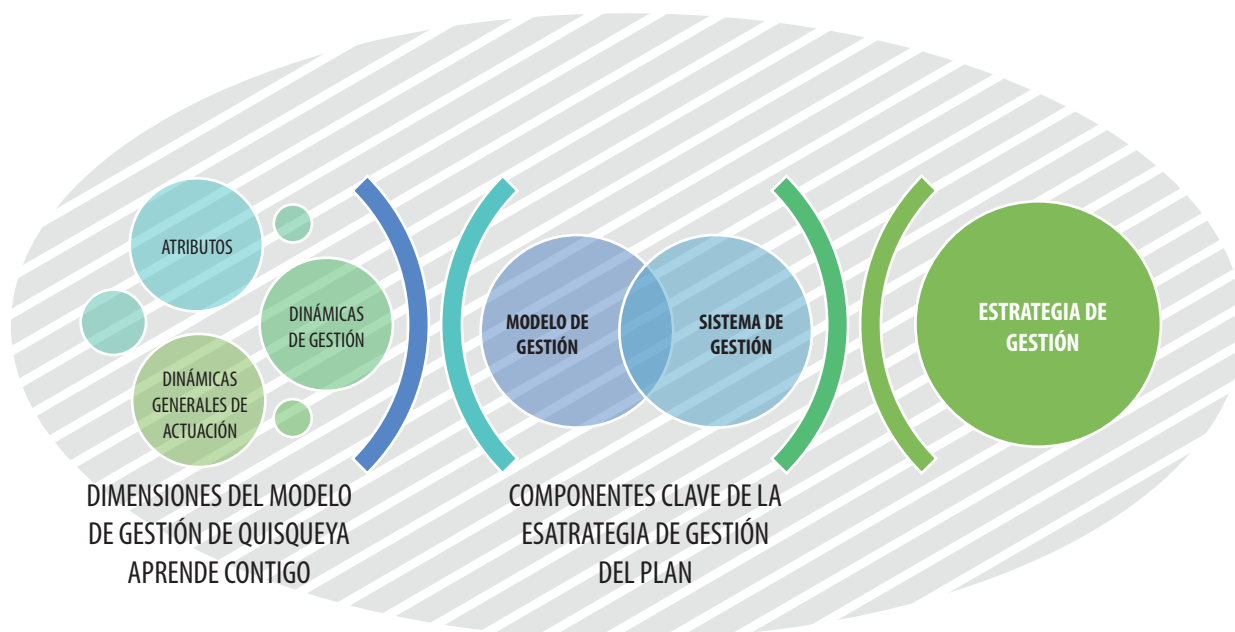
Esta caracterización busca dar respuesta a un conjunto de interrogantes que han emergido a lo largo del diseño y desarrollo de la sistematización que la sustenta:

- Cuáles atributos caracterizan el estilo de gestión de Quisqueya Aprende Contigo.
- Cuáles dinámicas de gestión han tenido lugar en el Plan de forma reconocible y cómo han sido llevadas a cabo.
- Cuáles dinámicas emergentes han tenido lugar, más allá de la planificación y los referentes teóricos del Plan.
- Cómo fueron realizados los procesos de gestión y qué activos (tangibles o intangibles) fueron gestionados.
- Cuáles procesos fueron implementados para llevar a cabo las las dinámicas de gestión que han tenido lugar en Quisqueya Aprende Contigo.
- Quiénes han sido los principales actores involucrados en la gestión de Quisqueya Aprende Contigo o afectados por ella y cómo se relacionan u ordenan en un mapa que represente esa red de actores.
- Cuáles son los desafíos y aspiraciones que plantea la gestión del Plan.

## MODELO DE GESTIÓN DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO

En este apartado se caracteriza el modelo de actuación que fundamenta la gestión de Quisqueya Aprende Contigo y ha orientado la configuración de su sistema de gestión, sus procesos, la articulación entre sus actores y la vinculación con sus territorios.

Tres dimensiones conforman el Modelo de Gestión de este Plan, el expresa la síntesis de su interacción dinámica: los atributos generales que caracterizan su estilo de gestión, las dinámicas generales de actuación en que se manifiesta el Plan y su ejecución y las dinámicas de gestión a través de las cuales se operativiza el Plan, las cuales dan sustento y coherencia al proceso operativo del Plan: la alfabetización, la continuidad educativa, la capacitación para el trabajo y la inserción laboral y social de sus egresados.



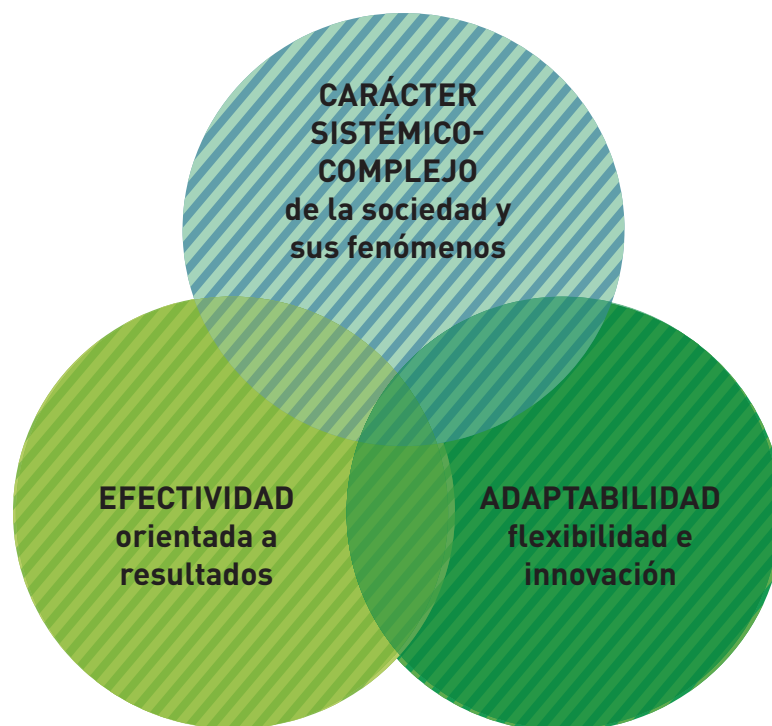
Como se observa, este modelo constituye una conceptualización que expresa la naturaleza esencial del Plan, resultado de la combinación de cualidades, acciones y espacios que han otorgado sentido, efecto y alcance a la ejecución del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo desde su concepción y se han consolidado a lo largo de desarrollo.

## El Estilo de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo: principales atributos del Plan

En el proceso de sistematización fue posible identificar un conjunto de cualidades que los actores en sus discursos orales y escritos reconocen como factores de éxito de Quisqueya Aprende Contigo. Estos han sido denominados en esta caracterización como los atributos del Plan y aún cuando en capítulos previos se han referido innumerables cualidades reconocidas en el Plan por los actores, doce atributos han sido identificados como los caracteres principales dan la medida del Estilo de Gestión que ha orientado el Plan y su desarrollo.

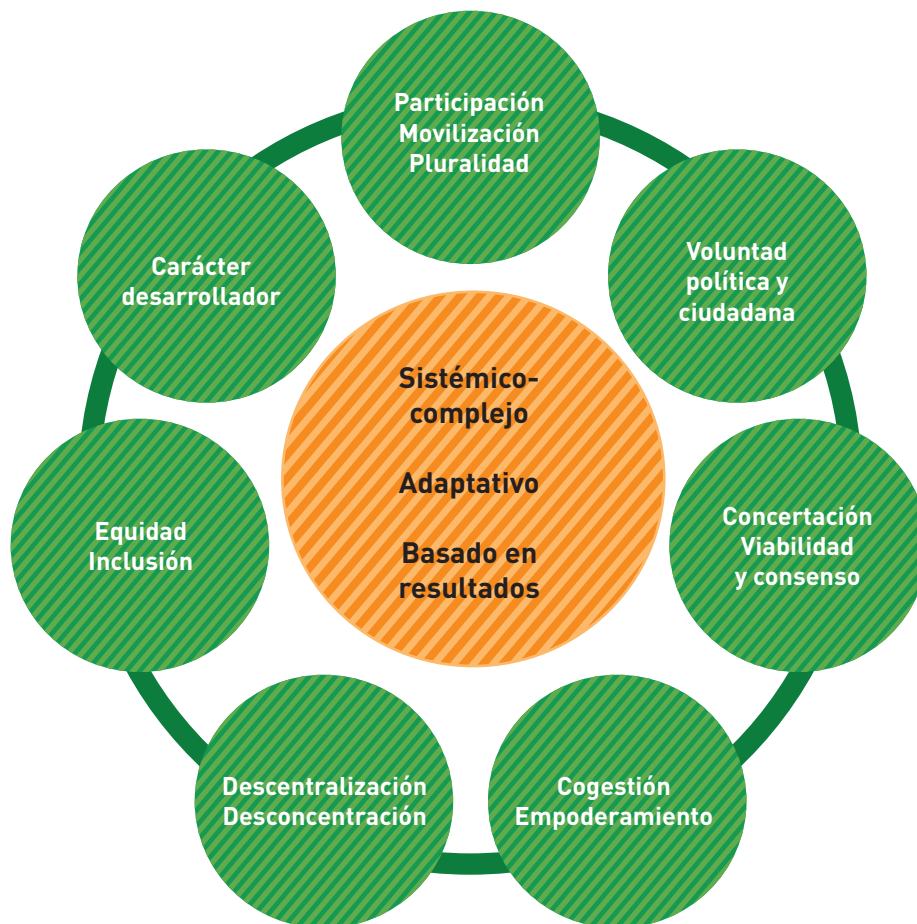
**Atributos centrales del Estilo de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo.** Tres de los atributos principales del Plan representan sus cualidades centrales. Constituyen el núcleo del estilo de gestión en torno al cual se articulan los demás atributos y refieren a sus tres cualidades fundamentales: su naturaleza sistémico-compleja, adaptativa y basada en resultados.

- **Carácter sistémico-complejo.** El Plan fue concebido entendiendo la sociedad y sus fenómenos como sistemas complejos en permanente cambio y transformación. La intersectorialidad, la interdisciplinariedad y la organización en redes recursivas (fractales) que caracteriza a Quisqueya Aprende Contigo, son algunos de los elementos inherentes a los sistemas complejos.



Atributos centrales del Estilo de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo

- **Adaptabilidad-flexibilidad-innovación.** La capacidad de adaptación y autoorganización son atributos de los sistemas complejos. Ellas han hecho posible que el Plan se haya ido ajustando durante su planificación e implementación, de conformidad con las necesidades de los contextos y la visión de los actores de los territorios. El Plan ha sido resultado del empoderamiento de los distintos actores, quienes han desarrollado innovaciones a fin de enfrentar los desafíos cotidianos. Como consecuencia, el Plan no ha sido creado in abstracto para después ser implementado en la realidad. En verdad, se ha ido creando sobre la marcha, en un aprendizaje continuo.
- **Efectividad -Orientación a resultados.** Quisqueya Aprende Contigo ha sido un Plan que ha ido fijando metas transparentadas a toda la comunidad nacional, las cuales se han cumplido progresivamente. En su planificación se establecieron logros comunes y particulares que debían ser alcanzados en el tiempo previsto, a fin de dar cuenta de los resultados esperados. El trabajo se ha organizado de suerte que cada proceso y actividad ejecutada tribute a los objetivos inicialmente fijados. Esto ha permitido superar las en el primer objetivo del Plan: la alfabetización.



**Atributos funcionales del Estilo de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo**

**Atributos funcionales del Estilo de Gestión.** Constituyen el conjunto de atributos que ha dado sentido a la manera en que el Plan opera y es ejecutado:

- **Participación, movilización sociopolítica y pluralidad.** El Plan ha logrado el apoyo de prácticamente toda la comunidad nacional. Los miembros de las distintas regiones del país se han movilizado para respaldar esta iniciativa y participar de alguna manera en ella. Más allá de la adscripción política o religiosa, el nivel socioeconómico o el rol gubernamental, todos los ciudadanos han encontrado su espacio para colaborar en la formulación y ejecución del Plan. De ahí su alto grado de legitimidad.
- **Voluntad política y ciudadana.** Tanto los ciudadanos como el Estado y el gobierno en sus diferentes niveles han mostrado su compromiso para hacer que el Plan dé resultados efectivos. Los actores sociales han puesto sus capacidades personales y su trabajo a disposición del Plan. Se evidencia el amplio respaldo económico y financiero que el Estado ha dado a esta iniciativa. Nunca antes en el país un Plan de Alfabetización tuvo tanto apoyo económico estatal ni tantos voluntarios ciudadanos.
- **Concertación (viabilidad y consenso).** Cuando se tienen tantas personas trabajando en procura de un mismo objetivo, la necesidad de construir puentes o mecanismos para lograr el consenso se hace patente. Quisqueya Aprende Contigo posee una estructura que hasta el momento ha permitido hacer viable el Plan, al promover la concertación entre los múltiples y muy variados actores.
- **Cogestión (empoderamiento).** Promover que las personas participen significa favorecer que las personas se empoderen, que todas y cada una de ellas se hagan responsables de sus respectivas tareas y de los resultados de las mismas. Quisqueya Aprende Contigo se ha caracterizado por hacer que sus actores gestionen todo el proceso asumiendo cada uno su cuota de compromiso en el marco del trabajo colectivo.
- **Descentralización (desconcentración).** En el marco de una gestión compartida, la capacidad de actuación o poder debe ser distribuido de modo que cada cual pueda cumplir su rol. En el caso de Quisqueya Aprende Contigo, se buscó diseñar una estructura lo más horizontal posible, que se expresa en cada uno de los territorios (plano nacional, provincial, municipal y local o distrital). Las Juntas de Alfabetización no se alinean jerárquicamente, sino que gozan de una relativa autonomía. Se evidencia un contrapeso entre los recursos humanos voluntarios y los contratados, los cuales cuentan con el aval de los territorios.
- **Equidad (carácter inclusivo).** Quisqueya Aprende Contigo promueve la inclusión social de uno de los más vulnerables segmentos poblacionales del país: el de las personas analfabetas. Al darles la posibilidad de la alfabetización, el Estado dominicano y el país cumple con una deuda histórica con ellos, al tiempo que contribuye a luchar contra las condiciones que los habían mantenido marginados. De igual modo se ha facilitado la inclusión de otras poblaciones vulnerables (personas con discapacidad, migrantes, internos).



- **Carácter desarrollador.** Son innumerables las potencialidades que emergen en el proceso de alfabetización, que conducen al desarrollo de los beneficiados y de su comunidad. En la medida en que Quisqueya Aprende Contigo pueda garantizar la continuidad educativa de los beneficiarios, aportará mejores perspectivas de desarrollo para las personas y el país. Este Plan ha contribuido al desarrollo y crecimiento personal y profesional de los distintos actores que lo integran, además de los beneficiados directos.

## Dinámicas Generales de Actuación del Plan Quisqueya Aprende Contigo

Inspirados en las ideas de F. Fantova, y asumiendo la gestión del Plan Quisqueya Aprende Contigo como un sistema complejo, las dinámicas generales de actuación son los procesos pautados para la formulación e implementación del Plan, y se expresan en las diversas escalas territoriales. Estos son:

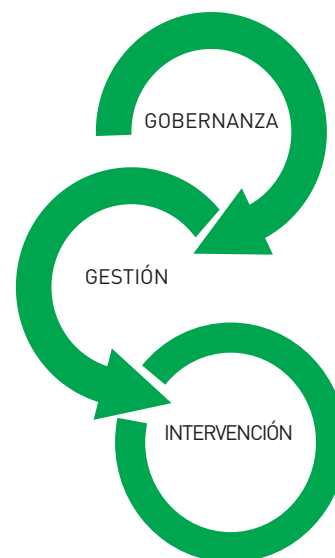
1. Las de formulación y toma de decisiones políticas y estratégicas, que definen y mantienen la direccionalidad general del sistema y que denominamos “dinámicas de gobernanza”.
2. Las de seguimiento administrativo, que se denomina “dinámicas de gestión”.
3. Las de ejecución u operatividad de los procesos misionales –alfabetización y demás.

El perfil de actuación de cada ámbito del Plan (Equipo Técnicos Nacional, espacios territoriales, Juntas, Núcleos de alfabetización, etc.) es expresión de la interacción entre los tres tipos de dinámicas generales del sistema de gestión, de la forma como se articulan entre si y cual de ellas predomina en cada caso. Así, en los ámbitos de actuación nacionales, mas cercanos a los espacios de mayor poder político del país, en esta articulación predominan las dinámicas generales de gobernanza. En los ámbitos de actuación más cercanos a lo operativo y local, tienden a predominar las dinámicas de ejecución; y en los ámbitos intermedios tienden a predominar las dinámicas de seguimiento administrativo.

- **Dinámicas generales de gobernanza.** Constituyen las dinámicas más estratégicas para la efectividad y sostenibilidad de una política social. Establecen, monitorean y modifican los factores clave y las relaciones críticas necesarias para la consecución de los objetivos planteados. Marcan y sostienen el rumbo en función de los objetivos y metas del sistema de gestión de la política social.

En el caso de Quisqueya Aprende Contigo, estas dinámicas han tenido un carácter muy participativo, en todas las escalas territoriales y poblacionales de actuación del Plan. Esto ha sido la base principal de la efectividad y la legitimidad obtenidas hasta el momento. A este respecto han sido fundamentales las Juntas de Alfabetización, espacios de gobernanza político y estratégico del Plan en sus diferentes planos (nacional, provincial, municipal y distrital). Estas han establecido las metas a alcanzar en cada dimensión territorial y han hecho posible que los múltiples actores involucrados dialoguen, concierten y tomen decisiones estratégicas para la consecución de los resultados esperados.

Asimismo, ha sido muy importante el impulso dado por el Equipo Técnico Nacional, entidad plural que se ha encargado de orientar todo el modelo actuando como doble intérprete de la voluntad presidencial y de la voluntad de los territorios. Estas dinámicas de gobernanza son predominantes en los ámbitos de mayor nivel de decisión y responsabilidad, aun cuando en ellos, como en todo ámbito de ejecución del Plan, están presentes e interactúan los tres tipos de dinámicas generales.



**Dinámicas de actuación del Modelo de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo**

- **Dinámicas generales de gestión.** Se relacionan con la administración, coordinación y dirección propiamente dicha (management) de la política de que se trate. En Quisqueya Aprende Contigo, estas dinámicas predominan en las interacciones entre los coordinadores territoriales (municipales y provinciales), los técnicos del MINERD, los enlaces y por los capacitadores. Los tres primeros roles se ocupan de que los territorios encaucen debidamente sus esfuerzos para el logro de los resultados, en tanto que los capacitadores han preparado a los alfabetizadores y animadores para el trabajo en los Núcleos. En este esquema, si los coordinadores son nombrados por los territorios, los enlaces, en cambio, son designados por el Equipo Técnico Nacional. De esta forma, se da un cierto equilibrio en la supervisión, que es además reforzada por la pericia técnica y experiencia de los técnicos del MINERD.
- **Dinámicas generales de intervención.** Está constituido por las operaciones directas de ejecución que tienen por destinatarios a los beneficiarios de la política. Predominan en ámbitos de escala micro. En el ámbito de Quisqueya Aprende Contigo, se refiere a las labores pedagógicas correspondientes a la alfabetización, la continuidad educativa, la capacitación técnico-vocacional y la orientación para el emprendimiento y la participación ciudadana. En lo que respecta a la consecución del primer objetivo del Plan, los encargados han sido los alfabetizadores y animadores, quienes han recibido capacitaciones pertinentes que los han preparado para hacer que sus intervenciones se adapten lo más posible a las necesidades e idiosincrasia de los alfabetizandos.

Los ámbitos de actuación están presentes en los diferentes segmentos territoriales en que se ha desarrollado el Plan. Su alcance ha sido, por tanto, nacional, provincial y municipal. En este modelo se considera que en cada ámbito están presentes funciones de gobierno, gestión e intervención, aún cuando el centro de gravedad corresponda a una de estas dinámicas.

## Dinámicas de Gestión en Quisqueya Aprende Contigo

Se refiere a los procesos propuestos por F. Fantova, requeridos para gestionar las políticas públicas sociales. Han sido organizados en tres grupos: básicos, especializados y avanzados.

### PROCESOS DE GESTIÓN



1. Planificación
2. Interlocución
3. Evaluación
4. Gestión de recursos humanos
5. Gestión económica-financiera
6. Gestión de la información
7. Gestión de recursos materiales
8. Gestión de las relaciones
9. Gestión de la estructuración
10. Gestión del aprendizaje

Fuente: Presentación elaborada por F. Fantova en mayo, 2015.

### PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN

- **Planificación.** Dinámica por la que se establecen los objetivos, la forma de lograrlos y los recursos necesarios en cada momento del proceso general. En Quisqueya Aprende Contigo la planificación ha sido resultado del diálogo y la concertación entre los diferentes actores.
- **Interlocución.** Proceso por el que los diferentes agentes o actores del sistema de gestión interactúan, dialogan y construyen viabilidad. Para que el diálogo condujera a la concertación y al consenso, en Quisqueya Aprende Contigo se articuló la dinámica organizativa.

- **Evaluación-control.** Mecanismo permanente por el que se obtiene y procesa información del sistema, su gestión e impacto con miras a lograr valoraciones útiles para la planificación. En el caso que nos ocupa, los resultados de la dinámica de evaluación-control siempre han sido medidos en función de los objetivos o metas propuestas para cada momento.

## PROCESOS ESPECIALIZADOS

- **Gestión de los recursos humanos.** Es el proceso por el cual se pretende contar con las personas adecuadas para el sistema, de modo que entre ambos haya un ajuste dinámico satisfactorio. Una buena parte de los recursos humanos de Quisqueya Aprende Contigo ha participado en procesos de capacitación que tienen como objetivo el garantizar que las intervenciones pedagógicas sean lo más eficaces posible. Además, como otra forma de tratar de asegurar la calidad de la intervención, la labor de los alfabetizadores voluntarios fue reforzada con el acompañamiento de animadores contratados.
- **Gestión económico-financiera.** Esta dinámica procura lograr la mejor asignación y utilización del dinero, recurso necesario para el funcionamiento del sistema. En Quisqueya Aprende Contigo ha sido gestionado de manera centralizada.
- **Gestión de los recursos materiales.** Consiste en velar por la necesaria cantidad, calidad y puntualidad (entrega a tiempo) de los implementos necesarios en la gestión. La gestión de estos recursos en Quisqueya Aprende Contigo ha tenido cierto grado de descentralización.
- **Gestión de la información y comunicación.** Es la dinámica que se ocupa de la obtención, procesamiento, conservación y del manejo de la información. En Quisqueya Aprende Contigo una parte del manejo de la información ha sido automatizada a través de la implementación del SIMAG (Sistema de Información, Monitoreo, Administración y Gestión).

## PROCESOS AVANZADOS

- **Gestión del intercambio.** Proceso que busca el establecimiento y la mejora de las interacciones entre el sistema y su entorno, de modo que este intercambio sea óptimo, sinérgico y sostenible. Respecto a Quisqueya Aprende Contigo se ha realizado una amplia campaña promocional que logró sus objetivos principales: 1) hacer que el Plan fuera acogido por toda la comunidad dominicana, de modo que ella se volcara a participar en las múltiples instancias de su estructura; 2) Impulsar la identificación y registro en los Núcleos y 3) recabar la participación voluntaria de los alfabetizadores.
- **Gestión de la estructuración.** Procura valorar, diseñar y mejorar las estructuras de los sistemas organizacionales y de los procesos que se dan en ellos. En el Plan, la estructura institucional ha sido diseñada y fortalecida con miras a fomentar la descentralización de los procesos, su carácter participativo y dialógico, y su orientación a resultados.

- **Gestión del aprendizaje.** Tiene que ver con diseñar, dinamizar o evaluar el aprendizaje del sistema organizacional, de modo que este pueda crecer o fortalecerse a partir de su propia experiencia. Un ejemplo de aprendizaje por parte del sistema de gestión de Quisqueya Aprende Contigo fue descubrir la necesidad de la figura del enlace, la cual no fue prevista en la concepción original del Plan. Pero además todo el Plan ha sido desarrollado con un carácter lo suficientemente flexible para que los territorios aprendan a decidir y mejorar por sí mismos las estrategias más adecuadas para lograr sus metas en el marco del Plan.

En el siguiente cuadro se presenta una síntesis del Modelo de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, desde la visión conjunta de los distintos elementos que lo integran:

### Componentes del Modelo de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo

DINÁMICAS DE GESTIÓN (MODELO F. FANTOVA)	ATRIBUTOS DEL ESTILO DE GESTIÓN DEL PNA QAC	DINÁMICAS GENERALES DE ACTUACIÓN (IMPACTO Y ALCANCE)
<p><b>PROCESOS BÁSICOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación</li> <li>- Interlocución</li> <li>- Evaluación-control</li> </ul> <p><b>PROCESOS ESPECIALIZADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos Humanos</li> <li>- Económico/Financiera</li> <li>- Información y Comunicación</li> <li>- Recursos materiales</li> </ul> <p><b>PROCESOS AVANZADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intercambio</li> <li>- Estructuración</li> <li>- Aprendizaje</li> </ul>	<p><b>ATRIBUTOS CENTRALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carácter sistémico-complejo</li> <li>- Flexibilidad (capacidad adaptativa y de Innovación)</li> <li>- Efectividad (basado en resultados)</li> </ul> <p><b>ATRIBUTOS FUNCIONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación</li> <li>- Voluntad (política, ciudadana, personal, patriótica)</li> <li>- Pluralidad (diverso)</li> <li>- Equidad (inclusivo)</li> <li>- Concertación (viabilidad y consenso)</li> <li>- Movilización (social, política)</li> <li>- Descentralización/desconcentración</li> <li>- Cogestión/empoderamiento</li> <li>- Desarrollador (construcción de capacidades y oportunidades)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Junta Nacional de Alfabetización (Gobernanza/voluntario)</li> <li>- Juntas Provinciales y Municipales de alfabetización (Gobernanza/voluntario)</li> <li>- EQUIPO TÉCNICO NACIONAL (Gobernanza-gestión/contratado)</li> <li>- Coordinadores provinciales y municipales – DIGEPEP (Gestión/contratado)</li> <li>- Técnicos del MINERD (Gestión/contratado)</li> <li>- Núcleo – Proyecto (Intervención/voluntario-contratado)</li> </ul>

## QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: EL SISTEMA DE GESTIÓN

Los programas sociales, al igual que todo proyecto y organización, amerita ser gestionado y su éxito está directamente vinculado a la capacidad del sistema para desarrollar estrategias innovadoras que den respuesta a las necesidades y demandas relacionadas al servicio ofrecido.

Por ello, las iniciativas de intervención social y los servicios sociales del sector público, además de requerir voluntad política estatal y apoyo de la sociedad civil, requieren organizar su gestión de forma tal que el logro de los objetivos planteados sea a la vez factible y sostenible.

El Plan Nacional Quisqueya Aprende Contigo ha desarrollado un Modelo de Gestión que privilegia la participación y la integración de actores diversos en un esquema basado en la descentralización y la cogestión. Esto ha requerido:

- Establecer los lineamientos y pautas de actuación del Plan
- Asegurar la consecución de las metas y objetivos previsto
- Configurar la dinámica organizativa y operativa del Plan
- Definir estrategias y formular planes de acción a nivel nacional y territorial
- Articular las instituciones y organizaciones –públicas, privadas, ONGs- vinculadas al desarrollo del Plan
- Planificar, coordinar, supervisar y evaluar las operaciones de Plan
- Disponer, controlar y manejar de manera eficiente los recursos (humanos, materiales, financieros, de infraestructura, tecnológicos, financieros y de conocimiento).
- Ejecutar los procesos requeridos para operativizar las estrategias definidas
- Disponer de sistemas tecnológico que faciliten los procesos
- Rendir cuentas respecto al desarrollo del Plan

Para responder a estos desafíos, el sistema Quisqueya Aprende Contigo ha configurado un sistema de gestión, el cual ha evolucionado y se ha fortalecido, como resultado de una dinámica continua de reflexión, aprendizaje y adaptación en la práctica cotidiana.



## El Sistema de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo

Este sistema complejo puede ser entendido como el conjunto de subsistemas, componentes, funciones y relaciones implicados en la gestión del Plan, articulados en forma dinámica a fin de viabilizar el logro de las metas propuestas. Incluye las políticas, organización, estrategias, procesos, vínculos y otros elementos al servicio del Plan y sus propósitos, cuya finalidad es garantizar su ejecución efectiva y coordinada, en coherencia con los fundamentos y dinámicas que caracterizan el modelo de gestión.

**Configuración del sistema de gestión.** Este sistema está configurado por tres sub-sistemas interrelacionados, a saber: Sub-sistema misional, Sub-sistema de relaciones y Sub-sistema tecnológico.

### SUB-SISTEMA MISIONAL

Este sub-sistema proporciona el marco normativo, las estrategias y la estructura organizativa requeridos para el funcionamiento de Quisqueya Aprende Contigo y el cumplimiento de su misión. Está integrado por tres componentes:

#### Marco normativo

Integra el conjunto de instrumentos políticos y normativos que orientan y regulan el accionar del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo.



Incluye las leyes, decretos, resoluciones, declaraciones internacionales, regionales y nacionales, planes gubernamentales y documentos de carácter normativo que orientan la ejecutoria del Plan.

El siguiente cuadro presenta los principales instrumentos que conforman este subsistema, organizados en las siguientes categorías:

1. **Marco normativo nacional e internacional:** se refiere a los acuerdos internacionales y regionales así como a las leyes más generales que orientan el Plan a nivel nacional.
2. **Planes de gobierno:** agrupa las acciones de gobierno prevista en los diferentes planes en los cuales se considera el Plan de Alfabetización.
3. **Marco normativo del sector Educación:** incluye las leyes y documentación normativa del sector educativo nacional que inciden sobre el Plan Quisqueya Aprende Contigo.
4. **Marco normativo del Plan:** conformado por el conjunto de decretos y regulaciones generadas en el contexto del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, componente de la estrategia Quisqueya Sin Miseria.

**Tabla 1.**  
**Marco Normativo del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo**

INSTRUMENTOS DEL COMPONENTE POLÍTICO	
<b>MARCO NORMATIVO NACIONAL E INTERNACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Constitución Política de la República Dominicana</li> <li>■ Ley 1-12: Estrategia Nacional De Desarrollo 2030</li> <li>■ Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI): Metas Educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios.</li> <li>■ Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básicas de Personas Jóvenes y Adultas, 2007-2015 Y 2015-2021.</li> <li>■ Decenio de las Naciones Unidas para la Alfabetización (2003-2012), UNESCO.</li> </ul>
<b>PLANES GOBIERNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Programa de Gobierno 2012-2016</li> <li>■ Plan Plurianual del Sector Público 2013-2016</li> </ul>

<p><b>MARCO NORMATIVO SECTOR EDUCATIVO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ley General de Educación 66-97</li> <li>■ Ley 116-80 que crea el Instituto Nacional De Formación Técnico Profesional, INFOTEPE y el Sistema Nacional de Formación Técnico Profesional</li> <li>■ Plan Decenal de Educación 2008-2018</li> <li>■ Resolución 421-2011: Modelo Flexible para la EDPJA</li> <li>■ Marco Curricular para el Subsistema de Jóvenes y Adultos, MINERD</li> <li>■ Sistema de Gestión para el Modelo Flexible de Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas en la República Dominicana</li> </ul>
<p><b>DOCUMENTOS NORMATIVOS DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Decreto 491-12: Crea la Estrategia Quisqueya Sin Miseria y la DIGEPEP</li> <li>■ Decreto 546-12: Declara la alfabetización de alto interés nacional y crea el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo</li> <li>■ Decreto 375-13: Declara el 2014 como Año de la superación del analfabetismo</li> <li>■ Manual de Organización del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo</li> <li>■ Circulares 1-11: Disposiciones del Equipo Técnico Nacional</li> </ul>

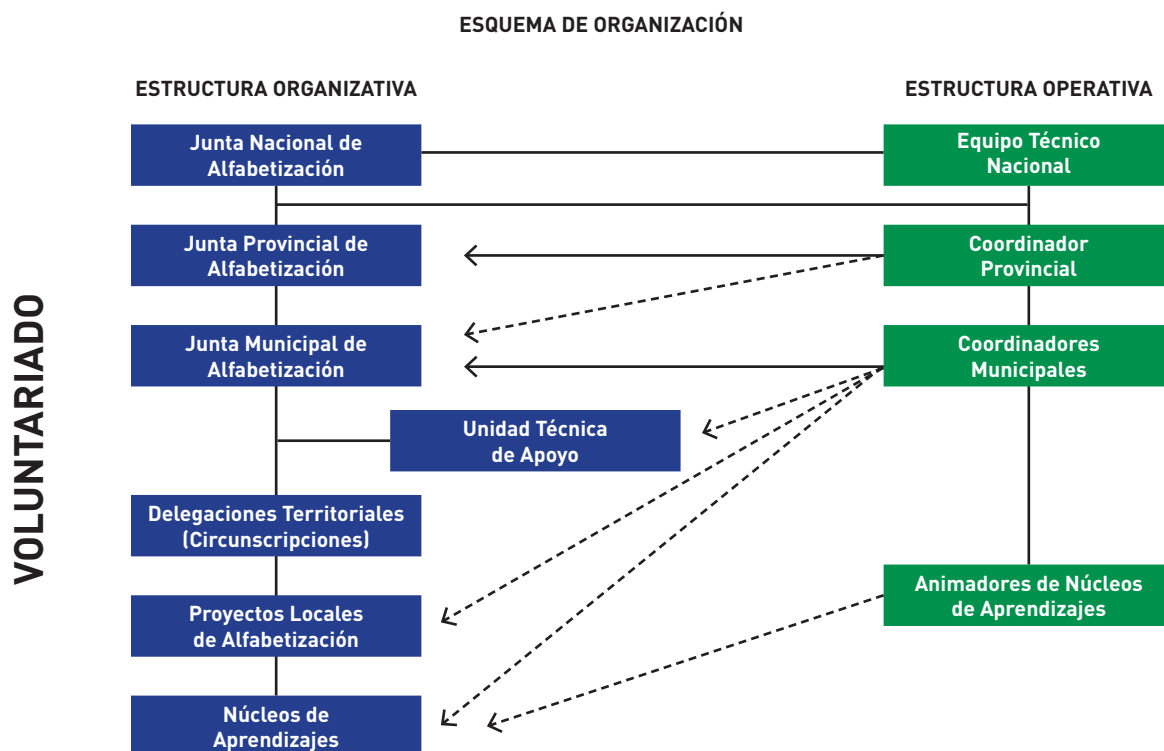
### Organización: Funciones y relaciones

Se refiere al diseño de la estructura organizativa del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, sustentada en articulación de dos dinámicas a través de las cuales los actores sociales se integran a las actividades del Plan:

- **La dinámica organizativa**, basada en el voluntariado y diseñada para facilitar la participación plural, la movilización social, la vinculación Estado-sociedad civil y la cogestión. La relación entre sus diversos componentes es no jerárquica.
- **La dinámica operativa**, integrada por el personal contratado para gestionar el Plan a nivel nacional y territorial.



La estructuración del Plan como sistema de gestión se encuentra descrita en su Manual de Organización y en el Plan Operativo. Los actores y relaciones de esta red dinámica se articulan conforme lo establece este esquema:



### Componentes de la Dinámica Organizativa

- **Junta Nacional de Alfabetización.** Fue constituida mediante el Decreto 546-12 y está integrada por representantes de instituciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil de los más variados sectores. Es presidida por el Ministro de la Presidencia en representación del Presidente de la República e integra otros ministros e instancias estatales. Tiene como fin promover la participación activa de los distintos sectores del Estado y de la sociedad en el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, conocer el Plan operativo, así como los informes periódicos de avance y recomendar estrategias y acciones que propicien el éxito en la ejecución de esta iniciativa.
- **Juntas provinciales de alfabetización.** Constituyen el máximo órgano de promoción y articulación del Plan a nivel provincial y bajo los lineamientos del Equipo Técnico Nacional integran una gran diversidad de actores sociales en la conducción de Quisqueya Aprende Contigo a lo largo y ancho del territorio nacional.



En el Distrito Nacional y en las 31 provincias nacionales se conformaron estas Juntas. Son presididas por el senador o senadora de las mismas y la persona a cargo de la Dirección Regional de Educación que corresponde a dicha provincia asume la secretaría. Entre sus funciones están el promover y dar seguimiento a la conformación de las Juntas Municipales de alfabetización en cada uno de los municipios de la provincia y la elaboración de su Plan municipal de alfabetización. Deben, además, movilizar los actores principales de la provincia, así como crear y mantener una opinión pública favorable en torno al Plan y a la movilización de voluntarios y los beneficiarios.

- **Juntas Municipales de Alfabetización.** Cada uno de los 155 municipios a nivel nacional cuentan con una Junta. La preside el alcalde electo en el municipio y su función principal es articular las acciones de alfabetización en el territorio. Para ello tienen la responsabilidad de integrar las organizaciones e instituciones de la localidad a los procesos inherentes al Plan en cada municipio. Entre sus funciones destacan identificar; registrar y lograr participación de las organizaciones que funcionan en la comunidad, así como a todas las personas jóvenes y adultas que necesitan ser alfabetizadas; coordinar, articular y apoyar la participación de los principales actores provinciales y municipales en el diseño y ejecución de los proyectos locales o institucionales; monitorear y evaluar la ejecución de estos proyectos y velar por la disponibilidad de recursos.
- **Proyectos locales o institucionales de alfabetización.** Se articulan bajo la responsabilidad de una o varias organizaciones y que pueden establecerse sobre una base territorial, por las características de los beneficiarios, por la naturaleza institucional o cualquier otro criterio autorizado por el Equipo Técnico Nacional. Adscritos a la Junta Municipal correspondiente, cuenta con un equipo directivo que tiene la responsabilidad organizar, apoyar y supervisar el correcto funcionamiento de los Núcleos de Aprendizaje a su cargo.
- **Núcleos de Aprendizaje.** Son las estructuras conformadas entre 10 y 15 personas que necesitan alfabetizarse<sup>20</sup>. En los casos de personas con discapacidad, los Núcleos de Aprendizaje pueden contar con 7 alfabetizandos. Los participantes en los Núcleos son personas de 15 años o más bajo la guía de un voluntario alfabetizador que se hace cargo del proceso de alfabetización.

20 A partir del año 2015, dada la dificultad para reclutar suficientes analfabetas en niveles locales, se autorizó núcelos con un mínimo de 7 personas.

## Componentes de la Dinámica Operativa

- **Equipo Técnico Nacional.** Instituido mediante el Decreto No. 546-12, con la responsabilidad de gestionar el Plan a nivel nacional y en las comunidades de dominicanos residentes en el exterior. Entre sus principales funciones está formular, coordinar y ejecutar el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo; definir, coordinar e implementar las normativas, planes y estrategias, métodos necesarios para la ejecución del Plan; definir funciones, coordinar con la Junta Nacional de Alfabetización la revisión de los procesos del Plan que así lo ameriten; promover la integración y participación de las organizaciones de la sociedad civil; conformar alianzas, difundir los avances del Plan, así como supervisar y apoyar los procesos de alfabetización, los coordinadores provinciales y municipales.

- **Coordinadores provinciales, municipales y animadores.** En el esquema de gestión operativa del Plan se ha instituido la figura del coordinador. Tanto en las provincias como en los municipios los coordinadores trabajan bajo las orientaciones del Equipo Técnico Nacional. Los coordinadores provinciales cumplen funciones que incluyen apoyar a las Juntas Provinciales en el cumplimiento de sus tareas; implementar las decisiones establecidas para la



gestión del Plan, así como apoyar y organizar el trabajo de los coordinadores municipales. A nivel de los municipios y en distritos municipales que así lo requieren, los coordinadores municipales apoyan las Juntas Municipales de alfabetización y coordinan el trabajo de las personas designadas como animadoras. Los animadores son personas postuladas por las organizaciones que promueven y registran Núcleos, cuya tarea es precisamente animar la dinámica interna de los Núcleos –no más de 10 por animador–, registrar el desarrollo de los alfabetizandos y mantener información actualizada sobre los avances, dificultades e incidencias en los Núcleos a su cargo. Estas personas trabajan bajo las orientaciones del Equipo Técnico Nacional y la coordinación de los coordinadores municipales.

- **Enlaces y animadores administrativos.** Dos elementos emergentes en el proceso de ejecución del Plan que han complementado su estructura operativa: 1) la incorporación de la función de enlace, que vincula el Equipo Técnico Nacional con los territorios y 2) la creación



del rol “animador administrativo”, cuya función principal es dar asistencia de computación y otros apoyos administrativos a los coordinadores provinciales.

## Propuesta estratégica

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo cuenta con un Plan operativo, principal guía de actuación desde la perspectiva estratégica. En el mismo se establece el direccionamiento del Plan, sus objetivos generales, específicos y acciones necesarias para lograr las metas propuestas. En el mismo se indica los siguientes aspectos del Plan:

■ **Finalidad del Plan.** Superar el analfabetismo en las personas jóvenes y adultas (15 años y más) propiciando su acceso a la educación, la inclusión social y ciudadana, a oportunidades de desarrollo e inserción al trabajo para una mejor calidad de vida, mediante un proceso de movilización social nacional.

### ■ **Objetivos generales**

- Lograr la alfabetización de las personas jóvenes y adultas (15 años y más) en todo el país.
- Propiciar que las personas jóvenes y adultas (15 años y más) alfabetizadas continúen sus estudios de educación básica.
- Ampliar oportunidades para que las personas jóvenes y adultas (15 años y más) alfabetizadas mejoren sus competencias productivas.
- Fomentar el emprendimiento y la economía solidaria en las personas jóvenes y adultas alfabetizadas (15 años y más).
- Fortalecer la capacidad de organización y la participación social.

Cada objetivo general se despliega en un conjunto de objetivos específicos que dan cuenta de sus logros. Los mismos refieren a resultados esperados, para cuya consecución en el Plan operativo se describen las actividades claves a ser realizadas en cada caso.

■ **Alcance.** El Plan Nacional de Alfabetización tiene un alcance nacional y simultáneo en todos los municipios del país. Trasciende en sus propósitos la alfabetización inicial de los beneficiarios y plantea su formación a lo largo de toda la vida. Para esto se propone la activación de un modelo flexible para la continuidad de la educación básica y contempla el acceso tanto a la educación media como a la formación técnico vocacional. De igual modo, el Plan prevé el apoyo de los alfabetizados para la puesta en marcha de emprendimientos -con apoyo técnico y acceso a financiamiento- que favorezcan su productividad y su inserción social.

- **Dimensiones y líneas estratégicas.** En el Plan operativo se plantean las estrategias que han definido el accionar del Plan<sup>21</sup>. Las mismas han sido organizadas en cinco dimensiones que expresan la naturaleza común de las estrategias que las integran:



**1. Alfabetización, continuidad del Plan e inserción laboral.** Se refiere a las líneas estratégicas que orientan las acciones a ser desarrolladas en el proceso operativo del Plan:

- Identificación y registro de personas no alfabetizadas.
- Captación, Selección y formación de voluntarios y voluntarias alfabetizadores(as).
- Apoyo para personas no alfabetizadas con necesidades especiales (problemas en la vista, discapacidad, edad avanzada)
- Formulación e implementación de un programa masivo de lectura para la población joven y adultas excluidas de procesos formales de educación.
- Validación nacional e internacional de la eliminación del analfabetismo.

**2. Gestión de las relaciones.** Conformada por las dinámicas dirigidas a promover la participación plural y la articulación de actores en favor del Plan:

- Establecimiento de alianzas y convenios con instituciones gubernamentales y de la sociedad civil, conformando Juntas a nivel Nacional. Provincial y Municipal.

21 Una versión ampliada de las estrategias se presente en <http://minpre.gob.do/transparencia/proyectos-y-programas/Plan-nacional-de-alfabetizacion-quisqueya-aprende-contigo/>

- Formación de redes, alianzas y espacios de articulación entre instituciones de la sociedad civil, gubernamentales y no gubernamentales a través de las Juntas.

**3. Difusión, comunicación y sensibilización.** Líneas estratégicas necesarias para sensibilizar, concientizar y promover el Plan, a fin de concitar la participación de actores:

- Desarrollo de campañas de promoción y sensibilización en las diferentes comunidades a nivel nacional.
- Diseño y desarrollo de una amplia campaña de promoción orientación y sensibilización sobre el Modelo Flexible y los servicios de EDPJA a nivel nacional.

**4. Organización.** Se refiere a la manera en que el Plan ha articulado sus roles, funciones y relaciones para facilitar su implementación simultánea a nivel nacional con efectividad:

- Conformación de la estructura de coordinación, Juntas Provinciales, Juntas Municipales.

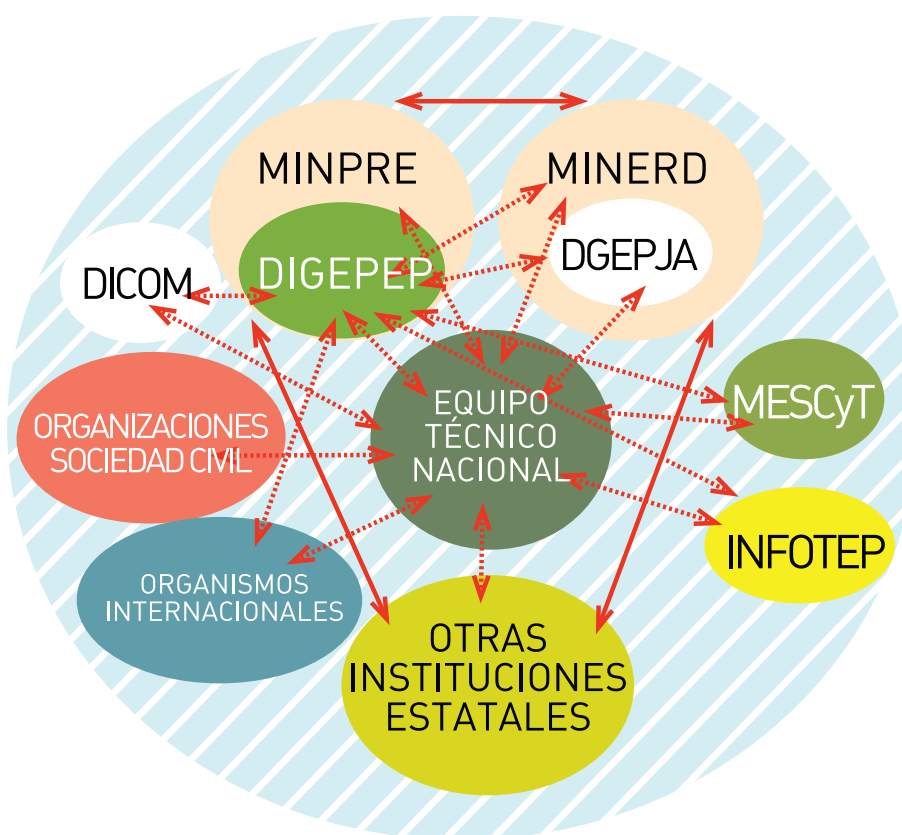
**5. Gestión Educativa.** Son las estrategias que tienen que ver con la definición, aprobación y aplicación del modelo educativo del Plan, los programas formativos, así como el sistema de evaluación y certificación de los aprendizajes:

- Diseño, elaboración y distribución de materiales y recursos didácticos para la alfabetización.
- Desarrollo de acciones de acompañamiento, seguimiento, evaluación y certificación de los aprendizajes.
- Construcción de un Modelo Flexible para toda la Educación de Personas Jóvenes y Adultas, EDPJA.
- Diseño de un Sistema de Gestión para el Modelo Flexible de EDPJA.
- Implementación de un Modelo Flexible para toda la Educación de Personas Jóvenes y Adultas.
- Producción de textos y materiales didácticos en coherencia con el Modelo Flexible.
- Diversificación, actualización y ampliación de la oferta técnico laboral como transversalidad en la EDPJA
- Desarrollo de la investigación y de la sistematización de los procesos en el campo de la educación de personas jóvenes y adultas (Alfabetización, Aprendizaje Adulto, desarrollo curricular, producción de materiales educativos, entre otros)
- Diseño y desarrollo de un Plan de profesionalización, formación y capacitación de los docentes de EDPJA
- Diseño de un Sistema Nacional de Evaluación con fines diagnóstico, de acreditación y certificación de los aprendizajes de las personas jóvenes y adultas.
- Formulación e implementación de un Plan de acompañamiento para todos los niveles y modalidades del Subsistema de EDPJA.

## SUB-SISTEMA DE RELACIONES

Este subsistema integra las dinámicas, operaciones e intercambios que respaldan los procesos misionales. Estas relaciones vinculan las instituciones y organizaciones que interactúan en el marco de las distintas dinámicas de gestión del Plan y contribuyen a su desarrollo y sostenibilidad.

La conformación y ejecución del Plan ha requerido establecer relaciones dinámicas con otras organizaciones e instituciones para lograr su puesta en marcha y procurar su sostenibilidad, donde el Equipo Técnico Nacional juega un papel central, como puede observarse en la representación gráfica del subsistema de relaciones.



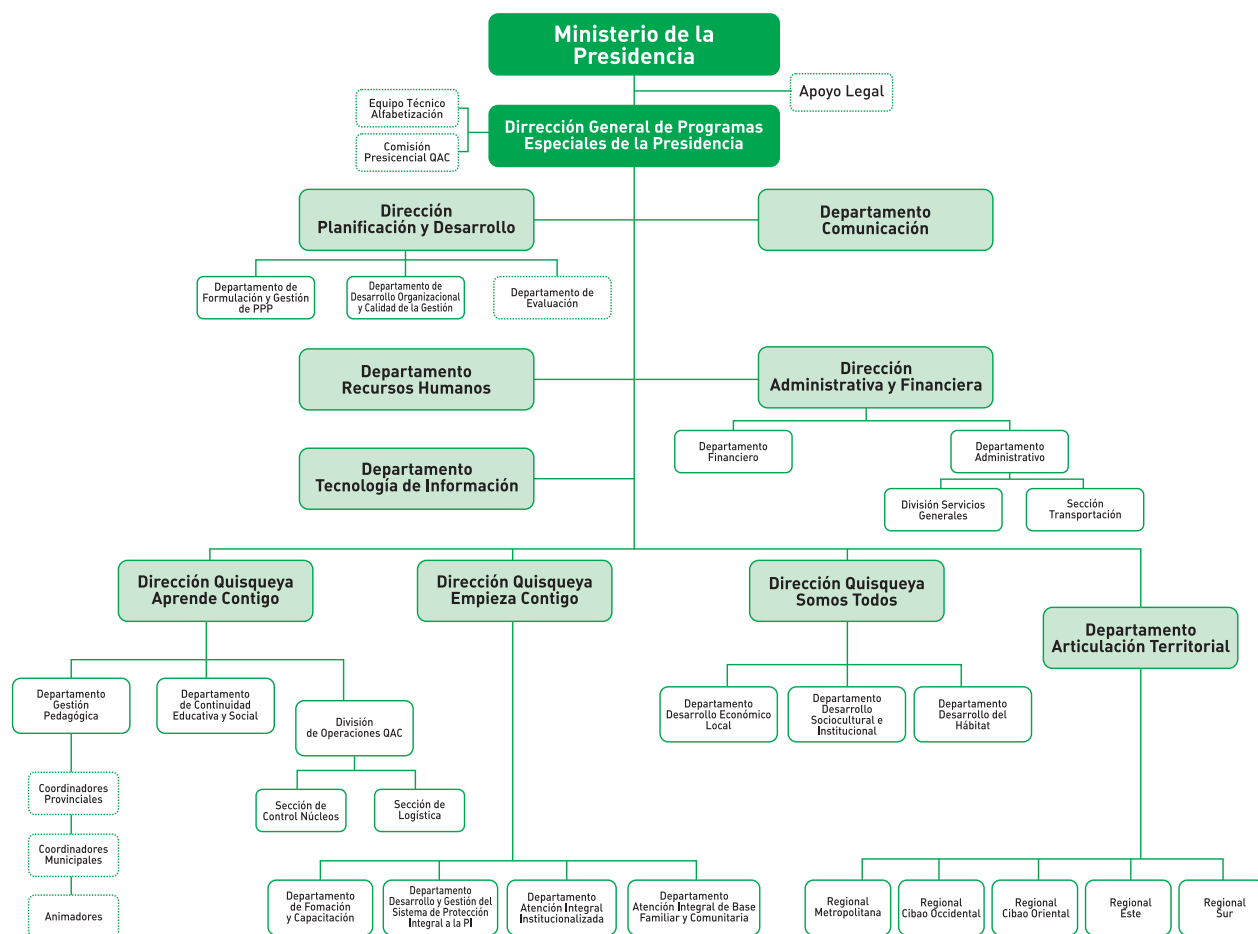
Sub-sistema de Relaciones

Otros actores relevantes son la Dirección de Programas Especiales de la Presidencia – DIGEPEP- dependencia del Ministerio de la Presidencia; la Dirección General de Educación de Jóvenes y Adultos del MINERD; el Instituto de Formación Técnico Profesional, INFOTEP; otras organizaciones estatales, instituciones de la sociedad civil y organismos internacionales que se articulan a través de diferentes tipos de relaciones vinculadas a los procesos clave del Plan. En el desarrollo Quisqueya Aprende Contigo es posible identificar diferentes tipos de relaciones clave que dinamizan este subsistema y configuran una compleja red de relaciones:

- 1. Asociaciones (alianzas y redes).** Estas relaciones son establecidas con organizaciones de la sociedad civil, a fin de impulsar la implementación del Plan en los territorios. También se han desarrollado vínculos con organismos internacional, dirigidos a apoyar, respaldar y validar el desarrollo del Plan y sus resultados.
- 2. Articulación para la gestión educativa.** Esta relación es clave para el logro de los objetivos del Plan y tiene que ver con la coordinación necesaria entre instituciones tales como DIGEPEP, MINERD y en especial la DGEJA así como las direcciones regionales y distritales; INFOTEP, MESCyT, entre otras, para llevar a cabo el proceso operativo (alfabetización, continuidad educativa, capacitación laboral). Involucra además otras dinámicas como la capacitación de alfabetizadores y animadores, el desenvolvimiento de los Núcleos de Aprendizaje y la certificación de los egresados de la fase de alfabetización.
- 3. Vinculación para ejecutar las dinámicas de gestión.** Se refiere a las relaciones desarrolladas principalmente con los organismos estatales que intervienen en los diferentes procesos de gestión, así como las personas e instituciones que integran las dinámicas organizativa y operativa del Plan, quienes intervienen en la conducción y gestión del Plan.

En este sentido destaca el rol de la DIGEPEP, instancia creada para diseñar, implementar y gestionar la estrategia Quisqueya Sin Miseria, fundamentando su quehacer en la efectiva coordinación de todas las instancias del Estado dominicana, la sociedad civil e instituciones externas que pudieran apoyar e impulsar el desarrollo de los planes que integran esa iniciativa, entre ellos Quisqueya Aprende Contigo. Su director forma parte de la Junta Nacional de Alfabetización, coordina el Equipo Técnico Nacional y cuenta con la Dirección Quisqueya Aprende Contigo, desde la cual se impulsa la gestión del Plan.

La estructura organizativa de esta dirección sustenta diferentes dinámicas de gestión del Plan, como se observa en este diagrama (E. Caro, 2014):



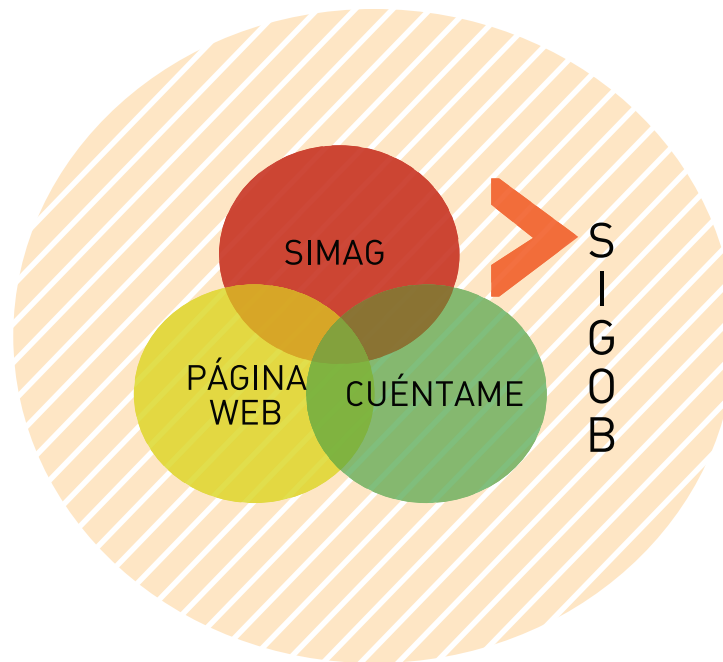
## SUB-SISTEMA TECNOLÓGICO

Este subsistema está conformado por los mecanismos y dinámicas mediadas por las TIC que facilitan el desarrollo de los procesos misionales y relacionales del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. Los mismos contribuyen a que estas operaciones sean ejecutadas de manera más eficiente, ofrecen una mayor disponibilidad de datos e informaciones confiables y oportunas para la toma de decisiones y agilizan la relación entre las instituciones y organizaciones que interactúa con el Plan. A su vez, hacen posible una mayor transparencia y visibilidad de los procesos y resultados de Quisqueya Aprende Contigo. Sus principales componentes son:

### ■ PÁGINA WEB

(<http://digepep.gob.do/quisqueya-sin-miseria/quisqueya-aprende-contigo>). Espacio virtual que facilita múltiples interacciones y operaciones clave, así como el seguimiento, la rendición de





**Sub-sistema Tecnológico**

cuentas y el monitoreo social del Plan. De igual modo, favorece la sensibilización y promoción del Plan que han sido relevante para garantizar la participación.

Esta página proporciona un banco de información relevante respecto a la alfabetización y funciona como interface para la captura de datos relativos a dicho proceso, ya que permite acceder la plataforma de sistema de información del Plan, el SIMAG.

■ **Sistema de Información para el Monitoreo Administración y Gestión de Quisqueya Aprende Contigo (SIMAG).**

Plataforma informática que hace posible la recolección de datos y la gestión de la información que genera el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo en el desarrollo del proceso operativo y la rendición de resultados, tanto a nivel interno como externo. Entre las funcionalidades del SIMAG destaca:

- Apoyar la ejecución eficiente del proceso operativo del Plan: capturar, procesar, administrar y distribuir datos e informaciones a lo largo de los diferentes procesos críticos del Plan que dan cuenta del logro de sus objetivos: conformación de los Núcleos, proceso de enseñanza-aprendizaje, certificación, inserción social.
- Suministrar datos, información y generar reporte de los planes previsto en el Plan para la toma de decisión y accionar sobre las mismas.

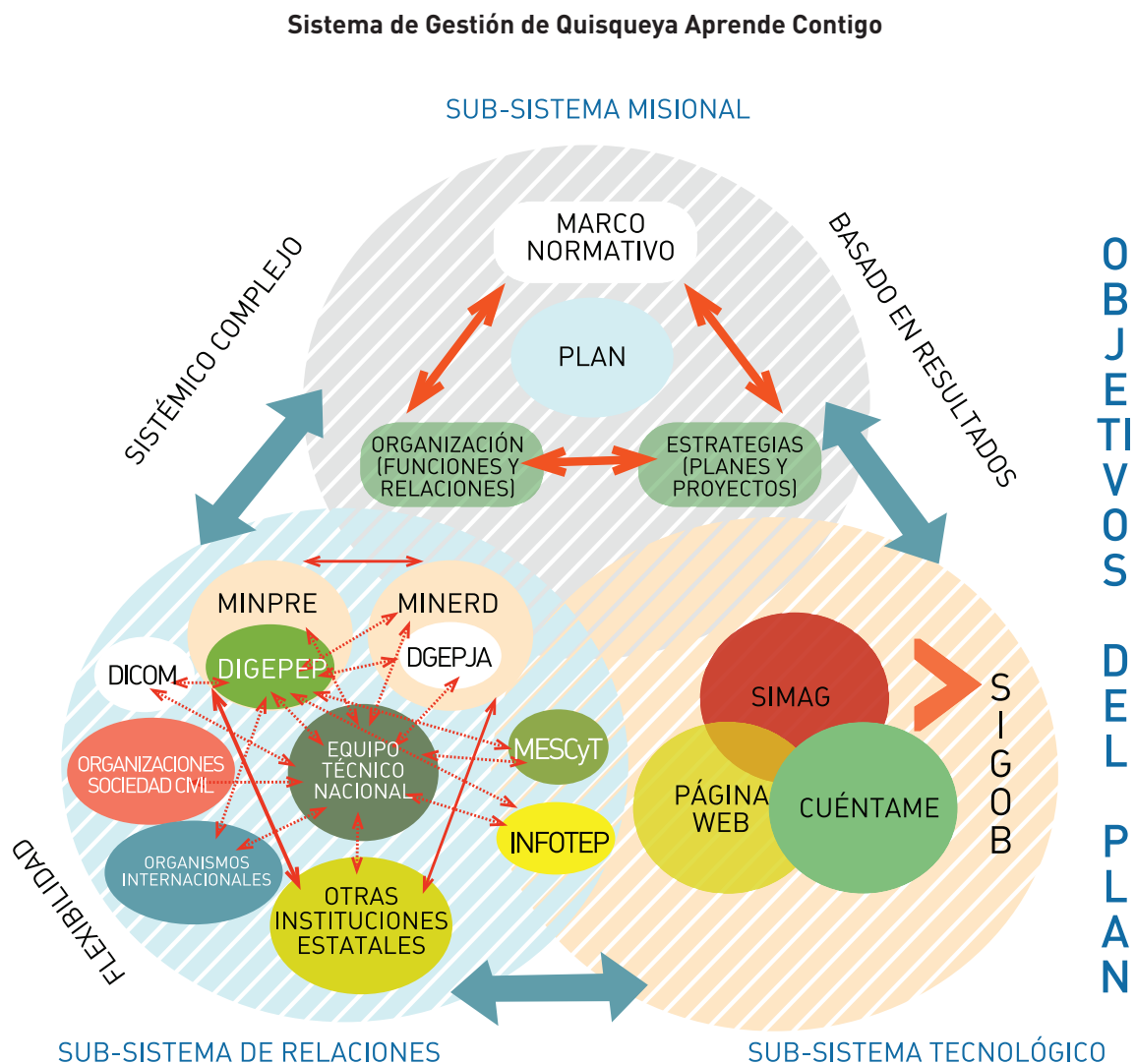
PROCESOS	APOYO
<p>Apoyo al proceso operativo del Plan QAC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de los Núcleos.</li> <li>- Proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>- Certificación.</li> <li>- Inserción Social.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El SIMAG permite registrar y mantener control de las informaciones de:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Todas las personas físicas u organizaciones colaboradoras.</li> <li>b. La participación de cada persona física u organización colaboradora.</li> <li>c. Integrantes de la Junta Nacional, Provinciales y Municipales.</li> <li>d. Proyectos Locales o Institucionales de Alfabetización.</li> <li>e. Registro de los beneficiarios, así como de su participación en el Plan.</li> <li>f. Núcleos de Aprendizajes.</li> </ol> </li> <li>2. Informes de las acciones de supervisión.</li> <li>3. Seguimiento y Monitoreo: Registro de los niveles de avances de cada beneficio dentro del Núcleos.</li> <li>4. Validación de datos: Se validan informaciones referidas a la conformación de Núcleos, capacitación y certificación de aprobación del alfabetizado, entre otras.</li> <li>5. Certificación: Permite realizar el seguimiento y el control de la evolución de los Núcleos de Aprendizajes hasta que concluye el proceso con el cierre del Núcleo (6 meses) y genera los certificados una vez validada la información.</li> </ol>
Gestión Logística	6. Posibilita organizar y ordenar el despacho de los materiales de apoyo de alfabetización a los Núcleos validados que operan en los territorios.
Gestión proceso administrativos	7. Permite generar las Cartas Compromisos, que una vez firmadas son recibidas desde los territorios para proceder a su inclusión en las solicitudes de pago.
Acceso y difusión de información	8. Facilita el flujo y control de los datos e informaciones y viabiliza la comunicación entre los gestores que operan el Plan Nacional de Alfabetización en los territorios.

- **Cuéntame (Sistema financiero):** Sistema tecnológico que facilita (captura, procesa y administra) las operaciones financieras llevadas a cabo en el Plan Nacional de Alfabetización, Quisqueya Aprende Contigo, utilizado por el MINERD.
- **Sistema de Información para la Gobernabilidad (SIGOB)<sup>22</sup>:** Instrumento provisto por el gobierno que apoya la gestión el Sistema de Metas Presidenciales y Programas Prioritarios del Gobierno, el cual facilita la información oportuna a la Presidencia de la República para la toma de decisiones y constituye un mecanismo de información a los ciudadanos.

22 Ver: <http://minpre.gob.do/metaspresidenciales-rd/>

# Visión General del Sistema de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo

La articulación de los tres subsistemas que sustentan la gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, constituye su sistema de gestión, como se presenta en el siguiente diagrama:



Como se observa, el fin último de este sistema de gestión es el logro de los objetivos del Plan. La dinamización del sistema se fundamenta en el modelo de gestión configurado por Quisqueya Aprende Contigo, donde destaca su carácter sistémico-complejo, la flexibilidad (capacidad adaptativa y de innovación) y la efectividad (gestión basada en resultados).

# LOS PROCESOS DE GESTIÓN EN EL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QISQUEYA APRENDE CONTIGO

El mapa de procesos es una fotografía o esquema general de las interacciones de los procesos que se dan en una organización, proyecto o Plan para el logro de los objetivos o resultados esperados. Para elaborar el mapa de procesos de este Plan fue necesario:

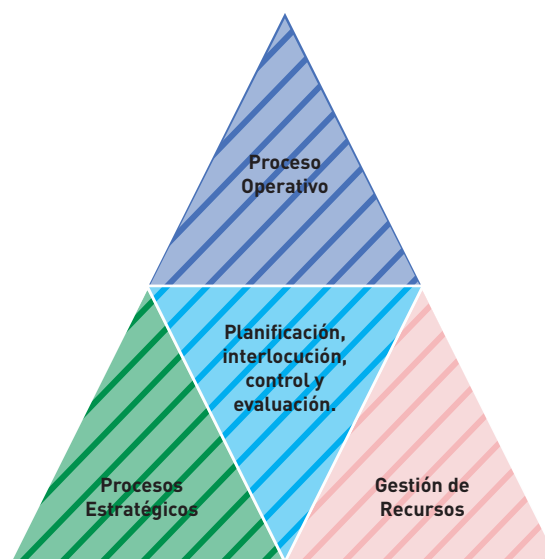
- Estudiar el funcionamiento y estructura del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo.
- Identificar los actores, requerimientos, productos y resultados del Plan.
- Evidenciar los procesos que se articulan en la dinámica de ejecución del Plan.

## Organización de los procesos de Quisqueya Aprende Contigo

Los procesos del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo identificados en la consulta realizada han sido organizados a partir de las dinámicas generales de actuación y las dinámicas de gestión establecidas en el Modelo de Gestión. Una vez identificados estos procesos, se organizaron bajo un esquema denominado Mapa de Procesos del Plan Quisqueya Aprende Contigo, que se presenta más adelante.

Este mapa integra los procesos implicados en la intervención (alfabetización, continuidad educativa, capacitación laboral, emprendimiento), el gobierno estratégico y la gestión del Plan, organizados en tres grandes dimensiones: Proceso Operativo, Procesos Estratégicos y Procesos de Gestión de Recursos.

En cada dimensión, interactúan de manera sistémica los procesos de planificación, interlocución, control y evaluación, los cuales están presentes en todas los procesos y dinámicas de gestión, como procesos necesarios en toda ejecución programática.

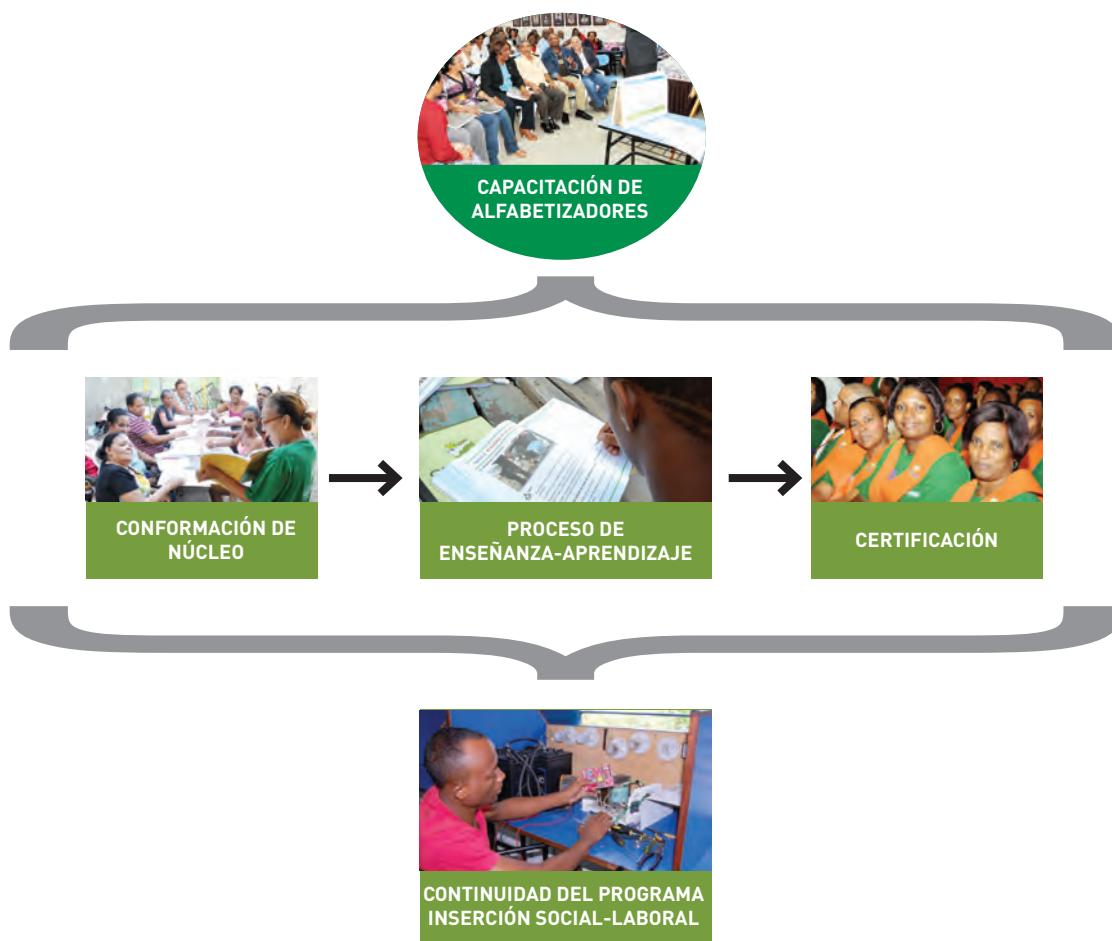


**Dimensiones del Mapa de Procesos de Quisqueya Aprende Contigo**

## Proceso Operativo

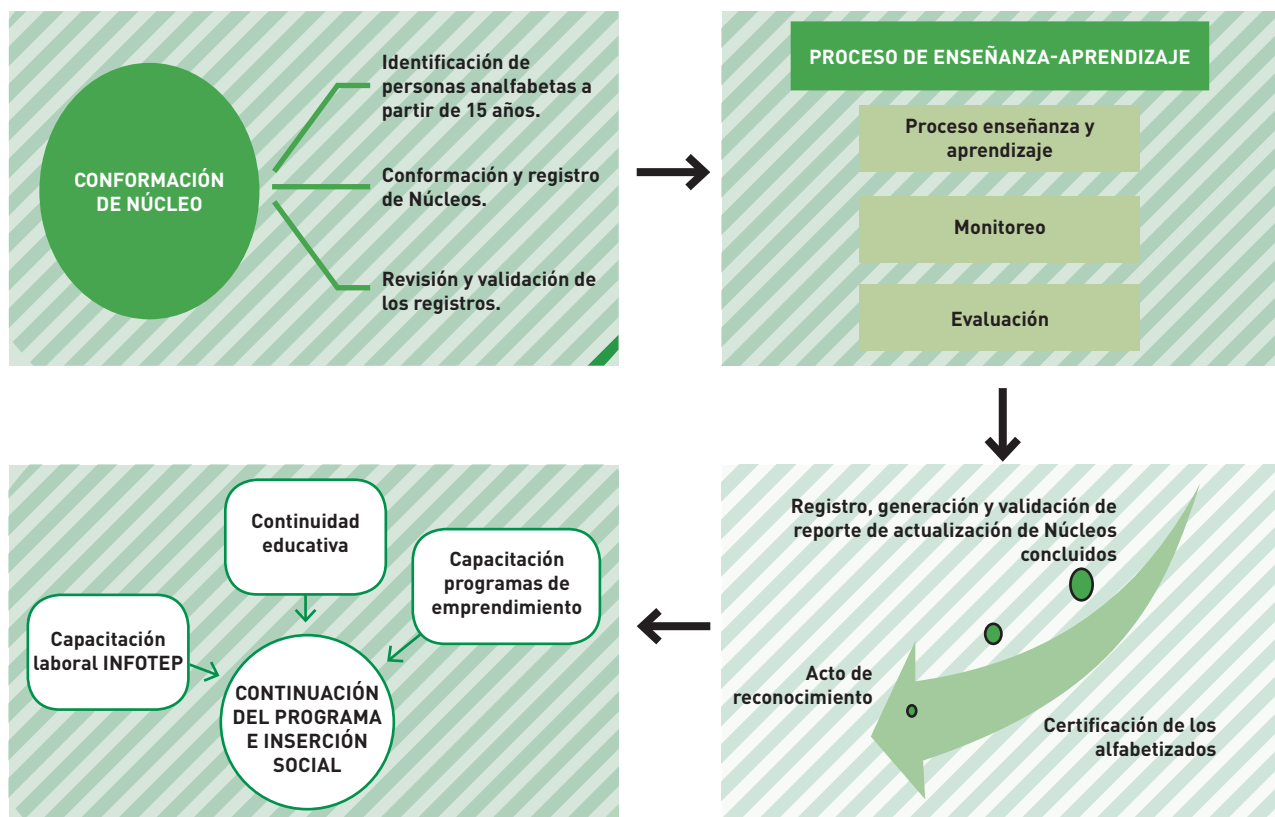
Constituye el proceso nodal del Plan y se focaliza en el logro de las metas definidas a partir de su misión y sus objetivos. Tiene que ver con la intervención en el territorio desde la alfabetización, la continuidad educativa, la capacitación para la vida y el trabajo, el desarrollo del emprendimiento y otras habilidades sociales y laborales.

Integra cuatro fases operativas: 1) Conformación de Núcleos, 2) Proceso de enseñanza y aprendizaje en las diferentes dinámicas de formación propuestas en el Plan, 3) Certificación de los saberes y 4) Continuidad formativa de los alfabetizados, su inserción social y laboral. Este ciclo se articula a la capacitación de los alfabetizadores y otros docentes, como se observa en el siguiente diagrama:



### Proceso Operativo del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo

- 1. Conformación de los Núcleos.** Incluye el conjunto de tareas y acciones iniciales del proceso operativo del Plan: la identificación de personas analfabetas a partir de 15 años, la organización y registro de los Núcleos, así como la revisión y validación de los integrantes de los Núcleos.
- 2. Proceso de enseñanza y aprendizaje.** Se refiere a las dinámicas formativas establecidas en el Plan, el monitoreo de dichos procesos y su evaluación.
- 3. Certificación de los saberes.** Procesos conformados por el registro, generación y validación del reporte de actualización de los Núcleos concluidos, así como los diversos procesos de certificación que respalden los saberes construidos por los alfabetizados en el marco del programa. Incluye los actos de reconocimiento en los que se otorgan las certificaciones a los alfabetizados.
- 4. Continuidad del programa y la inserción social-laboral.** Integra las diferentes acciones que responden a los objetivos del Plan que van más allá de la alfabetización: continuidad educativa (primaria, secundaria, técnica, superior), capacitación para el trabajo y desarrollo de habilidades de emprendimiento, a fin de lograr una ciudadanía activa.



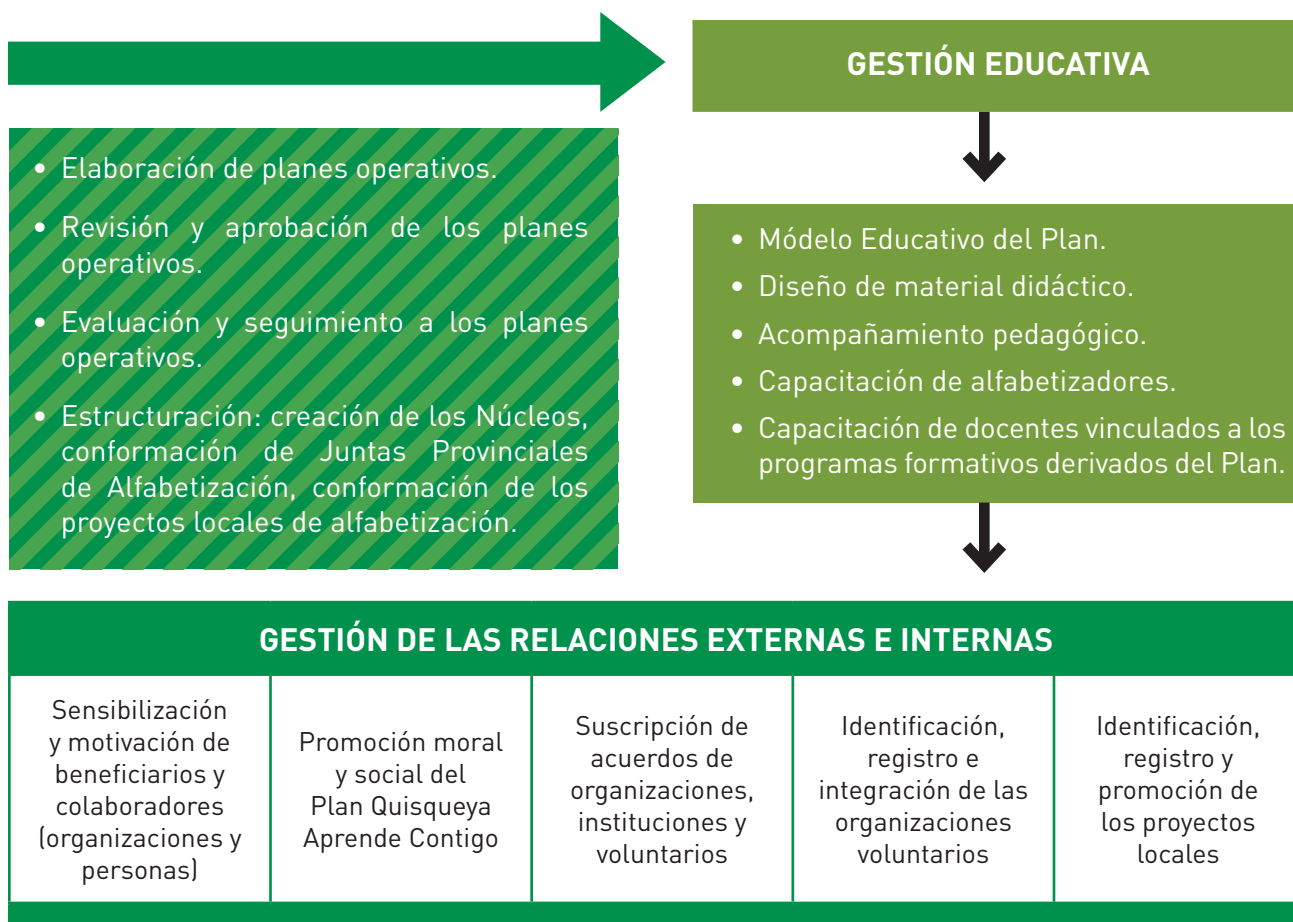
**Flujo del Proceso Operativo de Quisqueya Aprende Contigo**

El desarrollo del Proceso Operativo se sustenta en los Procesos Estratégicos y de Gestión de Recursos, los cuales hacen posible su implementación.



## Procesos Estratégicos

Definen los lineamientos y pautas que orientan el Proceso Operativo del Plan. Estos procesos son: 1) Planificación y Evaluación 2) Gestión Educativa y 3) Gestión de las Relaciones Externas e Internas, como se observa en este diagrama:



- 1. Procesos de Planificación y Evaluación.** Se refieren a las actividades que dan cuenta de la planificación operativa, así como a la conformación y gestión de la estructura organizativa definida para el funcionamiento del Plan. Las dinámicas de planificación operativa, seguimiento, monitoreo y evaluación continua han permitido identificar nuevas necesidades en diferentes procesos y aplicar soluciones. Así, al evaluar las situaciones que surgen en el territorio, nuevas funciones han sido creadas, como es el caso de los enlaces y animadores administrativos. Esto se asocia al carácter flexible y autoorganizativo del Plan.
- 2. Procesos de Gestión Educativa.** El subproceso Enseñanza-Aprendizaje, correspondiente al Proceso Operativo, se sostiene en diversos procesos de carácter estratégico, los cuales han sido denominados en este trabajo Gestión Educativa. Las dinámicas correspondientes

a los desarrollos pedagógicos (Modelo Educativo del Plan, diseño de material didáctico, acompañamiento pedagógico, entre otras) forman parte de este conjunto. De igual modo la capacitación de los alfabetizadores y los docentes vinculados a los programas formativos derivados del Plan corresponden a estos procesos. Otros desarrollos llevados a cabo desde la Dirección General de Educación de Jóvenes y Adultos del MINERD, o de otros espacios relacionados a la dinámica educativa del Plan, como el INFOTEP, integrarían estos procesos.

- 3. Procesos de Gestión de las Relaciones Externas e Internas.** Constituyen el motor de impulso del Plan, al cual han dinamizado y potenciado en su alcance. Incluyen las estrategias de interlocución, construcción de consenso, la gestión del intercambio (promoción del Plan) y la gestión del aprendizaje organizacional (construcción de capacidades del personal operativo y de gestión). Dentro de este proceso se destacan las dinámicas dirigidas a la promoción desde la perspectiva de la responsabilidad moral y social, la colaboración y el voluntariado, las cuales han contribuido a la trascendencia del Plan haciendo que cada participante se perciba protagonista del logro de esta meta nacional: reducir el analfabetismo a menos de un 5% y potenciar la educación a lo largo de la vida de los beneficiarios.

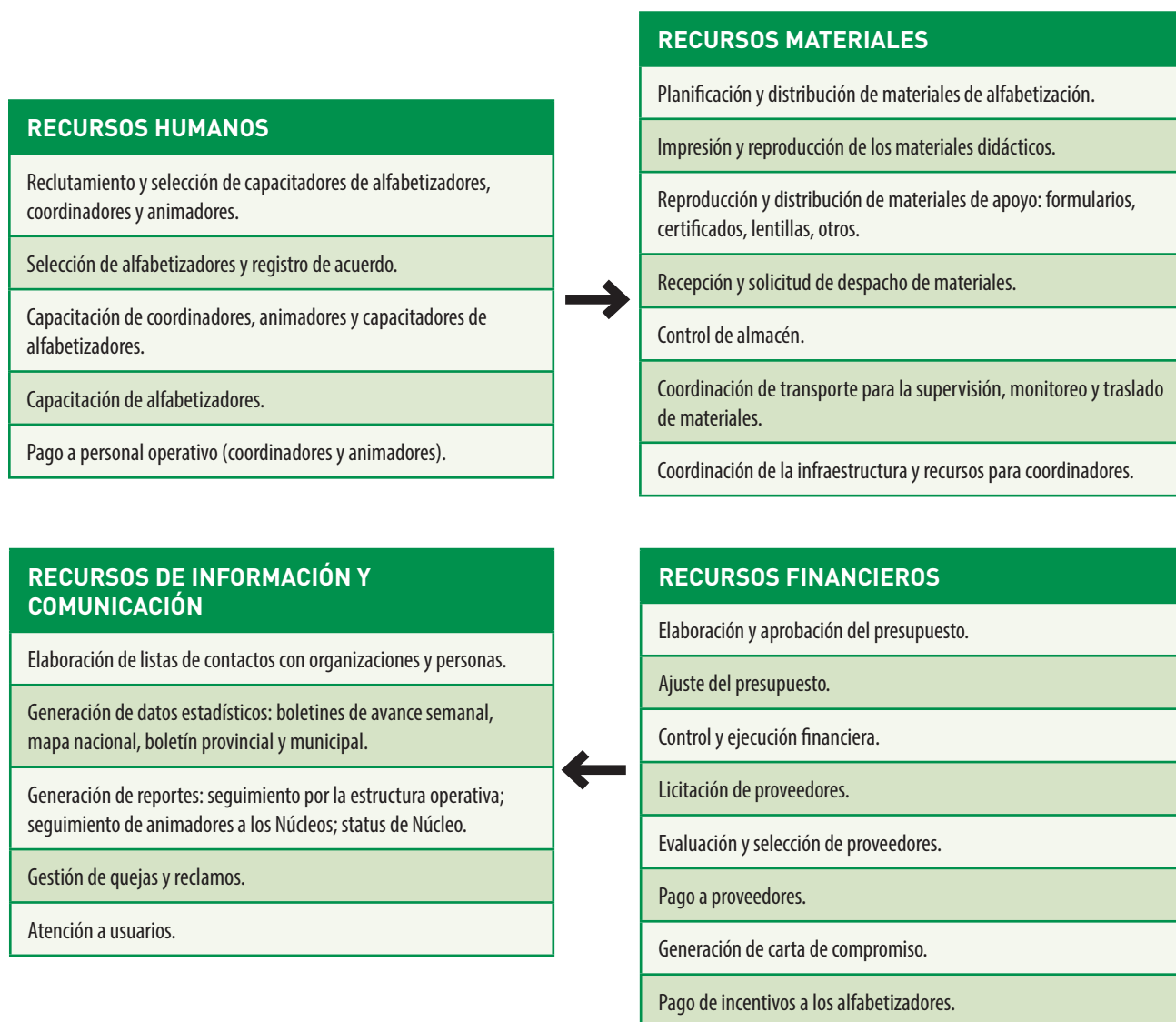
## Procesos de Gestión de Recursos que apoyan el proceso operativo

Procesos de Gestión de Recursos: Son aquellos que sirven de apoyo al proceso operativo. Están conformados por las siguientes dinámicas:

- 1. Gestión de Recursos Humanos.** Incluye procesos tales como el reclutamiento y la selección del personal que gestiona el Plan tanto desde la DIGEPEP como desde los territorios (coordinadores municipales, provinciales y animadores); la selección y el reclutamiento de capacitadores de alfabetizadores; la selección, el reclutamiento y los registros de acuerdo de los alfabetizadores; la gestión de la remuneración y los beneficios del personal a todos los niveles, entre otros.
- 2. Gestión de Recursos Materiales.** Contempla la planificación, producción, distribución y recepción de materiales didácticos y materiales de apoyo (formularios, certificados, lentillas), dotación de infraestructura y recursos para los gestores, control de almacén, coordinación del transporte para la supervisión, monitoreo y traslado de materiales, etc.
- 3. Gestión Administrativa-Financiera.** Control y ejecución administrativa y financiera, elaboración, ajuste y aprobación del presupuesto, gestión de contratos y cartas compromiso para el pago del estipendio de los recursos humanos (incluyendo el incentivo a los alfabetizadores), procesos de licitación, evaluación, contratación y pago a proveedores y otros procesos vinculados a esta dinámica.

**4. Gestión de la Información.** Incluye procesos como la atención al usuario, la gestión de quejas y reclamos, generación de datos estadísticos (boletines de avance semanal, mapa nacional, boletín provincial y municipal), reportes de seguimiento por la estructura operativa, reportes de seguimiento de animadores a los Núcleos, generación de reportes de estatus de Núcleo, elaboración de listas de contactos con organizaciones y personas individuales, entre otros. Esto es posible gracias al Sistema de Información, Monitoreo, Administración y Gestión, SIMAG, el cual convierte la información del Plan en datos, los cuales constituyen las fuentes de información de donde se alimenta el proceso de evaluación. La gestión de quejas y reclamos tiene que ver con los procesos de retroalimentación para la corrección y mejora de los demás procesos, en función del logro de los objetivos esperados. En el siguiente diagrama se resumen los Procesos de Gestión de Recursos:

**Procesos de Gestión de Recursos del Plan Quisqueya Aprende Contigo**



## Mapa de Procesos de Quisqueya Aprende Contigo

Este mapa integra los procesos antes descritos con los siguientes elementos:

- **Grupos de interés:** Los procesos que interactúan en las tres dimensiones establecidas (Proceso Operativo, Procesos Estratégicos y Procesos de Gestión de Recursos) tienen sentido a los fines de cumplir las necesidades y expectativas de los grupos de interés del Plan de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo:
  - **Beneficiarios.** La población analfabeta de 15 años o más constituye el grupo de destinatarios del Plan. Estos tienen la necesidad y expectativa de integrarse a la dinámica social y laboral, para lo cual deben pasar por un proceso de cambio, mediante el cual las vidas de estas personas son transformadas a partir de la alfabetización.
  - **Otros grupos de interés.** El Plan tiene otros interesados que presentan necesidades y expectativas: el gobierno central y los gobiernos locales (provinciales y municipales), otras instituciones gubernamentales, organismos reguladores (fundamentalmente el Ministerio de Educación, MINERD), organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil, entidades no gubernamentales, entre otros. Todos tienen como propósito la integración de las personas analfabetas a la dinámica social a través de la alfabetización y la participación en programas que fomenten su desarrollo. Este es el resultado de la interacción de los procesos de Quisqueya Aprende Contigo.
- **Flujo de la información.** La interacción de todos estos procesos y actores genera un amplio flujo de interacción, cuyo respaldo técnico en el Plan es el SIMAG. El flujo de información es representado en el mapa por trazos y conectores.

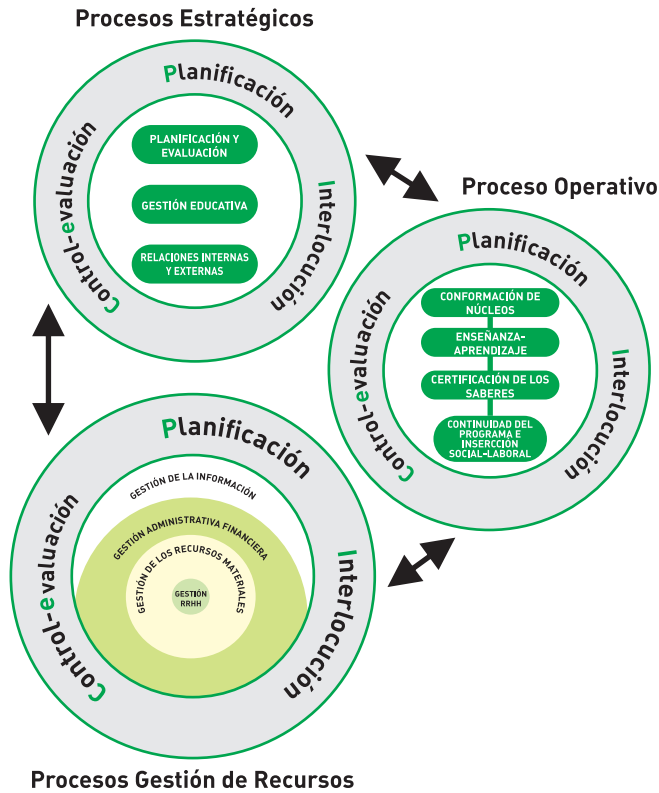
La elaboración del Mapa de Procesos del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo constituye un elemento esencial para la sistematización y caracterización de dicha experiencia. Su elaboración ha partido de la reflexión y el aprendizaje obtenido en el diálogo con los actores y el análisis documental. Representa un espacio de construcción del conocimiento a partir de la práctica y favorece una mirada sistémica del Plan y sus procesos, como se observa en el diagrama del mapa:



**MAPA DE PROCESOS**  
Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo  
Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia

**NECESIDADES Y EXPECTATIVAS**

DESTINATARIO	<b>POBLACIÓN ANALFABETA DE 15 AÑOS O MÁS</b>
OTROS GRUPOS DE INTERÉS	Gobierno Central. Gobiernos provinciales y municipales. Comunidad y familia. Organismos internacionales. Instituciones reguladoras. Organizaciones de la sociedad civil. Entidades no gubernamentales. Colaboradores. Proveedores.



**ALFABETIZADO**

Persona alfabetizada con sentimiento de logro y reconocimiento. Oportunidades de capacitación laboral y emprendimiento.

## EL ECOSISTEMA EN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: MAPA DE ACTORES

*La visión ecológica consiste en percibir todo fenómeno autónomo en relación con el entorno.*

Edgar Morin<sup>23</sup>

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo es, fundamentalmente, un Plan humano. Por ello, uno de los resultados esperados de este estudio ha sido la identificación de los principales actores sociales que han conformado el Plan, sus relaciones e interacciones. Esta dinámica es un factor esencial en su estrategia de gestión.

Por tanto, a partir del proceso de sistematización y del estudio documental se ha llevado a cabo el mapeo de los actores sociales del Plan, estrategia que permite identificar –desde una perspectiva sistémica- las instituciones y sectores clave que permiten asegurar la viabilidad del proyecto Quisqueya Aprende Contigo.

Más allá de un conjunto de actores organizados para el logro de determinados resultados, la gestión de Quisqueya Aprende Contigo constituye un sistema social complejo en el que personas organizadas conforme a la estructura desarrollan sus labores en el territorio y hacen uso de diversos recursos tecnológicos que facilitan el cambio y la transformación prevista en sus objetivos. El mapeo de actores sociales del Plan ha sido concebido desde la noción de ecosistema social, donde las personas, organizadas en las Juntas o integradas a la gestión, son reconocidos en su interacción dinámica con el territorio (medio ambiente).

El principal instrumento utilizado en la recolección de los datos fue la aplicación de entrevistas a técnicos involucrados de forma directa en la planificación y ejecución del Plan. Al mismo tiempo, se utilizaron los documentos que describen la organización y operación del mismo.

23 Morin, E. (2002). El método, la vida de la vida, Madrid, Cátedra: 100-120.



## Identificación y clasificación de los actores sociales vinculados a Quisqueya Aprende Contigo

Un actor es toda persona que tenga incidencia directa o indirecta en la ejecución del proyecto. Puede participar de manera individual, o bien como parte de un grupo, entidad, organización corporativa o institución del sector público o privado o agencia internacional que tenga relación directa o indirecta con el proyecto social a ejecutar<sup>24</sup>. En megaproyectos de intervención social, como es el caso de Quisqueya Aprende Contigo, resulta esencial identificar los actores con los que se vincula el proyecto, qué tipo de relaciones se establecerá con ellos y cuál será su nivel de participación. En el proceso de sistematización se identificaron los grupos de actores sociales según el contexto al que pertenecen, conforme se presentan en este diagrama:



### Clasificación de actores según el contexto de pertenencia en la sociedad dominicana

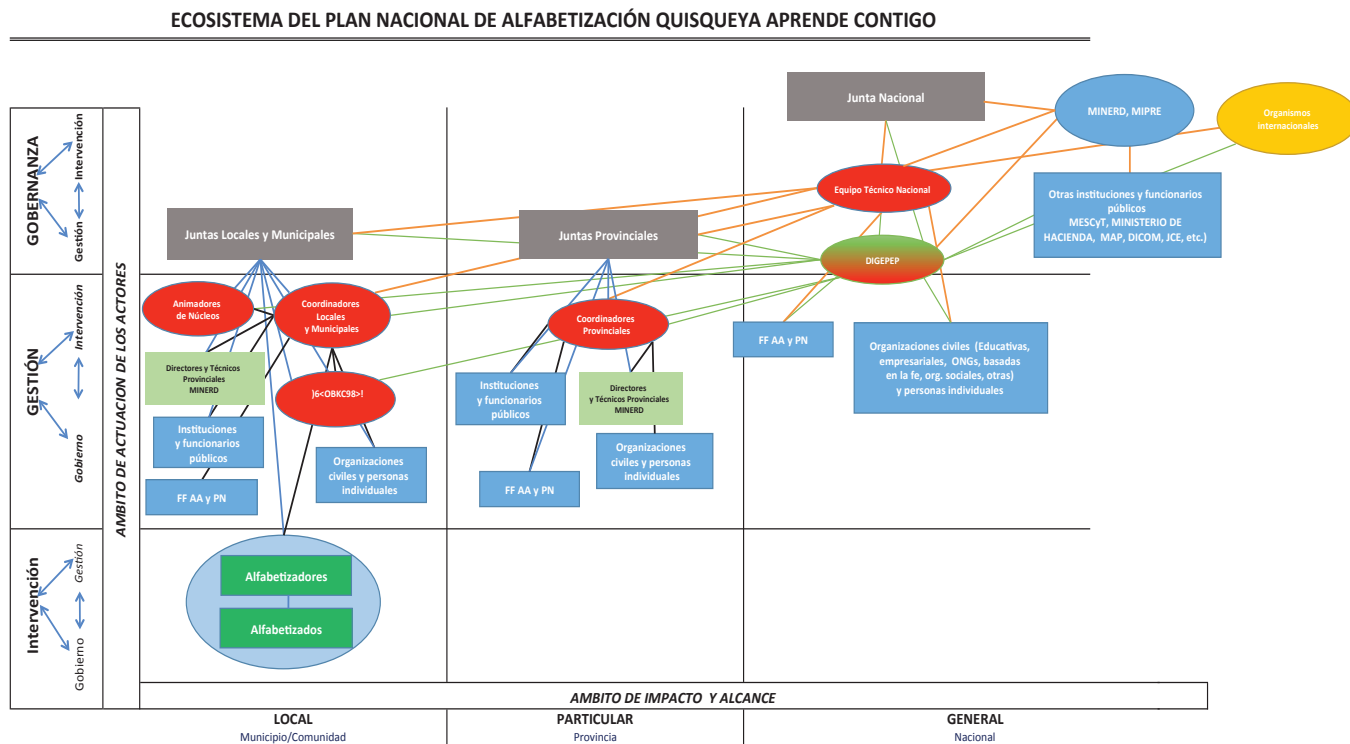
24 Guía Identificación de actores clave. Serie Planeación Hidráulica en México. SEMARNAT. Gobierno Federal. En: <http://www.conagua.gob.mx/CONAGUA07/Noticias/IAC.pdf>

De acuerdo al levantamiento realizado, los actores sociales del Plan se encuentran en diversos espacios y dimensiones de la sociedad, donde se verifica un involucramiento sistémico de la población al Plan. La estrategia de compensar la deuda social acumulada por el Estado con el pueblo generó una buena aceptación del proyecto por parte de todos los actores económicos y de la sociedad civil.

## Dinámica de interacción de los actores sociales

A partir de los grupos de actores identificados, se ha construido el ecosistema del Plan que evidencia su roles, espacios e interacciones atendiendo a dos parámetros centrales: 1) dinámica de actuación clave (Gobernanza, Gestión o Intervención) y 2) ámbito de impacto y alcance (general, particular y local). Vale destacar que aun cuando los actores tengan funciones inherentes a una dinámica de actuación particular, por ejemplo, los coordinadores en la de gestión, concomitantemente actúan desde registros vinculados a la política y a la intervención en el marco de sus funciones. El siguiente esquema presenta el ecosistema de Quisqueya Aprende Contigo:

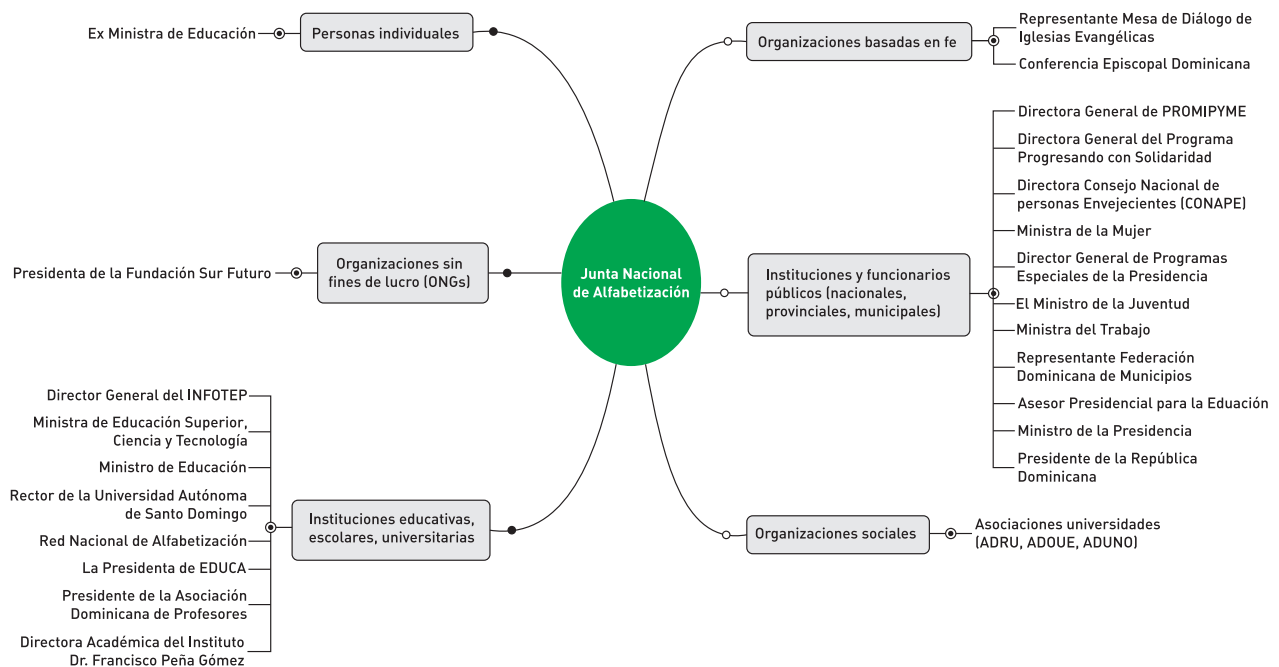
### Esquema General de Interacción de Actores Sociales en el Proyecto



La elaboración del ecosistema del Plan ha permitido caracterizar los actores del Plan como sigue:

**Dinámicas de Gobernanza, gestión e intervención del Plan.** Interactúan los actores cuyos roles tienen que ver con procesos político-estratégicos y con la gestión estratégica y operativa del Plan.

- **Actores con alcance e impacto general.** En el mapeo se identificó a la Junta Nacional de Alfabetización y al Equipo Técnico Nacional como órganos de gobernanza con impacto general, en tanto que la Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia fue calificada como el principal órgano de gestión.
- Se registra una amplia diversidad de actores integrados al Plan, lo que favorece la participación, la pluralidad y el consenso, como se observa en este gráfico donde se presenta la composición de la Junta Nacional de Alfabetización:



### Estructura Junta Nacional Alfabetización

También se identificaron otros actores que apoyan el Plan, vinculadas a la Junta Nacional de Alfabetización y al Equipo Técnico Nacional:

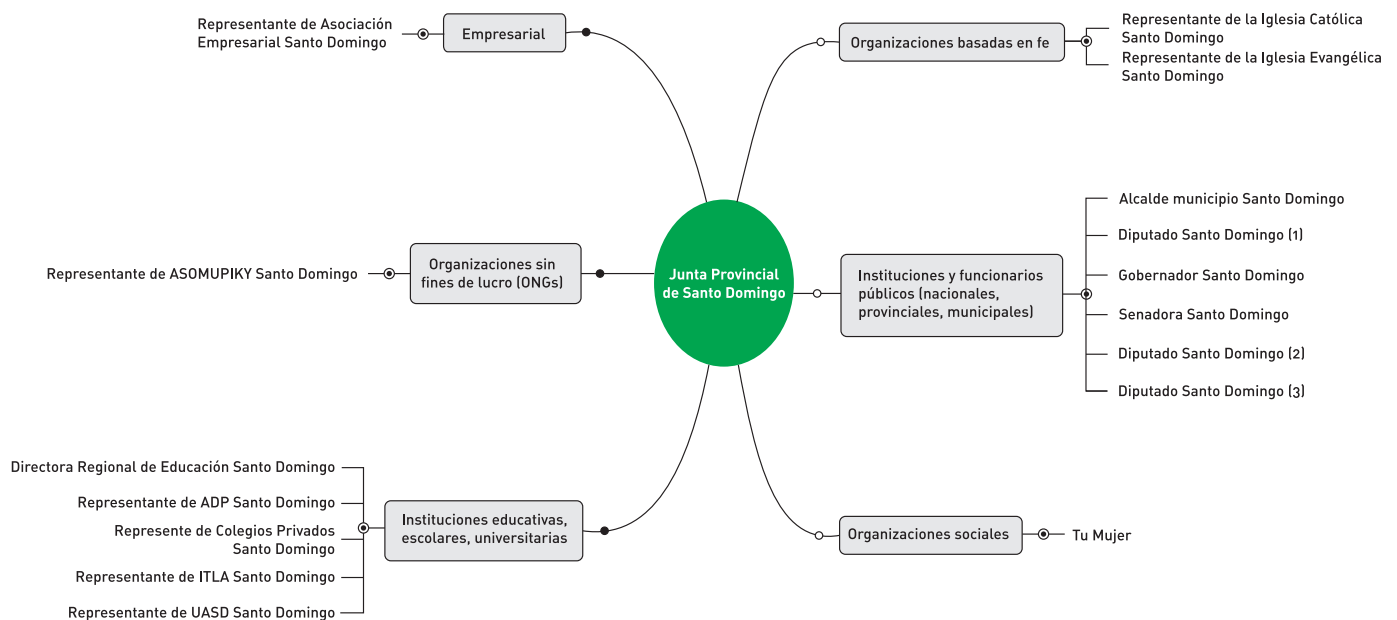
- Organismos internacionales: UNESCO, OEI.
- Instituciones y funcionarios públicos: Ministerio de Hacienda, Ministerio de Administración Pública (MAP), Junta Central Electoral (JCE), Instituto Agrario Dominicano (IAD), Congreso Nacional, Dirección Nacional de Prisiones, Fuerzas Armadas y Policía Nacional, entre otros.

- Organizaciones basadas en la fe: Consejo de Confraternidades de Pastores Evangélicos – CONACOPE-, Consejo de Unidad Evangélica (CODUE), iglesia mormona, Unión Misión Dominicana de los Adventistas del 7mo día, Pastoral Cristiana de los Derechos Humanos, ALFALIT Internacional, Iglesia Católica y sus numerosas organizaciones especializadas y de base, otras.
- Organizaciones civiles: Gremios y sindicatos (CONFENAGRO, Cooperativa Nacional de Maestros, Confederación Autónoma Sindical Clasista, CASC); ONG (Comisión de Trabajo Ecuménico Dominicano, INC., Rotary International, COTEDO), entre otras.

En términos de las relaciones entre los actores, en el mapa se observa que el órgano de gobernanza del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo que presenta mayor cantidad de vínculos con alcance general, particular y local es el Equipo Técnico Nacional.

- **Actores con alcance particular.** En la construcción del ecosistema del Plan se pudo observar que, en general, representantes de las instituciones que integran los órganos de gobernanza y gestión con impacto y alcance general integran también los órganos de gobernanza a nivel particular.

Así, representantes de instituciones basadas en la fe, de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional, instituciones y funcionarios del Estado, representantes de organizaciones sociales y no gubernamentales, entre otras, integran las Juntas Provinciales. Los representantes del MINERD en las provincias (directores regionales) y los coordinadores provinciales de la DIGEPEP representan la gestión a nivel particular. Como ejemplo se presenta la composición de la Junta Provincial de Alfabetización de la Provincia de Santo Domingo:

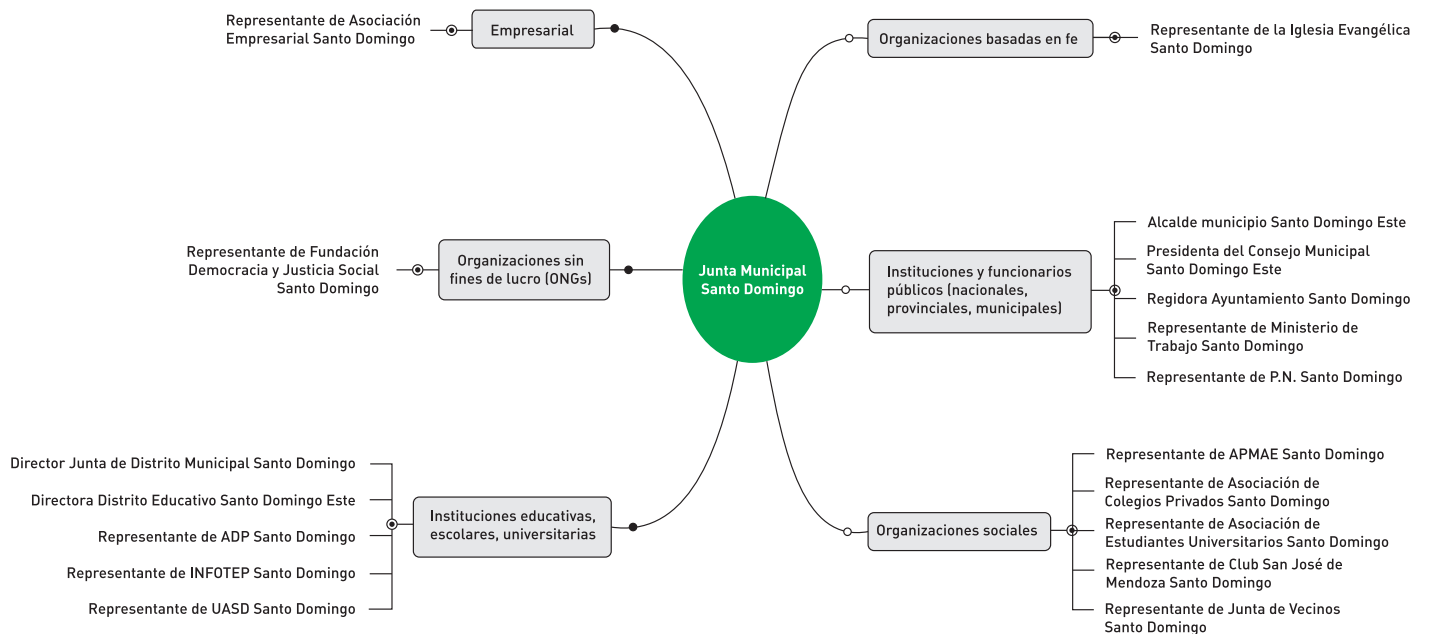


**Junta Provincial de Alfabetización de la Provincia de Santo Domingo**

- **Actores con alcance local.** El ecosistema construido presenta los actores relacionados a las Juntas Municipales y Locales, que constituyen la dinámica de gobernanza a nivel local, donde nueva vez se verifica la presencia de representantes de los grupos de actores integrados a nivel provincial y nacional. Los técnicos del MINERD en los municipios (directores distritales) y los coordinadores municipales de la DIGEPEP representan la gestión a nivel local.

En el ámbito local y municipal se verifica la intervención con sus actores: animadores, alfabetizadores y alfabetizados. Las dinámicas organizativas y operativas de Quisqueya Aprende Contigo son necesarias para que la alfabetización y otros programas formativos del Plan puedan ejecutarse satisfactoriamente, a fin de alcanzar la meta trazada.

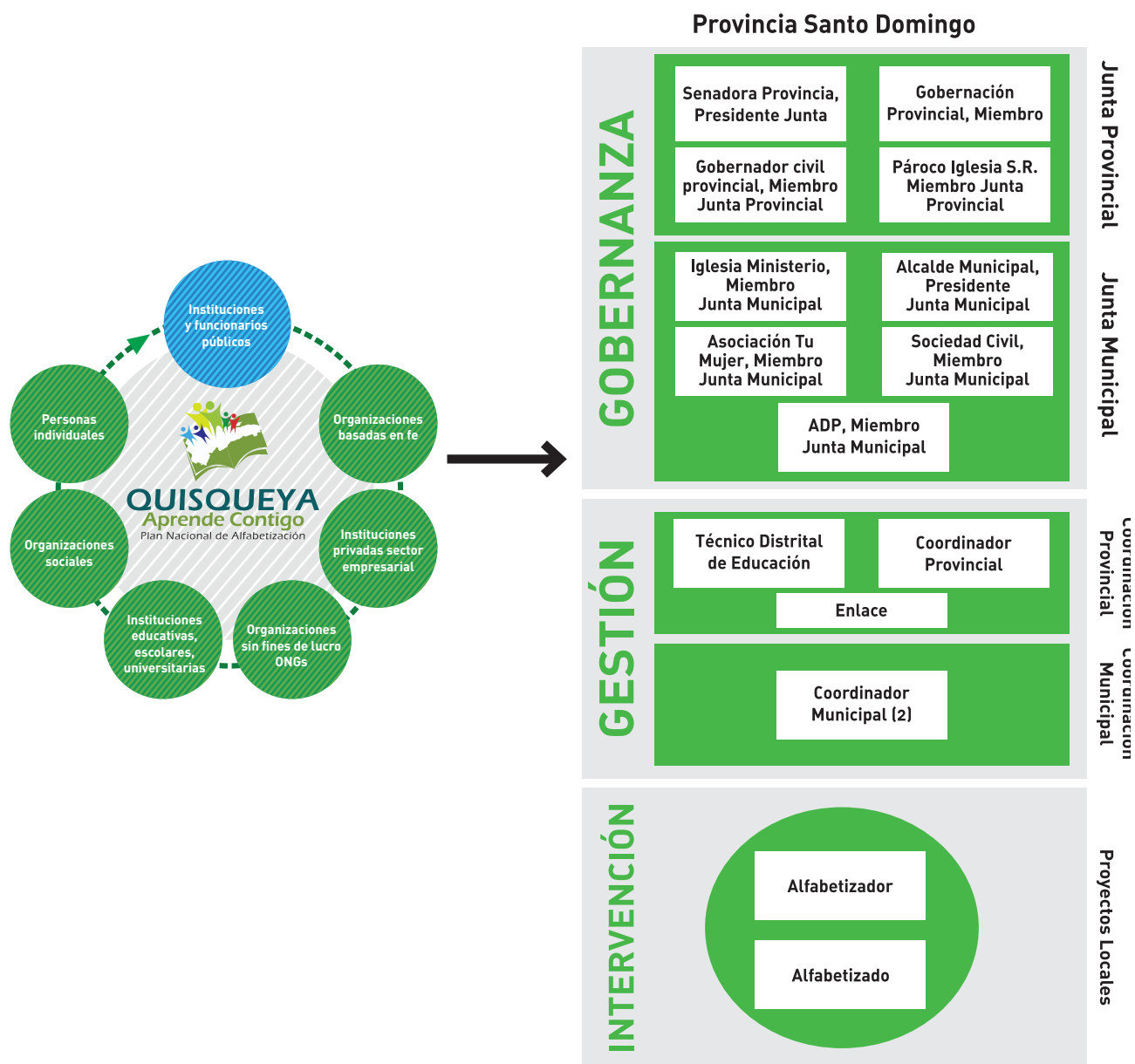
Como ejemplo de la diversidad de actores y la participación reiterada de los grupos sociales en los órganos de gobernanza y gestión de Quisqueya Aprende Contigo, se presenta la composición de una junta municipal de Santo Domingo:



**Junta Municipal de Alfabetización Santo Domingo Este**

Con la finalidad de observar el comportamiento espontáneo de los actores en el territorio, se ha tomado como ejemplo la población que acudió al taller de sistematización realizado en el Municipio de Santo Domingo Este, Provincia de Santo Domingo, a fin de observar la diversidad de los actores y la composición de los participantes en términos de su rol y dinámica de actuación predominante en el Plan. En el esquema siguiente se observa que, en una convocatoria abierta, acudió una representación significativa de los diferentes grupos de actores y de las distintas dinámicas de actuación (gobernanza, gestión e intervención).

**Dinámica de Interacción de Actores en el Taller de Sistematización Plan Nacional QAC  
Provincia Santo Domingo**





Las características del ecosistema de Quisqueya Aprende Contigo, donde conviven la diversidad y la recursividad de los diversos grupos de actores, los cuales están representados en las diferentes dinámicas de actuación e impacto territorial, tiene que ver con la organización sistémica, reticular y fractal con la cual fue concebida e implementada la organización del Plan.

Los ecosistemas constituyen el mayor grado de integración posible para un conjunto de actores diversos integrados en un determinado proyecto, lo cual contribuye a su sustentabilidad (Krupatini, 2011). La organización del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo ha configurado una red que ha propiciado el cumplimiento de las metas previstas.



La identificación, sensibilización y reclutamiento de personas analfabetas, su integración a Núcleos de Aprendizaje debidamente conformados, registrados y dotados de recursos, donde se les proporciona acompañamiento y seguimiento en el proceso de alfabetización, así como las actividades de reconocimiento a los alfabetizados fueron valoradas como acciones relevantes en la gestión de Quisqueya Aprende Contigo.





Se visualiza una institucionalidad que recupere redes plurales y genere espacios de aprendizajes efectivos. Que convierta lo público como espacio de encuentro Estado – Sociedad y que de a la sociedad civil la posibilidad de auditar la gestión pública, acompañarla, criticarla con propuestas alternativas. Una institucionalidad que opte por la descentralización como espacios de decisión, articulando lo técnico con lo político y lo estratégico nacional y que tenga autonomía para seleccionar y contratar personal, para evaluar la EDJA con criterios específicos diferentes a los utilizados con los niños y adolescentes, dando acreditación que reconozca oficialmente los avances de cada participante”.

José Rivero (†)  
Asesor Iberoamericano

Seminario Iberoamericano: Nueva Institucionalidad de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas  
Juan Dolio, República Dominicana. Febrero, 2015.





## Tercera Parte

REFLEXIONES EN TORNO  
A LA ESTRATEGIA DE  
GESTIÓN DE  
QUISQUEYA APRENDE  
CONTIGO:

**FORTALEZAS,  
OPORTUNIDADES  
Y LECCIONES  
APRENDIDAS**

## **REFLEXIONES EN TORNO A LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: FORTALEZAS, OPORTUNIDADES Y LECCIONES APRENDIDAS**

Se presenta una síntesis de las fortalezas y oportunidades de mejora del Plan. Entre los puntos fuertes identificados destacan su naturaleza participativa y democrática, el empoderamiento de los diversos actores que en todo momento (desde la planificación inicial hasta intervención en los Núcleos) se responsabilizaron del Plan y actuaron de manera consensuada. Entre los aspectos a ser fortalecidos o mejorados, en especial de cara a la continuidad del Plan está la agilización de los trámites y gestiones administrativo-burocráticas del Estado, su puesta a la altura de las innovaciones técnico-políticas que se han dado en la concepción, organización y ejecución del Plan. Esto implicaría profundizar los esfuerzos de modernización del sector de educación de jóvenes y adultos en el país, así como fortalecer las iniciativas orientadas a lograr cobertura universal y retención.

El segundo aspecto abordado en este acápite se refiere a la medida en que el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo constituye un referente para posibles políticas públicas futuras de carácter social. Varios son los atributos del Plan que pueden ser emulados, pero probablemente el que los sintetiza a todos es el hecho de que el estilo de gestión combinó un orientador tratamiento de “arriba hacia abajo” con una constructiva aproximación a la realidad de “abajo hacia arriba”. De este modo, al diseño estructural y organizativo y a los lineamientos generales formulados desde el Equipo Técnico Nacional y la Junta Nacional de Alfabetización correspondió una búsqueda de soluciones y de pautas directrices que eran el resultado de la agencia de actores territoriales que tomaron en cuenta en todo momento las necesidades y condicionantes de sus comunidades. Así es que ha sido posible tanto la alta efectividad del primer objetivo del Plan como la alta satisfacción de las comunidades, las cuales se han sentido respetadas por una política de la que han sido también artífices.

En la tercera parte se incluye una síntesis de las lecciones aprendidas, donde destacan la necesidad de aprovechar la participación y el empoderamiento de los actores, así como la descentralización y cogestión en el sistema, fruto de una estructura organizativa innovadora que los hace posible y los propicia. La segunda consiste en la constatación de que un programa de alfabetización de adultos debe ser acompañado por el fortalecimiento de la política que procura el logro de la enseñanza primaria universal y la retención educativa. De no ser así, nuevas cohortes de analfabetas adultos serán generadas y el problema persistirá.

Finalmente, en esta sistematización se ha procurado presentar como contrapunto del Plan una serie de referencias internacionales en la materia de la alfabetización de adultos. Tomadas a partir de planes de alfabetización de otros países, así como de la recomendación de expertos, dichas referencias muestran de manera comparativa el grado de idoneidad de las diferentes medidas adoptadas por Quisqueya Aprende Contigo. Aunque ellas hagan evidentes algunos puntos débiles, también sirven para hacer ver que el Plan dominicano responde, en general, a la experiencia y la sabiduría acumuladas a nivel mundial en el campo de la lucha contra el analfabetismo.



## V. LA GESTIÓN DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: REFLEXIONES Y APRENDIZAJES

A lo largo de este informe se ha dado una mirada panorámica al Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, sus características generales y antecedentes. Se han presentado los resultados de la sistematización de la experiencia de gestión del Plan, abordando la diversidad de actores involucrados en su implementación.

A partir de los resultados obtenidos, se ha caracterizado la Estrategia de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo, mediante la reconstrucción y descripción de sus cuatro componentes: el Modelo de Gestión, el Sistema de Gestión, el Mapa de Procesos, el Ecosistema y Mapa de Actores.

Este acápite está dedicado a la reflexión crítica acerca del Plan, tomando como punto de partida los resultados de la sistematización y la caracterización de su gestión. Se presentan las fortalezas y oportunidades de mejoras señaladas por los actores consultados, organizadas a partir de los atributos, dinámicas de actuación y dinámicas de gestión del Plan. Esta sistematización busca aportar la visión y recomendaciones de los actores respecto al Plan y su gestión a fin de optimizar sus siguientes etapas.

Por otra parte, Quisqueya Aprende Contigo muestra aspectos que la convierten en una experiencia inédita en la tradición de la gestión pública nacional. En esta parte del informe se destaca un conjunto de aspectos distintivos del Plan, que pueden ser considerados referentes para futuras políticas públicas que se desarrollen en el país. Por último, la experiencia acumulada en la implementación y gestión de este Plan ha traído consigo aprendizajes, lecciones aprendidas que han sido traídas a esta reflexión. Quisqueya Aprende Contigo ha abierto una nueva etapa en la gestión pública de la República Dominicana.

“El Modelo de Gestión asumido por el Equipo Técnico Nacional y la Junta Nacional de Alfabetización, ha permitido la incorporación abierta de una gran diversidad de agentes, y ha favorecido la emergencia de innovaciones que han permitido resolver situaciones difícilmente previsibles. En la práctica, se ha convertido en una gestión innovadora aplicada en una Política Social altamente prioritaria y de alto impacto social.

Sistematizar la estrategia de gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo y la experiencia de su aplicación reviste gran importancia para identificar fortalezas y debilidades que puedan contribuir a fortalecer la efectividad, en las etapas actuales y venideras de ejecución, pero sobre todo para comprender mejor su organización y formas de operar, que podrían orientar posibles aplicaciones en el sistema educativo y en otras políticas sociales prioritarias”.

Mandato  
Equipo Técnico Nacional y la OEI

## QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Identificar modos y medios innovadores para optimizar el Plan de cara a los objetivos por desarrollar constituye uno de los propósitos de esta sistematización. Para ello se ha partido de las consideraciones de los propios actores del Plan, quienes desde su trabajo cotidiano han reconocido y expresado con honestidad sus luces y los aspectos que deberían ser mejorados.

Con la finalidad de apreciar las fortalezas y oportunidades de mejora del Plan desde la perspectiva de gestión, las mismas se presentan en función del estilo de gestión del Plan, las dinámicas generales de actuación y las dinámicas de gestión.

### Estilo de gestión del Plan: Fortalezas y oportunidades de mejora

Se refiere al conjunto de atributos que orientan el Plan y su gestión, los cuales constituyen sus principales aportes como política pública social.

#### Fortalezas

Los actores identifican como las principales fortalezas del Plan los atributos que configuran su estilo de gestión, entre los que destacan:

- Voluntad política y ciudadana.
- Participación, movilización social y pluralidad.
- Descentralización, concertación y cogestión.
- Carácter desarrollador y equidad.
- Innovación, flexibilidad (adaptabilidad) y efectividad (orientación a resultados y visión sistémica).

#### Oportunidades de mejora

- La participación y la movilización social no han sido suficientemente aprovechadas para lograr la continuidad educativa y la inclusión social.
- La descentralización y la cogestión del Plan es limitada, reduciendo su efectividad especialmente en la gestión de los recursos a nivel de las comunidades y sus gestores.

- Existe una comprensión limitada respecto al carácter innovador, la flexibilidad, la capacidad adaptativa y la visión sistémica del Plan, lo cual incide en la gestión del Plan.

## Fortalezas y oportunidades de mejora en las dinámicas generales de actuación del Plan

Las dinámicas generales de actuación en Quisqueya Aprende Contigo son: 1) Gobernanza, que tiene que ver con la dirección política y estratégica del Plan a todos los niveles (Junta Nacional, Juntas Provinciales y Municipales; 2) Gestión, relativo a las dinámicas de organización y funcionamiento que apoyan el Proceso Operativo (coordinadores provinciales, municipales y técnicos del MINERD), y 3) Intervención -Proceso Operativo-, cuyos objetivos son la alfabetización, la continuidad educativa y la capacitación para el trabajo y el emprendimiento (animadores, alfabetizadores, alfabetizados).

### GOBERNANZA

#### Fortalezas

- Voluntad política por parte de la Presidencia y el Estado dominicano
- Entrega al proceso por parte de la Junta Nacional de Alfabetización
- Visión y compromiso del Equipo Técnico Nacional
- Buena gestión académica de la Dirección General de Dirección de Personas Jóvenes y Adultas
- Juntas de alfabetización provinciales y municipales:
  - Integración de los actores locales.
  - Pluralidad de actores que las conforman.
  - Cogestión entre actores gubernamentales y actores miembros de la sociedad civil.
  - Efectividad en el gobierno local del Plan.
  - Empoderamiento de las alcaldías, que son los gobiernos más cercanos a la gente y a las comunidades.

#### Oportunidades de mejora

- Desigual nivel de voluntad y apropiación del Plan a nivel de las instituciones del Estado (MINERD, Ministerio de Hacienda, Contraloría General de la República, etc), lo que impactó el Plan en sus inicios, ralentizando la gestión de los recursos (humanos, financieros y materiales).

- Marco normativo nacional restrictivo para procesos intersectoriales, lo cual trasciende el ámbito de impacto del Plan. Reducido compromiso de los miembros en algunas Juntas Provinciales y Municipales.
- La capacidad institucional del Estado dominicano ha resultado ser insuficiente para asumir esta política en toda su complejidad.
- Criterios de selección de las personas que encabezan las Juntas Provinciales y Municipales.

## GESTIÓN

### Fortalezas

- Articulación de un sistema de gestión y un ecosistema que favorece la sostenibilidad del Plan.
- Estructuración innovadora y efectiva (red organizativa-operativa).
- Planificación basada en resultados, estableciendo propósitos, metas y estrategias precisas.
- **Flexibilidad, capacidad de cambio, adaptación y autoorganización para la mejora continua.**
- Procesos de gestión aplicados en forma consistente a nivel nacional.
- Sistema de seguimiento y rendición de cuentas efectivo (Boletín de Alerta Semanal, página web).
- Uso intensivo de los sistemas de información y comunicación.
- Efectividad en el logro de las metas relativas al primer objetivo del Plan: alfabetización.
- Capacidad y habilidad del Equipo Técnico Nacional para coordinar y gestionar el Plan.
- Compromiso y participación efectiva del MINERD – DGEJA, sus especialistas y técnicos.
- Empoderamiento y aporte de recursos por parte de los gobiernos locales
- Efectividad de los gestores nacionales y territoriales en términos generales.
- Buena ejecutoria de los enlaces, figura innovadora en la dinámica de gestión del Plan.
- Participación activa de las autoridades y las comunidades en la implementación del Plan.
- Emergencia y consolidación de liderazgos locales.
- Amplia red de recursos y procesos institucionales aportado por la DIGEPEP y el MINERD para la gestión del Plan.

### Oportunidades de mejora

- Limitada capacidad de sinergia y efectividad por parte de las instituciones estatales.
- Reducida capacidad del sistema educativo nacional para enfrentar los desafíos de gestión que implica la continuidad educativa.
- Limitaciones en la posibilidad del Equipo Técnico Nacional para decisiones administrativo-financiera.
- Limitada efectividad de la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Baja efectividad en el logro de los objetivos del Plan vinculados a la continuidad educativa, capacitación el trabajo y emprendimiento.

- Escasa articulación entre Quisqueya Aprende Contigo y los demás componentes de Quisqueya Sin Miseria.
- Impacto de las múltiples y diferentes preferencias y compromisos políticos en la organización y gestión.
- La necesidad de innovar durante los procesos de ejecución, en tiempos limitados, pudo haber afectado la calidad de algunos procesos.
- Límites en la descentralización, la horizontalidad y la toma de decisiones por las comunidades respecto a la gestión de los recursos financieros, materiales y humanos.
- Limitaciones de los servicios básicos del país para atender las necesidades de los beneficiados.

## INTERVENCIÓN

### Fortalezas

- La gestión pedagógica de los Núcleos ha sido efectiva.
- Método de enseñanza flexible, innovador y apto para los jóvenes y adultos beneficiarios.
- Buenos materiales didácticos.
- Comunicación efectiva y un clima motivador en los Núcleos.
- Compromiso, responsabilidad y entusiasmo de los animadores, alfabetizadores y alfabetizados, en términos generales.
- Alta respuesta de ciudadanos para asumir los roles de animadores y facilitadores.
- Apoyo y donaciones para los beneficiarios autogestionadas en diversos Núcleos (de ropa, comestibles, medicamentos, lentillas, otros).
- Inclusión de poblaciones vulnerables y migrantes.

### Oportunidades de mejora

#### Beneficiarios

- Resistencia a la participación en los Núcleos por motivos de edad, salud, temor o vergüenza.
- Rango de edad inflexible para integrar jóvenes que no alcanzan la edad reglamentaria.
- Reducido impacto sobre la mejora de la calidad de vida y la situación personal-social de los beneficiarios.
- Bajo rendimiento por problemas de salud, en especial los visuales: falta de lentillas.
- Los Núcleos presentan niveles de deserción que reducen la tasa de egreso.

## Condiciones de los Núcleos

- Se han reportado Núcleos que presentan algunas de las siguientes restricciones:
  - a) Inaccesibilidad. Infraestructura no apta para las personas mayores o con discapacidad.
  - b) Ubicación en lugares peligrosos (cerca de puntos de venta de drogas).
  - c) Aislamiento geográfico.
  - d) Falta de energía eléctrica.

## Programa educativo

- Programa de alfabetización de tiempo muy limitado.
- Guía de Alfabetización considerada complicada por algunos actores.
- Deserción de algunos alfabetizadores por retrasos en el pago de incentivos.

## Continuidad educativa y capacitación para el trabajo

- Reducida implementación de la continuidad educativa y la capacitación para el trabajo.
- Insuficiente personal en el sistema educativo nacional para la continuidad educativa.
- Necesidad de flexibilizar los requerimientos en cuanto al docente de educación básica flexible para adultos.
- Falta de definiciones más oportunas respecto a la integración de los alfabetizados a la continuidad educativa.

## Fortalezas y oportunidades de mejora en las dinámicas de gestión

Acorde al Modelo de Gestión Quisqueya Aprende Contigo, se han asumido tres grupos de dinámicas inherentes a la gestión de intervenciones sociales: básicas, avanzadas y especializadas.

**PROCESOS BÁSICOS DE GESTIÓN.** Incluyen la planificación, la interlocución (diálogo, construcción de viabilidad y consenso) y la evaluación-control.



## PLANIFICACIÓN

### Fortalezas

- Se combinó la direccionalidad estratégica con la flexibilidad de la gestión.
- La planificación organizativa y operativa del Plan ha sido efectiva y transparente.
- La gestión distribuida del Plan y el seguimiento de la DIGEPEP permitieron detectar las oportunidades de mejora, planificar sobre la marcha y facilitar la búsqueda de soluciones.
- El Plan está incluido en la planificación anual del MINERD y la DIGEPEP.

### Oportunidades de mejora

- Ajustes continuos en los procesos dada la novedad, complejidad, sentido de urgencia y construcción sobre la marcha del Plan.
- Desfase estructural entre los compromisos asumidos por el Plan en sus objetivos propuestos (especialmente la continuidad educativa y laboral) y la gestión Administrativa financiera.
- La planificación no logró una adecuada integración con Quisqueya Sin Miseria.
- Se observaron debilidades de planificación en las siguientes dinámicas:
  - Gestión económico-financiera cuya descentralización fue limitada por el marco constitucional, legal y reglamentario vigente en la administración pública.
  - Logística (gestión de los recursos materiales).
  - Cumplimiento de los objetivos dirigidos a la continuidad educativa y la capacitación para el trabajo. No fue posible desarrollar simultáneamente el esfuerzo de alfabetización y el desarrollo de la continuidad educativa.

## INTERLOCUCIÓN

### Fortalezas

- La capacidad de interlocución de los gestores a todos los niveles.
- Los continuos procesos de coordinación, interacción y diálogo han propiciado amplios niveles de concertación y el consenso necesario para el buen desarrollo del Plan.
- Se ha logrado que los distintos actores se articulen y trabajen en pos de un objetivo común, gracias a lo cual se ha podido funcionar en un sistema tan complejo y plural.

### Oportunidades de mejora

- Persisten espacios donde es necesario mejorar el diálogo e interacción entre los actores.
- Las tensiones entre diversas tendencias políticas afectaron el funcionamiento de algunas Juntas Provinciales y Municipales.

## PROCESO DE EVALUACIÓN-CONTROL

### Fortalezas

- Seguimiento continuo a los procesos y acompañamiento a los actores. Incluye el sistema SIGOB y el tablero de monitoreo del IDEC.

### Oportunidades de mejora

- Se necesita mejorar más las dinámicas de supervisión, seguimiento y acompañamiento, tanto de los procesos como del personal.
- Limitado desarrollo del sistema de aseguramiento de la calidad.

**GESTIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES.** Estos procesos han sido señalados como los aspectos más críticos del Plan, Incluye la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros.

## GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

### Fortalezas

- Disposición al más alto nivel del Estado de aportar a nivel presupuestario todos los recursos necesarios para financiar las operaciones del Plan.
- Establecimiento de procesos y sistemas innovadores de gestión financiera.

### Oportunidades de mejora

- La gestión económica-financiera ha sido identificada como la dinámica con mayores oportunidades de mejora del Plan:

- Las dinámicas administrativas de apoyo a las operaciones y procesos es percibida por muchos actores como burocratizada e insuficientemente descentralizada”.
- Reducida eficacia de la gestión financiera que afecta la gestión de los recursos humanos (contratados y voluntarios) y los Núcleos (deserción de alfabetizadores).
- Limitaciones legales y reglamentarias para hacer compras a proveedores locales informales.
- Insuficiente desarrollo de un sistema de pagos innovador para la continuidad educativa.

## GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES

### Fortalezas

- En general, gracias a la voluntad del gobierno a nivel central y de los gobiernos locales, se ha podido disponer de los recursos materiales o logísticos para el desarrollo del Plan.

### Oportunidades de mejora

- Al inicio hubo problemas en el suministro logístico, los materiales (kits) no llegaban a tiempo.
- Inicialmente, los gobiernos locales carecían de una directriz u orientación clara de cómo se manejaría la logística o a quién competiría cumplir con ciertos compromisos.
- Incumplimiento con la entrega de lentes a los alfabetizandos.
- Falta de material gastable y medios de transporte en algunos lugares
- Actualmente el MINERD necesita fortalecer el sistema educativo para garantizar la continuidad educativa.

## GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### Fortalezas

- El ETN, la DIGEPEP y la DGEJA cuentan con profesionales del más alto nivel.
- Se diseñó una dinámica organizativa y una operativa que facilitan la participación y la gestión de los recursos humanos.
- Se incorporaron al Plan personas preparadas y con la experiencia para poder asumirlo.
- En general, los encargados de la gobernanza, la gestión y la intervención fueron contratados en sus mismas localidades.
- Han sido muy importantes la experiencia y los conocimientos acumulados previamente por las regionales, distritos y los técnicos del MINERD.

## Oportunidades de mejora

- Hay un reducido alcance de la gestión de recursos humanos de la DIGEPEP para satisfacer las necesidades del personal vinculado al Plan en los territorios.
- Resistencias y deserciones de actores fundamentales para el trabajo.
- Los coordinadores no participan en la gestión de pago de alfabetizadores y animadores.

## Selección de los recursos humanos

- Necesidad de mejores criterios y mecanismos más definidos para la selección y contratación del personal que trabaja en los territorios (coordinadores y animadores).
- Contratación de algunos alfabetizadores y animadores extraños a las comunidades.
- Contratación de coordinadores y animadores:
  - Contratación de personal en el territorio sin previo consenso.
  - En algunos casos se contrató personal con reducidas competencias para el cumplimiento de sus funciones tanto a nivel profesional como conductual-emocional.
  - Ausencia de capacitación en el momento oportuno.
  - La forma de selección del animador debería ser modificada y debería recibir más acompañamiento, ser tomado más en cuenta.
  - Ausencia de una política de pago por desempeño para animadores.

## GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

### Fortalezas

- Desarrollo de soportes e interfaces informáticas que han facilitado la comunicación y apoyado los procesos de gestión (SIMAG, página web, otros).
- Sistema información y comunicación del Plan caracterizado por su transparencia. Ha informado sostenidamente sobre el estatus del Plan, logros obtenidos y metas por lograr.
- Efectividad del SIMAG como soporte a la gestión del Plan.

### Oportunidades de mejora

- El SIMAG requiere mejoras que reduzcan su rigidez y baja usabilidad a nivel municipal y local.
- Carencia de las herramientas comunicacionales pertinentes (conectividad, computadoras, materiales) en algunas localidades.

**DINÁMICAS AVANZADAS DE GESTIÓN.** Se presentan los procesos vinculados a la gestión de las relaciones (promoción, intercambio), la estructuración que da coherencia organizativa al Plan y la gestión del aprendizaje (construcción de cultura y gestión del conocimiento).

## GESTIÓN DE LAS RELACIONES

### Fortalezas

- Excelente sistema de promoción y divulgación del Plan.
- Efectivo proceso de sensibilización de todos los actores.

### Oportunidades de mejora

- Limitado poder de convocatoria del Plan en algunas regiones del país (Ej. Región central).

## GESTIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN

### Fortalezas

- Estructura operativa efectiva para el cumplimiento del objetivo de alfabetización.
- Las dinámicas organizativa y operativa que propiciaron la participación, la descentralización y la cogestión:
  - Ausencia de jerarquización y autonomía operativa de las Juntas.
  - En cada territorio los órganos competentes asumieron la responsabilidad de sus procesos.
  - La estructura de red distribuida permitió la implementación del Plan a nivel nacional en forma simultánea.
  - Reducción del impacto del partidismo.

### Oportunidades de mejora

- La efectividad de la dinámica organizativa se vio afectada por la voluntad, las competencias y los recursos de los actores y sus localidades.

## GESTIÓN DEL APRENDIZAJE

### Fortalezas

- Se gestionó el conocimiento y la experiencia nacional en materia de alfabetización en favor del diseño, desarrollos pedagógicos y ejecución.
- Flexibilidad y aprendizaje continuo que ha consolidado la cultura del Plan como sistema.
- Se ha construido un discurso y un entendimiento común entre los actores y la sociedad.
- Capacitación y acompañamiento de los recursos humanos, especialmente alfabetizadores, para los cuales se desarrolló un modelo de capacitación.
- Se comparten las mejores prácticas en espacios de diálogo y reflexión con los gestores.

### Oportunidades de mejora

- Retrasos en las capacitaciones de nuevos alfabetizadores asociados a temas administrativos.
- Poca profundidad en los procesos de capacitación.
- Ausencia de capacitación de animadores y coordinadores.





## LA GESTIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO: REFERENTE PARA LAS POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIALES

Los bienes públicos (educación, salud, seguridad, otros) configuran derechos de los ciudadanos que son garantizados por el Estado a fin de propiciar una vida digna y de calidad con equidad.

Para ello los gobiernos definen estrategias y procesos estructurados con la finalidad de incidir en un ámbito determinado de la vida social, dando lugar al establecimiento de políticas públicas sociales. Propiciar una mejor redistribución de los recursos económicos, impulsar la igualdad de oportunidades, promover la ciudadanía activa, revertir la exclusión social y potenciar los lazos comunitarios son propósitos clave en las políticas sociales orientadas al desarrollo (Fantova, 2014).

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, como parte del Programa Quisqueya sin Miseria, ha sido concebido como una política pública social innovadora, dirigida a impulsar la inclusión social, la construcción de ciudadanía y la consolidación del tejido social en la República Dominicana, ofreciendo educación para la vida y el trabajo a los 851,396 jóvenes y adultos analfabetas de 15 años o más reportados en el último censo del 2010 (12.83 % de la población).

La formulación y gestión del plan se sustenta en la participación, la movilización social y la cogestión, desde un enfoque sistémico, lo que ha otorgado a esta iniciativa una amplia apropiación social y ha favorecido el logro de sus resultados esperados: al 2015 el país redujo su tasa de analfabetismo al 6%.

En el 2006, el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, publicó el informe “La política de las políticas. Progreso económico y social en América Latina”, con la colaboración del Centro D. Rockefeller para estudios latinoamericano de la Universidad de Harvard.

En este estudio se destaca la década de los 90 como un período de grandes reformas económicas en la región con miras a impulsar el crecimiento económico. Su limitado impacto en la reducción de la pobreza y la desigualdad han llevado a profundas reflexiones acerca del rumbo que deben seguir las políticas económicas y sociales para garantizar equidad.

Este informe propone que las políticas públicas dirigidas a promover el desarrollo, más allá de su pertinencia desde el punto de vista técnico, deben ser negociadas, aprobadas y ejecutadas de forma tal que se favorezca su sustentabilidad política, su legitimidad y su aplicación efectiva. Su gestión requiere de instituciones, gestores y prácticas políticas fortalecidas, a fin de potenciar su impacto transformador.

## El Plan Nacional de Alfabetización como política pública social: enfoque y contexto

Gestionar políticas públicas sociales tiene que ver con generar ciclos de cambio en la realidad social que impacten positivamente la vida de personas y comunidades, tanto en sus aspectos materiales -mejoramiento de ingresos, acceso a servicios, otros- como en el desarrollo de capacidades y oportunidades para ejercer sus derechos y transformar su propia realidad mediante su involucramiento y participación en la gestión de lo público. En los países en desarrollo, como la República Dominicana, las políticas sociales han tenido resultados limitados: una mejor calidad de vida para todos sigue siendo un gran desafío.

### La gestión de políticas pública sociales en América Latina y el Caribe

J. Carranza, en su prólogo al segundo volumen del proyecto “Repensar América Latina”<sup>25</sup>, destaca que, en los últimos años, el diseño e implementación de políticas públicas sociales en la región ha sido cada vez más sistemático y ha contado con mayores recursos. No obstante, aun cuando se registran logros, como la mejora al acceso a la educación y a la salud, el impacto real sobre reducción de la pobreza y la calidad de los servicios sociales ha sido insuficiente y en muchos casos prima el carácter asistencialista de las intervenciones. Las políticas sociales han ocupado un papel secundario frente a la prioridad dada por los gobiernos a las políticas destinadas a promover crecimiento económico y competitividad.

El Banco Interamericano de Desarrollo, a través de diferentes estudios, ha evidenciado la necesidad de transformar la manera de formular e implementar políticas públicas sociales, superar las fórmulas tradicionales y promover la activa participación de los actores sociales. De igual modo, proponen mejoras significativas en su gestión, lo cual incluye mejorar la capacidad de las instituciones públicas para jugar su papel en el cambio social. En este último aspecto, hay que reconocer la complejidad inherente a la gestión de los sistemas públicos, que conjuga una amplia diversidad de grupos de interés, infinidad de relaciones internas y externas, así como restricciones políticas, presupuestales y administrativas, que limitan la efectividad de los entes públicos responsables de las políticas y su implementación (Waissbluth, 2008).

25 Se trata del volumen América Latina y el Caribe: La política social en el nuevo contexto – Enfoques y experiencias. Este proyecto ha sido desarrollado en el marco de la cooperación FLACSO-UNESCO. N.A.



Esta realidad presenta tres elementos críticos para la reflexión y debate acerca de las políticas públicas sociales en la región y el país: 1) el enfoque y priorización de las políticas públicas como expresión del modelo de desarrollo adoptado, 2) la calidad de estas políticas, y 3) su efectividad. El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo ha desarrollado una estrategia de gestión alternativa, que busca superar las limitaciones que tradicionalmente han limitado el impacto de las políticas sociales en la República Dominicana.

## **Quisqueya Aprende Contigo: una nueva mirada de lo social**

Las tendencias más recientes en materia de gestión, así como los enfoques emergentes en las ciencias -Complejidad, transdisciplinariedad, interculturalidad, otros- proponen nuevas miradas a la hora de observar la realidad social, identificar sus necesidades y formular sus soluciones a partir de políticas e intervenciones de carácter público innovadoras y efectivas.

En ese sentido, las políticas sociales pueden ser entendidas como decisiones y acciones que surgen a propósito de circunstancias y condiciones múltiples que hacen posible su formulación y ejecución. Constituyen fenómenos emergentes en el sistema social, cuya implementación efectiva cambia el estado de situación que propició su surgimiento y crea nuevas condiciones que favorecen o desfavorecen el logro de sus objetivos (Blackman, 2000).

Para el logro de un impacto favorable, las políticas sociales precisan ser pertinentes, contar con una ejecución que responda a resultados y una “administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el Plan de gobierno, en un período de tiempo determinado” (M. Makon, 2000: 3).

Quisqueya Aprende Contigo ha sido una política pública social construida y sostenida por las personas, en un intento decidido por dar respuesta a necesidades inaplazables: la educación para personas jóvenes y adultas analfabetas, su desarrollo educativo, laboral y ciudadano. Estas aspiraciones han sido traducidas a objetivos y metas a nivel local, provincial y nacional.

En su formulación y ejecución se ha asumido la dinámica social como un sistema complejo, y desde ese enfoque se han abordado sus desafíos en toda su diversidad y amplitud, a fin de ser pertinente y tener un verdadero impacto social a corto, mediano y largo plazo.

El Plan, con sus fortalezas y oportunidades de mejora, constituye un fenómeno emergente cuya organización y gestión se orienta a resultados, en la búsqueda de transformar el panorama educativo de los jóvenes y adultos en la República Dominicana.

## Contexto de Quisqueya Aprende Contigo como política pública emergente

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, en tanto política pública social del Estado dominicano, emerge en un contexto matizado por condiciones favorables para la formulación y ejecución de iniciativas orientadas al desarrollo de la educación, particularmente la alfabetización de adultos.

- Desde lo formal-institucional, este entorno favorable se expresaba en el tratamiento otorgado al tema en instrumentos como: Década de Alfabetización de la ONU, 2003-2012, Constitución 2010, Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, Ley General de Educación 66-97, Plan Decenal de Educación 2008-2018, el Plan de Gobierno 2012-2016, entre otros.
- Desde la sociedad civil se expresaba en demandas reivindicativas y propuestas formuladas por diversos actores sociales como: los partidos políticos (propuestas programáticas), los movimientos sociales y gremiales (Coalición Educación Digna), así como otras iniciativas desarrolladas desde la sociedad civil.
- En lo que respecta al sistema educativo nacional, la superación del analfabetismo había sido un objetivo nacional desde finales de la década de los cincuenta. Desde entonces y hasta la década pasada se ejecutaron diversas iniciativas tendentes a la alfabetización de adultos, lográndose resultados satisfactorios pero insuficientes para superar esta problemática.

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo reconoce las condiciones favorables existentes y trasciende las soluciones hasta entonces implementadas al abordar la problemática del analfabetismo y la exclusión social en forma innovadora:

- Se asume la alfabetización y la educación para personas jóvenes y adultas como parte de una estrategia integral de superación de la pobreza a través de la inclusión social.
- El Plan nacional de alfabetización se constituye en instrumento de cambios orientados al desarrollo con equidad en el sistema social, político y económico del país.
- Se parte de una visión sistémica y compleja de la dinámica social, donde la formulación, ejecución y resultados (superación del analfabetismo e inserción económico-social) son responsabilidad del Estado en su conjunto (intersectorialidad) y de la sociedad (coestión).
- El Plan, su organización y gestión se concibe como un sistema adaptativo y flexible, orientado al logro de resultados clave, que articula y coordina redes de actores, recursos y procesos en las distintas escalas territoriales y dinámicas generales de actuación, teniendo como fundamento la participación, la innovación y la movilización social.

Este Plan, con su enfoque de política pública emergente dirigida a promover la inclusión social, se presenta al país en septiembre del 2012 mediante el Decreto No. 546-12, que establece como “alta prioridad nacional” la alfabetización de todas las personas jóvenes y adultas mayores de 15 años de edad, convocando a este fin a todos los actores de la sociedad dominicana.

Este decreto expresa la intención y el compromiso político -al más alto nivel- respecto al Plan, su finalidad y ejecución. Como resultado, en poco más de dos años y medio, 886,110 personas han participado en los Núcleos de Aprendizaje del Plan y cerca de 600,000 han completado el programa alfabetización inicial.



## Quisqueya aprende contigo: innovaciones en el marco de las políticas públicas sociales

Los hallazgos recuperados en esta sistematización, permiten señalar que Quisqueya Aprende Contigo, como política pública social, ha tenido dos características singulares que han favorecido su efectividad: 1) un contenido sustantivo fundamentado en un enfoque de derecho y 2) una estrategia de gestión con enfoque sistémico, orientada hacia la innovación, la (inter) transectorialidad y la participación con base en redes dinámicas.

### Contenido sustantivo fundamentado en un enfoque de derecho

El Plan Quisqueya Aprende Contigo asume la alfabetización como una tarea liberadora, restauradora de derechos, de capacidades y oportunidades para los jóvenes y adultos vulnerados en su derecho fundamental a la educación.

Este enfoque, cónsono con el modelo educativo que sustenta el Plan, supera la cultura asistencialista en la intervención social y reconoce al beneficiario –el alfabetizando– como sujeto de derecho y actor fundamental de su desarrollo. Como centro de esta dinámica, es el alfabetizando quien determina las modalidades, lugares y horarios de reunión, a fin de garantizar un mayor acceso a las oportunidades que ofrece el Plan. En este proceso se presta especial atención al impacto que tiene la educación para la vida y el trabajo digno en la dinámica personal, familiar y laboral de los participantes.

Actores consultados en el marco de esta sistematización convienen en destacar que:

**Quisqueya Aprende Contigo ha promovido el desarrollo personal y social en personas que carecían de estímulos personales y sociales**

*El Plan creó expectativas a personas que no tenían ninguna.  
Significó un cambio radical de vida.*

Pedro de los Santos, Director Regional Este

Secretario de la Junta Provincial Provincia Atagracia y el Seybo

Gestores y alfabetizadores destacan el sentimiento de marginación y la ausencia de propósitos

expresados por un gran número de alfabetizandos, como resultado de sus limitaciones para leer y escribir y sus condiciones de vida. El intercambio de saberes, la valoración de los conocimientos y experiencias previas de los participantes se constituyó en un elemento clave en el proceso de alfabetización y reivindicación personal-social activado desde el Plan.

### **Los alfabetizandos se constituyeron en participantes empoderados de su presente y futuro**

*Es una oportunidad de desarrollo, de transformación de vida.  
El programa ha generado emprendedurismo, hay personas que cambiaron su vida,  
ya tienen sus negocios, no solo aprendieron a leer y escribir.*

Mesa: Miembros de la junta provincial y Juntas Municipales,  
Taller de sistematización Provincia Azua

Uno de los aspectos más destacados por los actores del Plan ha sido el reconocimiento por parte del Estado dominicano de la deuda social con las personas analfabetas, ofreciendo nuevas oportunidades para su desarrollo personal, laboral y social, desde un enfoque que fomenta la autogestión, el emprendimiento y la ciudadanía activa.

### **La población dominicana reconoció la alfabetización como una necesidad nacional que requería el compromiso de todos**

*La población lo vio como necesidad y lo priorizó. Se empoderó del Plan y su objetivo.*

Yohel Duvergé Lugo, Alcalde Municipio San Rafael de Yuma  
Presidente de la Junta Municipal

La articulación voluntaria de miles de personas y cientos de instituciones al Plan Quisqueya Aprende Contigo, evidencia un alto nivel de apropiación de esta iniciativa por parte de la comunidad nacional, en favor de la educación como derecho para todos. La solidaridad, como participación activa, se constituyó en el factor dinamizador por excelencia de esta iniciativa<sup>26</sup>, propiciando el auto organización de los actores sociales en el marco del Plan, con miras a impulsar y sostener el proceso de alfabetización.

26 La sociedad y sus dinámicas, como el Plan Quisqueya Aprende Contigo, funcionan como sistemas complejos que se transforman y auto organizan de acuerdo a las necesidades propias y de su entorno. Desde esta perspectiva, "la solidaridad como participación activa" operó como "atractor dinámico-social" (Sotolongo, 2002), es decir, como un estado o práctica social colectiva capaz de atraer el sistema dinámico (sociedad) y propiciar su estabilización. Comprender esta cualidad de los sistemas complejos es fundamental a la hora de gestionar políticas públicas sociales con un carácter participativo y movilizador. N.A.

**El Plan se consolidó como una política pública social integradora en torno a un propósito común: ofrecer oportunidades de superación a las personas analfabetas**

*El Plan ha logrado unir en una misma dirección a actores tanto políticos como sociales, de forma tal que ningún otro Plan gubernamental o social había logrado antes.*

Rubén Cruz, Senador Provincia Hato Mayor  
Presidente de la Junta Provincial

En general, los actores consultados señalan que esta iniciativa ha alcanzado una alta legitimidad como política pública para la inclusión social y destacan su capacidad de integrar los más diversos sectores de la sociedad dominicana, con un sentido de participación, pluralidad y equidad.

**Estrategia de gestión con enfoque sistémico, orientada hacia la innovación, la (inter) transectorialidad y la participación con base en redes dinámicas.**

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo es una iniciativa innovadora, que ha configurado una dinámica de gestión adaptativa y flexible, basada en resultados. Aborda la realidad social y sus procesos como sistemas complejos, con capacidad de integrar y movilizar recursos, actores e instituciones públicas y privadas en aras de alcanzar las metas propuestas.

Este Plan ha conformado un sistema dinámico, integrado por múltiples componentes, sectores y actores sociales articulados en redes, que operan a diferente escala territorial en todas las dinámicas generales de actuación propuestas por el Plan. Su estrategia de gestión privilegia las dinámicas intersectoriales, siendo el Plan en sí mismo una realidad transectorial. El sentido de innovación que permea sus procesos favorece la emergencia de respuestas y soluciones adaptadas a las necesidades de los distintos contextos y situaciones. Estos elementos han sido caracterizados en el Sistema de Gestión y el Ecosistema de Quisqueya Aprende contigo.

En el proceso de sistematización y caracterización de la estrategia de gestión del Plan, se han identificado dinámicas clave para la formulación y ejecución de políticas sociales innovadoras:

## Recuperación de experiencias previas como punto de partida de Quisqueya Aprende Contigo y proyección al futuro de la Educación para Jóvenes y Adultos

*Este Plan no surge en el vacío, sino que se sustenta en quehacer previo, una larga experiencia acumulada y un trabajo continuo en materia de alfabetización de jóvenes y adultos en el país.*

Miriam Camilo Recio, Directora General Educación de Jóvenes y Adultos, MINERD.  
Miembro del Equipo Técnico Nacional

En contextos políticos donde tradicionalmente la continuidad de la ejecución de políticas, estrategias y programas es mínima o nula, la elaboración de planes y programas que tomen como punto de partida experiencias internacionales, nacionales y locales pasadas y presentes constituye un elemento innovador. Este es el caso del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, que a su vez visualiza en sus objetivos y estrategias una transformación sustantiva en la Educación de Jóvenes y Adultos en el país.

- De este modo, hablar sobre Quisqueya Aprende Contigo implica reconocer los antecedentes históricos a nivel nacional: Programa Especial de Educación Ciudadana (PEEC) (1982–1986), Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos (PRALEB) (1993-2001), Programa de Alfabetización en Zonas Fronterizas y Samaná (2000-2004), Programa Nacional de Alfabetización: Patria Letrada (2008-2011). La Jornada Nacional de Alfabetización realizada a partir de 1997 -como fruto de la alianza de todos los sectores- generó la conformación de la Red Nacional de Alfabetización. Acciones más recientes incluyen el Proyecto Solidaridad (en coordinación con el Gabinete Social de la Presidencia) el programa de alfabetización de las Fuerzas Armadas y diversas iniciativas de la sociedad civil.

De cara al futuro, el Plan ha impulsado importantes innovaciones en la educación para personas jóvenes y adultas, promoviendo la construcción de una nueva institucionalidad para este sector educativo. Este sentido de síntesis, continuidad histórica y proyección del Plan constituye una de sus fortalezas como política pública social.

Las experiencias internacionales y nacionales en materia de alfabetización de adultos, sumadas al trabajo, a las estrategias y los resultados de la Dirección General de Educación de Jóvenes y Adultos del MINERD, fueron reconocidas y asumidas en la configuración del Plan desde la perspectiva pedagógica y de gestión. De igual modo, el Plan y su implementación se sustenta en la experiencia nacional en materia de desarrollo social, participación democrática, organización comunitaria, descentralización municipal y otras experiencias de construcción de ciudadanía activa auspiciadas por el Estado y la sociedad civil durante décadas.

### **En la gestión del Plan la participación constituye un elemento fundamental**

*El Plan es incluyente, participativo, democrático y descentralizado.*

Mesa: Miembros de la junta provincial y Juntas Municipales,  
Taller de sistematización Provincia Duarte

- Quisqueya Aprende Contigo se ha constituido en una política acogida por todos los actores públicos y sociales, de la que ningún sector de la sociedad se siente excluido. Cada actor aporta sus recursos tangibles (patrimoniales, económicos, humanos) e intangibles (políticos, cognitivos) en una nueva forma de democratización de la gestión vía la participación.
- El Plan constituye uno de los programas que más personas ha integrado en todo el país, al abarcar más de un millón de actores, entre alfabetizados alfabetizadores, personal de gestión, miembros de Juntas y organizaciones implicadas. La participación de todos los interesados en la concepción e implementación del Plan constituye uno de los atributos clave a ser considerado en la puesta en marcha de políticas públicas sociales en el país.

### **La gestión de las relaciones como elemento catalizador de la participación.**

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo generó una amplia movilización social, la cual más allá del impulso inicial, fue sostenida con el apoyo de una intensa campaña de promoción a través de diferentes modos y medios de comunicación masiva, aportada por el Estado y por asociaciones particulares. Aun cuando las mismas estaban principalmente dirigidas principalmente a motivar la incorporación de las personas analfabetas – para que “Que nadie se quede afuera”- incidieron de igual modo en incrementar la participación de alfabetizadores potenciales y otros actores del Plan.

## El Plan se ha implementado con un modelo de gestión intersectorial

*El éxito del Plan radica en que no se dirigió desde una sola institución o instancia particular, sino que se creó un escenario donde todos sean partes y el actor fundamental sea la persona que se va a alfabetizar*

José Rafael Vargas, Senador Provincia Esparillat  
Presidente de la Junta Provincial

Numerosos actores coinciden en que una de las virtudes del Plan de Alfabetización que debe ser emulada en otras políticas públicas, es que su ejecución no se dirigió desde una sola institución o instancia particular, sino que su organización es estrategia de gestión incluyó la articulación intersectorial de distintas instituciones y funcionarios estatales y promovió su integración con la sociedad civil, como se observa en su sistema y ecosistema de gestión.

- En efecto, tanto el Decreto 491-12 (que crea la Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia y la estrategia “Quisqueya Sin Miseria”) como el Decreto No. 546-12 (que declara de alto interés nacional la alfabetización de las personas de 15 años más y la superación del analfabetismo en todo el territorio nacional) orientan al tratamiento interinstitucional e intersectorial de las políticas públicas sociales.

En este contexto, la Presidencia de la República convoca a actores nacionales, provinciales y locales a integrarse y gestionar, de conjunto, las acciones necesarias para el logro de un objetivo nacional desde el ámbito (territorial o de interés) en el cual cada uno de estos actores ejerce su influencia social (político, social, comunitario, sectorial, privado, etc.).

En el caso específico del Plan de Alfabetización, mediante el Decreto No. 546-12 se “instruye al Ministerio de la Presidencia, mediante la Dirección General de Programas Especiales, para que conjuntamente con el Ministerio de Educación, implemente el Plan Nacional de Alfabetización y, en coordinación con todas las dependencias gubernamentales y de la sociedad civil necesarias, ejecuten las acciones requeridas [... a] fin de lograr superar el analfabetismo”.



- La articulación intersectorial para dar curso a la gobernanza, gestión e intervención del Plan, conforme al testimonio de los actores a nivel del gobierno central, ha constituido uno de los principales desafíos en la implementación de esta iniciativa. Sin embargo, con voluntad política y una consistente gestión de la interlocución a todos los niveles, ha sido posible construir la viabilidad necesaria para el logro de los objetivos del Plan.

### **La responsabilidad compartida y la cogestión han sido aspectos relevantes en la consecución de los objetivos del Plan**

*El Equipo Técnico Nacional es el orientador del proceso; la gente de las comunidades es la que hace el trabajo activamente y decide cómo se va a hacer el trabajo. Los que participan de las Juntas en el territorio son los que dicen hasta donde llegar. Ese espíritu democrático toma en cuenta lo que la gente plantea para la toma de decisiones.*

Rafael González, Viceministro de Educación Superior  
Miembro del Equipo Técnico Nacional

El Plan ha procurado desarrollar un modelo de gestión plural, que además de promover alianzas Estado sociedad, impulsa la cogestión y corresponsabilidad, sustentadas en el consenso. Cada estructura territorial asume la ejecución del Plan como su responsabilidad. Esto ha generado espacios y oportunidades de participación para actores anteriormente excluidos de la toma de decisiones en los procesos de desarrollo de sus comunidades y del país.

- El alto nivel de apropiación del Plan por sus ejecutores en las comunidades, localidades y provincias ha permitido que los procesos de implementación, monitoreo y seguimiento, así como las medidas de mejora para alcanzar la meta, hayan sido asumidas en todos los niveles de la organización del Plan con un alto nivel de compromiso. Esta dinámica contribuye a la construcción de ciudadanía activa más allá de la intervención en el Núcleo de Aprendizaje, donde se trabaja el progreso educativo y la inclusión laboral-social de los alfabetizandos.
- La dinámica de cogestión, en virtud de la cual las dinámicas de gobernanza, gestión e intervención son compartidos por los diversos actores del Plan, impacta a las comunidades y a la ciudadanía en general, al propiciar la emergencia de una plataforma social que sustenta el cambio y la transformación necesaria en el país de cara al fortalecimiento de la equidad. Esta cualidad esencial del Plan constituye una de las características a ser tomadas en cuenta a la hora de formular políticas sociales que generen tejido social y empoderamiento comunitario.

## Transparencia, monitoreo y rendición de cuentas como factor autoregulator en la cogestión

Quisqueya Aprende Contigo se caracteriza por la horizontalidad de la dinámica organizativa, donde no existen relaciones jerárquicas entre las Juntas de Alfabetización y sus distintos actores, entre los miembros del Equipo Técnico Nacional y las instancias gubernamentales, provincias, municipios y localidades. El Plan pertenece a todos y sus resultados son una responsabilidad compartida. En este contexto resulta indispensable contar con mecanismos que faciliten el seguimiento del Plan y hagan visible sus resultados al Estado, la sociedad dominicana y los propios ejecutores. Para ello, el Plan ha hecho un uso intensivo de la TIC, como apoyo a la gestión –SIMAG- y como factor de transparencia y rendición de cuentas mediante instrumentos accesibles a través de su página web, tales como el Boletín de Alerta Semanal, los mapas de avance y otras informaciones de interés para la ciudadanía y los actores.

**Quisqueya Aprende Contigo opera como una estructura en red flexible y descentralizada, orientada por resultados, directrices y estrategias comunes**

*Cuando se desarrollan programas como este, quedan aprendizajes que pueden servir para mejorar esas prácticas o para corregirlas. Pienso que en cualquier política que se quiera desarrollar en el futuro puede usarse como plataforma el esquema que se utilizó en el Plan y desarrollarlo acorde a la política que se quiera implementar.*

Antonio (Tony) Echevarría, Alcalde Ayuntamiento de San Pedro de Macorís  
Presidente de la Junta Municipal

- El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, desde la perspectiva de gestión, se fundamenta en la articulación social y la descentralización organizativa, funcional y educativa. Sus dinámicas y estructura (red organizativa y red operativa) han favorecido la amplia participación de los más diversos sectores, donde actores políticos y sociales se integran en diferentes espacios de participación (Equipo Técnico Nacional, Junta Nacional de Alfabetización, Juntas Provinciales y Municipales, coordinaciones y Núcleos), en torno a un objetivo común: la alfabetización y la inclusión social.

La organización de Quisqueya Aprende Contigo conforma una amplia red caracterizada por su autosimilaridad, que se organiza y funciona en forma simultánea a escala nacional, provincial y municipal, sin establecer relaciones jerárquicas entre las partes, como revela el ecosistema configurado por el Plan. Por el contrario, se fomenta la coordinación y la colaboración entre los distintos componentes del sistema, generando en un flujo “up-down/down-up”, donde lo nacional incide sobre lo local y lo local impacta lo nacional.

- Quisqueya Aprende Contigo cuenta con un Plan estratégico y un sistema de seguimiento, monitoreo y rendición de cuentas (boletín semanal) que aportan coherencia al accionar de los actores, en el marco de la tensión dialógica que se produce entre la flexibilidad y el logro de los objetivos en el tiempo previsto.

Esta dinámica de organización y gestión del Plan (Modelo, Sistema y Ecosistema de Gestión) constituye una de las principales innovaciones a ser tomadas en cuenta en la gestión de las políticas sociales en el país. La misma facilitó la puesta en marcha a escala nacional del Plan, movilizándolo en el corto plazo miles de voluntarios, personal contratado y alfabetizandos, a fin de alcanzar las metas de alfabetización establecidas en el tiempo previsto.

### **Restricciones en la descentralización del PNA QAC y el cumplimiento de sus objetivos: experiencias a considerar en el desarrollo de políticas públicas sociales en el país**

- De acuerdo al relato de los actores, aun cuando se han logrado niveles significativos de descentralización en la organización y en gran parte de las operaciones del Plan, procesos tales como la gestión de los recursos financieros y los recursos materiales se ejecutan en forma centralizada, reduciendo en casos su efectividad en el nivel de intervención (retrasos en pago de incentivos, distribución de materiales, entre otros).
- En cuanto al logro de los resultados del Plan y el cumplimiento de sus objetivos, los procesos dirigidos a alcanzar la meta relativa a la alfabetización de jóvenes y adultos de 15 años o más se han desarrollado en forma exitosa en el tiempo previsto. Sin embargo, la puesta en marcha de la continuidad educativa y la capacitación para el trabajo han experimentado rezago.
- Actores clave evidencian limitaciones institucionales, de coordinación intersectorial, de recursos financieros y humanos para llevar a cabo en forma simultánea los diferentes procesos formativos previstos en el Plan de Alfabetización. Ha sido necesario reconocer los límites del sistema y tomar las decisiones requeridas a lo largo del proceso para poder enfrentar los desafíos que impactan el desenvolvimiento esperado del Plan. Esta experiencia resulta significativa a la hora de implementar políticas públicas en gran escala en el país.

Las restricciones asociadas a normativas y reglamentos propios de la gestión pública dominicana, así como los límites, fortalezas y debilidades de las instituciones y actores involucrados en los planes y proyectos deben ser tomados en cuenta al formular e implementar futuras políticas públicas que aspiren a una gestión descentralizada y dinámica, al empoderamiento social a todos los niveles y al logro de objetivos que requieran importantes recursos financieros, materiales y humanos en un tiempo limitado.

## El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo trasciende el enfoque lineal e incrementalista en la gestión de las políticas públicas

*Los recursos financieros son indispensables para lograr los resultados del Plan. Sin embargo, la realidad indica que no existe una relación directamente proporcional entre la magnitud de los recursos invertidos y la magnitud de los resultados alcanzados. El logro de los resultados depende de muchos factores conocidos y no conocidos. Lo más importante es el compromiso con estos resultados y la capacidad de movilizar todos los recursos de la sociedad y el Estado para lograrlos. Esto tiene implicaciones a la hora de planificar, organizar y gestionar las políticas sociales.*

Pedro Luis Castellanos, primer director de la DIGEPEP.  
Miembro de la Junta Nacional y del Equipo Técnico Nacional

Hacia los años 60 surgen importantes críticas al modelo de pensamiento imperante -la ciencia clásica-, y a su principio de causalidad lineal y absoluta, desde campos como la termodinámica, la mecánica cuántica, las ciencias naturales y las sociales. El caos, el azar y la incertidumbre se develan como elementos inherentes a los procesos complejos -naturales y sociales- y amplían la mirada de las ciencias. La convivencia dialógica de lo subjetivo y lo objetivo, lo previsto y lo impredecible, lo lineal y lo no lineal pasan a ser tomadas en cuenta al abordar los sistemas y sus dinámicas (Espino, 2010).

Sin embargo, la visión lineal e incrementalista de los procesos influyó por décadas los diversos campos de la actividad humana, incluyendo la gestión de las políticas públicas. Así, tradicionalmente se asumió, por ejemplo, que mayores y mejores resultados dependen de mayores inversiones o que grandes transformaciones requieren de grandes acciones. Reconocer el carácter sistémico, complejo y emergente de la sociedad y las políticas sociales permite visualizar las capacidades de las personas para movilizarse, organizarse y producir cambios que deriven en impactos significativos (Chapman, 2004).

El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo asume esta visión y reconoce que factores diversos (previstos y emergentes) inciden en el logro de los objetivos del Plan, ampliando el impacto de los recursos invertidos. Identificar y optimizar esos factores -develados en el Modelo de Gestión (voluntad política, efectividad en la gestión, solidaridad, participación plural, cogestión)-, y reconocer su impacto en el desarrollo de las dinámicas de gestión (planificación, ejecución y seguimiento del Plan) y en su organización -Sistema de Gestión-, constituyen elementos fundamentales a tomar en cuenta en la implementación de actuales y futuras políticas públicas sociales en el país.





La conformación de Juntas de Alfabetización caracterizadas por su carácter plural e incluyente ha sido valorada por los diversos actores consultados. La Junta Nacional de Alfabetización, máximo espacio de gobernanza del Plan, constituye un espacio de convergencia de los más diversos sectores –públicos y privados- de la sociedad dominicana



El carácter intersectorial que caracteriza la gestión del Plan ha sido considerada como un elemento clave en el desarrollo de Quisqueya Aprende Contigo. En esta imagen se observan representantes de la DIGEPEP, el Ministerio de Educación, MINERD, el Ministerio de la Mujer, el gobierno local de la Provincia de Santo Domingo y la alfabetizada, entre otros.



La gestión de los aprendizajes a través de jornadas de reflexión y capacitación con los voluntarios integrados al Plan ha sido reconocida como uno de los aspectos que favorecieron el desarrollo del Plan.





El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo ha logrado combinar prácticas inherentes a la gestión pública, con elementos innovadores, configurando una estrategia de gestión que ha propiciado la participación, la movilización social y el compromiso ciudadano por la equidad y el futuro del país.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

### LECCIONES APRENDIDAS DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO

Reflexionar sobre la experiencia y los saberes construidos por los actores, así como las lecciones aprendidas en el proceso, es fundamental en la gestión del conocimiento de cualquier proyecto. Examinar las lecciones aprendidas contribuye a que el conocimiento tácito se haga explícito y se difunda para mejorar la gestión del Plan y servir de guía a otros proyectos similares.

Estos aprendizajes facilitan la evolución del Plan hacia la consecución de sus objetivos pendientes. También pueden ser tomados en cuenta en la definición de otras políticas públicas de carácter social que pudieran generar procesos inspirados en las dinámicas positivas que se han dado en Quisqueya Aprende Contigo.

### Lecciones aprendidas a nivel mundial y su aplicación en la gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo

En el año de 2005, Campaña Mundial por la Educación (CME) publicó el informe Corregir los errores: puntos de referencia internacionales sobre la alfabetización de adultos, de ActioAid y Global Campaign for Education. Compilado por David Archer, de ActionAid International, este amplio estudio fue realizado con la participación de 67 programas de alfabetización a nivel global. Como resultado, presentó una serie de lecciones aprendidas en la práctica, las cuales han sido sintetizadas en 12 puntos de referencia generalizables a los diferentes países y programas. A partir de este estudio, se identificaron ocho (8) elementos clave para una gestión efectiva de los planes de alfabetización y se destacaron las opciones que asumió Quisqueya Aprende Contigo en cada una de las dinámicas de actuación y de gestión. Estos son: voluntad política, alcance de los objetivos, gestión de la continuidad educativa, estructura institucional vinculante, descentralización efectiva, voluntariado, capacitación continua, intervención adecuada.

De acuerdo a la experiencia, se presentan los principales aspectos más afectan la gestión de un Plan de Alfabetización y posibilidades de éxito. De la manera en sean implementados depende en buena medida sus resultados. En este acápite se hace una reflexión sobre las lecciones aprendidas a nivel mundial en materia de alfabetización de jóvenes y adultos y las soluciones que ha adoptado Quisqueya Aprende Contigo para cada uno de dichos aspectos.

## Voluntad política

Los gobiernos son los principales responsables de hacer realizable el derecho a la alfabetización de adultos: deben proveer liderazgo, crear marcos de políticas, propiciar un entorno favorable y proporcionar los recursos que sean necesarios (CME, 2005: 22). Han de lograr que el Plan de Alfabetización sea el resultado de un esfuerzo en el que participen todos los actores requeridos -en función de sus objetivos-, y que esta iniciativa sea parte de una estrategia general concebida para estimular el desarrollo del país, de suerte que esté conectado con los otros programas particulares de desarrollo.

- En el caso dominicano, existe un clima normativo, político y social que ha favorecido la puesta en marcha de Quisqueya Aprende Contigo, Plan que ha contado con el respaldo de las autoridades estatales. Esta voluntad política ha sido señalada por sus actores como el elemento que marca la diferencia entre ésta y otras experiencias previas de alfabetización. Además, ser parte de una estrategia más amplia -Quisqueya Sin Miseria-, dirigida a reducir la pobreza y la exclusión social, es otro factor clave para el Plan.
- Para el logro de los objetivos es necesario profundizar la voluntad política y el compromiso expresado en la fase de alfabetización. Urge asumir los desafíos planteados por Quisqueya Aprende Contigo, a fin de tomar las decisiones requeridas en el sistema educativo nacional y otras instancias competentes para su consecución. De lo contrario el impacto real del Plan en la construcción de un nuevo modelo de desarrollo en la República Dominicana será limitado y fugaz.

## Alcance de los objetivos del Plan y gestión de la continuidad educativa.

Un Plan de Alfabetización podrá generar un impacto real en la medida en que sus objetivos sean los suficientemente amplios para hacer que los saberes adquiridos por los beneficiarios se constituyan en un logro permanente. (CME, 2005:16). Como señala el informe, “no se pasa del analfabetismo al alfabetismo cruzando una línea mágica” (Ídem: 19). La alfabetización es un continuum que se sostiene y profundiza con el ejercicio o la práctica reiterada, sustentada por la continuidad educativa y la capacitación para el trabajo y la vida.

Por ello resulta comprensible que un Plan de Alfabetización, además de enseñar a leer y escribir, busque abrir espacios para que las competencias de lectoescritura puedan seguir desarrollándose y con ello servir para otorgar una mayor libertad al beneficiario. Así, junto al objetivo de alfabetizar se suele agregar otros, acorde a las necesidades de la comunidad. En ese sentido, la continuidad educativa constituye un objetivo relevante en todo Plan de Alfabetización, y de ella depende el desarrollo educativo del alfabetizado. Representa el verdadero desafío de los planes que se implementen, en especial para aquellos que se sustenten en la participación voluntaria, que suele resultar difícil de mantener por períodos largos de tiempo.

- Quisqueya Aprende Contigo incluyó cuatro objetivos relevantes para el desarrollo educativo y social, todos muy importantes para el perfeccionamiento de la alfabetización inicial porque proporcionan contextos variados en donde la lectoescritura y el cálculo son necesarios y a la vez reforzados: la continuidad educativa, la capacitación para el trabajo, la promoción del emprendimiento y la capacitación para la organización y la participación social. Una experiencia en pequeña escala de la continuidad educativa comenzó en el 2014 y se espera la aprobación de la propuesta final.
- Este Plan trascenderá en términos de impacto en la medida en que logre que sus beneficiarios puedan acceder a la continuación de sus estudios, lo cual constituye el gran reto de esta iniciativa. Resulta indispensable encontrar vías de implementación efectiva de estos objetivos, en especial la continuidad educativa. Esto apunta a la necesidad de definir una nueva institucionalidad para la Educación de Jóvenes y adultos en el país.

## **Estructura institucional vinculante y descentralización efectiva.**

En la implementación de un Plan de Alfabetización, es oportuno establecer vínculos institucionales entre sus actores y entre la organización central y los espacios o territorios locales. Esto así, a fin de que se pueda dar un diálogo continuo entre todos ellos y se pueda escuchar y responder a las necesidades de las distintas comunidades (Ídem: 24). En este orden, los actores locales deben estar verdaderamente empoderados del Plan, de suerte que el Plan se formule y ejecute en coordinación con el tratamiento que ellos dan a sus otros problemas comunitarios.

En esta dinámica la descentralización efectiva juega un papel relevante, la cual se verifica cuando el empoderamiento local se da en los siguientes ámbitos: a) Toma de decisiones (sobre la gestión, pero también en los métodos pedagógicos y el currículo), b) Participación de personas locales como alfabetizadores y otros cargos dentro del esquema del Plan, c) Elaboración de los

materiales de alfabetización y d) Control de los recursos financieros. Esto garantizaría que el Plan tenga relación directa con los asuntos de la vida de los participantes (CME, 2005: 24).

- Quisqueya Aprende Contigo ha organizado estructuras y dinámicas que promueven el diálogo, la concertación y la descentralización: sus Juntas de Alfabetización (a nivel nacional, provincial, municipal y distrital) han garantizado que los diversos actores territoriales puedan participar en la dirección y ejecución del Plan. La descentralización efectiva del Plan incluye las dinámicas generales de gobernanza, gestión e intervención, y se ha dado respecto a la toma de decisiones y a la participación de personas locales dentro de la estructura del Plan.
- En cambio, una descentralización efectiva no se ha dado en el manejo y control de los recursos humanos, materiales y financieros por los territorios. De igual modo, tanto el Equipo Técnico Nacional, como la DIGEPEP y la Dirección General de Educación de Jóvenes y Adultos tienen límites respecto a la toma de decisiones y la gestión del Plan que limitan su efectividad.

### **Voluntariado, un recurso que tiene sus debilidades.**

De acuerdo a la UNESCO (2015:171), uno de los puntos en los que los programas de alfabetización muestran mayor debilidad es en la contratación y la formación de los alfabetizadores. Numerosos programas siguen sosteniéndose en el reclutamiento de voluntarios, en especial en países pobres donde no se dispone de la financiación suficiente. Esto puede ser efectivo en la fase inicial, pero hace difícil la continuidad educativa.

El estudio llevado a cabo por CME muestra que la mayoría de los programas consultados preveía un pago de honorarios a los alfabetizadores: solo un quinto de los programas encuestados se sostenía en el trabajo voluntario. En el caso de los que pagaban, el monto ofrecido ascendía en general a valores mínimos (de un cuarto a un medio del sueldo básico de un profesor de primaria). El informe recomienda pagar al alfabetizador el salario mínimo de un docente.

- Aun cuando el Plan se fundamenta en el trabajo voluntario, los coordinadores provinciales y municipales, así como los animadores (personal que acompaña y apoya el trabajo en los Núcleos y la labor de los alfabetizadores) son contratados.
- Quisqueya Aprende Contigo ha optado por el trabajo voluntario: los alfabetizadores no reciben remuneración, pero sí un estipendio de RD \$2,000.00 mensuales para transporte.

Si bien esto ha sido favorable en la etapa de alfabetización, ha planteado retos importantes de cara a la continuidad educativa.

## **Necesidad de capacitación continua para los actores clave del Plan.**

Muy pocos países cuentan con un sistema permanente de desarrollo profesional para el sector de la alfabetización de adultos. Por ello, los programas se apoyan en sistemas especiales de capacitación de corto plazo establecidos para su funcionamiento (CME, 2005: 33). Esta capacitación suele dividirse en inicial y continua, y está dirigida tanto a los alfabetizadores como al personal que da acompañamiento o supervisa su labor.

Acorde al estudio de CME, la duración de la capacitación inicial en las intervenciones consultadas variaba de un rango de 20 a 40 horas a uno de 100 a 150 horas. En cuanto a la capacitación continua, la recomendación más frecuente es ofrecer un curso de actualización cada tres meses, si bien se destacó la importancia de contar con “estructuras informales de apoyo” para los alfabetizadores, es decir, foros o talleres en los que ellos puedan “intercambiar experiencias y apoyarse mutuamente” con cierta regularidad (Ídem: 34).

- Quisqueya Aprende Contigo ha establecido una capacitación inicial de 24 horas y un seguimiento de unas 16 horas. Se celebran reuniones al menos cada dos o tres meses con el objetivo de “confraternizar e intercambiar buenas prácticas y experiencias, fortalecer el compromiso con los resultados y reforzar los principios pedagógicos de la educación de adultos y la educación popular como intercambio de saberes y «aprendizajes para la vida»” (Equipo Técnico Nacional, 2014: 8). Para la capacitación de los alfabetizadores, sus capacitadores fueron seleccionados en función de su experiencia y formación en el área de EDJA.
- Los procesos de capacitación han sido considerados limitados y poco profundos por algunos actores consultados y no califican a los alfabetizadores para asumir la continuidad educativa.

## Garantía de una intervención adecuada.

Para ello se deben observar al menos parámetros oportunos en los siguientes aspectos:

**Relación entre alfabetizadores y alfabetizandos:** Los expertos de CME han encontrado que la relación entre alfabetizadores y beneficiarios varía según la región: en Asia la tendencia suele ser de 1 a 31; en África y América Latina, 1 a 23; en los países occidentales 1 a 7.

- En Quisqueya Aprende Contigo el número de beneficiarios por Núcleos varía de 10 a 15, con un promedio de 11, exceptuando los grupos de personas con discapacidad, en donde son alrededor de 7. En respuesta a las limitaciones de comunidades pequeñas y distantes, a partir de 2015 se ha permitido la conformación de Núcleos con un mínimo de 5 participantes.

**Horas y sesiones por semana:** A nivel internacional existe un consenso general en cuanto a la flexibilidad de los programas en materia de horarios y días de encuentro a la semana, conforme a las necesidades de los beneficiarios. Lo importante es que se produzcan de manera regular y sostenida. En promedio, los expertos recomiendan una frecuencia de dos a tres reuniones semanales de dos horas cada una, durante dos años (Ídem: 37 y 39).

- El proceso de alfabetización inicial de Quisqueya Aprende Contigo contempla de 6 horas semanales de trabajo durante un período de 6 meses. Los días y el horario son consensuados entre los participantes y el alfabetizador.
- Algunos actores consultados consideran que se requiere ampliar el tiempo destinado a la alfabetización.

**Métodos pedagógicos:** Estos deben fomentar la participación de los alfabetizandos y el diálogo entre ellos y el alfabetizador. Los temas a tratar han de estar relacionados con aspectos de la propia vida y la cultura de los beneficiarios.

- La capacitación de los alfabetizadores de Quisqueya Aprende Contigo se realiza a través de ejercicios coherentes con las prácticas que se deben desarrollar en los Núcleos de Aprendizaje (MINERD, 2014: 16). Se capacita al alfabetizador para que haga de la alfabetización una práctica “basada en el diálogo, en la participación, en la contextualización de las temáticas educativas y en la generación de una cultura letrada” (Ídem: 17).



- En la práctica, la aplicación de estos métodos está sujeta al criterio de alfabetizadores, los cuales en ocasiones incorporan recursos y métodos ajenos al modelo pedagógico del Plan.

**El dilema de las evaluaciones.** Resulta difícil medir la alfabetización, por lo cual nuevos métodos han surgido a partir del año 2000, dirigidos a diferenciar niveles de competencia que permitan determinar el grado de alfabetización de la población evaluada. De acuerdo a la UNESCO (2015, p. 157), “es necesario hacer más para extender la utilización de este tipo de instrumentos de evaluación en todo el mundo”.

- En el caso de Quisqueya Aprende Contigo, los animadores son los encargados de dar seguimiento al funcionamiento del Núcleo. Para ello, visitan los Núcleos una vez por semana o al menos una vez cada quince días, y hacen un informe final al concluir el Núcleo. Al principio del Plan la relación animador- Núcleo era de 1 a 10. A partir de febrero de este año 2015 es de 1 a 6, relación muy superior a la de otros programas, donde la relación entre supervisor y grupos de participantes sea 1 a 40 y hasta de 1 a 100 (CME. 2005: 39).
- En el Plan Nacional, los alfabetizandos no son evaluados a partir de pruebas, sino en función de su asistencia a los Núcleos de Aprendizaje y de sus trabajos realizados. El Plan tiene como principal evaluación del impacto, la evolución de las tasas de alfabetización con base en las encuestas ENHOGAR y ENFT.

## Conclusiones y recomendaciones finales.

1. El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo constituye una política pública social, desarrollada en el marco de la estrategia Quisqueya Sin Miseria, dirigida a reducir la pobreza y promover la inclusión social.

Es fundamental promover la articulación efectiva de los tres componentes del Plan para un impacto efectivo y sostenido de esta estrategia. En ese sentido, resulta indispensable promover la educación de las mujeres en condiciones de pobreza y vulnerabilidad, dado su rol principal en la educación de los hijos. Una acción integral de los componentes de Quisqueya Sin Miseria contribuiría con este propósito.

2. Uno de los aspectos señalados como factor de éxito que favoreció la implementación y gestión de Quisqueya Aprende Contigo ha sido la voluntad decidida de la Presidencia de la República la efectividad del primer objetivo del Plan: la alfabetización.

El apoyo estatal es clave para el desarrollo integral de Quisqueya Aprende Contigo.

3. Desde la perspectiva de la gestión, para el diseño del Plan se optó por un enfoque sistémico-adaptativo, basado en resultados. Se proyectaron cinco objetivos, de los cuales el primero se refiere a la alfabetización, cuyas metas son: a) Ofrecer oportunidades de alfabetización a las personas analfabetas de 15 años o más, y b) Que la tasa de analfabetismo de jóvenes y adultos sea igual o menor de 5%. Los otros objetivos se refieren a la continuidad educativa, capacitación laboral, capacidad emprendedora e inserción social.

Este estudio evidencia la ingente necesidad de ampliar y consolidar el alcance y resultados de los objetivos que complementan y dan sostenibilidad a la alfabetización.

4. La gestión de Quisqueya Aprende Contigo ha sido considerada como exitosa y efectiva. El Plan ha sabido ganarse el apoyo de la población dominicana gracias a su carácter participativo, plural. Para ello fue necesario diseñar una estructura organizativa ad hoc que facilitara el diálogo y la articulación Estado-sociedad a nivel central, provincial, municipal. La misma fue diseñada para propiciar el empoderamiento de todos los actores, evitar el impacto de las diferencias políticas e ideológicas y favorecer la cogestión.

Esta estructura de carácter voluntario –la dinámica organizativa-, encabezada por la Junta Nacional de Alfabetización, las Juntas de Alfabetización Provinciales, Municipales y los Núcleos de Aprendizaje, debe fortalecerse con miras a la continuidad del Plan.

5. Gestionar el Plan teniendo en cuenta las metas a lograr en cada territorio contribuyó a encauzar el Plan y así lograr el primer objetivo. Esta descentralización efectiva tuvo que ver con una estructura organizativa de tipo no jerárquico, donde cada Junta asumió los desafíos de su territorio y procuró buscar soluciones a las diversas situaciones emergentes.

La cogestión y la descentralización son formas parte de las grandes conquistas del Plan. Los actores destacan la necesidad de flexibilizar y desconcentrar los aspectos burocráticos-administrativos de la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros y fortalecer la selección y el seguimiento de los actores y los procesos.

6. El Plan Quisqueya Aprende Contigo ha colocado la Educación de Jóvenes y Adultos y el sistema educativo general en un punto de inflexión: una estrategia de la lucha contra la pobreza y la desigualdad significa una transformación de la manera de afrontar la educación básica de los jóvenes y adultos y conlleva -al menos a mediano plazo-, la búsqueda de soluciones innovadoras para la deserción escolar como fuente de analfabetismo.

Se requiere un abordaje integral de la educación a lo largo de la vida en el sistema educativo nacional y armonizar las intervenciones del MINERD, otras instancias del Estado y la sociedad en general, a fin de hacer sostenibles los logros alcanzados.

7. Más allá de los objetivos y metas de Quisqueya Aprende contigo, los procesos de participación y organización social derivados del esquema organizativo del Plan, han facilitado la atención a otras necesidades sociales, de interés para las comunidades y las personas. En ese sentido, miembros de la junta provincial y Juntas Municipales de Azua, indicaron en el taller de sistematización:

“Trabajar con la gente ha provocado el ocuparnos de otras necesidades, por ejemplo: quién está declarado, quien necesitaba un apoyo...”.

Gestionar políticas sociales desde la participación y la cogestión permite identificar desde el territorio mismo otras necesidades y problemas sociales que ameritan intervención. Esta capacidad desarrollada merece ser aprovechada y fortalecida.





ANEXOS

## ACUERDOS DE COLABORACIÓN CON QUISQUEYA APRENDE CONTIGO

ORGANIZACIÓN	TIPO
ALFALIT Internacional	Nacional
Asociación de Scouts Dominicanos, Inc. (ASDI)	Nacional
Asociación Dominicana de Gestores de Recursos Humanos, Inc.	Nacional
Asociación Scalabriniana al Servicio de la Movilidad Humana (ASCALA)	Nacional
Ciudad Alternativa y Comité para la Defensa de los Derechos Barriales (COPADEBA)	Nacional
Club San Carlos, Inc.	Nacional
Comisión de Trabajo Ecuménico Dominicano, Inc. (COTEDO)	Nacional
Comunidad Cristiana El Santuario	Nacional
Confederación Autónoma Sindical Clasista (CASC)	Nacional
Confederación Nacional de Productores Agropecuarios (CONFENAGRO)	Nacional
Conferencia del Episcopado Dominicano	Nacional
Consejo de Confraternidades de Pastores Evangélicos (CONACOPE)	Nacional
Consejo de Unidad Evangélica (CODUE)	Nacional
Fundación Fé Apostólica San Luis, Inc. (FUNDAFE)	Nacional
Fundación Sur Futuro	Nacional
Instituto Agrario Dominicano (IAD)	Nacional
Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC)	Nacional
Junta Central Electoral (JCE)	Nacional
Mesa del Diálogo Evangélico y la Estrategia Quisqueya Sin Miseria	Nacional
Ministerio de la Juventud	Nacional
Ministerio de Salud Pública (MSP) y el Ministerio de Educación (MINERD)	Nacional
Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)	Internacional
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)	Internacional
Partido Quisqueyano Demócrata (PQDC)	Nacional
Pastoral Cristiana de los Derechos Humanos (PACRIDEHUM)	Nacional
Rotary International	Nacional
Unión Misión Dominicana de los Adventistas del 7mo Día	Nacional
Voluntariado Bancentraliano	Nacional



## CIRCULARES: DISPOSICIONES DEL EQUIPO TÉCNICO NACIONAL

CIRCULAR - FECHA	DISPOSICIONES	DESTINATARIOS
<b>Circular No. 1</b> 13 de marzo 2013	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sobre la conformación y registro de Núcleos</li> <li>2. Sobre la capacitación de alfabetizadores(as)</li> <li>3. Sobre postulaciones coordinadores(as) y animadores(as)</li> <li>4. Pagos para animadores(as), coordinadores(as) y viáticos de alfabetizadores(as)</li> <li>5. Solicitudes y despacho de materiales de alfabetización</li> <li>6. Talleres de programación municipal</li> </ol>	a. Juntas Provinciales y Municipales de Alfabetización
<b>Circular No. 2</b> 22 de mayo 2013	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sobre los coordinadores municipales</li> <li>2. Animadores(as) de Núcleos de aprendizajes</li> <li>3. Sobre la modificación de los registros de Núcleos de aprendizajes</li> <li>4. Sobre la conclusión del proceso de alfabetización.</li> <li>5. Sobre el pago de viáticos a los alfabetizadores(as). Dificultades con la actualización de formulario de registro de Núcleos de aprendizajes.</li> </ol>	
<b>Circular No. 3</b> 18 de junio 2013	Asunto: Núcleos de Aprendizaje que finalizarán: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fecha de terminación</li> <li>2. Actualización de datos de los Núcleos que concluyen</li> <li>3. Certificación para los beneficiarios</li> <li>4. Actos de reconocimiento a beneficiarios</li> <li>5. Reconocimiento a los alfabetizadores</li> </ol>	a. Juntas de Alfabetización Provinciales, Municipales y de Distritos Municipales
<b>Circular No. 4</b> 22 de julio 2013	Asunto: Posposición actos reconocimiento.	
<b>Circular No. 5</b> 01 de sept. 2013	Asunto: Colaboración con INFOTEP	b. Coordinadores Provinciales, Municipales y Territoriales
<b>Circular No. 6</b> 17 de sept. 2013	Asunto: Colaboración con INFOTEP	
<b>Circular No. 7</b> 09 de octubre 2013	Asunto: Incentivos por excelente desempeño <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones de alfabetizadores.</li> <li>2. Reconocimientos a egresados.</li> <li>3. Sistema de información integrado del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo</li> <li>4. Página web <a href="http://www.digepep.gob.do">www.digepep.gob.do</a></li> </ol>	
<b>Circular No. 8</b> 15 de nov. 2013	Asunto: Segunda ronda de reconocimientos a egresados.	
<b>Circular No. 9</b> 25 de julio 2014	Asunto: Intervenciones complementarios de reforzamiento de la Jornada "Que nadie se quede fuera".	

CIRCULAR - FECHA	DISPOSICIONES	DESTINATARIOS
<p><b>Circular No. 10</b> 06 de enero 2015</p>	<p>Asunto: Segunda ronda de reconocimientos a egresados. Lineamientos para una política de incentivos para alfabetizadores, animadores, coordinadores y técnicos de Educación de Adultos, año 2014.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivo vinculado al registro de avances en los Núcleos</li> <li>2. Incentivo vinculado a la tasa de éxito de los Núcleos</li> <li>3. Incentivo vinculado a la meta de personas analfabetas incorporadas a Núcleos</li> <li>4. Incentivo vinculado a los resultados finales1.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Juntas de Alfabetización Provinciales, Municipales y de Distritos Municipales</li> <li>b. Coordinadores Provinciales, Municipales y Territoriales</li> <li>c. Técnicos de Educación de Jóvenes y Adultos Regionales y Distritales del MIN-ERD</li> </ol>
<p><b>Circular No. 11</b> 16 de febrero 2015</p>	<p>Asuntos: Nuevas disposiciones para mejorar el desempeño en el primer semestre 2015.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sobre el registro de Núcleos de Aprendizaje, número de participantes y pronto inicio de actividades.</li> <li>2. Sobre el registro de animadores(as) y el número mínimo de Núcleos de Aprendizaje.</li> <li>3. Sobre la recuperación de personas que no completaron el aprendizaje básico para ser certificados.</li> <li>4. Sobre las rutinas gerenciales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Juntas de Alfabetización Provinciales, Municipales y de Distritos Municipales</li> <li>b. Coordinadores Provinciales, Municipales y Territoriales</li> </ol>



# QUISQUEYA

## Aprende Contigo

Plan Nacional de Alfabetización

## SISTEMATIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE QUISQUEYA APRENDE CONTIGO METODOLOGÍA PARA EL TRABAJO DE CAMPO

### I. Introducción

Con el objetivo recuperar las vivencias de los participantes en la experiencia de organización y gestión operativa del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, se diseñó una propuesta metodológica que incluyó la recuperación de experiencias y saberes a través de las siguientes actividades<sup>1</sup>:

1. Entrevistas a profundidad a actores claves involucrados en la gestión del Plan en los territorios.
2. Talleres provinciales con actores provinciales y municipales involucrados en la gestión y en la intervención.
3. Un taller nacional con todos los coordinadores provinciales y municipales del Plan QAC y representantes regionales de la Dirección de Educación de Jóvenes y Adultos del MINERD.

### II. Diseño de Instrumentos

Los instrumentos desarrollados consistieron en:

- a) Un banco de preguntas para guiar las entrevistas a profundidad
- b) Un cuestionario con diez (10) preguntas abiertas, a ser aplicado en las mesas de trabajo de los talleres provinciales y el taller nacional (coordinadores y técnicos del MINERD).

Estos instrumentos fueron diseñados por un equipo multidisciplinar, conformado por antropólogos, sociólogos, educadores, trabajadores sociales, periodistas, ingenieros industriales y gestores, miembros del equipo consultor y de la Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia, DIGEPEP.

El equipo de diseño tomó como base los términos de referencia de la consultoría para la sistematización de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, elaborada por la OEI y la DIGEPEP. De igual modo, consideraron los hallazgos y construcciones teóricas construidas a partir del estudio documental, tanto de la información sobre el Plan como de

<sup>1</sup> A este conjunto de actividades se sumó un encuentro con enlaces, para fines de sistematización de la experiencia.

los referentes epistemológicos en materia de gestión. Esta elaboración fue desarrollada acorde a las características y dinámicas propias de la sistematización.

### III. Metodología aplicada para los Talleres Provinciales

#### ▪ Selección y descripción de la población consultada

Para la realización de los talleres provinciales de sistematización fueron seleccionadas cinco (5) provincias, escogidas a partir de los siguientes criterios básicos:

1. Representación de las grandes macro-regiones geográficas del país
2. Porcentaje de la meta final QAC alcanzada (positivo o deficitario en relación a la meta)
3. Características sociodemográficas del territorio (población, vocación productiva del territorio, las características de su liderazgo, entre otros).

Las provincias seleccionadas fueron: Dajabón, Duarte, Hato Mayor, Azua y Santo Domingo.

En los talleres provinciales participaron actores vinculados al Plan en el ámbito provincial, así como también actores vinculados al Plan en uno o dos municipios de los pertenecientes a dicha provincia. Se incluyeron miembros de las Juntas, coordinadores, capacitadores, animadores, alfabetizadores y alfabetizandos.

#### ▪ Diseño, organización y desarrollo

Los talleres fueron diseñados y organizados para recuperar información y conocimiento, a partir de la experiencia de los actores involucrados en la implementación del Plan a nivel territorial. Los resultados obtenidos permitirían construir y complementar la caracterización preliminar sobre la estrategia de gestión del Plan recuperada en el estudio documental QAC, identificar las fortalezas y oportunidades del mismo, las lecciones aprendidas y comprender el Plan como referente para futuras políticas públicas.

En cada taller participaron alrededor de 40 personas pertenecientes a las estructuras operativas y organizativas del Plan. Los participantes se distribuyeron en cuatro mesas de trabajo organizadas partiendo de la función desempeñada por éstos en el Plan y del ámbito territorial al que correspondía dicha función: una mesa para miembros de la Junta Provincial, una para miembros de la Junta Municipal, una para personas vinculadas a un Núcleo de Aprendizaje y una para personal vinculado a labores de coordinación administrativa y financiera. Los resultados obtenidos en cada mesa fueron socializados en plenaria.

### IV. Metodología aplicada al Taller Nacional

El taller nacional para coordinadores del Plan y técnicos del MINERD se realizó en el marco del encuentro mensual que realiza la DIGEPEP con estos colaboradores. El mismo siguió el formato de trabajo en mesas de los talleres provinciales. Se organizaron cinco (5) mesas para coordinadores e igual cantidad para técnicos del MINERD organizadas por región, en las cuales se trabajó el cuestionario. Se contó representantes de todo el país.

## V. Metodología aplicada para las entrevistas a profundidad

### ▪ Planificación, diseño, aplicación

La planeación y diseño de las guías de diálogos para la realización de entrevistas a profundidad fueron pensadas tomando en cuenta las distintas funciones desempeñadas por los actores vinculados a la gestión del Plan QAC y los aspectos fundamentales que sustentan la estrategia de gestión del Plan (atributos del estilo de gestión, dinámicas generales de actuación y dinámicas de gestión).

La selección de los entrevistados se realizó tomando entre otros criterios los siguientes elementos: personas vinculadas al diseño y/o implementación del Plan en sus distintos ámbitos territoriales (nacional, provincial y municipal), con un destacado nivel de compromiso e involucramiento en la gestión del mismo, procurando al mismo tiempo un equilibrio en la representación territorial (regiones norte, sur, este y metropolitana) y política, en el caso de los funcionarios de elección popular.

En tal virtud, se entrevistaron a miembros del Equipo Técnico Nacional, presidentes de Juntas Provinciales de alfabetización, Juntas Municipales, gobernadores civiles, así como con funcionarios regionales y distritales del MINERD y especialmente de la Dirección de Educación de Jóvenes y Adultos.

Las entrevistas fueron realizadas por un equipo multidisciplinario integrado por al menos un periodista, un trabajador social, un miembro del equipo consultor y un camarógrafo. En cada caso se grabó audio, video y se tomaron las notas claves para facilitar el proceso de transcripción de cada una de las alocuciones.

## VI. Transcripción y sistematización

Se desarrolló una estrategia para transcribir los audios de las diversas actividades planeadas con el objetivo de presentar una síntesis de cada caso. Tanto las conclusiones de los talleres como las entrevistas fueron transcritas. Se realizaron síntesis de las mesas organizadas en el encuentro con coordinadores provinciales y técnicos de adultos del MINERD, así como del encuentro realizado con los enlaces territoriales del Plan.

La información recuperada en los talleres y entrevistas fue consolidada tomando en cuenta los atributos, así como las dinámicas de actuación y gestión del Plan, atendiendo a la localidad, los actores y las preguntas, a fin de obtener información cruzada. La misma fue utilizada en la caracterización de la estrategia y los productos han sido incluidos en este informe.



# QUISQUEYA

## Aprende Contigo

Plan Nacional de Alfabetización

## TALLERES PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN QUISQUEYA APRENDE CONTIGO CON ACTORES LOCALES (PROVINCIAS Y MUNICIPIOS)

### GUÍA PARA FACILITADORES

#### 1. Propósitos

- 1.1. Poner en relieve las características del modelo de gestión del Plan, mediante la identificación de los principales atributos, dinámicas y procesos descritos por los actores.
- 1.2. Develar variaciones locales del modelo de gestión del Plan identificada por los actores locales.
- 1.3. Recuperar la valoración el modelo de gestión del Plan (fortalezas y oportunidades de mejora) desde la perspectiva de los actores.

#### 2. Metodología

##### 1.1. Actividades previstas:

- a) Cinco experiencias tipo, seleccionadas en el territorio nacional con criterio regional, para llevar a cabo la sistematización de la Estrategia de Gestión de Quisqueya Aprende Contigo en el municipio cabecera de las provincias elegidas, a través de talleres con actores locales.

Localidades: Provincia Dajabón (Municipio Dajabón), Provincia Azua (Municipio Azua de Compostela), Provincia Duarte (Municipio San Francisco de Macorís), Provincia Hato Mayor (Municipio Hato Mayor del Rey) y Provincia de Santo Domingo (Municipio Santo Domingo Este).

- b) Un taller especializado para la sistematización de la Estrategia de Gestión del PNA QAC, dirigido a personal de gestión (coordinadores provinciales del PNA QAC, asesores y técnicos regionales y distritales del MINERD). Convocatoria nacional.



## 1.2. Población meta talleres en las provincias:

- a) Dinámica general de actuación Gobernanza: Miembros de las Juntas Provinciales y Municipales
- b) Dinámica general de actuación Gestión: Coordinador/a provincial, coordinadores municipales, técnicos del MINERD (subdirectores distritales, asesores regionales y distritales, técnicos de educación de jóvenes y adultos)
- c) Dinámica general de actuación Intervención: Alfabetizados, facilitadores, animadores

## 1.3. El Método de Taller, combinado con Trabajo de Grupos organizados por actores afines será el utilizado en la dinámica de sistematización, acorde a los siguientes criterios:

- a) En cada grupo habrá un facilitador (a) designado por DIGEPEP, para conducir la reflexión y otro para tomar los resultados del taller, de forma que todos los participantes se concentren en aportar.
- b) El tamaño de los grupos no deberá exceder de 12 personas, para facilitar los aportes.
- c) Una o dos personas fungirán de coordinadores generales de cada taller, para el control del programa, los tiempos, imprevistos.
- d) Duración del taller: 3 horas máximo. Horario: 9:00 am – 12:00 m. Refrigerio.

## 1.4. Programa desarrollar:

- Bienvenida. Presentación de los participantes.
- Presentación de propósitos y metodología del taller. Preguntas y respuestas. Aclaraciones.
- División en grupos de trabajo.
- Trabajo en grupos con las preguntas para reflexión (No se trata de llegar a consensos, sino de tomar las observaciones y reflexiones de cada persona. Por eso no hay plenaria.
- Se finaliza con el almuerzo.



# QUISQUEYA

## Aprende Contigo

Plan Nacional de Alfabetización

### TALLERES CON ACTORES LOCALES EN PROVINCIAS Y MUNICIPIOS PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

Provincia: \_\_\_\_\_ Municipios: \_\_\_\_\_

Lugar del encuentro: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Mesa: \_\_\_\_\_

- ¿Qué ha significado para usted el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo?
- ¿Cuáles son las actividades que usted identifica como importantes para el funcionamiento del Plan? (Indique, de acuerdo a su experiencia, quién ejecuta esas actividades)
- ¿De qué modo se organizó el Plan en su territorio? (Señale los actores que intervinieron y cuáles funciones realizaban)
- ¿Cómo se han manejado los aspectos logísticos (espacio físico, distribución de materiales, conformación de Núcleos, incentivos, transporte, otros) del Plan en su territorio? (Indique su valoración sobre este aspecto y destaque los aportes locales para facilitar estos procesos en su comunidad).
- ¿Cuáles situaciones particulares han ocurrido en su municipio/provincia que hayan impactado el desarrollo del Plan localmente? Explique
- ¿Qué aspectos favorecieron y obstaculizaron el desarrollo del Plan en su comunidad?
- ¿Cuál es su valoración de la gestión del Plan (actividades, organización, logística, planificación, capacitación, otros)? ¿Por qué?
- ¿Qué usted cambiaría en la forma de conducir/gestionar Quisqueya Aprende Contigo para que funcionara mejor?
- ¿Cuáles aprendizajes nos aporta el Plan para su comunidad y para el país?
- La manera en que el Plan se ha manejado ¿Podría ser útil para otras acciones o programas que busquen mejorar la situación de las personas (educativa, socioeconómica, salud, vivienda otra)? Explique





# QUISQUEYA

## Aprende Contigo

Plan Nacional de Alfabetización

### MAPA DE PROCESOS: PREGUNTAS UTILIZADAS DURANTE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

1. ¿Existe un proceso de planificación, seguimiento y evaluación del proyecto?
2. ¿Cómo se crean las alianzas con las organizaciones?
3. ¿Cómo la estructura operativa apoya a la estructura organizativa?
4. ¿Cuáles sistemas de información dispone el Plan para su funcionamiento (para registro, seguimiento, monitoreo de los procesos)?
5. ¿A través de cuáles procesos son revisados, evaluados, mejorados los procesos que se operan en el Plan?
6. ¿Quién se encarga de la promoción del Plan y cómo se realiza?
7. ¿Cuáles organismos regulan el Plan Nacional de Alfabetización «Quisqueya Aprende Contigo»?
8. ¿Cómo es el proceso de elaboración, evaluación, selección de los materiales didácticos, así como la distribución y entrega de materiales?
9. ¿Una vez registrada y validada los registros de participantes y organizaciones, cómo se organizan los grupos y quien coordina estas acciones?
10. ¿Cuáles organismos pudiéramos decir que son socios del Plan?, es decir con cuáles organismos comparten acciones o procesos?
11. ¿La elaboración de los perfiles de los formadores es responsabilidad del equipo técnico del Plan? ¿Cómo se selección estos formadores?
12. ¿En cuáles procesos interviene la MESCyT dentro del Plan?
13. ¿En cuáles procesos interviene el MINERD dentro del Plan?
14. ¿En cuáles procesos intervienen otras instituciones dentro del Plan y cuáles son?
15. ¿Cuál es la función de los animadores?
16. ¿Cuáles procesos son necesarios para que una organización, persona individual se integre al proyecto?
17. Una vez que concluye el proceso de alfabetización cuáles son las opciones que pueden integrarse el alfabetizado. ¿Cuáles instituciones, organizamos intervienen? ¿Cuáles procesos se agotan en cada uno de ellos?

18. ¿Cómo está establecido los procesos de gestión del personal que labora para el proyecto: ¿proceso de reclutamiento, selección, evaluación, pago de nómina? Cuales proceso se dan para el pago de incentivo a las personas que participan como alfabetizadores
19. ¿Cómo están establecido los procesos financieros del proyecto? Elaboración del presupuesto, control, monitoreo y evaluación del presupuesto ¿Cuáles procesos de presupuestos son asumidos por el Plan? ¿Cómo intervienen otras organizaciones externas al programa?
20. ¿Cuáles instituciones son las que regulan el Plan?
21. ¿Cuándo un Núcleo de alfabetizados se adscribe a "un proyecto" y cuando no?
22. ¿La estructura inicial del programa es la misma estructura que opera el Plan para su funcionamiento?
23. ¿Cuáles procesos de promoción y divulgación de Plan?
24. ¿Cuál proceso se agota para la conformación de los proyectos locales?

## PARTICIPANTES EN TALLERES COORDINADORES PROVINCIALES, MUNICIPALES Y PERSONAL DEL MINERD

**LUGAR:** Santo Domingo

**FECHA:** 30 de abril 2015

Coordinadores QAC Región Metropolitana			
1.	Miguel Román Medina	Coordinador Adjunto	Santo Domingo Norte
2.	Balerio Martinez	Coordinador Provincial	Monte Plata
3.	Eugenio Sanó B.	Coordinador Provincial	San Cristóbal
4.	Mercedes Altagracia Toribio	Coordinador Provincial	Santo Domingo Oeste
5.	Bienvenida Rodríguez	Coordinadora Provincial	Los Alcarrizos
6.	Joselín Calderón	Coordinadora Distrito Nacional	Distrito Nacional
7.	Cergio Terrero	Técnico	
Coordinadores QAC Región Este			
1.	Juan Pablo de Salas	Coordinador Provincial	La Romana
2.	Félix Silvestre U.	Coordinador Provincial	Hato Mayor
3.	Miguel Reyes F.	Coordinador Municipal	La Altagracia
Coordinadores QAC Región Cibao Oriental			
1.	Stalín Rodríguez	Coordinador Provincial	La Vega
2.	Esclarecida Núñez	Coordinadora Provincial	Sánchez Ramírez
3.	Andrés Bloise	Coordinador Provincial	Hermanas Mirabal
4.	Enrique Pujals P.	Coordinador Provincial	Samaná
5.	Juliana Villar	Coordinadora Provincial	María Trinidad Sánchez
6.	Milagros Escaño	Coordinadora Provincial	Duarte
7.	José Raúl Paulino	Coordinador	Monseñor Nouel
8.	José Reyes (DIGEPEP)	Enlace M. T. Sánchez y Samaná	M. T. Sánchez/ Samaná
Coordinadores QAC Cibao Occidental			
1.	Marcio R. Castillo	Coordinador Provincial	Santiago
2.	Víctor Minaya	Coordinadora Provincial	Monte Cristi
3.	Claudia Tejada	Coordinadora Provincial	Valverde
4.	Bienvenido Colón	Coordinador Provincial	Dajabón



5.	Ramón Antonio Veras A.	Coordinador Provincial	Santiago Rodríguez
6.	Ángel A. Domínguez	Coordinador Provincial	Espaillat
7.	Lidia Sabina Gracia	Coordinadora Provincial	Puerto Plata
8.	Miriam Camilo (MINERD)	Enlace la Vega y Sánchez Ramírez	Sto. Domingo
<b>Coordinadores QAC Región Sur</b>			
1.	Luis Michael Reyes	Coordinador Provincial	Bahoruco
2.	Sandra Mateo Mateo	Coordinadora Provincial	San Juan
3.	Adela Vargas Santana	Coordinadora Provincial	Barahona
4.	Juan Perdomo	Coordinador Provincial	Independencia
5.	Benjamín Morel Mejía	Coordinador Provincial	San Jose de Ocoa
6.	Luis Castillo	Coordinador Provincial	Peravia
7.	Napoleón Feliz Perez	Coordinador Provincial	Pedernales
8.	Anderson Montero	Coordinador Provincial	Elías Piña
9.	Radamés Martínez (DIGEPEP)	Enlace Barahona y Pedernales	Pedernales
<b>Técnicos Regionales y Distritales de Educación de Adultos, Región Este MINERD</b>			
1.	Petronila María Mercedes	Técnica	El Seibo
2.	Cesar Ortega	Técnico	Hato Mayor
3.	Nicolas Cedeño Benítez	Técnico Regional	La Altagracia
4.	Manuel Reyes Valerio	Técnico Regional	San Pedro de Macorís
5.	Jose Ant. P.	Técnico del Distrito	La Romana
6.	Ysabel Gil	Técnica Doc. Nacional	MINERD-Sede
<b>Técnicos Regionales y Distritales de Educación de Adultos, Región Metropolitana MINERD</b>			
1.	Fausto de Los Santos	Técnico Docente Regional	Sto. Domingo Este
2.	Luis Aquino	Técnico Docente Regional	Monte Plata
3.	Rosa Maura Montero	Técnica Docente Regional	Sto. Domingo D.N.
4.	Cristina Rodríguez	Técnica Docente Regional	San Cristóbal

### Técnicos Regionales y Distritales de Educación de Adultos, Región Cibao Oriental MINERD

1.	Noel Reyes	Asesor Regional	María T. Sánchez
2.	Juan Burgos C.	Técnico Distrital	Samaná
3.	Jose Adriano Brito	Técnico Distrital	Hermanas Mirabal
4.	Juan Luis Sánchez	Técnico Regional	Sánchez Ramírez
5.	Luz Mercedes Delgado	Asesora Regional	La Vega
6.	Eduvigis Estrella	Asesora Regional	Duarte
7.	Manuel Santiago	Técnico Distrital	Monseñor Nouel

### Técnicos Regionales y Distritales de Educación de Adultos, Región Cibao Occidental MINERD

1.	Siprián de León H.	Asesor MINERD Adulto	Santiago
2.	Juan de Jesús Rodríguez	Asesor Regional de Educación	Valverde
3.	Alejandro Ventura	Asesor Regional	Puerto Plata
4.	Nansi Taveras Rodríguez	Técnica	Santiago Rodríguez
5.	Ramón William Guerrero	Técnico	Españat
6.	Mario Guzmán Núñez	Técnico Regional	Valverde
7.	Yolanda Mateo E.	Asesor Regional	Montecristi

### Técnicos Regionales y Distritales de Educación de Adultos, Región Sur MINERD

1.	Daynesis Herasmo A.	Técnica Docente Regional	Bahoruco
2.	Melvin Vólquez	Técnico Distrital	Independencia
3.	Ramona Báez Tejeda	Técnica Distrital	San Jose de Ocoa
4.	Margarita Lugo	Técnica Distrital	Peravia
5.	Ángela Pérez	Técnica Distrital	Azua
6.	Rosa Elvira Ramírez Martínez	Técnico Regional	Azua
7.	Margarita Sánchez	Asesora Adulto	San Juan
8.	Danny Familia Roa	Técnica Regional	San Juan
9.	Fabián Díaz Casado (DIGEPEP)	Enlace Azua y Puerto Plata	

**Equipo Consultor:** Luz Inmaculada Madera, Altagracia Pozo

**Representante de la OEI:** Rita Montes de Oca

**Invitado:** Fernando Fantova, experto internacional.

## PARTICIPANTES EN TALLERES CON ACTORES LOCALES EN PROVINCIAS Y MUNICIPIOS

**LUGAR:** PROVINCIA AZUA - **FECHA:** 21 DE ABRIL DEL 2015

Miembros Junta Provincial y Juntas Municipales				
1.	Rafaela O. Nova	Secretaria Junta Provincial	Directora Regional de Educación	Azua
2.	Fernando de los Santos	Presidente de la Junta Municipal.	Ayuntamiento	Padre las Casas
3.	Pedro Vicente Soler	Presidente de la Junta Municipal.	Ayuntamiento	Las Charcas
4.	Francisco Peña	Miembro de la Junta Municipal	Voluntario	Las Charcas
5.	Fanis Elisa Lara	Miembro de la Junta Municipal	OHYMUBA	Azua
6.	Yaritza Pérez	Miembro de la Junta Municipal	Ayuntamiento	Padre las Casas
7.	José Brito Sánchez	Miembro de la Junta Municipal	Ayuntamiento	Las Charcas
8.	Ana Sánchez	Miembro de la Junta Municipal	Iglesia Evangélica	Las Charcas
12.	Wilfrido Cirito	Miembro de la Junta Municipal	PNUD	Azua
Coordinadores QAC, Representantes MINERD y Capacitadores de alfabetizadores				
1.	Genaro Marcial Díaz	Coordinador Provincial	DIGEPEP	Azua
2.	Roberta Yanet Pérez	Coordinadora Municipal	DIGEPEP	Azua
3.	Julio C. Figueroa	Coordinador Municipal	DIGEPEP	Azua
4.	Virdania Ramírez	Coordinadora Municipal	DIGEPEP	Pueblo Viejo
5.	Silvia Melo Abreu	Coordinador Municipal	DIGEPEP	Azua
6.	María Francisca Tejeda	Coordinadora Municipal	DIGEPEP	Estebanía
7.	Amantina Soledad	Coordinadora Municipal	DIGEPEP	Peralta
8.	Eddy de Jesús Matos	Coordinador Municipal	DIGEPEP	Las Yayas
9.	Cristóbal de León	Coordinador Municipal	DIGEPEP	Padre Las Casas
10.	Mercedes Adames	Técnica Distrital de EJA	MINERD	Padre Las Casas
11.	Rosa Elvira Ramírez	Técnica Distrital de EJA	MINERD	Azua
12.	José Antonio de la Rosa	Capacitador de Alfabetizadores	MINERD	Azua
13.	Wendy Delgadillo	Capacitadora de Alfabetizadores	MINERD	Azua

14.	Cristobalina Veloz Arias	Capacitadora de Alfabetizadores	MINERD	Padre Las Casas
Animadores, Alfabetizadores y Alfabetizados				
1.	Ángel Solís	Animador	DIGEPEP	Azua
2.	Emilia Beltré de la Rosa	Animadora	DIGEPEP	Azua
3.	Milagros Rosario	Animadora	DIGEPEP	Azua
4.	Nairobi Trinidad Carrasco	Animadora	DIGEPEP	Azua
5.	Yennis Ciprián	Alfabetizadora	DIGEPEP	Azua
6.	Fernando Jimenez	Alfabetizador	DIGEPEP	Azua
7.	Dulce Ramos	Alfabetizadora	DIGEPEP	Azua
8.	Magali Navarro	Alfabetizadora	DIGEPEP	Azua
9.	Fátima del Rosario Mora	Alfabetizada	Núcleo	Azua
10.	Daneris Ramírez	Alfabetizada	Núcleo	Azua
11.	Genesis Figueroa	Alfabetizada	Núcleo	Azua
12.	Dioraida Miordez	Alfabetizada	Núcleo	Azua

**LUGAR:** PROVINCIA DAJABÓN - **FECHA:** 21 DE ABRIL DEL 2015

Miembros Junta Provincial y Juntas Municipales				
1.	Milka Jimenez Arias	Miembro Junta Provincial	Gobernación Civil	Dajabón
2.	Ángela Lima	Miembro de la Junta Municipal	Alcaldía Municipal	Dajabón
3.	Roanna Fondeur	Miembro de la Junta Municipal	Universidad UTE-SA	Dajabón
4.	Jonatan González	Miembro de la Junta Municipal	Ministerio de la Juventud	Dajabón
5.	Leonelis A.	Miembro de la Junta Municipal	Sociedad Civil	Partido
6.	Carlos Suero Reynoso	Miembro de la Junta Municipal	CESFRONT	Loma de Cabrera
7.	Juana Pérez Aleja	Miembro de la Junta Municipal	Iglesia Católica	El Pino
8.	Janette Martinez	Miembro de la Junta Municipal	Junta de Vecinos	Partido
9.	Fátima Ynoa	Miembro de la Junta Municipal	Alcaldía Municipal	El Pino

Coordinadores QAC y Representantes MINERD				
1.	Cesar Bienvenido Colón	Coordinador Provincial	DIGEPEP	Dajabón
2.	Alejandro Familia	Coordinador Municipal	DIGEPEP	Restauración
3.	Danny José Richard	Coordinador Municipal	DIGEPEP	Restauración
4.	Maritza Mateo	Coordinadora Municipal	DIGEPEP	Restauración
5.	Rubén Peralta	Coordinador Municipal	DIGEPEP	El Pino
6.	Manuel Prud-Home	Coordinador Municipal	DIGEPEP	Partido
7.	Carlos Fortunato	Asesor Regional Educ. de Adultos	MINERD	Partido
8.	Yolanda Mateo	Asesora Regional Educ de Adultos	MINERD	Dajabón
Animadores, Alfabetizadores y Alfabetizados.				
1.	Dayra Valenzuela	Animadora	DIGEPEP	Río Limpio
2.	Roddy Ogando	Animador	DIGEPEP	Dajabón
3.	Jonatan Gabriel Montero	Animador	DIGEPEP	Loma de Cabrera
4.	Aníbal José de la Rosa	Animador	DIGEPEP	Loma de Cabrera
5.	Iliana Méndez Martínez	Animadora	DIGEPEP	Río Limpio
6.	Agustín de Jesús	Animador	DIGEPEP	Restauración
7.	Darys Javier Román	Animador	DIGEPEP	Restauración
8.	Euclides Castillo	Animador	DIGEPEP	Dajabón
9.	Roselys Castillo	Animadora	DIGEPEP	El Pino
10.	Valeria Veras Blanco	Animadora	DIGEPEP	Partido
11.	Eladia Hurtado	Alfabetizadora	DIGEPEP	Partido
12.	Rosa Iris Díaz P.	Alfabetizadora	DIGEPEP	Restauración
13.	Angelita Martínez	Alfabetizadora	DIGEPEP	Restauración
14.	Seferina Guzmán Díaz	Alfabetizadora	DIGEPEP	Partido
15.	Socorro de Jesús Fortuna	Alfabetizada	Núcleo	Dajabón
16.	Leydi Bethania	Alfabetizada	Núcleo	Dajabón
17.	María Estela Castillo	Alfabetizada	Núcleo	Partido
18.	Rosa Soli	Alfabetizada	Núcleo	Restauración

Miembros Junta Provincial y Juntas Municipales				
1.	Amílcar Romero	Presidente de la Junta Provincial	Senador	San Francisco de Macorís
2.	Juan Victorio	Secretario Junta Provincial Duarte	Director Regional de Educación	San Francisco de Macorís
3.	Domingo González	Miembro Junta Provincial	ADP	Pimentel
4.	Odelín Morel Vargas	Miembro Junta Provincial	Unión de Juntas de Vecinos	San Francisco de Macorís
5.	Rafael Luis de la Cruz	Miembro de la Junta Provincial	Asoc. Pastores de Iglesias Evangélicas	Pimentel
6.	Máximo Paulín	Miembro de la Junta Provincial	Progresando con Solidaridad	San Francisco de Macorís
7.	Bernardo Amarante	Miembro de la Junta Municipal	Iglesia Evangélica	San Francisco de Macorís
8.	Carmen A. Rosario Ortiz	Miembro de la Junta Municipal	Alcaldía Municipal	San Francisco de Macorís
9.	Leocadia Moya	Secretaria Junta Municipal	Directora Distrital de Educación	Castillo, Pimentel y Hostos
10.	Nancy Rosario	Secretaria Junta Municipal	Directora Distrital de Educación	Villa Riva y Arenoso
Coordinadores QAC, Representantes MINERD y Capacitadores de alfabetizadores				
1.	Milagros Escaño G.	Coordinadora Provincial	DIGEPEP	San Francisco de Macorís
2.	Juana Vianel Ramos	Coordinadora Municipal	DIGEPEP	San Francisco de Macorís
3.	María Estela Merejildo	Coordinadora Municipal	DIGEPEP	Pimentel
4.	Ulises A. Marizán	Coordinador Territorial	DIGEPEP	San Francisco de Macorís
5.	Carmen Santana N.	Subdirectora Distrital EJA	MINERD	San Francisco de Macorís
6.	Leonardo Ramos L.	Técnica Distrital de EJA	MINERD	San Francisco de Macorís
7.	José Luis Santana	Técnica Distrital de EJA	MINERD	San Francisco de Macorís
8.	Eduvigis Estrella	Asesora Regional EJA	MINERD	San Francisco de Macorís
9.	María Espinal	Técnica Distrital de EJA	MINERD	Castillo, Hostos y Pimentel
10.	Dominga Sierra	Técnica Distrital de EJA	MINERD	Villa Riva y Arenoso



11.	Rafael Abreu	Técnica Distrital de EJA	MINERD	San Francisco de Macorís
12.	Alba Alt. Rosa Lora	Técnica Distrital de EJA	MINERD	San Francisco de Macorís
13.	María Yolaris Lora	Capacitadora	MINERD	San Francisco de Macorís
<b>Animadores, Alfabetizadores y Alfabetizados.</b>				
1.	Mercedes Betemi	Animadora	DIGEPEP	San Francisco de Macorís
2.	Yanirsa Castro	Animadora	DIGEPEP	Pimentel
3.	Juana Victorino	Animadora	DIGEPEP	San Francisco de Macorís
4.	Dislenis Reyes B.	Alfabetizadora	DIGEPEP	San Francisco de Macorís
5.	Francisca González	Alfabetizadora	DIGEPEP	Pimentel
6.	Glenny Castillo	Alfabetizadora	DIGEPEP	San Francisco de Macorís
7.	Juan S. de la Cruz	Alfabetizado	Núcleo	San Francisco de Macorís
8.	Pascuala Ramos	Alfabetizada	Núcleo	San Francisco de Macorís
9.	Amparo Paulino	Alfabetizada	Núcleo	San Francisco de Macorís
10.	María Alt. González	Alfabetizada	Núcleo	Pimentel

**LUGAR:** HATO MAYOR - **FECHA:** 24 DE ABRIL DEL 2015

<b>Miembros Junta Provincial y Juntas Municipales</b>				
1.	Rubén Darío Cruz	Presidente Junta Provincial	Senado	Hato Mayor
2.	Braulio Rivera	Secretario Junta Provincial	Dirección Regional	San P. de Macorís
3.	Vidal Rodríguez	Miembro Junta Provincial	Oficina Senatorial	Hato Mayor
4.	Isabel Ogando	Miembro Junta Provincial	Ministerio de la Mujer	Hato Mayor
5.	Liduvina Paulino	Miembro Junta Provincial	Gobernación	Hato Mayor
6.	Anllely Hernández	Secretaria Junta Municipal	Distrito Educativo	Sabana de la Mar
7.	Florentina Jimenez P.	Secretaria Junta Municipal	Distrito Educativo	El Valle

8.	Lidia I. Hernández	Miembro Junta Municipal		Hato Mayor
9.	Santa Vásquez	Miembro Junta Municipal	Representante Iglesia	Hato Mayor
10.	Reymundo L.	Miembro Junta Municipal	CEPEC	Sabana de la Mar
11.	Nicolas Lizardo	Miembro Junta Municipal	Presidente Federación de Juntas de Vecinos	Hato Mayor
12.	Maria R. Tolentino	Miembro Junta Municipal	Ayuntamiento Municipal	Hato Mayor
13.	Pedro Leonardo de la Rosa	Miembro Junta Municipal	Progresando con Solidaridad	Sabana de la Mar
14.	Patricio Ubiera	Miembro Junta Municipal	Distrito Educativo	Hato Mayor

#### Coordinadores QAC, Representantes MINERD y Capacitadores de alfabetizadores

1.	Félix Silvestre Ubiera	Coordinador Provincial	DIGEPEP	Hato Mayor
2.	Sandra Ninoska Sosa	Coordinadora Municipal	DIGEPEP	Hato Mayor
3.	Iluminada González	Coordinadora Municipal	DIGEPEP	Sabana de la Mar
4.	Manuel Reyes Valerio	Técnico Regional de EJA	MINERD	San P. de Marcorís
5.	Milagros Espinal R.	Técnica Distrital de EJA	MINERD	Sabana de la Mar
6.	Vicente Figueroa	Técnico Distrital de EJA	MINERD	El Valle
7.	Cesáreo Ortega	Técnico Distrital de EJA	MINERD	Sabana de la Mar
8.	Audry Robles	Capacitadora	MINERD	Hato Mayor
9.	Wendy Leida Mota	Capacitadora	MINERD	Hato Mayor
10.	Elizabeth Contreras	Capacitadora	MINERD	Hato Mayor

#### Animadores, Alfabetizadores y Alfabetizados

1.	Teresita Olea	Animadora	DIGEPEP	Sabana de la Mar
2.	Lidia Vilorio	Animadora	DIGEPEP	Sabana de la Mar
3.	Pablo Trinidad Berroa	Animador	DIGEPEP	Hato Mayor
4.	Elsa Magalis Díaz	Animadora	DIGEPEP	Hato Mayor
5.	Aneika Alcántara	Animadora Administrativa	DIGEPEP	Hato Mayor
6.	María Elisa Reyes	Animadora	DIGEPEP	Hato Mayor

7.	Evelin Núñez	Alfabetizadora	DIGEPEP	Sabana de la Mar
8.	Elizabeth Bastardo	Alfabetizadora	DIGEPEP	Hato Mayor
9.	Manuel Hidalgo A.	Alfabetizador	DIGEPEP	Sabana de la Mar
10.	Florentina de la Rosa	Alfabetizadora	DIGEPEP	Hato Mayor
11.	Apolonia Castro	Alfabetizada	Núcleo	Hato Mayor
12.	Esperanza Martínez	Alfabetizada	Núcleo	Hato Mayor
13.	Ynocencia Gerónimo de los Santos	Alfabetizada	Núcleo	Sabana de la Mar

**Representante de la OEI:** Rita Montes de Oca por el Equipo Consultor.

**LUGAR:** PROVINCIA DE SANTO DOMINGO -SANTO DOMINGO ESTE **FECHA:** 28 DE ABRIL DEL 2015

Miembros Junta Provincial y Juntas Municipales				
1.	Cristina Lizardo	Presidente Junta Provincial	Senadora	Provincia Santo Domingo
2.	Padre Bartolomé Marte	Miembro Junta Provincial	Parroquia S.R.	Provincia Santo Domingo
3.	Juan Frías	Miembro Junta Provincial	Gobernador	Provincia Santo Domingo
4.	Juan de los Santos	Presidente Junta Municipal	Alcalde	Municipio Sto. Dgo. Este
5.	Jesús Belén	Miembro Junta Provincial	Gobernación Provincial	Provincia Santo Domingo
6.	Nancy Montilla Montero	Miembro Junta Municipal	Iglesia Ministerio	Provincia Santo Domingo
7.	Francia Moquete	Miembro Junta Municipal	Tu Mujer	Provincia Santo Domingo
8.	Luis Fabián	Miembro Junta Municipal	Sociedad Civil	Provincia Santo Domingo
9.	Máximo Florián	Miembro Junta Municipal		Provincia Santo Domingo
10.	Wander García	Miembro Junta Municipal	ADP	Provincia Santo Domingo
11.	Francisco Morillo Montero	Miembro del Programa Militar de Alfabetización	Fuerzas Armadas	Provincia Santo Domingo
Coordinadores QAC y Representantes MINERD				
1.	Jacinta Estévez	Coordinadora Provincial	DIGEPEP	Provincia, Santo Domingo.

2.	Eulalia Madera	Coordinadora Municipal	DIGEPEP	Municipio Sto. Dgo. Este
3.	Rosa Ariza	Coordinadora Municipal	DIGEPEP	Municipio Sto. Dgo. Este
4.	Nicolás Guevara	Enlace	DIGEPEP	Municipio Sto. Dgo. Este
5.	Tania A. Santana	Técnico Distrital 10-03	MINERD	Municipio Sto. Dgo. Este
6.	Fausto de los Santos	Técnico Distrital Regional 10	MINERD	Municipio Sto. Dgo. Este
7.	Francisca Alcántara	Técnico Distrital Regional 10-04	MINERD	Municipio Sto. Dgo. Este
8.	Aracelis Vásquez	Técnico Distrital Regional 10-06	MINERD	Municipio Sto. Dgo. Este
9.	Agustín Medrano	Técnico Distrital Regional 10-04	MINERD	Municipio Sto. Dgo. Este
10.	Flor María Peralta	Técnico Distrital Regional 10-03	MINERD	Municipio Sto. Dgo. Este
11.	Domingo Cordero	Técnico Distrital Regional 10-06	MINERD	Municipio Sto. Dgo. Este
<b>Alfabetizadores y Alfabetizados.</b>				
1.	Beatriz Crisóstomo	Alfabetizadora	DIGEPEP	Municipio Sto. Dgo. Este
2.	Mercedes Sandoval	Alfabetizadora	DIGEPEP	Municipio Sto. Dgo. Este
3.	Sarah Valerio	Alfabetizadora	DIGEPEP	Municipio Sto. Dgo. Este
4.	Elsa Altagracia	Alfabetizadora	DIGEPEP	Municipio Sto. Dgo. Este
5.	Romero de la Cruz	Alfabetizador	DIGEPEP	Municipio Sto. Dgo. Este
6.	Maximiliana Romero	Alfabetizadora	DIGEPEP	Municipio Sto. Dgo. Este
7.	Martha Disla	Alfabetizadora	DIGEPEP	Municipio Sto. Dgo. Este
8.	Melani Mercedes	Alfabetizadora	DIGEPEP	Municipio Sto. Dgo. Este
9.	Seberiana Roma	Alfabetizada	Núcleo	Municipio Sto. Dgo. Este
10.	Carlito Florián	Alfabetizado	Núcleo	Municipio Sto. Dgo. Este
11.	Miguelina	Alfabetizada	Núcleo	Municipio Sto. Dgo. Este
13.	Rodolfo Valerio	Alfabetizado	Núcleo	Municipio Sto. Dgo. Este

**Equipo Consultor:** Inmaculada Madera

**Representante de la OEI:** Rita Montes de Oca

## EQUIPO CONSULTOR Y COLABORADORES

Este trabajo de sistematización y caracterización de la estrategia de gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, ha sido resultado del esfuerzo conjunto de diferentes equipos de trabajo y asesores:

### Consultores técnicos

- Luz Inmaculada Madera Soriano: Directora del proyecto, responsable del proceso de sistematización y caracterización de la Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo (concepto y diseño, dirección técnica, entrevistas, trabajo de campo/procesamiento de la información. Elaboración informe final).
- Kary Alba Rocha – Responsable del análisis-síntesis de la sistematización y colaboradora en la formulación general del informe. Correctora.
- Altagracia Pozo - Responsable de elaboración Mapa de Procesos, corresponsable del diseño del Sistema de Gestión y colaboración en el Mapa de Actores y Ecosistema del Plan. Participación en trabajo de campo (Entrevista, talleres).
- Edwin Miesescy Sandro Valdez – Colaboradores en la elaboración del Mapa de Actores y Ecosistema del PNA QAC.
- Horacio Medrano, Stephanie Almodóvar y Angeline Molina – Responsables de la valoración del PNA QAC y sus aportes como Política Pública Social. Identificación de fortaleza y debilidades del Plan.
- Yildalina Tatem Brache – Colaboración en estudio documental.

### Apoyo Técnico por la OEI

- José Rivero (+) - Asesor Iberoamericano Regional. Valoración del diseño inicial de la sistematización.
- Ivelisse Prats de Pérez - Asesora Iberoamericana nacional. Validación del diseño y orientación de la sistematización. Participación en encuentros de trabajo.
- Rita Montes de Oca - Soporte para coordinación y gestión administrativa. Colaboradora en los procesos técnicos de sistematización y caracterización de la estrategia (apoyo estudio documental, entrevistas, trabajo de campo, procesamiento de la información, elaboración de gráficos).

### Apoyo Técnico por la DIGEPEP

#### **1. APOYO REVISIÓN DOCUMENTAL, COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL, ENCUENTROS, ENTREVISTAS Y TRABAJO DE CAMPO**

- Horacio Medrano
- Fabián Díaz Casado

#### **2. APOYO DISEÑO METODOLÓGICO Y CONSTRUCCIÓN DE INSTRUMENTOS PARA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

- Frank Cáceres
- Nicolás Guevara
- Radamés Martínez
- Fabián Díaz Casado
- Horacio Medrano

### 3. APOYO COORDINACIÓN, LOGÍSTICA Y REALIZACIÓN ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

ENTREVISTADORES	VIDEO Y FOTOGRAFÍA	TRANSCRIPCIONES:
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fabián Díaz Casado</li> <li>▪ Francis Jorge</li> <li>▪ Horacio Medrano</li> <li>▪ Angeline Molina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juan Emilio Hidalgo</li> <li>▪ Jesús Tejeda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angeline Molina</li> <li>▪ Rosa Lina Núñez</li> <li>▪ Dilcia Richardson</li> <li>▪ Bethania Mena</li> </ul>

### 4. APOYO COORDINACIÓN, LOGÍSTICA Y REALIZACIÓN DE TALLERES PROVINCIALES

TERRITORIO	APOYO LOGÍSTICO (COORD. PROV. QAC)	FACILITADORES
AZUA	Genaro Marcial Díaz	Ángela Rodríguez, Angeline Molina y Fabián Díaz Casado
DAJABÓN	Bienvenido Colón	Kelva Pérez, Flady Alcántara y Horacio Medrano
DUARTE	Milagros Escaño	Flady Alcántara, Cergio Terrero y Fabián Díaz
HATO MAYOR	Félix Silvestre	Angeline Molina, Santo De La Cruz, Horacio Medrano
SANTO DOMINGO	Jacinta Estévez y Altagracia Peralta	Nicolás Guevara, Flady Alcántara, Angeline Molina, Santo De La Cruz, Cergio Terrero, Fabián Díaz, Horacio Medrano



# Referencias y Documentos Consultados

## DOCUMENTOS DEL PLAN DE ALFABETIZACIÓN

- Camilo, M. (2014). *La continuidad en el Nivel Básico garantiza la sostenibilidad de la alfabetización y contribuye a elevar el nivel educativo de todo el país*. Observatorio Educativo de la Alfabetización. Boletín Informativo [en línea]. Año 2. No. 1. Siembra Saber. Santo Domingo: Sur Futuro. Disponible en: <http://surfuturo.org/wp/wp-content/uploads/2014/05/BOLETIN-EL-OBSERVATORIO-ENERO-20141.pdf> [2015, junio].
- Camilo, M. et al (2014). *Aprendiendo de la práctica. Orientaciones para la formación continua de alfabetizadores y alfabetizadoras*. Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. Dirección General de Educación de Adultos. Santo Domingo: MINERD. (Documento Digital).
- DIGEPEP (2012). *El Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”*. Santo Domingo: Ministerio de la Presidencia. (Documento digital).
- DIGEPEP, (2013-15). *Boletín de Alerta Semanal Nos. 1-138*. Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. Disponibles en: <http://digepep.gob.do/publicaciones?start=112> [2015, junio].
- DIGEPEP (2014). *Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo*. UNESCO Confucius Prize for Literacy. Santo Domingo. (Documento digital).
- DIGEPEP (2015). *Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo*. UNESCO Confucius Prize for Literacy. Santo Domingo. (Documento digital).
- DIGEPEP, MINERD, MESCyT (2012). *Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”. Manual de Organización*. Versión del 11 de octubre del 2012. Santo Domingo: Ministerio de la Presidencia. Disponible en: [http://digepep.gob.do/images/Manual\\_de\\_Organización\\_Plan\\_Nacional\\_Alfabetizacion\\_6\\_noviembre\\_2012.pdf](http://digepep.gob.do/images/Manual_de_Organización_Plan_Nacional_Alfabetizacion_6_noviembre_2012.pdf) [2015, junio].
- DIGEPEP, MINERD, MESCyT (2012). *Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”. Plan Operativo*. Versión resumida. Santo Domingo: Ministerio de la Presidencia. Disponible en: [http://digepep.gob.do/images/Plan\\_Operativo\\_del\\_Plan\\_Nacional\\_de\\_Alfabetización\\_Versión\\_resumida.pdf](http://digepep.gob.do/images/Plan_Operativo_del_Plan_Nacional_de_Alfabetización_Versión_resumida.pdf) [2015, junio].
- DIGEPEP, MINPRE (2013). *Marco Estratégico de la Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia, DIGEPEP*. Santo Domingo: Ministerio de la Presidencia. Disponible en: <http://digepep.gob.do/transparencia/index.php/marco-estrategico> [2015, junio].
- DIGEPEP, MINPRE, MAP (2013). *Resolución Núm. 01-13. Aprobación estructura organizativa de la Dirección de Programas Especiales de la Presidencia (DIGEPEP)*. Santo Domingo: Ministerio de la

- Presidencia. (Documento digital). Fragmento disponible en: <http://digepep.gob.do/transparencia/index.php/organigrama> [2015, junio].
- DIGEPEP, ONE, BANCO CENTRAL, MEPYD (2015). Revisión técnica tasa analfabetismo y avances Plan Quisqueya Aprende Contigo. Santo Domingo. (Documento digital).
- Equipo Técnico Nacional del Plan Quisqueya Aprende Contigo (2013). *Circulares 1-11. Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo*. Santo Domingo: DIGEPEP. (Documento digital).
- Equipo Técnico Nacional del Plan Quisqueya Aprende Contigo (2014). *Guía del buen animador de Núcleos de aprendizajes*. Santo Domingo. (Documento Digital).
- Junta Nacional de Alfabetización (2014). *Informe del Equipo Técnico Nacional 8-12-2014*. Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. Santo Domingo (Documento Digital).
- Junta Nacional de Alfabetización, Equipo Técnico Nacional (2013). *Informe de Avance del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo*. Santo Domingo. (Documento Digital).
- Medina, D. (2012). Decreto 491-12. *Creación de la Dirección de Programas Especiales de la Presidencia, DIGEPEP y del Programa Quisqueya Sin Miseria*. Santo Domingo: Presidencia de la República. Disponible en: [http://digepep.gob.do/images/1.\\_Decreto\\_\\_491-12.pdf](http://digepep.gob.do/images/1._Decreto__491-12.pdf) [2015, junio].
- Medina, D. (2012). Decreto 546-12. *Creación del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo*. Santo Domingo: Presidencia de la República. Disponible en: [http://digepep.gob.do/images/2.\\_Decreto\\_546-12.pdf](http://digepep.gob.do/images/2._Decreto_546-12.pdf) [2015, junio].
- Medina, D. (2013). Decreto 375-13. *Se declara el 2014 como "Año de la Superación del Analfabetismo"*. Santo Domingo: Presidencia de la República. Disponible en: [http://digepep.gob.do/images/3.\\_Decreto\\_375-13.pdf](http://digepep.gob.do/images/3._Decreto_375-13.pdf) [2015, junio].
- Mercedes, A. (2012). *Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. Sistema de Metas Presidenciales*. MINERD. Santo Domingo: SIGOB. (Documento digital).
- MINERD, (2012). *Ficha SIGOB. Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo*. Santo Domingo. (Documento digital).
- MINERD, (2014). *Modelo Básico de Educación Flexible para la Educación de Personas Jóvenes y Adultas*. República Dominicana, 2014. Disponible en: [http://digepep.gob.do/images/Documentos/Modelo\\_Basico\\_de\\_Educación\\_Flexible.pdf.pdf](http://digepep.gob.do/images/Documentos/Modelo_Basico_de_Educación_Flexible.pdf.pdf). [2015, junio].
- MINERD, (2014). *Recorrido de un gran aprendizaje. Sistematización: capacitación y experiencia de alfabetizadores*. Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. Santo Domingo. (Documento digital).
- MINERD, (2015). *Metas Presidenciales. Informe de seguimiento a junio del 2015*. Disponible en: <http://www.minerd.gob.do/Transparencia/Programas%20y%20Proyectos/INFORME%20DE%20SEGUIMIENTO%20A%20METAS%20PRESIDENCIALES%20JULIO%209%202015.pdf> [2015, octubre].
- Dirección General de Prisiones (2013). *Proyecto de alfabetización de personas privadas de libertad*. Santo Domingo: Procuraduría General de la República Dominicana. Disponible en: <http://digepep.gob.do>

gob.do/images/Documentos/Proyecto\_de\_Alfabetizacion\_de\_Personas\_Privadas\_de\_Libertad.pdf [2015, junio].

UNESCO (2014). *Propuesta de seguimiento y monitoreo del Plan de Alfabetización "Quisqueya Aprende Contigo"*. La Habana: Oficina regional. (Documento Digital).

Velazco, M. (2014). *Informe de devolución de los resultados de los talleres de seguimiento al Plan Nacional de Alfabetización "Quisqueya Aprende Contigo"*. UNESCO. (Documento Digital).

## OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS

Aguilar, T. y M. Hernández (2008). *"Teoría de la Complejidad y aprendizaje: algunas consideraciones necesarias para la enseñanza y la evaluación"*, Efdportes.com, Revista Digital, No. 121, junio de 2008. Disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd121/teoria-de-la-complejidad-y-aprendizaje.htm> [2015, octubre].

BID & Harvard University, (2006). *La política de las políticas públicas*. Progreso económico y social en América Latina. Informe 2006. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=912428> [2015, agosto].

Boaventura De Sousa Santos. (2010). *Descolonizar el saber. Reinventar el Poder*. Montevideo: Ediciones Trice. Universidad de la República Uruguay. Disponible en: [http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Descolonizar%20el%20saber\\_final%20-%20C3%B3pia.pdf](http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/Descolonizar%20el%20saber_final%20-%20C3%B3pia.pdf) [2015, septiembre].

Bonvecchi, A. et al. ed. (2015). *¿Quiénes deciden la política social? Economía política de programas sociales en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/handle/11319/7065> [2015, agosto].

Camilo, M. (2008). Situación presente de la educación de las personas jóvenes y adultas en República Dominicana. CEEAL-CREFAL. Pátzcuaro.

Campaña por la Educación (2005). *Corregir los errores: puntos de referencia internacionales sobre la alfabetización de adultos*. London/Johannesburg. Disponible en: [www.oei.es/alfabetizacion/b/Corregir.pdf](http://www.oei.es/alfabetizacion/b/Corregir.pdf) [2015, octubre].

Centro Cultural Poveda (2012). *Alfabetización, un proceso que libera —Sistematización del Programa Integral de Alfabetización de Personas Jóvenes y Adultas*. Santo Domingo. Disponible en: [www.centropoveda.org/Sistematizacion-del-programa.html](http://www.centropoveda.org/Sistematizacion-del-programa.html) [2015, agosto].

Chapman, J. (2004). *System Failure: Why governments must learn to think differently?* London: Demos. London 2004

Constitución de la República Dominicana (2010). *Publicada en la Gaceta Oficial No. 10561, del 26 de enero de 2010*. Disponible en: <http://www.procuraduria.gov.do/Novedades/PGR-535.pdf> [2015, agosto].

Dájer, P. et al. (2002). *Tecnología y Gestión en la Educación Dominicana*. FUDIS. Santo Domingo: Ediciones UNICARIBE.

- Diez, J. y R. Gutiérrez y A. Pazzi (2013). *¿De arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba? Un análisis crítico de la planificación del desarrollo en América Latina*. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/GEOP/article/viewFile/41460/43570> [2015, agosto].
- Espina, M. (2010). *Desarrollo, desigualdad y políticas sociales. Acercamientos desde una perspectiva compleja*. La Habana: Acuario.
- Fantova, F. (2003): *Perspectivas en gestión de servicios sociales*. Artículo preparado para la revista Zerbitzuan. Disponible en: <http://fantova.net/> [2015, mayo].
- Fantova, F. (2003): *La sistematización como herramienta de gestión*. Disponible en: <http://fantova.net/> [2015, mayo].
- Fantova, F. (2010): *Gestión estratégica de los servicios en sociedades complejas*, en Sánchez Casanovas, Marina (dirección): *Politiques d'inclusio social*. Barcelona, Generalitat de Catalunya, 2010, páginas 219-228. Disponible en: <http://fantova.net/>
- Fantova, F. (2003): *Perspectivas en gestión de servicios sociales*. Artículo preparado para la revista Zerbitzuan. Disponible en: <http://fantova.net/> [2015, junio].
- Fantova, F. (2014): *Las políticas sociales y las familias" en Razón y Fe*, número 1,392, páginas 321-332. Disponible en: <http://fantova.net/> [2015, junio].
- Fantova, F. (2014). *Diseño de políticas sociales. Fundamentos, estructura y propuestas*. Bilbao: Editorial CCS
- Fantova, F. (2015). *Manual para la gestión de la intervención social*. Bilbao: Editorial CCS.
- Freire, P. (1969). *La educación como práctica de la libertad*. Rio de Janeiro: Editorial Paz y Tierra.
- Freire, P. (1993). *Pedagogía de la Esperanza*. Madrid: Editorial Siglo XXI.
- Jabonero, M. (2009). *La universalización de la alfabetización y la educación básica para todos: la iberoamérica necesaria y posible*. [www.oei.es/alfabetizacion/JaboneroOk.pdf](http://www.oei.es/alfabetizacion/JaboneroOk.pdf) [2015, julio].
- Jabonero, M. y J. Rivero, coordinadores (2011). *Alfabetización y educación básica de jóvenes y adultos*. OEI. Madrid: Santillana. Disponible en: <http://www.oei.es/metas2021/ALFABET.pdf>. [2015, septiembre].
- Krupatini, S. (2011). *Y ahora: ¿Qué hacemos ante la Complejidad?* Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Madera, L. (2014). *El Plan Nacional de Alfabetización: una Política Pública Social. Apreciaciones desde la Complejidad*. Instituto Global de Altos Estudios en Ciencias Sociales. Santo Domingo.
- Makon, M. (2000). *El Modelo de Gestión por Resultados en los organismos de la gestión pública nacional*. ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, República Dominicana. Disponible en: [http://iec-peru.org/pdf/gestion\\_publica/administracion\\_publica.pdf](http://iec-peru.org/pdf/gestion_publica/administracion_publica.pdf) [2015, mayo].
- Medina, O. (2002). *Modelos de educación de adultos. Introducción a una teoría social sobre la educación de personas adultas*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- MINERD. (s/f). *Plan Decenal de Educación 2008-2018*. Disponible en: [http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Dominican%20Republic/Dominican%20republic\\_Plan\\_Decenal\\_2008-2018.pdf](http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Dominican%20Republic/Dominican%20republic_Plan_Decenal_2008-2018.pdf) [2015, junio].
- Mejía Ricart, T. (1981). *La educación dominicana 1961-1980*. Santo Domingo: UASD.
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2014). *Objetivos de desarrollo del milenio — Informe de seguimiento 2013, República Dominicana*. Santo Domingo. Disponible en: [www.undp.org/content/dominican\\_republic/es/home/library/mdg/informe-de-seguimiento-2013---objetivos-...](http://www.undp.org/content/dominican_republic/es/home/library/mdg/informe-de-seguimiento-2013---objetivos-...) [http://www.do.undp.org/content/dominican\\_republic/es/home/library/mdg/informe-de-seguimiento-2013---objetivos-de-desarrollo-del-mileni.html](http://www.do.undp.org/content/dominican_republic/es/home/library/mdg/informe-de-seguimiento-2013---objetivos-de-desarrollo-del-mileni.html) [2015, junio].
- Moraes, M. (2010). *Transdisciplinariedad y educación*. Rizoma Freireano, vol.6. Instituto Paulo Freire. España. Disponible en: <http://www.rizoma-freireano.org/index.php/transdisciplinariedad-y-educacion--maria-candida-moraes>. [2015, mayo].
- Morin, E. (1994). *El Pensamiento Complejo*. Barcelona: Geisha.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO.
- OEI, MINERD, INFOTEP, MESCyT, Ministerio de Cultura (2009). *Metas Educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios. Un compromiso de todos*. Consulta Nacional. Editorial Santillana. Disponible en: <http://www.oei.es/metas2021/metas2021dom.pdf> [2015, mayo].
- OEI, CEPAL & SEGIB (2010). *Metas Educativas 2021: La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios*. Documento final. Madrid: OEI. Disponible en: <http://www.oei.es/metas2021.pdf> [2015, septiembre].
- OEI, OEI, CEPAL & SEGIB (2011). *Metas Educativas 2021: Miradas sobre la Educación en Iberoamérica 2011*. Madrid: OEI. Disponible en: <http://www.oei.es/metas2021/Miradas.pdf> [2015, mayo].6
- Oficina Nacional de Estadística. (2010). *IX Censo Nacional de Población y Vivienda*. Santo Domingo. Disponible en: <http://censo2010.one.gob.do/> [2015, mayo].
- Oviedo, R. et al (2009). Estado del arte alfabetización de personas jóvenes y adultas en la República Dominicana. Informe final. Disponible en <http://sitios.educando.edu.do/revisioncurricular/data/uploads/gineida-2/2009-estado-del-arte-de-la-alfabetizacion-de-personas-jovenes-y-adultas-en-la-republica-dominicana.pdf>
- Parson, W. (2007). *Políticas Públicas. Una introducción a la teoría y práctica del análisis de políticas públicas*. Serie Académica. México: FLACSO.
- Pestana, J. (1999). *Fractabilidad y comportamiento psicosocial. Análisis de relaciones posibles*. XXVIII Congreso Interamericano de Psicología. Disponible en: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/9625/1/CIP99\\_DD-UB.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/9625/1/CIP99_DD-UB.pdf) [2015, mayo].
- Pozo, A. (2007) “*Mapeo de Actores Sociales*”, documento de trabajo. PREVAL-FIDA.
- Requejo, A. (2003). *Educación permanente y educación para adultos*. Barcelona: LIBERDÚPLEX.
- Rivero, J. (2007). *Bases para una alfabetización integral en América Latina*. II Reunión Comisión de Expertos Iberoamericanos “Alfabetización y Educación Básica de las Personas Jóvenes y Adultas. Bogotá. Disponible en: <http://www.oei.es/noticias/spip.php?article1086>. [2015, agosto].

- Scartascini, C. et al. ed. (2011). *El juego político en América Latina: ¿Cómo se deciden las políticas públicas?* Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en: [www.iadb.org/research/pub\\_hits.cfm?pub\\_id=35589355](http://www.iadb.org/research/pub_hits.cfm?pub_id=35589355) [2015, agosto].
- Secretaría de Estado de Educación, SEE. (2009). *Programa de Alfabetización de Personas Jóvenes y Adultas: Patria Letrada*. Santo Domingo.
- Secretaría de Estado de Educación y Cultura, SEEC. (2000). *Educación de personas jóvenes y adultas: un mundo sin exclusiones*. Gestión 1996-2000. D. N.: GBN, Comunicación e Imagen. Santo Domingo.
- Sotolongo, P. (2006). *Teoría social y vida cotidiana: la sociedad como sistema dinámico complejo*. Centro Félix Valera. La Habana: Publicaciones Acuario.
- Sotolongo, P. (2009). *Entendiendo el cambio y la transformación desde la perspectiva de la Ciencia de "la Complejidad"*. (Documento en formato digital).
- Sotolongo, P. (2010). *Dinámica y semiosis en los procesos de auto-organización*. (Documento formato digital).
- Torres, R. M. (2005). *Analfabetismo y alfabetización en el Ecuador. Opciones para la política y la práctica*. Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report 2006, Literacy for Life. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001461/146190s.pdf> [2015, septiembre].
- UNESCO (2015). *La educación para todos, 2000-2015: logros y desafíos*. París: UNESCO. Disponible en: <http://es.unesco.org/gem-report/report/2015/la-educaci%C3%B3n-para-todos-2000-2015-logros-y-desaf%C3%ADos#sthash.a9iqadWv.dpbs> [2015, octubre].
- Valdez, J. y M. Espina, editores (2011). *América Latina y el Caribe: La política social en el nuevo contexto – Enfoques y experiencias*. FLACSO – UNESCO. Montevideo. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002109/210941s.pdf> [2015, septiembre].
- Waissbluth, M. (2008). *Sistemas complejos y gestión pública*. Documentos de Trabajo N.99. Serie Gestión. Universidad de Chile. Disponible en: <http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/99%20ceges%20MW.pdf> [2015, mayo].

## PORTALES

Banco Interamericano de Desarrollo, BID [www.iadb.org/es](http://www.iadb.org/es)

Campaña Mundial por la Educación <http://www.campaignforeducation.org/es/>

Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia, DIGEPEP [www.digepep.gob.do](http://www.digepep.gob.do)

Educando. Programa de Alfabetización de Jóvenes y Adultos.

<http://www.educando.edu.do/sitios/red/Inicio.htm>



FORMA (Formación para ti) – Secretaría de Educación Pública de México/Instituto Nacional para la Formación de los Adultos <http://www.ineaformate.conevyt.org.mx/>

Documentos internacionales sobre la EPJA [http://www.ineaformate.conevyt.org.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67&Itemid=99](http://www.ineaformate.conevyt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=99)

Ministerio de Educación, MINERD [www.minerd.gob.do](http://www.minerd.gob.do)

Ministerio de la Presidencia, MINPRE [www.minpre.gob.do](http://www.minpre.gob.do)

Organización de Estados Americanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI [www.oeidominicana.org.do](http://www.oeidominicana.org.do)

Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas 2007-2015 <http://www.oei.es/alfabetizacion/b/DOCBASE%20PIA.pdf>

Planes y proyectos de alfabetización en Iberoamérica [http://www.oei.es/alfabetizacion\\_planesyproyectos.htm](http://www.oei.es/alfabetizacion_planesyproyectos.htm)

Plan Iberoamericano de Alfabetización y Aprendizaje a lo largo de la Vida 2015-2021

<http://www.oei.es/noticias/spip.php?article14388>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO [www.unesco.org](http://www.unesco.org)



