

# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN

QUISQUEYA APRENDE CONTIGO



**QUISQUEYA**  
Aprende Contigo  
Plan Nacional de Alfabetización



Con la gente y para la gente  
DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS  
ESPECIALIZADOS DE LA PRESIDENCIA



# INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

DEL PLAN NACIONAL DE ALFABETIZACIÓN  
QUISQUEYA APRENDE CONTIGO



© Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura (OEI).  
República Dominicana  
www.oei.org.do

©Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia (DIGEPEP)  
www.digepep.gob.do

Mariano Jabonero Blanco  
Secretario General de la OEI

Catalina Andújar Scheker  
Directora OEI R.D.

Analía Rosoli  
Coordinadora de Cooperación y Desarrollo  
OEI R.D.

Autora: María del Pilar González  
Apoyo técnico: Miguel Vega

Coordinación General:  
Rita Montes de Oca  
OEI R.D.

Coordinación operativa:  
Horacio Medrano  
Director del Plan Nacional  
de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo

Angeline Molina  
Coordinadora Gestión Operativa  
Quisqueya Aprende Contigo

Colaboración:  
Equipo Técnico Nacional  
Miriam Camilo Recio  
Rafael González  
Deolegario Tapia  
Ángela Rodríguez  
Luis Holguín Veras  
Horacio Medrano

Diseño gráfico:  
Abel Molina

República Dominicana 2020  
ISBN: 978-9945-612-29-5

Los términos que aparecen en esta publicación no implican toma de posición de parte de la OEI en cuanto al estatuto jurídico de sus países miembros. Las ideas y opiniones expresadas en este documento son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la OEI ni comprometen a la Organización.

## CONTENIDO

Prefacio (Mariano Jabonero)	1
Lista de abreviaturas	3
Introducción: Del despliegue a la intervención personalizada	5
<b>1. Capítulo I: Del diseño a la implementación del Plan: fases y niveles</b>	<b>9</b>
1.1. Fase 1: Antecedentes hasta 2012.	9
1.2. Fase 2: 2012 a 2016.	10
1.3. Fase 3: de 2016 a la actualidad.	12
1.4. El Modelo Organizativo.	12
1.5. Estructura organizativa y administrativa.	14
1.6. Sistemas de flujo y coordinación en el Plan QAC.	19
1.7. "Quisqueya Aprende Contigo" como un continuo.	20
<b>2. Capítulo II: Despliegue y procesos</b>	<b>25</b>
2.1. Factores de contexto.	25
2.1.1. La restitución del derecho a la educación.	26
2.1.2. De la población diana a los beneficiarios.	27
2.1.3. La continuidad educativa como oportunidad para seguir aprendiendo.	28
2.1.4. Identificación, integración y retención de participantes.	31
2.2. Los Procesos del Plan Nacional de Alfabetización.	33
2.2.1. Procesos estratégicos.	34
2.2.5. Procesos clave.	38
2.2.8. Procesos de apoyo.	40
<b>3. Capítulo III: El Relato Institucional, La Voz de los Protagonistas</b>	<b>45</b>
3.1. Una sociedad más alfabetizada es posible.	45
3.1.1. Alfabetizados.	45
3.1.2. Alfabetizadores.	50
3.1.3. Capacitadores.	53
3.1.4. Animadores.	56
3.1.5. Coordinadores municipales y provinciales.	59
3.1.6. Coordinadores regionales.	61
3.1.7. Grupos de enlaces e instituciones.	63
3.1.8. Técnicos de DIGEPEP.	67
3.2. La alfabetización ha de realizarse a través del enfoque de "la Educación a lo largo de la vida". El restablecimiento del derecho a la Educación.	68
3.3. Una sociedad más posibilista y cohesionada.	80

4. Capítulo IV: Alcance y Límites de los Resultados	87
4.1. De las metas a los resultados. ....	88
4.2. Análisis de logros y dificultades. ....	95
4.3. Límites de los logros. ....	98
5. Capítulo V: Nuevos puntos de partida para nuevos puntos de llegada	101
5.1. Propuestas y recomendaciones: de la extrapolación a la identificación de nuevas bases para la construcción de nuevas políticas.públicas.....	101
6. A modo de cierre: Cuando la conclusión se convierte en introducción	106
Bibliografía	107

## PREFACIO

*“La alfabetización es una cuestión humanitaria y de justicia social, que depende de la decisión política de los gobiernos. Es un fin en sí misma, en cuanto que es un derecho humano básico de todas y cada una de las personas, emanado del derecho fundamental a la educación. Por ello es también una deuda y un compromiso ético de los Estados, que tienen el deber de atender a todas las personas excluidas del derecho a la educación, y de promover un desarrollo económico centrado en el individuo”.*

Iniciamos este prefacio con un párrafo procedente de la justificación del Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación de jóvenes y adultos que fue aprobado, a propuesta de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), en la XVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno celebrada en Chile, en 2007. Dicho plan establecía, además, que la alfabetización es un instrumento clave para luchar contra la pobreza, la enfermedad, la mortalidad infantil, la violencia y la delincuencia, y que un requisito imprescindible para las políticas de desarrollo social y económico, de integración regional y de cohesión social.

*“Quisqueya aprende contigo”* es un excelente ejemplo de la aplicación y concreción de los principios inspiradores del mencionado programa iberoamericano. Su objetivo es defender el ejercicio de un derecho fundamental de toda persona, el derecho a la educación, que tiene efectos de especial trascendencia; tanto de carácter liberador, como emancipador por su potencial para interpretar, e interpelar, críticamente la realidad y, en consecuencia, para mejorar las condiciones de vida de las personas y para fortalecer la democracia.

Pero también se trata de la construcción y aplicación de una política pública bien definida y estructurada que supera experiencias históricas de variado éxito, con frecuencia asociadas a coyunturas políticas, que se llevaron a cabo con nobles intenciones y desigual continuidad. Como política pública ha sido objeto de una compleja estructuración, tanto en su formulación, como en su organización, seguimiento y aplicación. Sus resultados pueden ser contrastados con total rigor y confidencialidad.

El objetivo de *Quisqueya aprende contigo* no era otro que reducir drásticamente el analfabetismo, objetivo que se ha cumplido si consideramos que se ha pasado de una tasa de analfabetismo del 9,14% en 2013 al 5,5%, si nos referimos solo a los nacidos en la República Dominicana sería de un 4,94% y, como dato relevante, el analfabetismo es menor en las mujeres. Un índice que se sitúa por debajo de la media de América Latina que es, según UNESCO, de un 6%. Siendo importante ese objetivo cuantitativo, no lo es menos la capacidad instalada que ha generado el programa, las buenas prácticas realizadas, las competencias desarrolladas y la sensibilización social que ha generado: como bien define el texto de sistematización, lo cumplido hasta la fecha nos sitúa en nuevos puntos de partida.

Para la OEI ha sido un privilegio acompañar y apoyar este proceso. Nunca olvidaremos que nuestra llegada e instalación de nuestra sede en la República Dominicana, hecho que ocurrió ya hace bastantes años, fue para poner en marcha un proyecto de alfabetización y educación básica de jóvenes y adultos cuya ejecución nos encomendó la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, uno de los numerosos programas de este perfil que nos han ofrecido la oportunidad de cooperar en la alfabetización de más de 2.300.000 iberoamericanos. Siempre nos animó, y lo sigue haciendo, el sueño de la alfabetización, sueño que tiene sus raíces en el pensamiento ilustrado y en la declaración de los derechos humanos y puesta su esperanza en una Iberoamérica más justa, con mayor desarrollo y más bienestar para todos y todas.

No quiero concluir estas palabras sin manifestar nuestra inmensa gratitud al gobierno de la República Dominicana y de manera especial al Ministerio de Educación, cuya Presidencia de su Asamblea General ostenta en estos momentos. A Catalina Andujar, directora y representante Permanente de la OEI en Santo Domingo, junto con su equipo de colaboradores y colaboradoras quienes siempre llevan a cabo su trabajo con la mayor dedicación y compromiso, y a Pilar González García por el excelente trabajo de sistematización que ha realizado.

A todos reiteramos nuestra mayor gratitud y compromiso de seguir trabajando a favor de la cooperación educativa, cultural y científica, al igual que lo lleva haciendo la OEI desde hace 71 años.

Mariano Jabonero  
Secretario General OEI

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ALFA</b>	Proyecto de Alfabetización y Habilitación Laboral de jóvenes y Adultos de la región de Enriquillo
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>DELAMH</b>	Proyecto de la Mano con tus Hijos
<b>DGEA</b>	Dirección General de Educación de Jóvenes y Adultos
<b>DIGEPEP</b>	Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia
<b>ENA</b>	Encuesta Nacional de Analfabetismo
<b>ENFT</b>	Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo
<b>ENHOGAR</b>	Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples
<b>INAFOCAM</b>	Instituto Nacional de Formación y Capacitación Magisterial
<b>INTEC</b>	Instituto Tecnológico de Santo Domingo
<b>MESCyT</b>	Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología
<b>MINERD</b>	Ministerio de Educación de la República Dominicana
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>OEI</b>	Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura
<b>PEEC</b>	Programa Especial de Educación Ciudadana
<b>PIA</b>	Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas 2007-2015
<b>PIALV</b>	Plan Iberoamericano de Alfabetización y Aprendizaje a lo largo de la Vida 2015-2021
<b>PRALEB</b>	Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos
<b>PREPARA</b>	Programa de Educación Secundaria para Jóvenes y Adultos
<b>PROFALSA</b>	Programa de Alfabetización de la Zona Fronteriza y Samaná
<b>SEGIB</b>	Secretaría General Iberoamericana
<b>QAC</b>	Plan Nacional de Alfabetización "Quisqueya Aprende Contigo"
<b>RNA</b>	Red Nacional de Alfabetización
<b>SIMAG</b>	Sistema de Información, Monitores, Administración y Gestión
<b>UNESCO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



## INTRODUCCIÓN: DEL DESPLIEGUE A LA INTERVENCIÓN ESPECIALIZADA

*No entiendo por qué la gente tiene miedo a las nuevas ideas. A mí me asustan las viejas (John Cage)*

El informe que se presenta a continuación es el resultado del análisis documental y del trabajo de campo realizado en colaboración con la Organización de Estados Iberoamericanos, pero sobre todo es el resultado del esfuerzo de muchas personas anónimas y de la decisión inquebrantable de una visión política a lo largo del siglo XXI en la República Dominicana.

Sistematizar “Quisqueya Aprende Contigo” en un texto se asemeja a la tarea de captar el movimiento en una fotografía. Es posible transmitir la idea, pero seguramente no se recojan aspectos o se proporcione una imagen borrosa. Aun teniendo en cuenta estas premisas, también es preciso señalar que una fotografía es una representación de la realidad, no la realidad misma.

Sirvan estas limitaciones para contextualizar y enmarcar el ejercicio realizado. En todo caso, busquemos en la complementariedad de enfoques, en el encuentro de voluntades, y en el diálogo multidisciplinar los valores que ayuden a representar o a construir la realidad social del Plan QAC. El hecho mismo de solicitar una visión externa con pretensión de sistematización nos informa ya de la amplitud de miras, de un zoom ajustado a la realidad.

La reflexión sobre un plan de naturaleza educativa es siempre un ejercicio estimulante y sugerente, porque el resultado siempre es el aprendizaje, origen y razón de ser de la Educación misma, entendida como perfectibilidad humana.

Quizás uno de los aprendizajes significativos obtenidos sea la necesidad de avanzar en el diseño de estrategias de alfabetización adaptadas a grupos de población especialmente vulnerables. Estas capas de población forman las bolsas de analfabetismo a las cuales QAC aún no ha llegado de manera totalmente eficaz y que requieren una intervención muy especializada que combine sistemas de protección social ad hoc y sistemas personalizados de enseñanza.

Por tanto, nos paramos para fotografiar el movimiento sabiendo que éste nos llevará a nuevas metas y a nuevas ideas, sabiendo que a quien asusta el futuro no ha comprendido el pasado. Este es nuestro objetivo: comprender para afrontar con ilusión el camino hacia nuevas metas.

El informe se estructura en seis capítulos. El primero de ellos hace un recorrido de la evolución y desarrollo del Plan a través de la identificación de sus fases de desarrollo y la sistematización de su modelo organizativo, que se concreta en la estructura actual que ha permitido el despliegue y ejecución. El segundo capítulo sistematiza precisamente el movimiento, el flujo de los procesos, así como el análisis de la interacción dinámica y, a veces en conflicto, del contexto con los procesos, los recursos y los resultados. Quizás sea



el tercer capítulo el que arroje más información cualitativa, obtenida de manera directa a través del trabajo de campo, que ha servido de base empírica a este trabajo. En él se da voz a los protagonistas desde una concepción amplia. QAC es un esfuerzo colectivo, pero sobre todo es un cuadro impresionista que adquiere belleza en una distancia intermedia como observador externo. Cada pincelada forma parte del cuadro y solo recogiendo la voz de todos conseguiremos una visión global.

Los tres últimos capítulos trascienden la visión analítica para adentrarse en la perspectiva de valoración de resultados y propuesta de recomendaciones, así como propuestas de mejora. Se dedica amplio análisis a la voz de los protagonistas, precisamente porque la metodología utilizada en parte se basa en el método etnográfico y también porque lo cuantitativo dialoga con lo cualitativo como estrategia para evitar efectos borrosos en nuestra fotografía.



# DEL DISEÑO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: FASES Y NIVELES





## CAPÍTULO I:

### DEL DISEÑO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN: FASES Y NIVELES

El IX Censo Nacional de Población y Vivienda, la Encuesta Nacional de Hogares de Propósitos Múltiples (ENHOGAR, Oficina Nacional de Estadística) y la Encuesta Nacional de Fuerza de Trabajo (ENFT, del Banco Central) reflejaban tasas de analfabetismo en adultos en la República Dominicana cercanas al 14%, casi 950.000 dominicanos privados de la capacidad de leer y escribir (Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia, 2018, pág. 1).

Concebido como un complejo sistema a gran escala, el Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo” (Plan QAC) supone un logro y un ejemplo de movilización nacional en torno a un objetivo común, de reducir el analfabetismo al 5%. Se trata de un esfuerzo con un formato de “gobierno al completo” que ha logrado movilizar a miles de voluntarios, funcionarios y sociedad civil entorno a un objetivo común: mejorar la vida de los dominicanos que no han tenido acceso a la alfabetización.

*Concebido como un complejo sistema a gran escala, QAC supone un logro y un ejemplo de movilización nacional en torno a un objetivo común.*

#### 1.1. Fase 1: Antecedentes hasta 2012

Los esfuerzos por reducir el analfabetismo en la República Dominicana nos remiten varias décadas atrás, al menos hasta 1982. Ya entonces, el Programa Especial de Educación Ciudadana (PEEC; 1982-1986) impulsaba una concepción de la educación como herramienta básica para garantizar la libertad de los dominicanos (Madera Soriano, 2016, p. 49). En 1993, el Programa de Alfabetización y Educación Básica de Adultos (PRALEB; 1993-2001) extendía el alcance del PEEC para incluir la capacitación laboral y la oportunidad de transición hacia la educación básica. Poco después y paralelamente, las Jornadas Nacionales de la Alfabetización comenzaban a extender la red de la alfabetización y facilitar la asociación entre Estado y sociedad civil a nivel nacional y regional (Madera Soriano, 2016). Los esfuerzos de alfabetización para adultos integraban entonces a al menos 56 instituciones, dando cobertura a 43.000 personas en las regiones de la República Dominicana (Cabello Martínez, 2003, pág. 142), entonces parte del Subsistema de Educación de Adultos, dependiente de la Secretaría de Estado de Educación.

En 2004, la Red Nacional de Alfabetización integraría a “más de 100 organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil” (Madera Soriano, 2016, pág. 49).

Estos son solo algunos de los ejemplos del esfuerzo por superar el analfabetismo, a los que se suman el Programa de Alfabetización de la Zona Fronteriza y Samaná (PROALFSA; 2000-2004); el Proyecto de Alfabetización y Habilitación Laboral de jóvenes y adultos de

la región de Enriquillo (ALFA, 2008-2010), impulsado por la OEI con apoyo de la Junta de Castilla y León, la Escuela Radiofónica Santa María (ERSM), el Proyecto de la Mano con tus Hijos (DELAMH), el Programa Patria Letrada (2008-2010) y el Programa Siembra Saber de la Funcación Sur Futuro (2011-2012).

La gran variedad de iniciativas y su extensión en el tiempo subrayan la preocupación por intervenir y resolver un problema de carácter educativo y social, un proceso de toma de conciencia y sensibilización que logró la movilización de recursos en el gobierno y entre la sociedad civil. Iniciativas como la Red Nacional de Alfabetización suponen un enfoque sistemático en la República Dominicana, y son el germen que llevaría al Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”.

No obstante, estos antecedentes, de finales del siglo XX y comienzos del XXI, aparecen como esfuerzos institucionales localizados, sin transversalidad, que sientan las bases para acometer un plan de escala nacional en su doble vertiente educativa y social.

## 1.2. Fase 2: 2012 a 2016

*QAC tiene su origen formal en dos Decretos Presidenciales de 2012.*

Construyendo sobre la experiencia de los planes antecesores, “Quisqueya Aprende Contigo” tiene su origen formal en dos Decretos Presidenciales de 2012. El primero, el Decreto Presidencial 491-12, suponía la creación de la Dirección General de Programas Especiales (DIGEPEP) y el programa “Quisqueya Sin Miseria”, que abarca “Quisqueya Empieza Contigo” (un programa para la reducción de la pobreza y la exclusión dirigido a la primera infancia), “Quisqueya Somos Todos” (orientado a la formulación de planes de desarrollo local), “Quisqueya Digna” (que busca la reducción de la pobreza extrema y la mejora de la inclusión social), y el propio “Quisqueya Aprende Contigo”.

El segundo, Decreto Presidencial 546-12, declaraba la alfabetización de las personas mayores de quince años y la erradicación del analfabetismo en jóvenes y adultos como un asunto de Alto Interés Nacional, iniciando así una movilización sin precedentes.<sup>1</sup> Con la instrucción a la DIGEPEP y al Ministerio de Educación de coordinar con todas las dependencias del gobierno la implementación del Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”, se establecía una Junta Nacional de Alfabetización y un Equipo Técnico Nacional y se fijaba el objetivo de “lograr superar el analfabetismo en un período no mayor de dos años, a partir del inicio de su ejecución” (Danilo Medina, Presidente de la República Dominicana, 2012, pág. art. 3).

De este modo, sentaba las bases de una estructura organizativa y administrativa que diseñaría

<sup>1</sup> La alfabetización aparece también como parte integrante de la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030, en su objetivo de “Elevar el capital humano y social y las Oportunidades económicas para la población en condiciones de pobreza, a fin de elevar su empleabilidad, capacidad de generación de ingresos y mejoría de las condiciones de vida.” (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2012, pág. 42)

y acompañaría la implementación del Plan y movilizaría a miles de funcionarios, educadores y voluntarios en todo el país. Con la formación de la Junta Nacional de Alfabetización y el Equipo Técnico Nacional, el presidente de la República Dominicana, fijaba el 7 de enero del 2013 como el punto de partida.

Si algo distingue a este esfuerzo, es su carácter y dimensión nacionales. Impulsado desde la Presidencia, tiene la ambición de paliar el problema del analfabetismo en la República Dominicana a corto plazo y sostener los resultados a través de la continuidad educativa a largo plazo. De este modo, redimensiona el analfabetismo como un problema de naturaleza social. Consecuentemente, requiere la provisión de gran cantidad de recursos, tanto humanos como políticos y económicos. Es por ello por lo que se decreta la creación de la Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia, un organismo que garantizaría su implementación y que supondría un salto cualitativo para la alfabetización en la República. Se convierte así la alfabetización en un plan de intervención social de contenido educativo, desplazando la solución a una estructura creada específicamente con este fin.

*Si algo distingue a este esfuerzo es su carácter y dimensión nacionales. Impulsado desde la Presidencia, tiene la ambición de paliar el problema del analfabetismo en República Dominicana a corto plazo y sostener los resultados a través de la continuidad educativa a largo plazo.*

Se diseña y despliega un plan que cubre la totalidad del país, tejiendo un entramado organizativo y social que se haría más complejo a cada paso. A medida que el Plan avanza en sus objetivos, con la meta clara de reducir el analfabetismo hasta quedar por debajo del 5% en tan solo dos años, las dificultades logísticas reclaman una revisión de los mecanismos de gestión y los procesos detrás de su compleja estructura (Madera Soriano, 2016).

Surgen así los primeros informes de sistematización: tres informes detallados dedicados a la gestión, los aprendizajes y la capacitación de los alfabetizadores que iluminan el camino hacia el futuro del Plan como son el trabajo de Cendales et al.(2016), Madera Soriano (2015) y (2016) y Cabrera (2016) todos ellos elaborados durante los años 2014 y 2015 bajo el auspicio de la OEI en el marco de apoyo al fortalecimiento del Plan QAC.

Los esfuerzos de sistematización se sitúan en la frontera de esta segunda fase y una tercera, lo que denota el interés tanto por racionalizar los esfuerzos como por conocer qué niveles de la estructura precisan refuerzo y cuáles están sobredimensionados. Se sientan así las bases para afrontar de manera decidida, en la tercera fase, la necesidad de una evaluación de impacto, que permanece a través de diferentes informes, uno de ellos el actual. Podríamos afirmar que se consolida en la fase 3 la necesidad de impulsar procesos de evaluación sistemática de forma paralela o continua al desarrollo del Plan, no como algo coyuntural. Se incorpora la sistematización de forma estructural.

### 1.3. Fase 3: de 2016 a la actualidad

*A partir de 2016, el Plan QAC comienza una fase de extensión y sistematización.*

A partir de 2016, se da una revisión a todos los niveles, desde la implementación de los núcleos hasta la configuración de la Junta Nacional de Alfabetización, pasando por reforzar los roles de los enlaces institucionales, revisar el Sistema de Información, Monitores, Administración y Gestión (SIMAG) y fortalecer la inclusión de estudiantes de pedagogía y las universidades en la provisión de alfabetización. La profesionalización surge como respuesta a las carencias de un modelo voluntario que ha alumbrado las necesidades del Plan. Además, se vuelve la mirada sobre el objetivo de continuidad educativa. Se refuerzan los sistemas de monitoreo, dotándolos de mayor flexibilidad, y se atiende a los retos que afectan a los alfabetizados (tales como los problemas de visión) y a los núcleos (como la falta de interés inicial o la capacidad limitada de los alfabetizadores).

A medida que recoge resultados en la alfabetización básica, el Plan alumbró la carencia de mecanismos sólidos para facilitar la continuidad, y alcanza su madurez con dos dinámicas organizativas: el reforzamiento de roles de apoyo (como los enlaces institucionales) para llegar a la población de más difícil acceso, y la revisión de su estructura organizativa.

En este punto, si bien ha logrado paliar un problema fundamental para la República, sigue buscando una respuesta sólida al problema de la continuidad. Se da entonces una vuelta al enfoque del QAC: para garantizar la continuidad y la educación a lo largo de la vida, se habla ahora de la necesidad de revisar el modelo educativo y la oferta de educación para adultos, y de actualizar ese modelo para incorporar la flexibilidad del Plan.

De este esfuerzo de sistematización, emerge la conciencia de una necesidad de evaluar el impacto del Plan en todas sus vertientes, tanto cuantitativas como de gestión y de potencial para la continuidad, dando paso a una posible fase futura.

### 1.4. El Modelo Organizativo

La voluntad política y la movilización en torno a la lucha contra el analfabetismo han catalizado en un modelo organizativo característico del Plan. A modo de fotografía, se desarrolló el siguiente diagrama, que refleja cómo la ambición y la motivación del Plan se traduce en el despliegue estratégico, táctico y operativo.

## Modelo Organizativo del Plan “Quisqueya Aprende Contigo”



El esquema desarrollado es una adaptación de la teoría de sistemas para comprender, explicar y sistematizar el complejo modelo organizativo de “Quisqueya Aprende Contigo”. Aparecen tres elementos superiores: normas, valores y creencias. Juntos, actúan a modo de condicionantes, facilitadores del contexto en el despliegue y ejecución del plan.

En primer lugar, respecto a las normas, influye el enfoque de derechos que permea el diseño del QAC. La legislación en este sentido va por delante de la realidad social e impulsa su transformación, transmitiendo la educación y la alfabetización como derecho fundamental, su garantía, y también su restitución.

En segundo lugar, aparecen los valores: hablamos de una administración parcelada con una visión tradicional de su legitimación social. Al mismo tiempo surge el gran peso del liderazgo político-presidencial, en clara sintonía con el marco general, esto es, con el Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas 2007-2015 (PIA).<sup>2</sup> Este liderazgo es capaz de alinear todos los órganos en pro de un objetivo común. Respecto a la población diana, hablamos de valores de comunidad frente a los de sociedad, en la tradición de Ferdinand Tönnies (Tönnies, 1922): los fundamentos de los núcleos de aprendizaje que se basan y han prosperado gracias a este tipo de vida en comunidad.

Por último, el peso de las diversas religiones y el hecho de que estén alineadas con el Plan sirve como facilitador y manifiestan el rol de las creencias; asimismo, el sentimiento de culpa y el sentimiento de vergüenza impulsan dinámicas diferentes de participación. Estos tres círculos conforman, pues, el contexto del Plan QAC.

<sup>2</sup> En su Documento Base, alude a la voluntad política de los Jefes de Estado y de Gobierno como elemento central de la sostenibilidad de los planes (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006, pág. 7); también establece el respaldo político como uno de los elementos clave de los planes nacionales para universalizar la alfabetización. planes (2006, pág. 7)

El esquema y su lectura en vertical representan la distribución territorial del Estado y del Plan: los tres niveles presentes en la estructura. El nivel estratégico remite al nivel nacional; el táctico, al nivel provincial; y el operativo, al nivel municipal. A su vez, el diagrama coincide con los órganos del propio plan. Entre los tres niveles surgen flujos de comunicación descendentes y ascendentes, operando más como subsistemas de un aparato que conforme a principios jerárquicos, cada uno con entradas y salidas (inputs y outputs), representados en el diagrama por las flechas de izquierda a derecha.

En el nivel estratégico, aparecen como entradas las necesidades, las demandas y la información. Naturalmente, no toda necesidad se traduce necesariamente en una demanda ni toda demanda a veces responde a una necesidad. Por tanto, la primera tarea del nivel estratégico es descifrar o descodificar qué demandas son necesidad y cuáles no; lo que es aún más difícil, descubrir aquellas necesidades que no llegan a ser demandadas.

Respecto a la entrada de información, se refiere el análisis a fuentes oficiales: observatorio, datos de la encuesta ENHOGAR, etc. Se trata de información que alimenta este subsistema.

Es importante señalar que las salidas de cada subsistema superior se convierten en entradas del subsistema inferior: los objetivos se traducen en decisiones del nivel estratégico al táctico; las salidas del nivel táctico son entradas para el nivel operativo. Así, en el nivel operativo las salidas del táctico entran como instrucciones, orientaciones y especificaciones.

Para asegurar el flujo de información entre subsistemas aparecen la misión y la visión del nivel estratégico. Por su parte en el nivel operativo vemos la participación, legitimación y transparencia. Los tres son procesos clave del QAC, reflejados en la participación y voluntariado, y la vinculación territorial de los núcleos de aprendizaje.

## 1.5. Estructura organizativa y administrativa

*La estructura del Plan Nacional de Alfabetización QAC se asemeja a una red que cubre todo el país, un entramado flexible de organizaciones e individuos trabajando en los 3 niveles: estratégico/nacional, táctico/provincial y operativo/municipal.*

Siguiendo el desarrollo de su modelo organizativo, la estructura del Plan Nacional de Alfabetización "Quisqueya Aprende Contigo" se asemeja a una gran red que cubre todo el país, un entramado flexible de organizaciones e individuos trabajando en los tres niveles (estratégico/nacional, táctico/provincial y operativo/municipal). Se trata de una red descentralizada con el objetivo de promover la participación de todos aquellos involucrados en el proceso, desde la Junta Nacional de Alfabetización como garante de su visión y estrategia, el Equipo Técnico Nacional como timón operativo, hasta los miles de voluntarios en las comunidades.

*Quisqueya Aprende Contigo' se ha constituido en un amplio movimiento social plural que integra los distintos sectores de la sociedad y ha sido construido sobre el estímulo al compromiso voluntario en gran escala. (Madera Soriano, 2015, pág. 8).*

De la estructura del Plan QAC da buena cuenta el Informe de Sistematización de la Gestión del Plan QAC (Madera Soriano, 2016), el cual plantea un análisis de sus roles e instituciones. En el presente informe se aborda la estructura desde un enfoque alternativo: la teoría organizativa de Henry Mintzberg (Mintzberg, 1979), cuyos modelos han sido aplicados en la estructuración de políticas sociales (Matheson, 2009) o ministerios públicos (Unger, Macq, Bredo, & Boelaert, 2000).

### Estructura del Plan "Quisqueya Aprende Contigo"



### Estructura del Plan "Quisqueya Aprende Contigo" Representación Alternativa



La adaptación del modelo de estructura organizacional de Mintzberg al QAC evidencia que su modelo integra las cinco partes clásicas del hecho organizativo. Nos situamos en un modelo estructural ad hoc que cumpliría con los cánones clásicos y, en este sentido, nos informa del flujo informacional y las funciones delimitadas, diferenciadas y complementarias de cada nivel.

No obstante, su representación a modo de círculos concéntricos trata de evidenciar dinámicas y lógicas organizativas nuevas adaptadas al contexto y al hecho particular. Más allá de la jerarquía, el modelo organizativo clásico el Plan QAC tiene la virtualidad de adaptarse de manera flexible a la realidad. Todo el enfoque está orientado al epicentro de su finalidad, la población diana. La dirección es circular, superando la visión descendente y ascendente. El desdoblamiento en cada nivel en una dimensión política y otra técnica confluyen siempre en el alineamiento a la consecución del fin. Por tanto, son estructuras abiertas, no compartimentos estancos. Esta interacción permitirá en el futuro la aplicación de metodologías avanzadas, de modelos de calidad, como los círculos de comparación y mejora, donde la identificación de estándares e indicadores de evaluación harán evolucionar el Plan hacia nuevos objetivos y metas.

En definitiva, ambos gráficos suponen una constatación, pero también una evolución empujada por el propio paradigma de complejidad que inspira el propio Plan.

## La Junta Nacional de Alfabetización, Cumbre Estratégica

*La Junta Nacional de Alfabetización actúa como el timón estratégico del Programa.*

En la cumbre de su estructura organizativa, Mintzberg sitúa un “ápice estratégico”, un aparato encargado de definir y supervisar la estrategia, asegurar los contactos al más alto nivel y de “interpretar el contexto” para desarrollar estrategias adecuadas (Mintzberg, 1979, p. 25). En el caso del Plan Quisqueya Aprende Contigo, se encuentra aquí a la Junta Nacional de Alfabetización, afanada en el desarrollo estratégico y la búsqueda de integración entre instituciones al más alto nivel. En su esquema general, Madera Soriano (2016, pág. 162) se refiere a este sector como el sector de gobernanza.

Así, la Junta Nacional de Alfabetización actúa como timón estratégico de QAC. Conformada por personalidades vinculadas a la educación, representantes de Ministerios, de ONG, de instituciones académicas y de otras organizaciones sociales, además de representantes del sector privado, recibe el apoyo de organismos internacionales como la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) y la UNESCO. En este marco, desempeña sus responsabilidades de guiar el Plan, promover la creación de Juntas Provinciales y movilizar a los actores a nivel nacional con relativa estabilidad.

## El Equipo Técnico Nacional, Cuerpo de Gestión y Enlace Inmediato con la Cumbre

Inmediatamente unido a esta cumbre estratégica, y casi de su mano, se sitúa el Equipo Técnico Nacional, “nodo clave” en la consecución de la estrategia y su formulación operativa (Madera Soriano, 2016, pág. 72). Actúa como bisagra entre las inquietudes, las expectativas y las necesidades de la sociedad dominicana y la dirección del gobierno. Se trata de un papel que busca garantizar el alcance y la adecuación de las estrategias a las realidades locales. En este sentido, el Equipo Técnico Nacional no solo juega un papel de gestión, sino que garantiza el ciclo de vida del Plan Nacional de Alfabetización al incorporar la experiencia local y promover la creación de mecanismos ascendentes. Además, se adscribe al Equipo Técnico Nacional la tarea de buscar la cooperación y el apoyo de organismos internacionales vinculados con esta temática.

*El Equipo Técnico actúa como bisagra entre inquietudes y expectativas y las necesidades de la sociedad dominicana y la dirección del Gobierno.*

## Las Juntas Provinciales, “Línea Media”

Naturalmente, la visión de la Junta Nacional y la gestión del Equipo Técnico requieren de un aparato al mismo tiempo robusto y flexible en las 32 provincias y el Distrito Nacional de la República Dominicana. Este rol de gestión aparece en nuestro diagrama y en la teoría de Mintzberg como “línea media”. A este nivel, el QAC apuesta por la gestión a través de perfiles contratados por el Equipo Técnico Nacional.

*Juntas y Coordinadores Provinciales son el “puente” entre los distintos niveles, permitiendo una mejor coordinación e integración.*

En su dimensión estratégica y de gobierno, las Juntas Provinciales presentan una estructura similar a la de la Junta Nacional: están presididas por la Senadora o el Senador de la provincia e incluyen representantes de una diversidad de sectores, de forma similar a su contraparte nacional. Su trabajo viene coordinado por el Equipo Técnico Nacional, que provee un anclaje institucional.

Además, para facilitar el desempeño de las Juntas Provinciales, el Plan Nacional de Alfabetización QAC incorpora el perfil del coordinador provincial. Los coordinadores trabajan bajo las directrices del Equipo Técnico Nacional, encargados principalmente del apoyo a las Juntas Provinciales y a los coordinadores municipales. Surgen así como “puente” entre los distintos niveles, permitiendo una mejor coordinación e integración, un puzle que completan los Enlaces Institucionales. Merecen especial atención aquí los coordinadores regionales, un rol que Horacio Medrano, Director del Plan, caracteriza en entrevista con los autores como fundamental para mantener la integridad de la red que es el QAC.

*Los Coordinadores Provinciales y Regionales mantienen la integridad de la red.*

## El Núcleo de Operaciones: un ámbito de voluntariado

Por último, pero no por ello menos importante, se encuentra el “núcleo de operaciones”, compuesto por aquellas personas que trabajan sobre el terreno para implementar las actividades contempladas en el día a día del Plan: las Juntas Municipales y los núcleos de aprendizaje.

Donde los niveles nacional y provincial actúan como organismos de gobierno, gestión o estrategia, el nivel municipal está volcado en la implementación del día a día del Plan; son su brazo operativo.

Para responder al objetivo institucional del Plan (superar el analfabetismo en jóvenes y adultos), se crea una red compuesta por Juntas Municipales, una por cada uno de los 158 municipios de la República Dominicana, capitaneados por su alcalde. Su objetivo es claro: motivar la creación de núcleos de aprendizaje. Para ello, desempeñan dos funciones clave: identificar a las organizaciones que deben estar incluidas en el proceso (con el fin de atraerlos a la Junta Municipal y a la formación de nuevos alfabetizadores) e identificar a los jóvenes y adultos beneficiarios del Plan. Además, coordinan los esfuerzos de los distintos actores en su municipio.

*Animadores, capacitadores y alfabetizadores forman, a través de las Juntas Municipales, el principal vehículo de implementación del Plan.*

En cada municipio, y de forma completamente voluntaria, se formulan núcleos de aprendizaje que incluyen a 5-15 personas jóvenes o adultas que se embarcarán en un proceso de aprendizaje. Para motivar la formación de núcleos, el Plan cuenta con la participación de Animadores, personal contratado que dinamiza los núcleos y registra su progreso, además de contar con el apoyo de estructuras externas. Se prevé, además, la organización de proyectos locales o institucionales de alfabetización, que cuentan con una estructura propia y cuyos núcleos de aprendizaje se incorporan al registro del Plan (Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”, 2012, pág. 9).

Animadores, capacitadores y alfabetizadores forman, así, el principal vehículo de implementación de la visión estratégica a nivel municipal.

## Tecnoestructura y apoyo

En paralelo a esta estructura central, Mintzberg sitúa dos tangentes: por un lado, una tecnoestructura orientada hacia el análisis y el diseño de operaciones para el núcleo operativo. Marcan el rumbo de las tareas a implementar y las analizan. Al otro lado, el staff de apoyo provee relaciones públicas, recursos humanos, o logística.

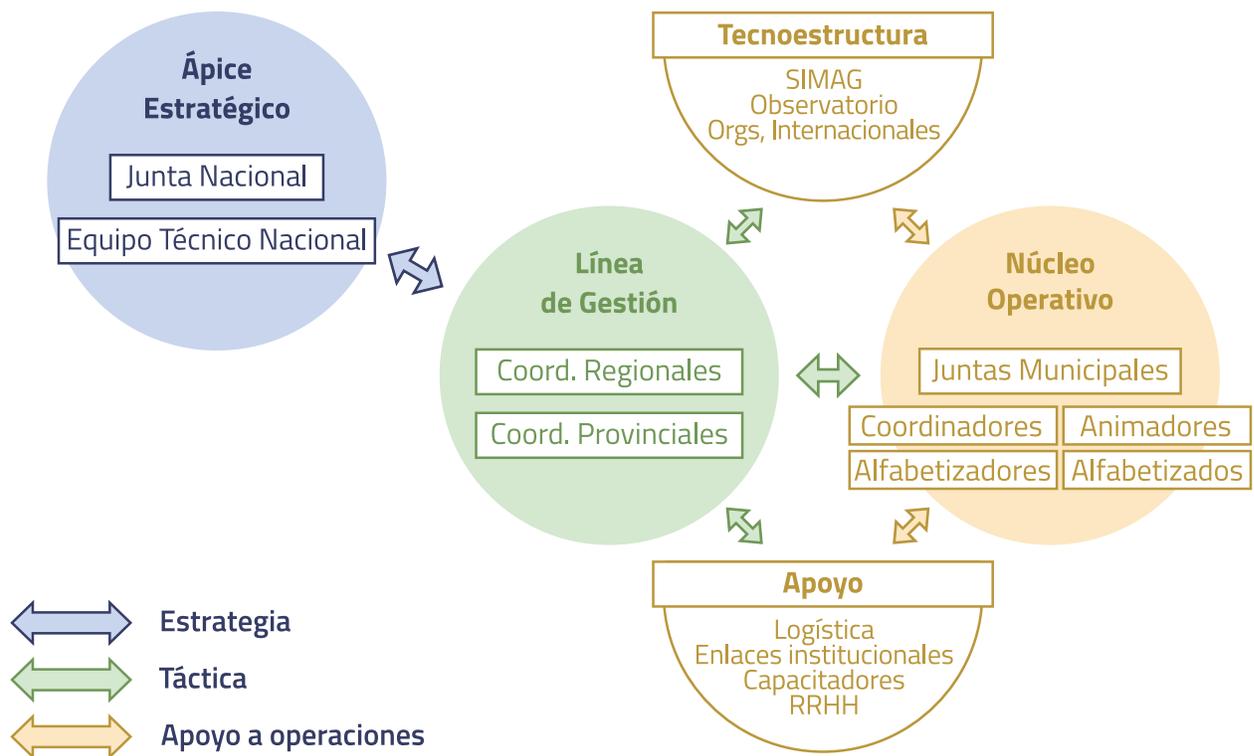
En el dibujo operativo del Plan QAC, es razonable equiparar la tecnoestructura con los mecanismos de evaluación y orientación del Plan: el Observatorio, la OEI, UNESCO, y demás entidades e individuos con experiencia técnica que reorientan el Plan, además del SIMAG. Por otro lado, como staff de apoyo, aparece todo el sistema de capacitación de alfabetizadores,

de provisión de recursos y logística en el núcleo de operaciones, además de los enlaces institucionales, catalizadores de las relaciones entre las distintas instituciones que integran el Plan y encargados de impulsar su trabajo.

## 1.6. Sistemas de flujo y coordinación en el Plan QAC

Tan importante como la estructura es el pegamento que la mantiene unida: una estructura como la descrita por Mintzberg funciona gracias a los flujos de información y a la política o ideología que están detrás de ellos. Tal y como refleja el diagrama del modelo organizativo, la visión clara de mejorar la vida de los dominicanos analfabetos y dotarlos de oportunidades es el pegamento que mantiene la estructura en este caso.

### Flujo de Información “Quisqueya Aprende Contigo”



Para situar el Plan QAC, conviene revisar la aplicación de este modelo a la política pública. En una revisión del trabajo de Mintzberg, Matheson (2009, pág. 1150) describe varios sistemas de gestión de la información que se manifiestan en modelos políticos diferentes:

- 1 Entrenamiento:** sistemas basados en la capacidad de varios expertos que forman a individuos y juzgan los resultados. Resultan en modelos expertos típicos de la consultoría.
- 2 Adoctrinamiento:** basados en una ideología central que se transmite de forma inflexible, apelando a componentes culturales. Resultan en programas ideológicos.

- 3 **Estandarización del comportamiento:** sistemas basados en reglas y procedimientos medidos de forma objetiva. Resultan en modelos basados en procesos y etapas. Típicos de sistemas legales y de administración pública.
- 4 **Estandarización de los resultados:** basados en la búsqueda de un resultado final predeterminado, fijando metas y objetivos específicos. Resultan en programas donde la planificación es clave.
- 5 **Ajuste mutuo no partisano:** basados principalmente en la búsqueda del consenso, son programas a largo plazo que resultan en redes políticas y comunitarias. Tienen carácter colaborativo.
- 6 **Ajuste mutuo partisano:** buscan el acuerdo a través de mecanismos políticos. Resultan en programas políticos negociados.
- 7 **Supervisión directa:** sistemas autocráticos con baja flexibilidad y que resultan en modelos directivos.
- 8 **Liderazgo:** sistemas basados en la visión y la misión, que requieren de liderazgo político.

A la vista de estos ocho modelos de coordinación en las políticas públicas, el carácter flexible de QAC resulta más evidente aún, intercambiando características de varios de los modelos. Al apostar por una estructura descentralizada y la participación en un ambiente cambiante, combina rasgos del ajuste no partisano, sin perder de vista su objetivo y la planificación necesaria, y contando con la inspiración y el líder político necesarios.

## 1.7. “Quisqueya Aprende Contigo” como un continuo

Que la alfabetización es un objetivo estratégico para la República Dominicana resulta evidente con solo mirar al nivel de integración de los distintos organismos a escala nacional, con una movilización equiparable a la que podría verse ante una emergencia nacional: desde la formación de la Junta Nacional de Alfabetización y su posterior ampliación, hasta la construcción del Equipo Técnico Nacional, orientado por la DIGEPEP, pasando por la presencia de anclajes institucionales provenientes de organismos, iglesias y sociedad civil, la difusión en medios y la movilización de voluntarios.

Desde este punto de vista, la estrategia responde a una dinámica del “gobierno al completo”, un modelo que organismos como la UNESCO impulsan para mejorar los resultados de los planes de alfabetización integrados:



*[un] enfoque de 'gobierno-al-completo' en la formulación de políticas y en la gobernanza que pueda facilitar la cooperación intersectorial y reforzar la coherencia entre distintas áreas políticas. Un enfoque así también ayuda a mejorar las habilidades y desarrollar las condiciones necesarias para aplicarlas. (UNESCO, 2018, p. 10).*

La elección de este modelo, complejo en su gestión, pero eficaz en su alcance, responde principalmente a un enfoque basado en la Complejidad, que aparece en su formulación y en los informes de sistematización.

Más aún, el diseño y la implementación del Plan han pasado por fases diferentes, reorientando su modelo a medida que las necesidades sobre el terreno cambiaban. Del mismo modo que los egresados del Plan pasan a una dinámica de perfección y cambio una vez graduados, el propio Plan se adapta con ellos. El modelo y la estructura del Plan han seguido la evaluación de las dos primeras fases: de entender la alfabetización como reto educativo a intervenir con un enfoque social.

*La elección de este modelo responde a un enfoque basado en la Complejidad.*



# 2

## DESPLIEGUE Y PROCESOS

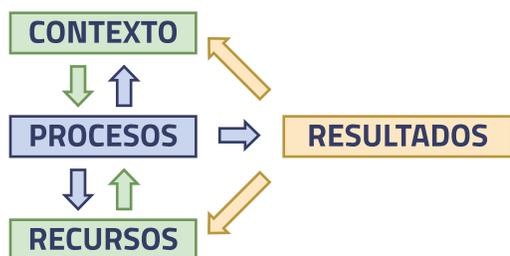




## CAPÍTULO II:

### DESPLIEGUE Y PROCESOS.

Donde la estructura dibuja el esqueleto del Plan QAC, los procesos se refieren a los movimientos con los que el propio Plan ha facilitado la consecución de su visión y sus resultados. Abordamos este capítulo integrando varios elementos clave en el diseño de los procesos: contexto, recursos y resultados.



#### 2.1. Factores de contexto

Entender los procesos detrás de un plan educativo y social pasará por comprender su contexto. Nos referimos al lugar en que se ubica a la población y a los procesos que inciden directamente en él.

CONTEXTO	
<b>Población diaria</b>	<b>Restitución de derechos</b>
↳ Beneficios	
↳ Continuidad	
<b>Identificación, integración y retención</b>	
<b>Educación obligatoria</b>	<b>Garantía del derecho a la educación</b>
↳ Apoyo, seguimiento de la deserción escolar	
↳ Sistema de becas y ayudas	

*Es vital la identificación, integración y retención de los beneficiarios. Identificación en términos de localización y motivación, pero también como identificación de necesidades específicas que no tienen por qué ser únicamente educativas sino también sociales.*

En este sentido, QAC actúa desde el enfoque de derechos. Se abre aquí la alternativa de aplicación: en primer lugar, como restitución cuando el derecho a la educación ha sido vulnerado (es decir, cuando se tiene más de 14 años y no se sigue en el sistema educativo formal); en segundo lugar, la garantía de derechos, extendida hasta la educación secundaria por la Constitución Política de la República Dominicana de 2010.

En cualquiera de estos dos subprocesos, es vital la identificación, integración y retención de los beneficiarios. Identificación en términos de localización y motivación, pero también como identificación de necesidades específicas que no tienen por qué ser únicamente educativas sino también sociales. Como integración se refiere el acceso a un núcleo de aprendizaje, mientras que la retención entraña la capacidad de emprender un itinerario educativo personalizado.

## La restitución del derecho a la educación:

El enfoque de derechos es visible en los objetivos reflejados en el Manual de Organización (Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”, 2012) y en el Plan Operativo del Plan QAC (Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”, 2012):

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

Contrastan con los indicados en el informe del Equipo Técnico Nacional de diciembre de 2014:

- 1 “Lograr que las personas analfabetas de 15 años y más tengan la oportunidad de alfabetizarse, mediante un programa básico de desarrollo de competencias en lectoescritura y matemáticas”; y
- 2 “Lograr que la tasa de analfabetismo en personas de 15 años y más sea igual o menor del 5%.” (Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia, 2014, pág. 13)

Donde los cinco primeros actúan como objetivos y casi como visión, los dos últimos sirven de meta. El Plan QAC tiene un enfoque profundamente cualitativo, basado en el entendimiento de la alfabetización como un derecho fundamental para mejorar las condiciones de vida de los dominicanos. Esa noción se desprende de entrevistas con el Equipo Técnico Nacional, la Junta Nacional de Alfabetización, pero también de los materiales de promoción del Plan y sus documentos operativos. Al mismo tiempo, tanto el Decreto Presidencial, como la Estrategia Nacional de Desarrollo o la propia Constitución Política de la República Dominicana reflejan el carácter fundamental que tiene para la vida diaria el poder leer y escribir (Constitución Política de la República Dominicana, 2010).

*El Plan QAC tiene un enfoque profundamente cualitativo, basado en el entendimiento de la alfabetización como un derecho fundamental para mejorar las condiciones de vida de los dominicanos.*

Podría decirse que la visión (reducir el analfabetismo para mejorar la vida de quienes no saben leer ni escribir) ha permanecido invariable, pero su misión social ha ido reconsiderándose y se ha operativizado de formas diferentes a medida que el Plan avanza. Lo que nació como una preocupación política enseguida se tradujo en metas concretas y en la movilización de recursos y obstáculos para su consecución.

Dividido en tres fases (preparación, ejecución y evolución y cierre), el despliegue de procesos contempla resolver sus cinco objetivos de manera progresiva. En primer lugar, la fase de preparación (de septiembre a diciembre de 2012) responde a un proceso de producción de materiales de alfabetización, formación de estructuras, conformación de Juntas a todos los niveles de formación de los capacitadores, captación y capacitación de alfabetizadores e identificación de beneficiarios. Supone así el primer peldaño hacia la fase de ejecución, que iniciaría en enero del 2013 con los primeros núcleos de alfabetización, el acompañamiento de egresados, y la coordinación de actividades a todos los niveles. Por último, la fase de evaluación comprende un estudio de impacto, lecciones aprendidas, y la sistematización de la experiencia (Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”, 2012, pág. 9).

*Dividido en tres fases (preparación, ejecución y evolución y cierre), el despliegue de procesos contempla resolver sus cinco objetivos de manera progresiva.*

## **De la población diana a los beneficiarios**

Con una tasa de analfabetismo cercana al 14% en su inicio, la población diana incluía a más de 900.000 dominicanos. Así queda evidenciado en el Plan Operativo (p.14): “se consideran beneficiarios personas jóvenes y adultas analfabetas o con escolaridad inconclusas”

*Quisqueya Aprende Contigo tiene enfoque de derechos que plantea la alfabetización como el paso necesario hacia la educación a lo largo de la vida. Esto requiere de un acompañamiento que garantice la transición desde la alfabetización hacia las oportunidades sociales, un ámbito en el que la continuidad educativa es clave.*

Aunque la meta explícita de QAC es la reducción del analfabetismo, los propios objetivos del Plan evidencian una labor que va más allá de la capacitación para la lecto-escritura y la matemática básica y que incluye la formación en derechos, la capacitación para el trabajo y la continuidad educativa. Surge en este punto una tensión entre las vertientes del Plan: por un lado, un enfoque asistencialista que busca garantizar la provisión de alfabetización básica como obligación nacional, poniendo al público diana como destinatario transitorio y buscando asegurar la retención de los participantes en el sistema para prevenir casos futuros de analfabetismo – sintomático de este enfoque son las menciones de algunos entrevistados a la participación en núcleos de aprendizaje como condición para la cobertura de la cartilla solidaria.

Por otro lado, Quisqueya Aprende Contigo tiene enfoque de derechos que plantea la alfabetización como el paso necesario hacia la educación a lo largo de la vida. Esto requiere de un acompañamiento que garantice la transición desde la alfabetización hacia las oportunidades sociales, un ámbito en el que la continuidad educativa es clave. Desde este punto de vista, resulta pertinente pensar en los beneficiarios como aquellas personas sobre las que el Plan QAC ha tenido un impacto positivo en todas sus dimensiones. Por el contrario, cabe pensar en el conjunto de las personas analfabetas como el público diana del Plan. Esta lente ayudará a enfocar las fases futuras del Plan, tomando a los beneficiarios como aquellas personas que impulsarán los objetivos más profundos del Plan y, de hecho, las oportunidades de continuidad.

## **La continuidad educativa como oportunidad para seguir aprendiendo**

Quizás el indicador más certero del enfoque social del Plan QAC sean las preguntas que deja el modelo operativo en torno a su segundo objetivo, referido a la continuidad educativa. Tanto el Manual de Organización del Plan QAC como el Plan Operativo, en sus versiones de octubre de 2012, incluyen la continuidad educativa como objetivo explícito del Plan, respondiendo al requerimiento del Cuarto Objetivo del Desarrollo Sostenible y a la definición de la educación en adultos de la UNESCO, un proceso por el cual “las personas consideradas como adultos por la sociedad a la que pertenecen desarrollan sus aptitudes, enriquecen sus conocimientos, mejoran sus competencias técnicas o profesionales [...], y hacen evolucionar sus actitudes o su comportamiento” (UNESCO, 1976, pág. 124). Asimismo, los enlaces institucionales del Plan reflexionan sobre el riesgo de una falta de continuidad:

*El mismo hecho de no haber impulsado fuertemente a este nivel la continuidad es un peligro para todos los involucrados, porque hay personas que han alcanzado un nivel de alfabetización precario y, si no hay continuidad, esas personas caerán de nuevo a corto plazo (José Elías Concepción, Radio Santa María)*

La importancia de este nexo entre la alfabetización y la continuidad la subrayan numerosos estudios en el ámbito latinoamericano, como son el trabajo del Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (Camilo, et al., 2008) sobre la situación de la educación de personas jóvenes y adultas en la región; el estudio realizado por el Ministerio de Educación y Ciencia de España y la Universidad Complutense de Madrid (Cabello Martínez, 2003); o los informes de la UNESCO sobre enseñanza para adultos y jóvenes (2003) y sobre analfabetismo funcional (2000). Destacan el reto de integrar los esfuerzos de alfabetización en el marco institucional de la educación:

*El Plan QAC recoge este objetivo de continuidad y lo plantea a través de tres procesos: la integración de los egresados de la alfabetización en la escuela para jóvenes y adultos, la capacitación técnica y la formación laboral y de espíritu empresarial.*

*En la medida en que el analfabetismo se considere un fenómeno incardinado en la estructura de la sociedad, los esfuerzos de los Estados por erradicarlo deberán considerar que las acciones alfabetizadoras puntuales serán limitadas y sus resultados insuficientes, si no se inscriben complementariamente en la estructura de los Sistemas Educativos de los Estados. (Cabello Martínez, 2003, pág. 196)<sup>3</sup>*

El Plan QAC recoge este objetivo de continuidad y lo plantea a través de tres procesos. En primer lugar, busca la integración de los egresados de la alfabetización en los centros para jóvenes y adultos, a través de la cooperación con el Ministerio de Educación, y de facilitar el acceso a la escuela para jóvenes y adultos. En segundo lugar, promueve la capacitación técnica. En tercer lugar, ofrece formación laboral y de espíritu empresarial.

*Después de que terminan los 6 meses coordinamos con la coordinadora ir a la escuela y buscar el cupo, o si quieren ir a un curso técnico se les ayuda a ir. A ellos, antes de inscribirse, los evalúan para saber en qué curso ponerlos. (Alfabetizadora, Santo Domingo Este)*

*También hay personas que hacen cursos técnicos que también ofrece QAC como INFOTEP y la escuela laboral, son lugares que pueden aprender un oficio y pueden vivir de él. (Alfabetizadora, Santo Domingo Este)*

<sup>3</sup> Este trabajo ya destacaba la integración de los beneficiarios de programas de alfabetización en la República Dominicana en la educación básica y bachillerato a principios del S.XXI. (Cabello Martínez, 2003, pág. 148)

*El Sistema de Monitoreo y Evaluación Interno provee información sobre el número y la demografía de egresados.*

La imagen ofrecida por alfabetizadores, coordinadores y animadores contrasta con los mecanismos de recogida de datos para su evaluación. Los datos que ofrece el Informe de Desempeño Institucional de la DIGEPEP son limitados en este ámbito. Mientras que la mayoría de entrevistados aseguran conocer a egresados que han continuado hacia la Educación Básica o la capacitación técnico-laboral, los datos ofrecidos por la DIGEPEP revelan un porcentaje prácticamente nulo de avance en 2019: entre un 0% y 1% de continuidad educativa y un 6% en formación de emprendedores (Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia, 2019, pág. 22).

El Sistema de Monitoreo y Evaluación Interno provee información sobre el número y la demografía de egresados; informaba en noviembre de 2019 de la consecución del primer objetivo del Plan QAC (Observatorio de Políticas Sociales Estrategia Quisqueya Sin Miseria, 2019). Sin embargo, el Sistema no parece recoger información sobre el número de personas alfabetizadas que continúan su aprendizaje. Sí informa sobre el descenso en las matriculaciones de adultos en la educación básica, subrayando la paradoja que supone este dato en paralelo al éxito del Plan QAC. Haciendo uso de los datos del Foro Socioeducativo de agosto de 2018, el Observatorio llama la atención sobre este desafío:

*[...] diseñar e implementar una política gubernamental más efectiva que garantice educación básica a personas de 15 años y más, desde la perspectiva del aprendizaje a lo largo de la vida, con un enfoque de derecho y de inclusión social, con características flexibles [...] y que] debe realizarse e integrarse en su actor natural, el Ministerio de Educación, a través de una estructura institucional ágil, flexible y adaptada a la realidad y necesidades de la población objetivo (Observatorio de Políticas Sociales Estrategia Quisqueya Sin Miseria, 2019, pág. 5)*

Parte de la explicación sobre la falta de estos datos puede radicar en la formulación de sus objetivos general y específicos: su marco lógico recoge más de 100 actividades para asegurar sus objetivos, de los cuales uno desprende indicadores cuantitativos que se puedan utilizar en su medición (Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”, 2012). Es en este punto en el que aparece otra área de oportunidad para la continuidad, que es también un reto: la integración de objetivos en el Ministerio de Educación. Las operaciones de QAC, como política social, se basan en (y dependen de) la demanda y la flexibilidad; por su parte, la provisión de educación para jóvenes y adultos se basan en un modelo de oferta. Aquí radica, quizás, uno de los mayores retos operativos para el Plan QAC y su transición hacia su segundo objetivo, orientado a la continuidad y la educación a lo largo de la vida. Entender la alfabetización como etapa transitoria puede ayudar a dibujar el esquema de la sistematización de sus siguientes pasos. Alternativamente, desde la DIGEPEP se recomienda la construcción de un Instituto dedicado a esta tarea.

Camilo et. al. apuntan al reto que supone este trabajo en su revisión de la situación de la educación de personas jóvenes y adultas en América Latina y el Caribe:

*Es de llamar la atención la extensión de las políticas compensatorias a la educación media y/o bachillerato y a los programas de retención escolar de jóvenes del nivel secundario, para lo cual se retoma el modelo de educación formal (primaria, secundaria y bachillerato) y se desplaza a la educación de personas jóvenes y adultas. (Camilo, et al., 2008, p. 103)*

La dificultad de sistematizar la continuidad educativa puede entenderse a través de un análisis de la estrategia política de QAC. Pese a su carácter de cambio social y sus aspiraciones a largo plazo, el despliegue operativo y de comunicaciones recuerda al de un enfoque de campaña. Según el manual de opciones para la formulación de políticas de alfabetización de la UNESCO:

*Gracias a su alcance nacional, el gobierno puede garantizar la permeabilidad del plan en la práctica totalidad del país y asegurar fondos para su consecución.*

*El enfoque de campaña trata el analfabetismo como una plaga que requiere acción drástica y dramática para su erradicación. [...] la campaña despierta entusiasmo y fervor entre letrados e iletrados [...] la campaña reconoce que la motivación para aprender a leer y escribir tiene que ser promovida, reforzada y sostenida (Oxenham, 2008, págs. 60-61)*

Gracias a su alcance nacional, el gobierno puede garantizar la permeabilidad del plan en la práctica totalidad del país y asegurar fondos para su consecución. Mientras tanto, el enfoque de programa comparte la motivación del enfoque de campaña, pero, debido a su naturaleza más a largo plazo, opta por métodos más discretos en su promoción. “Quisqueya Aprende Contigo” supone una campaña exitosa en su alcance, su capacidad de movilización y sus resultados al reducir el analfabetismo.

### Identificación, integración y retención de participantes

El proceso de identificación de integrantes en los núcleos de aprendizaje es una labor que recae, fundamentalmente, sobre los coordinadores, los animadores y los propios alfabetizadores. El Plan Operativo de 2012 señala las etapas en la selección e identificación (Plan Nacional de Alfabetización “Quisqueya Aprende Contigo”, 2012, pág. 14):

- A** Captar y consolidar diferentes bases de datos que contienen información del nivel educativo de personas jóvenes y adultas analfabetas o con escolaridad inconclusas.
- B** Promover la identificación y registro de beneficiarios por personas y organizaciones.
- C** Revisión de los registros de la base de datos para identificar y suprimir registros duplicados.
- D** Revisión, adición y validación de los datos contenidos en la base de datos de beneficiarios a partir de sus reportes por municipios.

*Los animadores se encargan de motivar y hacer un seguimiento de los participantes, asegurando la retención y tratando de evitar la disolución de los núcleos, con el apoyo de los alfabetizadores, e informando a los coordinadores.*

En entrevistas grupales, los animadores subrayan el carácter orgánico del trabajo diario de captación, y lo caracterizan como una tarea “individual en la búsqueda, casa por casa de manera presencial, como también colectivo en las calles, las plazas, en los parques” (Animador, San Pedro).

Tras una inducción sobre cómo desarrollar su trabajo, los animadores unen sus fuerzas a los de los coordinadores para organizar programas de captación y registrar nuevos núcleos de aprendizaje. Mencionan dinámicas adaptadas a la capacidad de cada animador y al contexto de cada localidad, recurriendo al apoyo de iglesias, grupos de vecinos, o líderes comunitarios:

*Vamos juntos y nos desplazamos a los bateyes y a los campos y vamos casa por casa o a las personas que está bajo una mata y vamos y llegamos y nos identificamos, de parte de quien venimos y a lo que vamos al lugar y le preguntamos si están interesados y si les gustaría aprender. (Animadora, San Pedro)*

Asimismo, los animadores se encargan de motivar y hacer un seguimiento de los participantes, asegurando la retención y tratando de evitar la disolución de los núcleos, con el apoyo de los alfabetizadores, e informando a los coordinadores en reuniones semanales o quincenales. Una vez identificados y agrupados, los coordinadores y animadores registran los nuevos núcleos y participantes en el SIMAG.

Al confiar en las capacidades y las conexiones de los animadores, se aprovechan las redes de confianza existentes en los distintos municipios, en lugar de imponer modelos externos. Desde este punto de vista, el despliegue del Plan QAC es un esfuerzo por promover redes de corresponsabilidad.

No obstante, las entrevistas revelan oportunidades de mejora en la sistematización de las captaciones y la atención a personas con necesidades especiales:

*[...] al principio se dijo que, cuándo inscribiéramos los participantes, si había alguno con discapacidad se le iba a dar una atención especial, pero no se ha hecho. (Animadora, Santo Domingo Este)*

## 2.2. Los Procesos del Plan Nacional de Alfabetización

### Procesos del Plan QAC



En relación con los procesos, recurrimos a una clasificación tradicional para su identificación, aunque dada la complejidad del plan estos pueden ser intercambiables en el tiempo, como de hecho así lo demuestran las diferentes fases de este. Es decir: lo que en un momento dado es estratégico puede pasar a ser clave o soporte. Se trata, pues, de una foto o una instantánea en este momento, ni siquiera una proyección de lo que debiera ser en sus fases futuras.

Como procesos estratégicos se incluyen todas las cualidades del propio plan que le confieren identidad: flexibilidad, participación, descentralización/centralización, voluntariado y sistema de información y comunicación del propio plan. Son procesos vinculados al ápice estratégico por cuanto tiene encomendado la custodia de las señas de identidad, la genética del Plan, pero no necesariamente todos los procesos estratégicos se sitúan a nivel estratégico organizativo. Evidentemente, la flexibilidad no es un proceso, pero sí conlleva una serie de procesos para que ello sea posible. Se incluye aquí la identificación de alianzas y socios que se incorporan al despliegue del plan, así como la interrelación de los órganos de gobierno, etc.

En cuanto a la centralización y la descentralización, se comprime la amplia estructura del Plan, con sus componentes “libres” y sus funciones centralizadas.

Los procesos clave se refieren al proceso de capacitación (idealmente permanente) de alfabetizadores, educadores, animadores, etc., en esa tendencia a la profesionalización. La provisión de recursos es también proceso clave, además del arsenal metodológico, didáctico, curricular aportado por el Ministerio de Educación, así como la educación básica flexible y la educación de adultos.

En el apartado de procesos de apoyo, se tratan los procesos que miran al futuro, como elementos dinamizadores del plan: su evaluación, la sistematización, y el sistema de incentivos y reconocimientos.

## 2.2.1. Procesos estratégicos

### Un modelo basado en la demanda y flexibilidad

*Como procesos estratégicos se incluyen todas las cualidades del propio plan que le confieren identidad: flexibilidad, participación, descentralización/centralización, voluntariado y sistema de información y comunicación del propio plan.*

Si el Plan ha logrado alcanzar a cerca de un millón de personas analfabetas, es en parte gracias a la creación de una estructura adaptada a la realidad socioeconómica y cultural del país. Mientras la escuela formal se basa en un modelo de oferta, con una ubicación y un profesorado estáticos, los núcleos de aprendizaje se forman según necesidad, respondiendo a un modelo de demanda. Más aún, aunque QAC ofrece un currículo completo y predeterminado, los alfabetizadores implementan también métodos de la enseñanza no formal y utilizan recursos externos, algo que puede dificultar el seguimiento, pero también enriquecer las dinámicas en el grupo.<sup>4</sup>

Asimismo, el modelo prioriza la movilidad de los animadores, coordinadores y demás funcionarios, así como la de los alfabetizadores, en lugar de la de los estudiantes, facilitando la participación de una masa crítica de personas en situación de vulnerabilidad. En lugar de ir los estudiantes a la escuela, la escuela va a los estudiantes:

*[...] el servicio va casa por casa identificando a las personas, conformando núcleos de aprendizajes en lugares cercanos a la zona donde residen los participantes, y permitiendo que ellos decidan los horarios en los cuales tomarán las clases. (Observatorio de Políticas Sociales Estrategia Quisqueya Sin Miseria, 2019, p. 4)*

*El modelo prioriza la movilidad de los animadores, coordinadores y demás funcionarios, así como la de los alfabetizadores, en lugar de la de los estudiantes, facilitando la participación de una masa crítica de personas en situación de vulnerabilidad*

Este modelo no está exento de obstáculos, tanto en su efectividad como en su gestión. Por un lado, grupos de animadores señalan la exigencia que supone este continuo desplazamiento y los costes que conlleva; por otro lado, grupos de alfabetizados señalan que los horarios de aprendizaje y la ubicación de los núcleos no siempre les permiten participar de las clases, favoreciendo la formación de núcleos en las áreas más densamente pobladas. Asimismo, la documentación señala las dificultades en el seguimiento y la verificación de los núcleos, algo evidenciado en la creación de un sistema de monitoreo a través del Observatorio de Políticas Sociales en 2018.

<sup>4</sup>Varios alfabetizadores mencionaron la dificultad de la guía de aprendizaje para algunos estudiantes, y mencionaron recursos alternativos (como los de la colección Nacho) entre las herramientas que utilizan en sus núcleos.

*[...] tenemos núcleos en la mañana, tarde y noche [...] tenemos que ir a supervisar a toda hora. Salir de mi casa a la hora que sea, tarde y noche, sin importar fines de semana especialmente porque hay personas que trabajan. Eso quiere decir que nosotros tenemos que estar dispuestos a los que ellos puedan. (Animador, Santo Domingo Este)*

En cierto modo, la naturaleza política del Plan (situado dentro de una Dirección General creada expresamente con este propósito) y su gran escala lo sitúan en el terreno de la Protección Social, con la educación como instrumento para la mejora de las condiciones de vida de los participantes. Ya en el documento base del Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas formulado por la OEI por designación de la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) –Plan del que el país ha sido compromisario– se afirma que “el analfabetismo es una de las expresiones más graves del proceso de exclusión y marginación social y, por ello, la alfabetización es un requisito imprescindible en cualquier estrategia de equidad e inclusión social” (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006, pág. 3).

Así, la flexibilidad es una condición sine qua non para el cumplimiento de los objetivos. Ya a principios de los 2000 el estudio del Ministerio de Educación y Ciencia de España y la Universidad Complutense de Madrid sobre la educación de personas adultas en Iberoamérica reconocía la tendencia hacia un modelo flexible como el visto en el Plan QAC:

*[...] se identifican dinámicas orientadas a superar limitaciones temporales, facilitando que las personas sean capaces de administrar el tiempo destinado a la formación y de mejorar las condiciones de accesibilidad [...]; las condiciones espaciales, mejorando la distribución geográfica de servicios y centros de formación [...] y las condiciones motivacionales, fomentando la articulación entre la formación y los proyectos de vida de las personas (políticas interministeriales o intersectoriales, como ocurre en Costa Rica, Panamá o República Dominicana). (Cabello Martínez, 2003, pág. 198)*

También en el PIA se puede apreciar una nueva conceptualización de la alfabetización como una primera fase de la educación básica de personas jóvenes y adultas. Así para universalizar la alfabetización en Iberoamérica los planes deben “incluir necesariamente estrategias que permitan a los alfabetizados y las alfabetizadas alcanzar la educación básica en un plazo razonable” (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006, pág. 8), considerando que uno de los elementos clave de los planes nacionales debe ser ofrecer respuestas ajustadas a las necesidades de los colectivos más vulnerables, con currículum e itinerarios formativos “modulares y flexibles que tengan en cuenta las cargas familiares y laborales de la población joven y laboralmente activa para compaginar estas circunstancias a la alfabetización” (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006, págs. 14-15).

QAC evidencia un enfoque que contrasta con los modelos educativos reglados y formales. Facilitador de este modelo de demanda es el hecho de que un plan de contenido educativo se sitúe en la Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia, una dirección general que nace para guiar la implementación de programas de carácter social. El director de la DIGEPEP, Domingo Contreras, en entrevista con los autores, se refiere a este modelo operativo como el principal motor de su éxito, mientras que representantes de los organismos educativos expresan su preocupación por una potencial disolución de la DIGEPEP en caso de un cambio de gobierno en las próximas elecciones.

## La participación ciudadana, el voluntariado y la descentralización

A través del trabajo del Plan Nacional de Alfabetización permea la vocación de voluntariado, descentralización y participación ciudadana (Madera Soriano, 2016, pág. 33), partiendo de la idea de que es solo a través de la corresponsabilidad que el país logrará superar el analfabetismo.

Uno de los principios rectores del PIA 2007-2015 es, precisamente, “la participación social: “lograr el mandato propuesto para nuestra región conlleva un gran esfuerzo colectivo, es decir, la integración de las comunidades e instituciones locales, nacionales e internacionales [...]” (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006, pág. 6). Del mismo modo se recoge en el documento del PIA para el periodo 2015-2021, en el que se incluye, como principio rector, “la ampliación de la participación social” (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2014, pág. 10).

El propio Decreto Presidencial 546-12 instruye al Plan la provisión de “financiamiento y apoyo técnico para desarrollar emprendimientos individuales, en forma de cooperativas o de asociaciones, entre otras oportunidades de mejoramiento de la calidad de vida.” (Danilo Medina, Presidente de la República Dominicana, 2012, pág. 3). No en vano, la promoción de la participación ciudadana es una de las políticas transversales de la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana:

*Artículo 15 – Participación social: Deberá promoverse la participación social en la formulación, ejecución, auditoría y evaluación de las políticas públicas, mediante la creación de espacios y mecanismos institucionales que faciliten la corresponsabilidad ciudadana [...] (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2012, pág. art. 15).*

González García y Vega Santos elaboran la importancia de la inclusión, la colaboración y la participación en los sistemas educativos:

*Un sistema educativo inclusivo POSIBILITA, y esta es la clave, la participación de todos sus miembros independientemente de sus distintas capacidades, procedencias culturales o étnicas, intereses, motivaciones. No se limita a abrir sus puertas en un amable pero insuficiente “pasen y vean”, sino que permite y favorece que cada individuo COLABORE Y APORTE, que desempeñe un papel activo en el funcionamiento del sistema. Y el sistema, con esos nuevos y diferentes engranajes de acción, encontrará nuevas y diferentes funciones que ni siquiera sabía que pudiese hacer (Vega Santos & González García, 2018, pág. 46)*

Así, el Manual de Organización contempla, como su quinto objetivo, “fortalecer la organización y la participación social” (Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, 2012, pág. 1) A efectos prácticos, este empuje por la descentralización y la estructura de voluntariado busca formar sistemas de corresponsabilidad y facilitar la formación de nuevos núcleos en un modelo de demanda. El impulso es especialmente notable dentro de los núcleos de aprendizaje, donde alfabetizadores y animadores tratan de subrayar la igualdad entre los proveedores y los beneficiarios del Plan.

*Cuando se refieren a mi como profe yo les digo ‘yo no soy profe, todos somos iguales y estamos aprendiendo, lo que yo no sé usted me lo va a enseñar (Alfabetizador, Santo Domingo Este)*

A este fin, se nutre de estructuras de liderazgo existentes, valiéndose de organizaciones y autoridades locales como líderes de las Juntas, e impulsa la participación de voluntarios no solo desde un enfoque de corresponsabilidad, sino a través de incentivos como pueden ser el apoyo económico o académico. Desde un punto de vista organizativo, utilizar las estructuras existentes en los municipios supone una garantía de cara a la legitimidad y la efectividad del Plan. Por otro lado, también puede reforzar estructuras de desigualdad o verse afectada por los desacuerdos y tensiones allá donde existieran.

A pesar de esta clara vocación de participación y descentralización, y de los mecanismos para motivar la participación en el Plan, el Plan es un proceso tutelado por el Equipo Técnico Nacional, donde los beneficiarios aparecen como destino más que como eje del cambio.

## **La información y coordinación del Plan**

Un entramado político y social como el que ha resultado del Plan Nacional de Alfabetización requiere de un sistema de coordinación que garantice su correcto desarrollo. El primer paso en esta dirección es la creación de un Equipo Técnico integrado por la DIGEPEP, que actúa como mecanismo de garantía operativa y canaliza el impulso político.

*Un entramado político y social como el que ha resultado del Plan Nacional de Alfabetización requiere de un sistema de coordinación que garantice su correcto desarrollo.*

Aparece además el SIMAG, que ha “mejorado sobre la marcha y ha sido muy útil para controlar la cantidad de beneficiarios” (Madera Soriano, 2016, pág. 79). En su estudio de sistematización de la gestión del QAC, Madera destaca las mejoras necesarias para el SIMAG, visibles hoy: el sistema ha incorporado mejoras que agilizan sus procesos, dotando a las instituciones con la posibilidad de hacer el pre-registro de participantes y núcleos, estableciendo filtros coordinados con las bases de datos de otras instituciones y que evitan la doble inscripción, y permitiendo la impresión de cartas de compromiso para alfabetizadores directamente en los territorios.

Supone un punto de partida que los entrevistados citan como beneficioso a la hora de gestionar contratos locales y registrar núcleos, aprovechando la tecnología digital para impulsar la descentralización y la administración local.

## 2.2.2. Procesos clave

### La provisión de puestos y la cobertura económica

El proceso de selección de los coordinadores, un rol contratado, ha aparecido como punto de mejora para fases futuras del Plan, señalado ya en el informe de sistematización de la gestión del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo de 2016 (Madera Soriano, 2016). Asimismo, el informe hacía referencia a las dificultades que había experimentado el QAC en sus primeras etapas a la hora de cubrir puestos contratados, aclarar el proceso seguido, y gestionar la distribución de pagos a los distintos roles locales (Madera Soriano, 2016). En 2019, los grupos de entrevistados aún mencionan estas dificultades, destacando retrasos en la remuneración y dificultades para cubrir los gastos asociados, aunque señalan mejoras gracias a la integración del SIMAG.

*[...]al inicio, se retrasaban los pagos a los facilitadores. Cuando iniciamos el proceso en el SIMAG, ya nosotros podemos imprimir el contrato. Antes no; entonces se nos acercaban al inicio y algunas personas decían ‘ya yo tengo mi gente, ya yo empecé’, pero cuando pasaba el tiempo cuando lo buscaban no había un registro. Entonces al inicio esos pagos de personas que se acercaban fue un obstáculo, ahora yo no digo que no nos pase, pero no tantos. (Coordinador, San Pedro)*

A través de la documentación operativa y las entrevistas de campo, se destaca el despliegue de voluntarios en los municipios y su compromiso como alfabetizadores. Con ellos, se busca reforzar el compromiso social, proveer canales para medir las inquietudes sociales, y aprovechar las estructuras de liderazgo existentes. No obstante, recurrir al voluntariado también podría suponer un punto de debilidad para la consecución de los objetivos. En su

trabajo sobre el estado de la alfabetización de adultos en América Latina y el Caribe de 2008, Camilo et al. abordaban esta problemática:

*La subordinación de buena parte de las prácticas de EPJA –en especial la alfabetización– al principio de la solidaridad social, hace que el papel de educador de adultos sea desempeñado por una diversidad de perfiles, que incluye desde profesionales titulados hasta agentes comunitarios y facilitadores voluntarios con diferentes niveles de escolaridad, que en su mayoría no poseen formación especializada. (Camilo, et al., 2008)*

En sus primeras fases, QAC experimentó esta dificultad de cerca, con el abandono de algunos estudiantes debido al bajo perfil de los alfabetizadores algo que buscó paliar con la introducción de estudiantes universitarios de pedagogía como alfabetizadores y un rol mayor para las propias universidades.

Además del impacto sobre la calidad de la enseñanza, el trabajo de Camilo et al. señala la situación de precariedad en la que pueden caer los alfabetizadores voluntarios. En entrevistas grupales, alfabetizadores y animadores revelan las dificultades económicas que les supone desempeñar su trabajo, especialmente a la hora de cubrir los desplazamientos a localidades remotas.

## La capacitación de alfabetizadores

El despliegue formativo para futuros alfabetizadores fue diseñado e implementado por la Dirección General de Educación de Jóvenes y Adultos (DGEA) del Ministerio de Educación de la República Dominicana y coordinado con el Equipo Técnico Nacional. Las capacitaciones fueron implementadas por personas con experiencia en el este ámbito, “en su mayoría egresadas de diplomados y de la Especialidad y Maestría en Educación de Personas Jóvenes y Adultas” (Cendales, et al., 2016, pág. 44). En general, las capacitaciones de alfabetizadores fueron bien recibidas entre los grupos entrevistados, si bien es cierto que algunos consideraban que eran demasiado intensas.

*Un punto de inflexión para el QAC en su dinámica de capacitación es la apuesta por integrar a más estudiantes universitarios de pedagogía como alfabetizadores.*

Un punto de inflexión para el QAC en su dinámica de capacitación es la apuesta por integrar a más estudiantes universitarios de pedagogía como alfabetizadores. La razón de ser de este cambio, en palabras del Director General de Programas Especiales de la Presidencia, Domingo Contreras, fue la de dar respuesta a las críticas desde los núcleos de aprendizaje y “elevar cada vez más la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje desarrollado en los núcleos” (Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia, 2019, pág. 16). Para

facilitar la incorporación de los estudiantes, se asegura la provisión de puntos académicos para los estudiantes, que les ayudarán a profesionalizarse como profesores en el futuro.

### 2.2.3. Procesos de apoyo

*El SIMAG aprovecha la tecnología digital para facilitar el monitoreo y el registro de nuevos núcleos y participantes, acompañando a los coordinadores provinciales y proporcionando el anclaje necesario con la línea de gestión.*

Por último, de forma gradual y con especial cuidado en sus fases más recientes, Quisqueya Aprende Contigo ha desplegado una serie de herramientas para reforzar los procesos clave y estratégicos: son los procesos de apoyo. Destacan en este ámbito las tareas adscritas a la tecnoestructura y la estructura de apoyo. En primer lugar, el SIMAG aprovecha la tecnología digital para facilitar el monitoreo y el registro de nuevos núcleos y participantes, acompañando a los coordinadores provinciales y proporcionando el anclaje necesario con la línea de gestión.

El SIMAG supone una fuente importante de información para los informes de sistematización del Plan, un segundo proceso de apoyo. El esfuerzo por recoger la experiencia de los distintos niveles, organizaciones, instituciones e individuos involucrados es evidente en el trabajo de sistematización realizado en 2016, con el informe sobre aprendizajes (Cabrera, 2016), gestión (Madera Soriano, 2016), capacitación (Cendales, et al., 2016), así como en el 2019, de continuidad (Cabrera, 2019) todos ellos elaborados por la OEI. También el presente informe, que se adscribe dentro de ese esfuerzo por facilitar las lecciones aprendidas y la transferencia de experiencias, tal y como se contempla en las líneas de acción del PIA, reflejados en sus documentos base de 2007-2015 (líneas de acción conjuntas de alcance regional) y 2015-2021 (objetivos específicos 7 y 8), elaborados por la OEI por designación de la SEGIB.

Asimismo, QAC implementó en su origen un sistema de reconocimiento para egresados, otorgando certificaciones y llevando a cabo ceremonias de graduación. Estos mecanismos servían como reconocimiento del trabajo realizado, e iban acompañados además por otros mecanismos de incentivo y retención de participantes (a través del esfuerzo de los alfabetizadores por motivar la visión de un futuro mejor gracias a la alfabetización, pero también a través de la provisión de un pequeño estipendio alimenticio) o de los propios animadores y alfabetizadores (con apoyo económico y la posibilidad de contribuir al diseño de aprendizajes en sus núcleos).

*Cabe esperar una evaluación sistemática del Plan que ayude a recoger sus resultados y dibujar sus siguientes pasos, un proceso de apoyo fundamental para garantizar la sostenibilidad del trabajo realizado.*

Importante mencionar también el rol de los enlaces institucionales, clave para garantizar la permeabilidad de los esfuerzos de alfabetización en las instituciones nacionales y locales y la sociedad civil. En paralelo, la contribución de organizaciones internacionales como la OEI ha ayudado a guiar la implementación, apoyar su desarrollo estratégico y reforzar su legitimidad.

En un futuro temprano, cabe esperar una evaluación sistemática del Plan que ayude a recoger sus resultados y dibujar sus siguientes pasos, un proceso de apoyo fundamental para garantizar la sostenibilidad del trabajo realizado, uno de los principios rectores recogidos en el PIA de 2007-2015 (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006, pág. 7) y de 2016-2021 (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2014, pág. 8).







# EL RELATO INSTITUCIONAL, LA VOZ DE LOS PROTAGONISTAS





### EL RELATO INSTITUCIONAL, LA VOZ DE LOS PROTAGONISTAS

A través del análisis de contenido de las entrevistas y de los grupos focales, así como del estudio de los diferentes trabajos de sistematización (también protagonistas del Plan), hemos tratado de recuperar qué es lo que nos dicen los protagonistas acerca del plan y sus resultados, poniéndoles voz y analizando el trabajo de “Quisqueya Aprende Contigo” desde su perspectiva.

*Los protagonistas de QAC nos dicen que una sociedad más alfabetizada es posible desde el enfoque de la “Educación a lo largo de la vida” y que hay que seguir trabajando para que la sociedad dominicana sea más posibilista, más motivada y cohesionada.*

En este sentido, los protagonistas nos dicen:

- A** Una sociedad más alfabetizada es posible
- B** La alfabetización ha de realizarse a través del enfoque de “la Educación a lo largo de la vida”
- C** Hay que seguir trabajando para que la sociedad dominicana sea más posibilista, esté más motivada y cohesionada.

Rescatamos y presentamos a continuación la voz de los protagonistas en torno a estos tres mensajes.

#### 3.1. Una sociedad más alfabetizada es posible

##### Alfabetizados

A menudo se tiende a englobar a las personas en categorías en función de alguna de las circunstancias o características que puedan compartir; suele ser el caso cuando hablamos de las personas con analfabetismo. En el imaginario colectivo, inmediatamente se evocan términos como pobreza, exclusión, marginalidad, entre otros, para definir las causas y las consecuencias de esta circunstancia que rodea e impregna sus vidas, en un círculo vicioso, recurrente, difícilmente salvable.

Si bien es cierto que estos rasgos suelen ser compartidos por todos ellos, la voz de los protagonistas nos muestra historias personales, relatos de vida distintos, difíciles, que, cuanto menos, interpelan a quienes los escuchan:

**Las historias personales de las personas en proceso de alfabetización son distintas, difíciles, para definir las causas y consecuencias del analfabetismo, un círculo vicioso difícilmente salvable.**

*Yo soy pobre, soy viuda, procedo de una familia muy pobre, tengo tres hijos...yo cambié mi cédula que tenía cruces, ahora ya mi nombre...yo voy a seguir estudiando porque yo tengo que ayudar a mis hijos...antes, yo me crié con mi papá y mi mamá, vivía con una señora, nunca me mandó a una escuela. Yo tenía que levantarme por la mañana a atender a 5 niños que ella tenía. Yo tenía 7 años en aquella época, ella era modista, iba a un taller y yo me encargaba de los quehaceres de la casa. Con 12 años, ella se fue a Nueva York con sus hijos y me dejó abandonada en la capital, yo pasé mucho trabajo..., donde yo no tenía a nadie, mi mamá vivía en los Jemjibres de Nagua [...] Ella me dejó en la casa de una vecina; me tenía explotada, yo lavaba, yo hacía de todo..., sólo me daba la comida. Un día, le dije que me iba a ir a buscar a mi madre, pero ella me decía que estaba muy lejos. Pasado el tiempo, cuando un día llegó un señor de visita..., el hombre se me quedó mirándome, yo me escondía para que él no me viera..., pero él me dijo '¿de dónde es tu papá?' 'De Tenare,' le contesté. 'Y ¿cómo se llama?' Me preguntó. '[menciona nombre de su padre]' El hombre hizo como que se sorprende y exclama '¡Muchacha! ¡Ay, Dios mío! ¡muchacha! ¡tú y yo somos hermanos!' Mire, ese hombre me abrazó; mi papá tuvo en su juventud ese hijo, él lo mencionaba, pero nosotros no lo conocíamos. Por él, por ese hombre salí de la casa de señora y me llevó con mi madre. La historia de la vida de uno, nadie la sabe. Si Dios no le manda...¿qué hubiera sido de mí? Le doy gracias a Dios, a Vds., y a Quisqueya Aprende Contigo, por lo que hoy estoy aquí.*  
(Alfabetizada San Francisco de Macorís)

**El sentimiento de culpa y vergüenza se deja entrever en algunos de los participantes; otros, que lo han superado, explican las causas por las que no fueron al Colegio.**

El sentimiento de culpa y de vergüenza se deja entrever en algunos de los participantes; otros, que parecen haber superado esa fase, explican de manera sencilla las causas por las que no fueron a la escuela en su infancia: las situaciones de pobreza, de precariedad en el trabajo paterno y/o materno, son las más frecuentes.

*Yo no culparía a mi papá ni a mi mamá, porque somos de muy bajos recursos. Lo que él ganaba en el día nos lo comíamos en la noche..., yo culparía a la vida, que es lo que nos ha tocó... (Alfabetizada, San Francisco de Macorís)*

*Antes había muchas dificultades para todo. Ahora todo es fácil. Nosotros éramos 12, vivíamos en una casa hecha de hojas de plátano. Mi mamá nos tiraba hojas para comer. (Alfabetizada, San Francisco de Macorís)*

*Yo no pude estudiar. No tenía el nacimiento; mi hermana, tampoco; mi hermano sí. Y me sacaron el nacimiento hace poco; no podían sacármelo porque mi abuelo no hizo el nacimiento de mi madre. Luego, pedí ayuda a una vecina y yo, sin saber leer ni escribir, le saqué el nacimiento (así mi madre ya lo tiene), y luego ya me saqué el mío. Y empecé a estudiar y voy a seguir haciendo cursos, como ahora estoy haciendo. (Alfabetizada, San Francisco de Macorís)*

**Casi un millón de personas han visto transformadas sus vidas fruto de su participación en QAC.**

Circunscribir los resultados del Plan a la consecución de un meta, desde el punto de vista macro, es necesario; sin embargo, a medida que vamos transitando hacia lo micro, se precisa poner en valor todo el potencial que la meta encierra, esto es, la gran riqueza de que casi un millón de personas, de historias personales y familiares se hayan visto transformadas fruto de su participación en el Plan Quisqueya Aprende Contigo. Abordar cada una de ellas sería imposible (aunque tal vez fuera conveniente) y no es objeto del presente trabajo; sí lo es, sin embargo, tratar de dar visibilidad a la amplitud y alcance de los resultados.

*Yo diría que en este país había demasiada gente analfabeta, pero con este programa ya tenemos mucha gente que estamos echando hacia delante. (Alfabetizado, San Cristóbal)*

A través del relato de las evidencias pretendemos dar voz a ese millón de personas, a sus historias de superación que han sido capaces de afrontar, como protagonistas de su propio cambio.

*A mí me motivó a ir a la escuela y a poner todo mi esfuerzo en eso, porque, cuando salía a firmar un papel, yo no sabía y tenía que poner tres cruces, [...] me daba mucha vergüenza y se me aguaban los ojos porque no sabía nada. En mi tiempo, los padres, cuando uno se cría en un campo, en vez de ponerlo a uno a estudiar, nos mandaban a trabajar. Si íbamos a clases con hambre en la tarde ya a uno no se le queda nada. Yo le aconsejo a cualquiera que, aunque uno este viejo... para estudiar, aprender y lograr lo que usted quiere no hay vejez; cuando usted quiere lograr una cosa, eche para delante hasta que usted pueda lograr su meta. (Alfabetizado, Santo Domingo Este)*

**En ellos se vislumbra una nueva ilusión por su decisión de afrontar un aprendizaje difícil, con trabas, pero liberador**

A riesgo de caer, de nuevo, en el error conceptual de encasillar, pero en aras de facilitar el trabajo de sistematización que debe reflejar el presente documento, podemos afirmar que en los grupos focales de las personas en proceso de alfabetización se vislumbra una nueva ilusión producida por su tenacidad, por su decisión de afrontar un aprendizaje que vivencian como dificultoso, no exento de trabas (como muchas otras), pero sobre todo liberador.

*Ellas me motivaron y me apuntaron en el Plan. Yo ya se hacer mi nombre, leer cualquier letrado. Estoy orgullosa de Quisqueya Aprende Contigo  
(Grupo focal de San Francisco de Macorís)*

*Todo un mundo de oportunidades se les abre: saber escribir y leer su nombre, firmar, reconocer el significado en los carteles de las calles, contribuir en los negocios familiares, emprender por ellos mismos, proseguir estudios...*

En este sentido, también se describe en el trabajo de investigación realizado por las Doctoras Caraballo y Sánchez-Vincitore, quienes analizan cómo “al final pueden superar ese sentido de marginación, [...] sustituido por un sentimiento de liberación, que les permite considerarse competentes para actividades que antes les eran vedadas por su condición de analfabetismo”. (Caraballo & Sánchez-Vincitore, 2018, pág. 15)

Saber escribir su nombre, poder firmar, reconocer el significado en tantos y tantos carteles como han visto a lo largo de su vida mientras transitaban las calles, contribuir con las pequeñas empresas y negocios familiares, ser capaces de emprender por ellos mismos nuevos desempeños profesionales, abordar la continuidad en los estudios... todo un mundo de oportunidades se les abre, gracias a su firmeza, a su decisión de vencer los obstáculos que les plantea la alfabetización, a la que debieron haber accedido en las edades tempranas de vida.

*Tengo 71 años. Me motiva mucho que yo veía mucho la televisión, letreros en la calle y direcciones, pero no podía leerlos. Ahora, gracias al plan y a la profesora, que me acogieron y con mucho gusto acepté [...], he estado poniendo de mi parte porque tengo mucho interés en dejar de firmar con cruces, ya que me daba mucha vergüenza. Yo espero seguir en el plan y tener fuerzas para aprender, porque el deseo lo tengo (Alfabetizado, San Cristóbal)*

*Yo era una que no sabía nada, ni siquiera escribir mi nombre, por eso firmaba en cruz. Pero ahora que vine a sacar mi cédula, ya pude escribir mi nombre completo, incluso en corrido. Donde yo era más terca de aprender en el aprendizaje de leer, era lo que me ataba, pero ahora me estoy defendiendo mucho. Le doy muchas gracias a Alejandra, mi maestra ya que nos ayudó mucho, y gracias a Dios.  
(Alfabetizada, San Cristóbal)*

*A mí me motivó que me quiero superar y quiero estudiar enfermería. No sabía nada, y ahora sé leer y cada día me motivo más. (Alfabetizada, Santo Domingo)*

*Me motivó que siempre que los muchachos llegan de la escuela con la tarea no podía ayudarles, porque no sabía. Por lo menos ahora estoy aprendiendo a hacer mi nombre. (Alfabetizada, Santo Domingo)*

*De mi comunidad ya han salido muchas personas que ahora están en la universidad. Una que le llaman Yanire, que no sabía nada y ahora está estudiando mercadeo y tiene 45 años. (Alfabetizado, Santo Domingo Este)*

El sentimiento de agradecimiento al propio presidente de la República, a todos los que hacen y han hecho posible el Plan, es espontáneo y generalizado. A veces deja traslucir cierta dosis de paternalismo que, quizás, no se fundamenta en una transmisión consciente de la cadena estructural, ni de la operativa ni de la voluntaria, sino más bien en la percepción de autculpa que las personas en situación de exclusión se suelen atribuir.

*El sentimiento de agradecimiento al Presidente y todo lo que han hecho posible el Plan es espontáneo.*

*Yo era una analfabeta que no sabía nada. Ahora, yo cojo préstamos, yo ya firmo. Le agradezco mucho a Dios, a nuestras profesoras... me siento muy agradecida también a nuestro presidente, que hizo el esfuerzo también para que nosotros, aunque estuviéramos viejitos, aprendiéramos a escribir, aunque fuera solo nuestro nombre. Y yo ya puedo ayudar a mis hijos, que no son muy estudiados tampoco: 'mire esta letra es esta, la otra, aquella...'. Y yo me siento muy orgullosa de Vds., de mi profesora, de nuestro Presidente. (Alfabetizada, San Francisco de Macorís)*

*Yo he logrado ir a tres olimpiadas de lectura y no me puedo quejar. He logrado aprender y he quedado bien dentro del grupo y a los ojos de Dios, también del presidente, porque si ve esos vídeos dirá que esto es un éxito... (Alfabetizado, San Francisco de Macorís)*

*El interés es querer y poder, y yo exhorto al Sr. Presidente, al que cada día más Dios le bendiga, y a Vds., que cada día más, Dios le pase su santa mano, porque queremos seguir y pa'lante todo el mundo (Alfabetizado, San Francisco de Macorís)*

Otros, sin embargo, al preguntarles por el Programa, lo circunscriben a niveles meso:

*Hemos aprendido gracias a Dios, a la profesora y a la coordinadora. La profesora siempre está atenta nos deja la tarea y nos corrige para que aprendamos. (Alfabetizado, San Cristóbal)*

**Los beneficiarios valoran en gran medida los aprendizajes realizados y demandan continuidad.**

En definitiva, las personas participantes en los grupos focales, los beneficiarios principales, valoran en gran medida los aprendizajes que han realizado, y en general demandan el poder continuar en condiciones similares a la de los Núcleos de Aprendizaje su tránsito hacia mayores conocimientos.

## Alfabetizadores

**El MINERD ha capacitado a casi 160.000 voluntarios alfabetizadores con inclinación por el trabajo social, ayuda a los demás o por contribuir al logro de un país libre de analfabetismo**

El Ministerio de Educación ha capacitado a casi 160.000 voluntarios como alfabetizadores, figuras clave en los que el Plan depositó una gran responsabilidad. A través de los talleres, cuidadosamente planificados por la Dirección General de Educación de Jóvenes y Adultos y conducidos por profesores y técnicos de los centros de Adultos, el voluntariado se ha ejercitado y apropiado de fundamentos, técnicas y procedimientos para llevar a cabo no sólo el proceso de alfabetización sino también, y sobre todo, el de facilitar que estas personas sacaran lo mejor de sí mismos, que pusieran en juego sus conocimientos previos y competencias personales en pos de su introducción en la cultura letrada de la que hasta ahora no participaban.

*Nos formaron a través de un taller durante 3 días. [...] nos dieron pautas que debíamos seguir para comenzar el proceso de alfabetizar (Alfabetizador, San Francisco de Macorís)*

*En nuestro caso, fueron dos días donde se nos capacitó, desde las 8:00 a.m. has las 5:00 p.m., informándonos todo lo concerniente con la institución desde el principio: quiénes fundaron el programa, de dónde proviene... para luego entrar en la práctica. Allí, se planificaba un cronograma de clases, hacíamos grupos, modelajes, dinámicas y cómo impartir una clase con un grupo determinado de participantes. Y yo espero que esa parte se siga reforzando, porque fue una experiencia muy positiva. (Alfabetizador San Francisco de Macorís)*

Las evidencias muestran que muchas de estas personas sienten una inclinación por el trabajo social, por la ayuda a los demás. Algunos aducen motivos religiosos, otros focalizan su motivación y contribución al logro de un país libre de analfabetismo.

*En lo personal, me encanta ser facilitador del Plan QAC, porque ayudamos a aquellas personas que en realidad necesitan aprender a leer y escribir. Aportamos mucho más al país, y para mí es un orgullo participar en ese plan, porque es la manera de poder aportar y ayudar a las personas que lo necesitan.  
(Alfabetizador, San Francisco de Macorís).*

*A mí, lo que me motivaron [fueron] varias personas que no sabían leer ni escribir en la iglesia, no podían leer la Biblia. (Alfabetizador 3. Santo Domingo Este)*

*Una de la motivación que yo pude tener fue, como dije anteriormente, enseñar a las Damas de la Iglesia a decir su versículo. (Alfabetizador San Pedro de Macorís)*

*A mí, de manera personal, me motivó poder servir, ayudar, aportarle un granito de arena a esas personas que aún desconocen la lectura, la escritura... También, aportar al progreso del país, siendo parte del proceso desde nuestras clases, jugando un rol muy importante, dando lo mejor de nosotros por el bien común, puesto que el objetivo es tener un país libre de analfabetismo  
(Alfabetizador, San Francisco de Macorís)*

La relación dialéctica entre el alfabetizador y alfabetizado, y entre estos y los demás, en el seno del Núcleo de Aprendizaje, a través de la palabra y el diálogo, del ejercicio de la participación, es la base de la transformación personal que se produce a través del proceso de aprendizaje social e integral, con enfoque de derechos, en torno a la alfabetización.

Se trata de voluntarios y voluntarias en los que el Plan ha impactado de manera notable, que han visto enriquecido su talento, incrementando y recuperando liderazgo.

*Yo, con mis participantes, doy la clase un poco más dinámica. He implementado un método utilizando mi celular como dispositivo audiovisual, y mediante unas caricaturas les doy algunos ejemplos de cómo combinar las palabras. Me ha ayudado mucho eso. (Alfabetizador de San Francisco de Macorís)*

Voluntarios bachilleres, algunos de los cuales, gracias a su participación en el Plan, han proseguido sus estudios en el ámbito universitario.

**Son voluntarios bachilleres y procedentes de las carreras de Educación.**

Voluntarios procedentes de las carreras de Educación que se han profundizado en sus conocimientos y se han formado en la práctica, conociendo de primera mano las necesidades de las personas y las circunstancias que las rodean. Algunos, futuros profesores del ámbito de Adultos, pues manifiestan haber descubierto su pasión por la enseñanza a los mayores, por su formación.

*De las cosas que realmente facilitan el trabajo es que el estudiante de Educación ya se identifica como maestro frente a las personas de su localidad, y esas personas depositan un grado de confianza, porque son personas que estudian educación, no es cualquier persona que te va a alfabetizar, sino que es un estudiante de término que está haciendo su práctica docente. (Amerlfi Ventura. Coordinadora de la UASD. Grupo focal de Enlaces e Instituciones)*

¡Qué duda cabe que esta es una gran riqueza para la Educación del país!

160.000 protagonistas de Quisqueya Aprende Contigo cuyas voces merecen ser puestas en valor y escuchadas. Sus motivaciones, preocupaciones, y su generosidad han sido el nodo principal en el que se ha sustentado el primer y ambicioso objetivo del Plan.

Lola Cendales, Jorge Posada y Miriam Camilo afirman, acerca del empoderamiento de los alfabetizadores:

*La capacitación ha generado entusiasmo y ha desarrollado capacidades y la apropiación de la propuesta de alfabetización en jóvenes que inicialmente no estaban interesados [...] Pudiéramos hablar también del empoderamiento que han tenido los participantes en la metodología a trabajar, porque personas, muchachos que apenas salen de los liceos, que son bachilleres, se han empoderado de esta metodología de trabajo, o sea, hemos podido ver sus resultados en los Núcleos de Aprendizaje. (Cendales, et al., 2016, pág. 67)*

**Algunos han proseguido estudios universitarios, los procedentes de Educación se han formado en la práctica. Un enorme potencial para el país.**

Por tanto, un resultado, cuanto menos interesante, es que el país ha incorporado un potencial en el ámbito educativo, a través de estos voluntarios, mucho de ellos procedentes de los estudios de carreras de Educación, que, sin duda, contribuirán a la mejora global de la calidad de la Educación en República Dominicana, tanto si posteriormente realizan su desempeño profesional en el ámbito de la Educación de Adultos como si lo hacen en cualquier otra modalidad educativa.

*Nosotros hemos trabajado mucho con el marco legal que dice la Constitución. Se debe de erradicar el analfabetismo, nosotros motivar a nuestros estudiantes a estar escribiendo la historia de nuestro país, cumpliendo eso que establece la Constitución y que ellos, cuando comienzan su carrera, tienen un mundo limitado... hoy en este proceso, sienten que el mundo es amplio [...] Estar participando en lo que es el desarrollo de nuestro país y ser parte de la historia [...] es algo invaluable.  
(Teresa Bautista, Enlace ISFODOSU. Grupo focal de Enlaces e Instituciones)*

## Capacitadores

Junto a alfabetizados y alfabetizadores, es imprescindible reseñar la labor, a veces silenciada, de los capacitadores, técnicos y profesores de los centros de Adultos del MINERD, bajo la coordinación de la Dirección General de Jóvenes y Adultos.

*Los capacitadores de los alfabetizadores son cuidadosamente seleccionados. Valoran su labor como uno de los procesos más importantes del plan.*

Conscientes de la trascendencia de su misión para el Plan, el trabajo de sistematización en torno a la capacitación y experiencia de los alfabetizadores, llevado a cabo por Lola Cendales, Jorge Posada y Miriam Camilo (Cendales, et al., 2016, pág. 44), deja claro que este colectivo ha sido cuidadosamente seleccionado.

*Independientemente de la procedencia de los capacitadores, se tuvo como criterio básico la selección de personas con experiencia y formación en el campo; en su mayoría egresadas de diplomados y de la Especialidad y Maestría en Educación de Personas Jóvenes y Adultas, que se han venido desarrollando en el país desde el 2005 mediante alianzas entre el Ministerio de Educación (MINERD), el Instituto Nacional de Formación y Capacitación Magisterial, (INAFOCAM) y el Instituto tecnológico de Santo Domingo, (INTEC).*

Las entrevistas con representantes de este colectivo, llevadas a cabo en el trabajo de campo de la presente sistematización durante el mes de noviembre de 2019, además de poner en valor el programa de capacitación, muestran cómo los técnicos de Adultos entienden su labor como uno de los procesos más importantes del plan.

*El programa de capacitación está muy bien diseñado, basado en los postulados de Freire. Propicia la enseñanza del método, la técnica y el procedimiento. Además, les damos una clase modelo, les enseñamos hábitos como la paciencia, la perseverancia, el compromiso... Antes del*

*método, profundizamos en las causas por las que estas personas han sido analfabetos. Nuestra labor es importantísima. Me siento muy satisfecho. (Capacitador, San Pedro de Macorís)*

*Es un método muy innovador. Les enseñamos durante dos días cómo trabajar con adultos; ponemos el enfoque en lo pedagógico, en lo social, en la motivación. Les enseñamos cómo planificar, cómo organizar los contenidos, cómo retener a ese adulto... Las temáticas inciden en el enfoque de derechos, en las estrategias y políticas. La guía del aprendizaje, las orientaciones pedagógicas y la parte social, la captación de participantes y cómo puede integrar su participación en la Comunidad... Se incide, por tanto, también en la inserción y el liderazgo a través del manejo de la participación en los núcleos, la resolución de problemas sociales, cómo ir a sacar la cédula, las visitas a los médicos, etc. (Capacitador, San Cristóbal)*

**Proponen que se tengan en cuenta sus aportaciones**

Consideran su labor muy importante para el programa de alfabetización y se manifiestan satisfechos con los resultados en los alfabetizadores, aunque proponen que no sólo se tengan en cuenta las propuestas de los coordinadores sino también las suyas.

*Estamos muy satisfechos con los resultados de la capacitación, está muy bien diseñada. (Capacitador, San Pedro de Macorís)*

*Se deberían tener en cuenta las sugerencias del técnico regional; a veces sólo se cuenta con los coordinadores. (Capacitador, San Pedro de Macorís)*

**A veces se encuentran personas que, desde su punto de vista, no deberían ejercer como alfabetizadores, aunque ya es tarde cuando llegan a ellos.**

A veces se encuentran con personas que, según su punto de vista, no deberían ejercer de alfabetizadores, así se apunta, por ejemplo, en el informe de sistematización de aprendizajes (Cendales, et al., 2016, pág. 69):

*Una de las problemáticas que, particularmente, yo veo en el proceso es el hecho de tener allí personas que no tienen el perfil necesario para ser alfabetizador alfabetizadora, pero que, lamentablemente cuando quieren ir al taller, ya hace en dos, tres o cuatro semanas de que ya han firmado un contrato. Es decir, ya han firmado su carta de compromiso y ya, sin importar el reporte que nosotros como capacitadores hablamos de que esas personas no reúnen el perfil necesario... o sea como quiera esas personas van hacer el trabajo.*

También se encuentran evidencias, en este sentido, en la recogida de información de noviembre de 2019.

*A veces nos encontramos personas que no valen para ser alfabetizadores.  
(Capacitador, San Pedro de Macorís)*

Los capacitadores entrevistados se sienten agradecidos y reconocidos por la labor que realizan.

*Nos sentimos muy reconocidas. La Directora General de Adultos, la Señora Doña Miriam Camilo, nos escribió una carta de reconocimiento agradeciendo nuestra labor. Además, tenemos una acreditación.  
(Capacitador, San Cristóbal)*

*Agradecer al Plan... hemos recibido mucho más de lo que hemos dado. Agradecemos también a Doña Miriam, Don Deolegario y a todo el equipo de Adultos. (Capacitador, San Cristóbal)*

El impacto del Plan sobre los capacitadores recaerá sobre la propia educación de adultos, pues se manifiestan a favor de las reformas y el replanteamiento que se está llevando a cabo por la Dirección General de Educación de Jóvenes Adultos, basada en la incorporación de algunos aspectos de la educación no formal que tienen que ver con la flexibilización de espacios, tiempos, horarios, con el currículum. En ellos, el MINERD encontrará aliados fundamentales para transformar los patrones culturales organizaciones y profesionales. Insisten, en este sentido, en las barreras que dificultan el llevar a cabo un verdadero cambio y proponen mayor flexibilidad y autonomía para que la DG de Adultos pueda realizar contrataciones ágiles que den respuesta a las necesidades emergentes relacionadas, fundamentalmente, con la continuidad educativa.

*Se sienten agradecidos y reconocidos. El impacto de QAC recaerá sobre la educación de adultos.*

*La satisfacción con el resultado de la alfabetización es alta, pero, cuando termina el Núcleo, hay que transitar hacia el Espacio Flexible de Conocimiento. Debe ser simultáneo, pero eso no se está dando; se están sentando las bases, pero el proceso de captación de los docentes ha de ser menos burocrático. Ha de haber una comunicación más efectiva entre la DIGEPEP y Adultos para llevar a cabo la contratación del personal. (Capacitador, San Pedro de Macorís)*

*El Plan ha desmontado la rigidez de tener que asistir al centro. La DG de Adultos ha publicado ya los reglamentos y ordenanzas; esto era muy importante. (Capacitador, San Cristóbal)*

*El personal de adultos tiene resistencias al programa. Hay que tener en cuenta el perfil del docente. Con el docente que existe no se va a lograr la continuidad. Hay que incorporar nuevos docentes. Esto es muy determinante. (Capacitador, San Cristóbal)*

*La DG de Adultos está trabajando el perfil... No un lugar único, ni un horario único... El docente ha de ser flexible en ir a lugares, espacios y tiempos. Ya hay docentes sólo de adultos; hay que hacer que sólo trabajen en adultos. (Capacitador, San Cristóbal)*

## Animadores

*Los 1.200 animadores son uno de los nodos principales del Plan y han visto incrementadas sus competencias personales y profesionales*

Dar voz a los 1.200 animadores que han ensamblado, con sus tareas, la actuación en los Núcleos de Aprendizaje de los diferentes municipios del país es necesario por cuanto suponen otro de los nodos en los que se ha apoyado el Plan. Sería ilustrativo evaluar su contribución a los resultados de Quisqueya Aprende Contigo, pero más allá de ella, este conjunto de personas, contratadas, titulados universitarios, ha visto incrementadas sus competencias personales y profesionales.

Su trabajo es esencial en las labores de captación, mantenimiento y seguimiento del Núcleo focal. Su información es básica para alimentar el sistema de información y gestión.

Horacio Medrano, Director del Plan, considera que este elemento estructural supone el rol más importante para el Plan. Es el enlace entre la realidad operativa más directa y la que alimenta el sistema de información. Su tarea fundamental es la generación de núcleos, dos de ellos al mes, y la supervisión de 10 núcleos a lo largo de su tarea, con cierta capacidad de liderazgo. Un liderazgo que, desde su punto de vista, se ha revitalizado en el territorio también con la contribución al enriquecimiento de los animadores gracias al Plan.

*Su trabajo es un 24/7 para captar personas con analfabetismo, generar los núcleos, realizar su seguimiento y transmitir información a los coordinadores municipales.*

Una animadora de San Pedro de Macorís, entrevistada en profundidad, explica así el objetivo de su trabajo:

*El objetivo, y lo que tiene que hacer el animador, es animar a los estudiantes para que no abandonen el trabajo, para que no abandonen el ir a las clases. Hay personas que tienen dificultades, por ejemplo, que no quieren ir hoy, que tienen 2 semanas que no han asistido. Por ejemplo, el alfabetizador me comunica a mí que tienen algún estudiante que no está asistiendo a las clases, yo voy a su casa, pregunto los motivos... Hay muchas veces que se les dan las clases particulares porque les da vergüenza estar en el grupo, que los vean con sus cuadernos, con sus libros cuando van a dirigir sus clases. (Animadora, San Pedro de Macorís)*

Los animadores de los grupos focales describen su trabajo como una dedicación de 24 horas al día, siete días a la semana (24/7):

*Es un trabajo bien fuerte y constante. Nosotras estamos dándole una supervisión... es decir, una evaluación casi diaria 24/7, trabajando de día y de noche, porque a veces la coordinadora nos llama: 'que mañana hay que hacer estoy y lo otro'. Por WhatsApp, nos comunicamos, o a veces hay que comprar tarjeta [de recarga telefónica], porque no todos los participantes tienen Internet. También tenemos que trasladarnos de nuestra vivienda hacia el lugar donde están todos ellos. Nosotras, como animadoras, tenemos que estar supervisando los grupos porque somos quienes lo mantienen vivo, alimentándolos y animando a las alfabetizadoras para que ellas cojan ánimo y mantengan activos a sus participantes durante esos seis meses, e incluso hasta más luego los pasamos a la educación de adultos, ... (Animadora, Santo Domingo Este)*

*Yo diría que es un trabajo 24/7, de lunes a domingo, porque no hay día, ni día de fiesta, porque las coordinadoras llamas siempre. Este programa acomoda al participante dorado; entonces tenemos núcleos en la mañana, tarde y noche, por lo que tenemos un horario así... tenemos que ir a supervisar a toda hora. Salir de mi casa a la hora que sea, tarde y noche, sin importar fines de semana, especialmente porque hay personas que trabajan. Eso quiere decir que nosotros tenemos que estar dispuestos a los que ellos puedan. (Animadora, Santo Domingo Este)*

Sus motivaciones para realizar el trabajo, por el que perciben 10.000 pesos dominicanos al mes, giran en torno al interés por la labor social, la ayuda a la comunidad y la contribución a declarar el país libre de analfabetismo.

*Sus motivaciones giran en torno al interés por la labor social, están muy satisfechos, aunque echan de menos la tecnología, valoran su capacitación y formación continua.*

*Hay una señora que me dice que antes tenía que coger... para ella darles medicamentos a sus nietos, pedir ayuda a otras personas. Pero ella ya lo hace sola, y me comenta que ella me agradece eso hasta morir porque 'ya puedo ir al colmado y darle medicamentos a mi niño, antes podía hasta envenenarlo porque no sabía lo que le estaba dando'. Mi motivación es ayudar a los demás." (Animadora, Santo Domingo Este)*

*De mi mando han salido ya bachilleres, y hay algunos que están en la continuidad, y eso me satisface bastante. Me siento muy bien al sembrar un granito de arena, al sacar adelante nuestra sociedad. (Animador, Santo Domingo Este)*

Su gran satisfacción por la labor realizada es el denominador común de los grupos focales de esta sistematización. Echan de menos la tecnología, la formación continua más allá de los talleres iniciales de tres días (aunque está bien valorada):

*Se dan los cursos, talleres para la motivación, la integridad, el respeto; nos muestran todo eso, cómo uno va a tratar a las personas, cómo uno va a lidiar con los conflictos que se presentan... porque muchas veces hay rumore en los grupos: 'que tú no aprendes, que tú sí eres bruto'... palabras que no son correctas. Entonces uno tiene que aprender a lidiar, y eso nos lo dan en los talleres que se imparte. (Animadora, San Pedro de Macorís)*

***Se sienten líderes  
y valoran su propio  
enriquecimiento  
personal y profesional.***

A veces se sienten solucionadores de problemas, pero de lo que no cabe duda es de que son, y se sienten, líderes locales, aliados de los coordinadores municipales y de los alfabetizadores, con conexiones con los centros de Adultos.

*Nosotros buscamos de distintas maneras, muchas veces las alfabetizadoras que se unían a nosotros tenían que buscar sus alfabetizados. También nosotras hacemos un levantamiento en la comunidad, cogiendo sector por sector. Con la coordinadora provincial nos reuníamos todas las animadoras y nos distribuíamos el territorio.(Animadora, Santo Domingo Este)*

La valoración que hacen del programa y el impacto que ha supuesto también para ellos puede dejarse entrever en el siguiente ejemplo:

*Este es un trabajo en conjunto y queremos que continúe, le ha dado un giro a nuestra Educación [incluye la suya misma]. (Animadora, Santo Domingo Este)*

## Coordinadores municipales y provinciales

Los coordinadores municipales (241) y provinciales (34) son la argamasa del Plan. Su influjo en los resultados es indiscutible, pero, más allá de ello, su liderazgo ha supuesto también una recuperación de talento puesto al servicio del país.

*Los coordinadores municipales y provinciales son la argamasa del Plan han supuesto una recuperación de talento puesto al servicio del país.*

*Sí, tiene que ser Licenciado (no necesariamente en educación), tener actitud de liderazgo, facilidad de comunicación, trabajo en equipo, experiencia en actividades de social, redacción de informes, conocimiento básico de Office y experiencia laboral mínima de 2 años (no necesariamente en educación). El coordinador Provincial se encarga de la parte operativa.  
(Coordinador, San Cristóbal)*

*Yo inicio en el programa en el 2014, después de haberme retirado del sistema educativo. Estaba en mi casa, se hizo una reunión con exdirectores del distrito para el trabajo y me invitaron. En esa reunión, yo hablé de cómo se podía rendir más en la búsqueda, por la experiencia que teníamos por los estudiantes de Media para las 60 horas. Esa fue una reunión apoyando el plan. Luego, me llama la directora del distrito para decirme que me necesitaba, porque la persona que estaba coordinando como provincial la habían trasladado. (Coordinador, San Cristóbal)*

En algunos casos reciben formación, promovida por ellos mismos, que pretende aumentar las competencias específicas necesarias para el desenvolvimiento en la Comunidad:

*En algunas zonas realizan formación continua entre ellos.*

*En mi experiencia en San Cristóbal, al ver que los coordinadores municipales ninguno era del área de educación ni tampoco tenían trabajo social ni experiencia... pues elaboramos un programa de formación activo para los coordinadores. Durante 2 años estuvimos desarrollando ese programa toda la semana, con 2 horas para la formación. Ellos tenían que desarrollar estos temas con los animadores. Nosotros también implementamos, por iniciativa propia, encuentros de formación de animadores. Organizábamos*

*el programa. Todos los coordinadores municipales son capacitadores, y en las capacitaciones a alfabetizadores siempre está un técnico de la regional y uno o dos coordinadores municipales. También organizábamos, con los animadores, reforzamientos desde antes de que se hicieran reforzamientos a los alfabetizadores. Desde los núcleos de alfabetización, con los animadores, promovíamos que se realizara, por ejemplo, la limpieza del barrio, que participaran en las organizaciones en la lucha por el agua, por los servicios y en actividades efemérides patria. Organizábamos paneles, debates, conferencias... en los diferentes municipios de forma de contribuir en el fortalecimiento. (Coordinadora, San Cristóbal)*

Algunos apuestan por la vertiente técnica y no la ligazón política en la estructura operativa del plan.

*El plan se maneja mejor cuando no se liga con la política, porque en el caso de la provincia Duarte, el Senador ha asumido su rol de presidente de la Junta Provincial, pero lo ha mantenido al margen de lo que es la política. Cuando separamos la política de lo social las cosas funcionan mejor. (Coordinadora, Duarte)*

***Se sienten satisfechos  
con los resultados del  
Plan.***

Las evidencias ponen de manifiesto la satisfacción de los coordinadores por los frutos obtenidos, a pesar de que se pueden lograr más.

*El programa de alfabetización ha ido cumpliendo los propósitos para los cuales fue creada. Realmente, cuando, uno visita los barrios y visita los campos, uno se da cuenta de la gran necesidad que existe hoy en día en la población dominicana de aprender a escribir y a leer. La misma Junta, ya en el caso de Bonaó, no permite firmar con 'X', incluso para renovar una cédula tiene un personal para ayudarlo en esa parte. Los bancos también han cambiado esa temática luego del programa. Entonces, considero que el plan, en lo particular, ha sido una extraordinaria experiencia que ha marcado mi vida y me ha permitido ver el mundo desde otra perspectiva. Agradezco la oportunidad de estar por acá. (Coordinador, M.Noel)*

*Es una experiencia que no se compara ni la cambiaría. Se han pasado muchos sinsabores, pero muchas satisfacciones a la vez. Algunas veces venimos del territorio de pasar un pique porque no pudimos completar una capacitación, por cualquier razón, pero cuando vamos a un núcleo y ve el fruto de ese trabajo... es muy gratificante. (Coordinadora, Santiago)  
...pero muchas satisfacciones también (Coordinadora, Duarte)*

## Coordinadores regionales

Los coordinadores regionales juegan un papel decisivo para lograr que la información y directrices emitidas por el ETN y la DIGEPEP fluyan hasta los Núcleos de aprendizaje de manera homogénea a lo largo del territorio. También en la información ascendente. Conformados ya como estructura entre agosto y septiembre de 2013, han contribuido en el seguimiento y la retroalimentación para la toma de decisiones.

*Los coordinadores regionales juegan un papel decisivo entre ETN, DIGEPEP y territorios. Funcionarios de la alta administración, realizan funciones de interlocución e intermediación entre la estructura estratégica y la táctica.*

Conformados por un conjunto de profesionales funcionarios de la alta administración, procedentes de estructuras anteriores, junto con la representante de asociaciones de personas con discapacidad, definen su función como de interlocución e intermediación entre la estructura estratégica y la táctica.

Han afrontado dificultades, tanto organizativas como de falseamiento de la información en algunos territorios, en determinados momentos del proceso. Ciertamente es que, al parecer, se trata de casos anecdóticos, aunque alguno resulta paradigmático.

Describen algunas otras trabas que han tenido que ir superando a lo largo del programa; sin embargo, a este grupo focal le preocupa más el cómo abordar las resistencias de los empleadores para que las personas alfabetizadas puedan mejorar sus condiciones de vida.

*En el desarrollo del Plan ha habido dificultades y trabas que se han ido superando, gracias también a su función, como falseamiento de la información, resistencias de los empleadores, atención a las personas con discapacidad.*

Señalan otra debilidad referida a las personas con discapacidad, cuya única representación está ostentada por una sola persona, lo que ha traído como consecuencia en ocasiones la falta de impulso efectivo para la logística en la operativa (falta de materiales, profesionalización en la alfabetización, entre otras).

*Yo lo siento, que no lo haya dicho Vd., pero es necesario que hay un grupo, un equipo de animadores, además de la respuesta aquí presente, que pueda actuar en el territorio...en Monte Plata tenemos uno que se dedica prioritariamente a ello, pero no en otras provinciales. Creo que esto ha sido una debilidad. (Coordinador regional)*

Hay oportunidades de mejora que deberían ser tenidas en cuenta en las siguientes fases del plan. Así se manifiesta uno de los coordinadores regionales del grupo focal:

*[Un reto es] el de la incorporación de sectores estratégicos como medios de comunicación. Por ejemplo, los sindicatos de maestros, que fueron muy tímidos, tibios a nivel nacional; el movimiento estudiantil a través de las asociaciones... o sea, falta, hay una oportunidad, [de] abrir más algún tipo de estrategia con esa gente al nivel macro. Sí que hubo desafíos y escollos, y hay que destacarlos. (Coordinador regional)*

*La Continuidad es un área de mejora, aunque valoran los resultados, también en ellos mismos. Consideran necesaria la continuidad del Plan.*

Sin embargo, analizan las fortalezas y los aprendizajes, que, desde su punto de vista, deja la ejecución de Quisqueya Aprende Contigo. Su mirada, su voz, nos habla de que los resultados son buenos, aunque hay que avanzar en el segundo objetivo, el de la Continuidad, la visión más importante del Plan. La sinergia que se ha producido entre todos los actores ha sido y es un ejemplo para el país que puede aprovecharse en otras políticas que haya que implementar. Destacan varios aspectos:

*El apoyo internacional, como la OEI, ha sido claro (Coordinador regional)*

*Volvería a hacer esto con el entusiasmo que lo hemos hecho. Hay que reconocer al presidente su seguimiento, pero también la disposición de recursos. (Coordinador regional)*

*El sistema de alianzas con las instituciones del territorio. (Coordinador regional)*

*Apoyaría un tipo de experiencia como ésta en cualquier parte. La riqueza del Plan ha sido tremenda. (Coordinador regional)*

Valoran, además, que gracias al enfoque de restitución de derechos se ha descubierto nuevo talento en el territorio, se ha fortalecido aquel que estaba oculto (alfabetizados, alfabetizadores, animadores, coordinadores, las Juntas Municipales y Provinciales...). Sobre todo, valoran el aprendizaje que se ha producido en todas las personas, también en ellos mismos, a pesar de su larga trayectoria profesional. Consideran necesaria la continuidad del Plan.

*La experiencia particular que me llevo de este Plan ha sido ampliamente satisfactoria. En ningún otro trabajo he sentido lo mismo. No es demagogia;*

*uno lo siente, y tengo miles de testimonios de aprendizaje en las personas, miles y miles que nos lo agradecen, que parece que nos abrazan. Esa pluralidad y esos encuentros y desencuentros... la persistencia del liderazgo del Plan es necesaria. (Coordinador regional)*

*Lo más importante es terminar con la fábrica de analfabetos que tenemos en este país, y eso es una cuestión de políticas públicas. Hay que continuar con el Plan, ya tenemos diseños para las siguientes fases, lógicamente con el Ministerio de Educación, pero hay que seguir, hay que tener voluntad política para ello (Coordinador regional)*

## Grupos de enlaces e instituciones

Uno de los aspectos en los que los diferentes protagonistas parecen estar plenamente de acuerdo es en la incidencia que las organizaciones privadas y ONG e instituciones públicas han aportado al plan. Formaron parte de éste desde el principio.

*Desde un principio, muchas de las instituciones públicas y las otras organizaciones privadas fueron parte del plan. Como decía el representante del ministerio de defensa, ellos han estado [...] durante muchos años. El plan se concibió con la participación de todas estas organizaciones, más en esta última etapa de este año: se priorizo incorporar unas 22 instituciones públicas a sugerencia de la junta Nacional de alfabetización y con la anuencia de auspicio del propio presidente de la República. (Luis Holguín Vera Técnico del Plan y Continuidad Educativa)*

Actúan bajo la coordinación de los enlaces institucionales, y también tienen contacto directo tanto con coordinadores provinciales como municipales. En un principio, sus funciones estaban destinadas a la identificación y captación de personas analfabetas; en una segunda fase, se intensifican todos los procesos llevando a cabo también tareas nucleares, tales como la alfabetización la capacitación de alfabetizadores.

**Los enlaces institucionales son una gran fortaleza contributiva para QAC.**

En enero de 2019, desde la sala de máquinas de la estructura estratégica, a propuesta de la Ministra de la Mujer (según constatan varios protagonistas entrevistados y de grupos focales), y recogido por el ETN y Junta Nacional de Alfabetización, se entiende que para alcanzar la meta es necesario reforzar la colaboración que se presta desde las instituciones gubernamentales al Plan. En este sentido, el Presidente de la República Dominicana se reúne con ellos para motivarlos e insistirles en la necesidad de intensificar las acciones de localización, búsqueda, conformación de núcleos, etc.

Como resultado de estos encuentros, y después de un proceso de reflexión interna de cada una de las instituciones, se fijan unas metas y se distribuye el número de personas que han de conseguir alfabetizar. Así lo expone Deolegario Tapia en el grupo focal de enlaces e instituciones:

*...La ministra de la mujer, en esas reuniones de la Junta, propone que, con estas instituciones del Estado, están obligados a participar en el Plan, según ella dijo. Había que tener un compromiso más formal; de ahí surgió la idea de presentar una propuesta al Presidente de la República para que sea él el que, en una reunión con las instituciones, las comprometa a alfabetizar a sus propios empleados y personas que estén vinculadas a ellas o con exceso de dependencia... Y recuerdo que el presidente les dice a las instituciones: 'ustedes deben comprometerse con más'; y fue citando institución por institución, para preguntar cuántos se comprometían a alfabetizar, no a identificar, sino a enseñar.*

*Aunque han estado desde el principio, desde enero de 2019 los enlaces institucionales han reforzado su actuación.*

Instituciones como el ejército Nacional o la Policía, con larga trayectoria en acciones de alfabetización en el caso de las Fuerzas Armadas (se remonta a los años 50 del siglo pasado), intensifican sus esfuerzos con gran decisión para afrontar esta batalla contra el analfabetismo. Como resultado, se produce el curioso efecto, también relatado por participantes en los grupos focales con enlaces e instituciones, de que se identifica, en el seno de las propias organizaciones e instituciones, a personas analfabetas que, de manera silenciosa, sufrían esta lacra que habían ocultado durante años en sus entornos laborales.

Muchos de los voluntarios que están llevando a cabo la alfabetización desde las instituciones pertenecen a ellas. Se rigen exactamente por las mismas normas que establece el Plan en las ordenanzas del ETN, pero con mayor flexibilidad. En este sentido se manifiesta algún representante de instituciones:

*El Plan dice que son 6 meses, o sea un núcleo inicia y son 6 meses, pero en el terreno de juego no ha sido así, son más [...] se pueden extender hasta 9 meses y quizás hasta un año [...] Ha sido muy flexible en ese sentido. (Coronela Ana Estela Espinal del Ejército de la República Dominicana, en representación del Ministerio de Defensa y del General de Brigada Valerio Antonio García Reyes Del Ejercito de Rep. Dom. Rector del INSUDE)*

Parece haber cierto acuerdo en que desde el Plan Social de la Presidencia se ha reforzado la participación de determinadas personas en situación de extrema vulnerabilidad, aunque podría entenderse como una contrapartida para asistir al Plan.

*El Ejército, la Policía, el Plan social de la Presidencia, Radio Santa María, DIGEPEP, ISFODOSU, las universidades, la DG de Prisiones, la UASD... han colaborado con el éxito del Plan.*

*Las raciones alimentarias han jugado un rol fundamental. Son personas muy pobres, que a veces no tienen nada que llevarse a la boca. Así no podrían aprender. A veces es una motivación, te preguntan, 'qué me vas a dar a cambio'. Ha bajado la desertión gracias a la bolsita. (Tamara Veras Dirección del Plan de Alfabetización. Grupo Focal de Enlaces e Instituciones)*

Para facilitar en esta etapa la participación de las instituciones públicas, se les dio acceso al sistema de registro al SIMAG, desarrollándose una aplicación para que ellos, en función de su perfil, pudieran incorporar los datos.

Algunas instituciones, como el ejército, son las únicas con acceso a determinados territorios difíciles, además de tener proyección nacional; su contribución es alta, sirva el ejemplo transcrito a continuación del grupo focal de enlaces y representantes de instituciones:

*Esto es de este año, 2019. Captamos uno 28.000 iletrados a nivel nacional, pero ahí, luego de captarlos, [...] eso pasa por un proceso de depuración, porque gracias a Dios y gracias al empeño de los Superiores, nosotros los militares tenemos lo que es esa credibilidad social... o sea, cuando un militar va a una comunidad en apoyo, siempre hay como esa sinergia de apoyo de los miembros de la comunidad con los militares. Entonces, ellos se inscribían y querían participar en el Plan, pero no todos fueron los seleccionados por los criterios que tiene el Plan, ya que hay personas que quizás se inscribían porque veían al militar, pero cuando íbamos a la base de datos ya esa persona sabía leer y escribir. [...] se validaron casi 22.000 y algo de personas y empezó el proceso de alfabetización (Coronela Ana Estela Espinal del Ejército de la República Dominicana, en representación del Ministerio de Defensa y del General de Brigada Valerio Antonio García Reyes Del Ejercito de Rep. Dom. Rector del INSUDE)*

También, en buena medida, se encargan de la capacitación de los alfabetizadores, siempre en coordinación con el MINERD.

*En la policía nacional tenemos el Instituto de educación superior; ellos son los que dirigen toda el área de capacitación de la policía nacional y han sido*

*los responsables de esa parte. (Teniente Coronel Encarnación de la Policía Nacional en representación de la Dirección General de Recursos Humanos, juntamente con el General Licurgo Yunes Pérez enlace coordinador del Plan)*

*Logramos trabajar con alrededor de mil estudiantes que identificaron y estuvieron dispuestos. Como éramos tantos, se despidió y se hizo una estrategia con el Ministerio de Educación y la dirección General de adultos. Siendo nosotros maestros del sistema, decidimos hacer una capacitación directa en enero del 2014. Alrededor de 60 maestros se prepararon para ser los facilitadores de nuestros estudiantes y poder agilizar la tarea. [...] Recibimos la formación y entonces la replicamos. (Teresa Bautista, Enlace ISFODOSU)*

*Se procedió a hacer un levantamiento de personas iletradas y a la vez de voluntarios para ser alfabetizadores. En coordinación con el personal del Plan Quisqueya Aprende, y del Ministerio de Educación, se procedió a hacer lo que fue la capacitación a las personas que iban a ser alfabetizadores y luego ya a coordinar las fechas para iniciar lo que fue el proceso de alfabetización. [...] Le hemos ido dando seguimiento a los alfabetizadores y también a los participantes en el proceso de alfabetización. Todo esto, siempre en conjunto con las personas del Plan Quisqueya Aprende Contigo. Hemos tenido a Tamara [Veras, de la Dirección de QAC], que ha estado con nosotros en todo momento, al igual que el Sr. Horacio [Medrano, Director de QAC].*

*(Dioselia Pérez Rosario – Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones)*

***Las instituciones y organizaciones manifiestan haber incrementado el conocimiento en sus organizaciones.***

Las instituciones, las organizaciones y los enlaces manifiestan haber incrementado su conocimiento y también el de sus organizaciones gracias a Quisqueya aprende Contigo.

*Yo no me imaginaba que era tan complicado, pero sí es un asunto de asumir un reto con responsabilidad e interés. También es una forma de concientizarse y verte en un espejo al decir 'soy docente y voy a dar lo que tengo, asumiendo una responsabilidad confrontándome con mi realidad; y lo que quiero lograr'. Aparte con este trabajo, yo estoy fascinada porque realmente es el crear conciencia en los estudiantes de término de educación en lo que tienen, y ayudar. El decirle a un alfabetizado 'si tú no puedes venir no te preocupes, yo voy'.. eso te hace más humano. Sentir la necesidad del otro te confronta con tu compromiso de dar y sentir el pan de la enseñanza. (Amerlfi Ventura, Coordinadora de la UASD) Yo en Santa María estoy enamorado. Tengo 33 años en las escuelas y estoy*

*como si hubiera entrado ayer. El hecho de tú ir a una comunidad y que una persona te dé las gracias porque aprendió a leer y a escribir... Hay una historia muy bonita de una señora que nos llama y dice que quiere aprender a leer y a escribir. Yo le preguntaba por qué, y ella me contestó 'porque mis muchachos viven en otra ciudad y entonces cuando ellos me escriben yo tengo que ir a donde el vecino para que me lea y no me gusta porque el vecino se entera primero de lo que pasa en mi casa'. Cuando ella aprendió a escribir ella me llamó y me dijo Elías ya sé leer y escribir, y le llamo a decirle que uno de mis muchachos me escribió y fui otra vez a donde mis vecinos, pero le dije, mire vecino mi muchacho me escribió, pero esta vez usted no va a leerla porque yo ya sé leer. Esto te enamora y conquista." (José Elías Concepción, Radio Santa María)*

*Nosotros, como universidad...se les da mucho apoyo a los estudiantes, y cuando se les convoca a reuniones para esto se les explica lo que es el deber ciudadano y la importancia de dar lo que recibimos. (Zaida Galán. Coordinadora, Universidad Nacional Evangélica)*

## Técnicos de DIGEPEP

La estructura técnica de la DIGEPEP, de gestión y apoyo al QAC, está conformada por cuatro departamentos: departamento administrativo, de control de núcleos, de formación técnico-laboral y el de gestión operativa. Las funciones de cada uno de ellos aseguran el correcto funcionamiento del Plan, si bien es cierto que, tanto estas como la propia estructura de cada uno de ellos, han ido variando a lo largo de su desarrollo mediante un proceso de incorporación, de retroalimentación, que ellos mismos describen como de "aprendizaje organizacional".

*Los técnicos de la DIGEPEP se encuentran más capacitados individual y colectivamente.*

En esta fase del programa, se encuentran más capacitados, individual y colectivamente, para afrontar nuevas fases del programa; quizás también para poner otros en marcha. Ante la cuestión formulada sobre si se encuentran más preparados para el relanzamiento de una segunda fase o un segundo plan, se observa un asentimiento consensuado al tiempo que se despliega una batería de respuestas afirmativas rodeadas de propuestas de mejora.

*En ellos se encuentra una buena cantera técnica con la que las estructuras técnicas pueden contar.*

Tras QAC, en este grupo de profesionales se evidencia, a través del grupo focal, que ahora conocen más, saben más de sus respectivas áreas profesionales. También, y sin duda, se han apoderado de un conocimiento personal que los hace más humanos. En ellos, se encuentra una buena cantera técnica, con la que las estructuras administrativas pueden contar.

*El nivel de conocimientos que se ha generado, el nivel de la implementación del Plan... 6 años de trabajar a nivel nacional, en cada municipio, en cada provincia, desplegado en esto... Tiene una experiencia ganada, aunque no venga necesariamente del sector educativo, pero tiene una experiencia en movilización social. Nosotros tenemos la experiencia, tenemos los recursos, la estructura con la cual operativizar eso. (Representante de los técnicos de la DIGEPEP. Grupo focal)*

*Estas y otras evidencias ponen de manifiesto que la sociedad dominicana ha aprendido más, que una sociedad más alfabetizada es posible.*

A través de estas y otras evidencias, tomadas en la fase de campo a través de las entrevistas en profundidad y en los grupos focales, podría inferirse que uno de los mejores resultados del Plan Quisqueya Aprende Contigo es precisamente que República Dominicana ha aprendido; la sociedad iletrada ha conseguido transformar a la sociedad dominicana, a ese subsistema letrado que se ha hecho más culto y letrado. En definitiva, una sociedad más alfabetizada es posible.

### **3.2. La alfabetización ha de realizarse a través del enfoque de “la Educación a lo largo de la vida”. El restablecimiento del derecho a la Educación**

José Rivero, en la publicación a título póstumo realizada por la OEI y el MINERD (Rivero, 2016, pág. 17) en el apartado “Una Nueva Institucionalidad de la Educación con Personas Jóvenes y Adultas coherente con el Derecho a la Educación a lo largo de Vida” afirma que “la educación a lo largo de la vida supone que todos estamos en capacidad de aprender desde que nacemos, sin importar edad o condición de las personas, supone asimismo que el aprendizaje no solo se da en centros educativos, en un lugar físico específico, sino a través de múltiples y diferenciadas oportunidades institucionales o personales de aprender”.

El enfoque de derechos del Programa “Quisqueya Aprende Contigo” es una constante que emana desde los niveles estratégicos e impregna los procesos de la estructura operativa y aquellos otros de soporte, que impregna toda la estructura, desde el ápice estratégico a la línea media y por supuesto, al núcleo de operaciones, pero también a la tecnoestructura y staff de apoyo.

*El enfoque de derechos impregna los procesos desde el ápice estratégico, a la línea media, los del núcleo de operaciones y los de la tecnoestructura y staff de apoyo*

La consideración de que la sociedad dominicana tiene el deber de restituir un derecho a las personas y a una parte importante de la sociedad a la que en otro tiempo le fuera arrebatado se deja ver en los documentos de planificación del Plan y en la literatura generada en diferentes procesos de sistematización propiciados por la OEI.

El enfoque impregna, con rotundidad, el material diseñado por el MINERD (Cabrera, 2016, pág. 58) (Cendales, et al., 2016, pág. 34), así como la enseñanza que se propicia en los Núcleos de Aprendizaje, tal y como se puede constatar en las evidencias de los trabajos de campo (algunas ya citadas en las referencias a la capacitación de los alfabetizadores, entre otros).

El Plan concibe el derecho a la alfabetización como parte de derecho a la Educación, en armonía con los postulados del PIA, que afirma que “[...] la alfabetización es una cuestión humanitaria y de justicia social que depende de la decisión política de los Gobiernos. Es un fin en sí misma en cuanto que es un derecho humano básico de todas y cada una de las personas, emanado del derecho fundamental a la educación.” (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006, pág. 3). Nicómedes Castro, miembro de la Junta Nacional de Alfabetización, en su entrevista en profundidad, habla del reconocimiento del Derecho a la Educación y de la rehabilitación del derecho en las personas, que incluso les trasciende a ellos pues también es un respeto al derecho de sus hijos. “De todos es conocido cómo la formación de los padres influye en la escolaridad de los hijos”, afirma. El acceso a la Educación implica acceso no sólo a la alfabetización, sino a la capacidad de subirse al tren de la **Educación a lo largo de la vida** como derecho fundamental de las personas en la Sociedad de la Información y del Conocimiento.

*La restitución del derecho a la alfabetización se concibe como parte del derecho a la Educación y éste implica la Educación a lo largo de la vida.*

La integralidad en la restitución de ese derecho que contempla el Plan Quisqueya Aprende Contigo (a nuestro juicio, uno de los grandes aciertos y avances sobre planes de alfabetización anteriores) es inédito en la historia del País (Cendales, et al., 2016, pág. 69); también, desde el punto de vista sincrónico, en la Región, así lo expone el representante de la Junta Nacional anteriormente referenciado y puede verse también en los documentos del PIA de 2007-2015 y 2015-2021, entre otros.

El esfuerzo acometido por República Dominicana, más allá de la consecución de las metas puede, por tanto, dejarnos el aprendizaje de que abordar la alfabetización desde ese punto de vista, con ese enfoque y fundamentación estructural, es el punto capital para la obtención de los resultados, la piedra angular que sustenta el éxito del Plan.

*Hacerse consciente del derecho a la Educación, por parte de las personas en proceso de alfabetización, es un resultado en sí mismo, es la línea basal para empezar a ascender por la escalera del conocimiento.*

Hacerse consciente de un derecho, para la persona en situación de analfabetismo, supone, como se desprende del trabajo de investigación de las Doctoras Carballo y Sánchez-Vincitore (2018), un empoderamiento de concienciación, básico para afrontar el aprendizaje y la introducción a la cultura letrada, en tanto que dejan de lado su sensación de culpa y de marginalidad.

Desde este planeamiento, podríamos considerar que hacerse consciente de este derecho es, tanto, un resultado en sí mismo como la línea basal a partir de la cual empezar a bucear en la cultura letrada o ascender por la escalera del conocimiento letrado.

*A mí me dieron libro, cuaderno y lápiz. Y después, cuando comenzaron las clases, ellos nos preguntaron cuáles eran nuestros nombres y apellidos, que habláramos de nuestra vida, de nuestro viaje, de nuestros derechos, que tenemos derecho a leer y escribir. (Alfabetizado, San Pedro de Macorís)*

Durante la fase de levantamiento de la información, los participantes en el proceso dejan entrever cómo el empoderamiento de concienciación se hace más patente en aquellos que llevan más tiempo en el programa o en quienes han continuado y superado determinados niveles de la Educación Formal (Básica, Bachillerato...) o participan en programas de capacitación laboral.

Pero ¿cómo impacta el restablecimiento de derechos en los demás actores del Plan? En los alfabetizadores, capacitadores, animadores, coordinadores, en la sociedad en general.

*Para el resto de los protagonistas de QAC la restitución del derecho a la Educación es cuestión de justicia social, devolver a la sociedad parte de lo que se ha recibido.*

Las evidencias parecen señalar que determinados actores justifican su contribución por la satisfacción de sentirse partícipes de un proceso de justicia social mediante el que, además, el país crecerá. A veces, parece asomarse, a través de las declaraciones de los informantes, una sensación de cierto pesimismo nacional, de sentimiento de vergüenza y culpa.

Devolver a la sociedad parte de lo que uno ha recibido es otra de las causas que algunos alfabetizadores y animadores aducen para su incorporación a Quisqueya Aprende Contigo. Las evidencias en este sentido son numerosas (ver secciones Alfabetizadores y Animadores).

Ayudar a incorporar a la cultura letrada y a la sociedad del conocimiento y la información a las personas que, por diversos motivos de la historia reciente del país, no han podido hacerlo es un planteamiento que deja entrever un enfoque más posibilista, de éxito contributivo, no tan centrado en planteamientos propios de generaciones anteriores y más acordes con los de los millenials o de la generación Z.

*Para mí, es de mucha satisfacción estar aquí como animadora del programa. Siempre he sido animadora del proyecto QAC, pero a veces también participo como alfabetizadora, revisando y ayudando bastante. Yo entré a este programa porque, como todas, yo quiero ayudar al país a que salga del analfabetismo. Nosotros sabemos que el Plan es la base del desarrollo en los países, y sabemos que sin Educación casi no puede haber desarrollo. Yo, junto a todas nosotras, estamos ayudando a que el país salga libre de todo analfabetismo, y me siento muy bien porque a mí me gusta trabajar para mi comunidad y para mi país. (Animador, Santo Domingo Este)*

<sup>5</sup> Ver, como ejemplo, los informes de la OCDE: (OCDE, 2012) (OCDE, 2015) (OCDE, 2018)

El restablecimiento de derechos, más allá de planteamientos relacionados con la justicia social, incide en la calidad de vida de las personas y del conjunto de la sociedad. En los diferentes estudios de investigación y evaluaciones educativas se pone de manifiesto, tal y como señalaba el representante de la Junta Nacional de Alfabetización, Nicómedes Castro, cómo los estudios de los padres son un factor muy influyente en el rendimiento educativo de sus hijos. Otros condicionantes que rodean al nivel y tipo de estudios parentales se encuentran también presentes como variables determinantes.

Franciso Cabrera, al referirse a la creencia extendida de que la educación de personas jóvenes y adultas es cuestión de importancia secundaria de forma que se prioriza la enseñanza de la infancia, afirma:

*Pero este enfoque deja por fuera una perspectiva global de la realidad, donde el bienestar de la niñez está estrechamente ligada e incidida por la calidad de vida de la familia y la comunidad, en donde la capacidad y los aprendizajes de los padres son altamente decisivos para el goce de derechos de la niñez. (Cabrera, 2019, págs. 43-44)*

Ya hemos aludido a la entrevista realizada a Nicómedes Castro, quien, también, pone de manifiesto este aspecto y habla de que la restitución de derechos no es sólo para con las personas que en su día no pudieron acceder a la cultura letrada, sino también para con sus hijos.

Algunos alfabetizadores apuntan también cómo en la medida que mejore la educación de los adultos influyentes en contacto con los niños, también mejorará su educación.

*A los profesores de las escuelas les conviene que los padres, tíos, abuelos de su alumnado acudan a los centros, dado que Quisqueya les enseña a leer y escribir, pero también la educación en derechos y valores. (Alfabetizadora, Grupo focal de San Cristóbal)*

Romper el círculo de la pobreza, entendiendo la educación como un ascensor social para individuos y sociedades, es una de las cualidades de Quisqueya Aprende Contigo incluido en la estrategia Quisqueya sin Miseria.

La mejora de los sistemas educativos está íntimamente relacionada con la mejora de las condiciones sociales. El sistema educativo de la sociedad dominicana se encuentra en un proceso de cambio, el primero y más importante, por su potencial posibilitador, ha sido la subida presupuestaria dedicada a esta esfera al 4% del PIB.

El Plan de Alfabetización ha ocupado una parte significativa de esta subida, posibilitando la bajada de esa cifra de más de 900.000 personas iletradas:

*La población en términos numéricos se mantenía en alrededor de 900.000 personas. Al mirar el censo se puede ver cómo, por ejemplo, en el año 1982 había 800.000 analfabetos sobre una población total de 3.5 Millones de habitantes. La tasa de analfabetismo era del 26 %. En 2010, había 850.000-900.000 personas analfabetas sobre una población de 6.6 Millones de habitantes adultos. Es decir, la población crece, pero el grueso de los analfabetos no baja. Bajan las tasas en función de la subida de la población total. (Horacio Medrano, Director del Plan QAC)*

El enfoque de derechos parece hacer necesarias las transformaciones organizacionales y culturales de los Ministerios, de su lógica organizacional a fin de restituir y garantizar el Derecho a la Educación contemplado en la Constitución de República Dominicana (artículo 63).

Los cambios en el sistema educativo dominicano apuntan también a esa otra faceta del Derecho a la Educación, esto es, a garantizarlo. Así, la jornada extendida, los cambios curriculares, la transformación del rol del profesor y su consideración social, la incorporación a la sociedad digital, etc. son cambios que requieren tiempo; hay que entenderlos en términos de procesos (integración de resistencias) y cambios culturales. Avances y retos cuya dirección está trazada, pero en los que la velocidad para alcanzarlos dependerá, entre otros aspectos, de una fuerte voluntad política para empujarlos.

En este sentido, es necesario señalar, como apunta Deolegario Tapia, en entrevista con los autores, que aproximadamente 3.000.000 de personas mayores de 15 años no han terminado la Enseñanza Secundaria. También Horacio Medrano señala esta preocupante circunstancia. Ambos apuntan a la Educación de Personas Jóvenes y Adultas como nudo gordiano en la solución al problema, recomendando la flexibilidad en el Modelo Educativo por el que la Dirección General de Personas Jóvenes y Adultas está apostando.

Así mismo, Francisco Cabrera Romero, señala:

*La continuidad educativa ofrece la oportunidad de aprendizaje a todas las personas de 15 años y más. En el país, la mitad de las personas jóvenes y adultas, por diversas razones, no ha concluido estudios de Educación Básica. La falta de preparación las limita en el goce pleno de sus derechos y el ejercicio ciudadano de contribución con el país. (Cabrera, 2019, pág. 21)*

---

<sup>6</sup> De acuerdo con la ordenanza 1 2018 Artículo 15, el primer ciclo de la básica cuenta con 4 módulos. El Módulo 1 se corresponde con Quisqueya Aprende Contigo, que se desarrolla en los núcleos de Aprendizaje de QAC. A partir de ahí, los egresados que continúan pasan a la básica flexible; generalmente completan este módulo 1 en los llamados Espacios de Aprendizaje, porque muchos de ellos terminan los 6 meses, pero no dominan el módulo completo. El segundo ciclo de básica cuenta con 4 módulos también.

Pero, desde nuestro punto de vista, hay un aspecto fundamental en la restitución del derecho a la educación sin el que no se debería entender como cumplido, y es, precisamente la continuidad, el segundo objetivo del Plan Nacional de Alfabetización. Sólo si las personas que han terminado el primer módulo del primer ciclo de la básica (los 6 meses en los núcleos de alfabetización)<sup>6</sup> tienen la oportunidad de continuar, se habrán subido al tren de la educación a lo largo de la vida y podremos decir que están ejerciendo su derecho efectivo a la Educación.

*La Continuidad es fundamental para restablecer y ejercer el derecho a la Educación. Sólo si las personas tienen la oportunidad de continuar estarán ejerciendo su derecho efectivo a la Educación*

La Alfabetización es un proceso que requiere tiempo y se realiza a lo largo de la vida.<sup>7</sup> Pretender la alfabetización en un periodo de aprendizaje de 6 meses no es la finalidad de Quisqueya Aprende Contigo, que entiende la alfabetización como un continuum que comienza en los Núcleos de Aprendizaje, primer paso de un recorrido, en el que la continuidad educativa es el siguiente.

En QAC se habla de la consecución de la meta, de la declaración del país libre de analfabetismo en tanto que se produce un salto cualitativamente relevante para las personas y el conjunto de la sociedad, su incorporación al sistema de alfabetización.

Miriam Camilo, en su entrevista en profundidad, señala que todos sabían que era imposible alfabetizar en seis meses, así como la dificultad de conseguir la meta del Plan en tan solo dos años; también destaca el impulso que ha supuesto QAC para dotar al Ministerio de docentes de adultos a tiempo completo, algo que favorecerá la continuidad.

En el grupo focal con coordinadores regionales, uno de ellos afirmaba que se hablaba de alfabetización en 6 meses, un corto periodo que todos entendían como la primera fase de un proceso focalizada en motivar y encantar a las personas con el aprendizaje de la lectoescritura. También, que la meta establecida de 2 años era un periodo extremadamente insuficiente pero que era un aliciente y una estrategia para imprimir velocidad a este importante avance.

*Hablábamos de ello como meta para movilizar, para movilizarnos...  
(Coordinador regional)*

A pesar de que el Plan entiende la alfabetización en términos de procesos y, por tanto, que requiere tiempo, hubiera sido necesaria su definición, tanto desde el punto de vista teórico como descriptivo, a través de indicadores que proporcionaran información sobre el alcance y límites de los resultados de cada fase. En este sentido Miriam Camilo se pronuncia de igual manera.

<sup>7</sup> Ver Torres (Alfabetización y aprendizaje a lo largo de toda la vida, 2006), Haneman (Lifelong literacy as a prerequisite for and the key to achieving the Sustainable Development Goals, 2016). Ver también El informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la UNESCO en el que hacen referencia a la declaración mundial sobre "educación para todos" como parte de su estudio de impacto social y económico del analfabetismo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2009).

Tal vez desde un punto de vista intuitivo, durante el periodo de levantamiento de la información se han podido observar diferentes niveles de alfabetización. El impacto del programa se ha dejado notar, comprobado a través de manifestaciones relacionadas con el nivel de lectura y escritura del nombre de los alfabetizados, pero también de conocimientos matemáticos básicos como el cálculo y las operaciones, el empoderamiento de derechos y como personas activas, y la continuidad.

La combinatoria de todo ellos nos mostraría que, como es natural, el impacto es distinto es cada persona, pero grosso modo, factores como la edad (cuánto más jóvenes el nivel es mayor), la motivación religiosa, el estado civil, las cargas familiares y el género, entre otros, influyen de manera decisiva.

Quizás el indicador más contundente acerca del impacto del aprendizaje que se produce en los Núcleos sea el de la Continuidad. En este sentido, una de las virtudes del plan es precisamente la nueva conceptualización del término continuidad. Así puede verse en el trabajo de Cabrera Romero, donde se afirma:

*El concepto de continuidad educativa se ha cuñado como la posibilidad que tiene el participante, joven o adulto, de continuar aprendiendo, después de haber cubierto la fase inicial de alfabetización. Implica la superación del concepto tradicional de alfabetización, limitada al aprendizaje de la lectoescritura inicial, para avanzar hacia el aprendizaje constante. Permite la realización de las potencialidades y el ejercicio del derecho a la educación. (Cabrera, 2019, pág. 20)*

Camilo define la continuidad educativa como sigue:

*[...] la oferta que se da paso a los que superan la alfabetización inicial, indicando que vamos más allá de la alfabetización, da paso a la educación básica, a la educación para el trabajo y a la secundaria para jóvenes de adultos. Citado en Cabrera (2019, pág. 20).*

En el informe que estamos citando se puede encontrar también:

*Con esta implementación, la República Dominicana establece una manera de concretar el derecho a la educación a lo largo de la vida. Una forma de propiciar que las personas jóvenes y adultas, ...de "Quisqueya Aprende Contigo, se apropien del concepto de la continuidad educativa, como algo que se puede vivenciar, tocar, ver y sentir. (2019, pág. 32).*

El mismo autor apunta a una reconceptualización del término en la propia configuración inicial de Plan:

*La continuidad educativa se plantea en primera instancia como una parte del Plan nacional de alfabetización. Esta articulación es muy importante porque indica que, desde los primeros momentos de implementación del Plan, se consideró que era necesaria una estrategia de continuidad que diera sostenibilidad a los esfuerzos nacionales realizados por la alfabetización. Y a diferencia de lo que ha acontecido en distintos países de la región el esfuerzo de alfabetizar en la fase inicial no quedaba solo, sino se preveía la necesidad de contar con espacios y oportunidades de continuar aprendiendo (Cabrera, 2019, pág. 34)*

*[...] definir la continuidad educativa en el contexto nacional que supera los esquemas tradicionales limitados a la postalfabetización o a los programas de seguimiento. Se parte del reconocimiento de que la educación es un derecho humano y por lo tanto está vigente a lo largo y ancho de la vida. El Estado, como garante de los derechos, le corresponde, por medio de sus instituciones, crear las condiciones pertinentes de atención educativa a efectos de que las personas jóvenes y adultas dispongan de programas suficientemente flexibles y a su alcance, que ofrezcan una verdadera oportunidad de transformación de su realidad. (Cabrera, 2019, pág. 67)*

QAC se inspira nuevamente en el PIA. Ya nos hemos referido en este informe a dos de sus objetivos específicos: el desarrollo de planes que contemplen la continuidad educativa hasta completar la educación básica, y avanzar en una nueva conceptualización de la alfabetización que consideren el proceso inicial de alfabetización como la primera fase de la educación básica de personas jóvenes y adultas (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006, págs. 7-8). En el mismo Plan se insiste en que en la alfabetización ha de ser entendida como un “componente esencial de la educación básica”, aludiendo al informe de seguimiento de la Educación Para Todos de 2006, en el que se propugna que la alfabetización no debe ser considerada como un objetivo único sino como parte de la meta de la consecución universal de “una educación básica de calidad” (UNESCO, 2006).

Desde nuestro punto de vista, esta es la verdadera esencia del Plan, el principio y la finalidad. El éxito de Quisqueya Aprende Contigo es la demanda y el ejercicio de la continuidad.

*El reto de la continuidad educativa es uno de los elementos clave para el éxito y la sostenibilidad de los esfuerzos desplegados a través del Plan Nacional de Alfabetización ‘Quisqueya Aprende Contigo.’ (Cabrera, 2019, pág. 32)*

*Todos los protagonistas inciden en la Continuidad como objetivo básico y futuro del Plan.*

A lo largo del trabajo de campo se ha podido constatar cómo abordan los diferentes protagonistas la continuidad. Todos ellos parecen entender que es el verdadero objeto y objetivo de QAC, y el que ha de guiar las sucesivas fases o momentos venideros del Plan, para lo que se necesita, entre otros aspectos, seguir contando con una fuerte y serena voluntad política, con la coordinación intergubernamental y entre estos y la sociedad civil.

*El programa ha servido como punta de lanza para la Nación, pero hay que reforzarlo. No podemos quedar solamente con enseñarlos a leer y escribir.  
(Alfabetizador, San Francisco de Macorís)*

Desde la DIGEPEP, la continuidad se mide en términos de flexibilidad, de agilidad. Así, Domingo Contreras, Director General de la DIGEPEP, en su entrevista en profundidad, afirma:

*En primer lugar, el Plan tiene varios componentes; tiene el componente de la alfabetización y el componente de la continuidad educativa. El Plan no se queda solo en que la persona aprenda a adquirir la lectoescritura, sino que pueda continuar estudiando. Pero dentro hay otro componente más, que es el tema de la formación técnica, laboral; porque muchas de estas personas ya trabajan, son personas adultas que tienen un ámbito laboral y que les gustaría mejorar sus capacidades para ser más productivos; entonces es un tema que los alienta mucho (Domingo Contreras, Director General de Programas Especiales de la Presidencia).*

Luis Holguín, miembro del Equipo Técnico Nacional, asesor del Director General de la DIGEPEP, y anteriormente Director de Continuidad (función asumida por el actual Director del Plan), en su entrevista en profundidad, pone el acento en la continuidad y afirma que para lograrlo es necesario fortalecer el MINERD. Con el modelo actual, no es posible el avance, a pesar del encomiable trabajo que la Dirección General de Adultos ha venido realizando en torno a la Básica Flexible y los Espacios de Aprendizaje. Señala la creación de una estructura, de un órgano, que bien podría ser un Instituto de Adultos con una gobernanza que posibilite el manejar la dotación y contratación del profesorado, con cierto margen de autonomía. Además, afirma:

*... hay personas que demandan la continuidad, sin embargo, no se les ha dado respuesta...hay que entender que la continuidad educativa fue, en el diseño, un objetivo claro, sin embargo, la prioridad ha sido para la alfabetización, y además falta apoyo desde fuera del Área de la educación para impulsar el tema...*

La Dirección General de Personas Jóvenes y Adultas contempla la continuidad en términos de reconceptualización y avance de la Educación de Adultos. La flexibilización como premisa fundamental, la incorporación de algunas cualidades de la educación no formal.

Desde la mirada de esta Dirección General, la enseñanza que se produce durante seis meses en los Núcleos de Aprendizajes es la correspondiente al primer módulo del primer ciclo de la Educación Básica Flexible, propedéutica para cursar el segundo, de ahí la continuidad educativa.

Miriam Camilo, en relación con la Continuidad, considera que se han dado pasos muy importantes a través de las experiencias piloto llevadas a cabo en el territorio de La Vega y Cotuí. La ordenanza 1-2018 (Consejo Nacional de Educación, 2018), que establece el marco curricular de la básica del subsistema de adultos, y la orden departamental 60-2018 (Ministerio de Educación de la República Dominicana - Despacho del Ministro, 2018), permitirían extenderlas. El proceso de fortalecimiento que está sufriendo el sistema educativo dominicano junto con el subsistema de la Educación de Adultos era un previo, un condicionante para poder avanzar.

*[...] y todo esto marcó la metodología de trabajo, que más que alfabetización pues se pretendía la continuidad, este movimiento hizo que el Plan sea Marca País. (Miriam Camilo en entrevista en Profundidad)*

Angeline Molina, en su tesis sobre QAC como modelo de intervención en la educación de jóvenes y adultos (Molina Rodríguez, 2019), afirma que el aspecto positivo, más allá de las imprecisiones técnicas y científicas que, según afirma, rodean a esta experimentación, es que la fase piloto realizada en La Vega y Cotuí, ha demostrado que es posible realizar la Básica Flexible en Espacios Flexibles de Conocimiento.

Horacio Medrano se pronuncia igualmente en este sentido:

*No se ha logrado que la continuidad (es decir la básica de adultos y la alfabetización de adultos) tengan una conexión inmediata; es decir, que cuando la persona termina en el núcleo de aprendizaje, inmediatamente tenga una oferta educativa en un espacio flexible de aprendizaje de acuerdo a las características a las que ellos se acomodaron en el núcleo de alfabetización, sino que la recepción que hace el sistema educativo es la tradicional, que implica la recepción en un centro educativo, con un horario establecido y con un grupo más heterogéneo, esto rompe la esencia de lo que ellos vivieron en el núcleo y en muchos casos los desencanta. No es lo mismo el pequeño espacio que funciona en el patio de una casa, siempre un lugar muy próximo a ellos, donde los integrantes del núcleo tienen una mayor proximidad entre ellos, en términos de edad, del oficio al que se dedican, una atmósfera un clima en el que se sienten entre iguales. La oferta del ministerio incorpora a chicos muy jóvenes, de 15, 17 años, que están en otro momento de sus vidas y que tienen una realidad distinta. Además de eso, es un plantel que arquitectónicamente fue pensado para una población*

*infanto-juvenil (la arquitectura, el mobiliario, el equipamiento...). Estas personas no se quejan, simplemente, no vuelven. Esta es la principal dificultad que ha tenido el plan, si entendemos en el Plan como algo más que alfabetización. Es decir, la vinculación entre el objetivo 1 y el 2 no se ha logrado, no se ha dado porque los participantes esperan otra cosa. (Horacio Medrano, Director de QAC)*

El viceministro de Educación Superior, Ciencias y Tecnología (Ministerio de Educación Superior, Ciencias y Tecnología; MESCyT), doctor Rafael González, miembro del Equipo Técnico Nacional afirma, durante su entrevista en profundidad:

*Uno de los elementos de mayor importancia del Plan y que le diferencia de los demás es la continuidad. El Presidente no quiere sólo datos, quiere que de verdad la población esté integrada. Se debería hacer acuerdos con universidades para que la práctica docente se haga en los Núcleos.*

Nicómedes Castro explica que, para alcanzar la continuidad, hay que pensar en términos de procesos, de armonización de los cambios estructurales, organizacionales y culturales de los ministerios implicados. Los cambios requieren tiempo; la inmediatez en este caso es un punto equivocado para lograr las finalidades, insistiendo en que no se deben analizar los resultados en términos de culpa. El país y sus estructuras están en proceso de cambio, dando el salto hacia la modernización organizacional.

Francisco Cabrera, en su informe de sistematización de Continuidad (Cabrera, 2019, págs. 94-100), analiza cinco lecciones aprendidas de la experiencia piloto de La Vega y Cotuí. Así, considera que es imprescindible para llevar a cabo la continuidad educativa la conformación de “una compleja red de niveles, roles y mecanismos que deben estar coordinados”; en segundo lugar uno de los nodos principales, por su incidencia en los resultados, son los equipos técnicos de las regionales y territorios; es perentorio disponer de docentes específicamente formados para la educación de personas jóvenes y adultas; la motivación de la población diana hacia sus propios derechos y necesidad de la continuidad es fundamental; y, por último, la continuidad debe planificarse de forma que los recién alfabetizados puedan, de manera inmediata, proseguir sus estudios. Sin duda estas lecciones son básicas para las siguientes fases del Plan.

Los alfabetizados demandan continuidad y aportan propuestas para salvar las dificultades y eliminar las barreras que les impiden participar, con ejemplos ya referenciados a lo largo del presente informe.

Los animadores proponen distintas fórmulas para adecuar la continuidad de las personas que se alfabetizan en los núcleos:

*Pondría, por ejemplo, lo que sería la educación continua; por ejemplo, los talleres de manualidades, los talleres de belleza, porque muchas personas no terminan completamente el bachillerato o la primaria, pero pueden integrarse a lo que son los talleres de peluquería, maquillaje, uñas acrílicas, de ebanistería, eso lo puede implementar el Plan. (Animadora, San Pedro de Macorís)*

*Yo tengo una sugerencia para seguir capacitando a los jóvenes y buscarles oficio (qué hacer), y es que se hagan escuelas laborales<sup>8</sup> donde aprender un oficio. Tenemos que recordar que es una sociedad vulnerable y hay que ayudarlos. (Animadora, Santo Domingo Este)*

Los alfabetizadores y animadores destacan de la incapacidad por parte de las estructuras administrativas del país de facilitar la Continuidad una vez se ha terminado el proceso de aprendizaje en los núcleos. A veces, manifiestan sus sensaciones acerca de que los alfabetizados se sienten engañados.

Los capacitadores de los alfabetizadores reflexionan sobre la Continuidad como el siguiente objetivo del Plan, aportando propuestas y evidenciando las debilidades estructurales en la Administración general que parece tener que evolucionar.

Los coordinadores municipales y regionales demandan mayor rotundidad en los procesos que acercarán la Continuidad a sus territorios. Los regionales apuntan a la creación de un instituto específico de Educación de Adultos.

Angeline Molina, técnico de la DIGEPEP, y otros técnicos en el grupo focal de responsables en QAC, afirman también que la continuidad no ha sido posible, mostrando su pesar y el de todos los técnicos que han pretendido propiciarla.

*Esas personas participantes en el programa no entienden qué es DIGEPE... 'Vds, fueron los que a mí me encantaron en el programa, me dijeron que una vez que yo aprendiera. Yo iba a continuar en un espacio parecido a lo que era el Núcleo y con mi profe... entonces ¿por qué ahora cambia la cosa? ¿por qué yo tengo que ir al distrito?' Todos los informes que produce, que ha producido la misma sociedad civil, el foro socio-educativo, este otro que salió recientemente, el del IDEC... todos abordaban la misma temática: el plan de alfabetización es un plan exitoso, ha logrado un impacto, la gente está aprendiendo. Pero cuando caemos en el tema de la continuidad educativa, entonces todo se cae...*

Instituciones como el ejército o la policía nacional han contribuido a la continuidad. En este sentido lo ponen de manifiesto los representantes de dichas instituciones en el grupo focal al que nos estamos refiriendo.

---

<sup>8</sup> Cabe destacar que ya existen escuelas laborales dentro de la oferta de la Dirección de Adultos, 90 a nivel nacional.

*Dentro del plan, también nosotros tenemos lo que son las escuelas vocacionales de las fuerzas armadas, también el señor ministro ordenó que se diseñaron algunos cursos, de esos cursos que son flexibles o pudiéramos decirle eso o sea que no requiere que usted tenga un nivel sino que sea flexible, que usted quiere aprender un oficio con el trabajo y en ese sentido las escuelas vocacionales le dan continuidad al trabajo de alfabetización tanto si eres hombre o mujer. (Coronela Ana Estela Espinal del Ejército de la República Dominicana, en representación del Ministerio de Defensa y del General de Brigada Valerio Antonio García Reyes Del Ejército de Rep. Dom. Rector del INSUDE)*

En definitiva, la continuidad educativa es concebida, en el Plan, como vital para que las personas puedan ejercer su derecho a la educación permanente a lo largo de la vida, y por tanto, para que puedan ejercer su derecho a la Educación.

### 3.3. Una sociedad más posibilista y cohesionada

El analfabetismo no es únicamente un problema educativo sino social, así aparece reflejado en el PIA como una de las “expresiones más graves del proceso de exclusión y marginación social” (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2006, pág. 3). También, y entre otros, en el informe de CEPAL y UNESCO se expone la situación de mayor vulnerabilidad de las personas en situación de analfabetismo y sus dificultades de inserción social o limitaciones de empleabilidad, entre otras (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2009, págs. 7-8). Causas y consecuencias sociales en un círculo vicioso recurrente que rodea el analfabetismo.

Horacio Medrano, en su entrevista en profundidad, asevera que el analfabetismo es un problema social que se manifiesta en lo educativo:

**El  
analfabetismo  
es un  
problema  
social que se  
manifiesta en  
lo educativo**

*La alfabetización en contextos como la RD es una problemática social que se expresa a través de lo educativo. Es decir, no es una problemática sólo educativa, hay una serie de razones que hacen que una persona llegue a la edad adulta sin saber leer ni escribir. Mientras el tema de alfabetización fue abordado como una problemática educativa, no logramos, como sociedad, tener, en un periodo relativamente corto, el nivel de avance que hemos tenido en este periodo, porque antes eso era un problema de educación y, a pesar de que distintos gobiernos y ministros de educación lanzaron sus programas de alfabetización, cada uno de ellos con sus aciertos y su nivel de avance respecto de la situación que encontraban, se mantenía una tasa por encima del 13%.*

Convendría desentrañar algunos aspectos de esa problemática social en relación con el enfoque de derechos atomizando el análisis desde los enfoques de género y de inclusión (no sólo de las personas con discapacidad sino de todas aquellas en situación de exclusión y vulnerabilidad), fortalezas que encontramos en el enfoque del Plan Quisqueya Aprende Contigo.

*Para ninguno de nosotros es un secreto que una población vulnerable y con una situación de escolaridad muy baja es un factor que influye en la criminalidad y la desigualdad social. [...] Una de las debilidades que encontramos es el poco espacio con el que contamos donde las condiciones de las cárceles no son las más favorables para este proceso, pero a pesar de eso se ha hecho un trabajo impecable donde más de 7.000 privados de la libertad han pasado por el proceso de alfabetización tomando en cuenta que ellos entran y salen. (Willy Williams, Dirección General de Prisiones, Enlace Institucional)*

El enfoque de género puede constatarse en los materiales que la Dirección General de Adultos elaboró incorporando la amplia experiencia del país en materia de alfabetización. La fundamentación en los postulados de Freire implícitamente conduce a este enfoque que desde la DG de Adultos se ha sabido plasmar.

*El enfoque de género y el de inclusión están presentes, forman parte de la genética de QAC.*

Es fácil evidenciar cómo en los grupos focales tanto de alfabetizados como de alfabetizadores y animadores predominan las mujeres de manera abrumadora (ver listas de participantes en ellos). Empoderar a la mujer desde los programas de alfabetización es una tarea lenta, gradual, en la que debe participar la sociedad en general (el enfoque es un logro en sí, pero nada más). El enfoque de derechos ha de contemplar el derecho a la igualdad; es determinante la interacción entre el derecho a la educación y el derecho a la igualdad.

Sin embargo, el recorrido es lento y, aunque el empoderamiento de la mujer parece sostenerse en pilares sólidos, a nuestro juicio, tal y como algunas evidencias constatan, debe intensificarse en futuras ediciones del Plan este aspecto, acompasado con los cambios sociales que están aconteciendo en República Dominicana.

*El enfoque de derechos ha de contemplar el derecho a la igualdad, es determinante la interacción entre el derecho a la educación y el derecho a la igualdad.*

Desde el punto de vista de la inclusión social, el planteamiento de Quisqueya Aprende Contigo supone un avance con respecto a anteriores planes de Alfabetización. La incorporación al mismo de los sectores más vulnerables entre los iletrados, esto es, de las personas con discapacidad, de las personas privadas de libertad y de migrantes es al mismo tiempo una fortaleza y una oportunidad de progreso y de una mayor cohesión social. Teniendo en cuenta lo ambicioso del objetivo, convendría analizar los logros alcanzados matizados por algunas de las dificultades que los han condicionado.

En este sentido, los alfabetizadores manifiestan que no están suficientemente preparados para abordar las necesidades especiales de personas con discapacidad visual, auditiva o intelectual. También animadores, coordinadores y representantes de personas con discapacidad constatan la falta de materiales adaptados al braille.

*[...] los alfabetizadores no estaban perfectamente capacitados para atender las necesidades de las personas con discapacidad (Animador, Santo Domingo Este)*

*Hubo un problema con las plantillas en Braille, no se pudieron comprar, no hay proveedores nacionales. (Coordinador regional)*

La integración de personas extranjeras ha supuesto también un reto y un esfuerzo:

*Hemos tenido la facilidad de que tenemos personas que son extranjeros... no sé si recuerdan que teníamos muchos grupos extranjeros; no se les negó la oportunidad porque no tenían su documento; al contrario, se ponen como oyente y se les da la participación a ellos también, algo que de verdad estamos haciendo más que bien no solo a nivel nacional, también con las personas que viven en nuestro país y tienen una condición que quizás no es la que ellos quisieran porque tienen que venir de su país por una razón u otra y reciben el apoyo requerido por nuestro gobierno. (Carmen Evelyn Felipe Plan Social. Grupo Focal de Enlaces e instituciones)*

Con respecto a la situación de los migrantes dominicanos en el exterior, principalmente en Estados Unidos y España, tal y como constata el propio director del Plan Horacio Medrano, no pudo abordarse por dificultades presupuestarias. Hacer frente al estipendio fijado para los voluntarios, 2000 pesos dominicanos al mes por Núcleo de Alfabetización, suplementándolo en base al nivel de vida (económico) de los países citados no era posible. Esta es una asignatura pendiente que requiere nuevamente de voluntad política en las próximas ediciones del Plan.

Incorporar a la cultura letrada a personas privadas de libertad es una de las mejores acciones rehabilitadoras de las políticas penitenciarias. Así, en el artículo 40 de la constitución de República Dominicana establece que “uno de los fines fundamentales de la pena es precisamente la educación y reinserción social” (citado por Willy Williams, Dirección General de Prisiones, en el grupo focal de Enlaces e Instituciones). La educación a lo largo de la vida es un derecho de todos, sean cuales sean sus circunstancias.

Esta parece ser la visión política del propio Presidente de la República, tal y como pone de manifiesto el representante de la DG de Prisiones en el grupo focal de Enlaces e Instituciones.

*Hubo algo que me llamó la atención durante este proceso, y fue que el Presidente de la República, en febrero de 2013, planteaba que 'la educación es el otro nombre de la libertad. (Willy Williams, de la Dirección General de Prisiones)*

En las prisiones dominicanas, QAC ha sido un éxito basado, sin duda, en el enfoque inclusivo del Plan, en la visión de los dirigentes del sector penitenciario que lograron incorporar como alfabetizadores a presos de las diferentes instituciones, y la sinergia con el MINERD, fruto de la cual se ha aumentado el número de prisiones en las que se imparte enseñanza básica de adultos, como elemento inicial de continuidad Educativa.

El Plan, para algunos alfabetizadores ha supuesto un revulsivo para continuar sus estudios

*Hemos tenido algunos profesores... yo mismo soy docente en algunas universidades y hemos otorgado becas a algunos alfabetizadores presos que han salido para estudiar educación y derecho; es decir, que se les ha premiado esa labor. Eran presos que deseaban continuar con su proceso de educación. Teníamos un proyecto con MESCYT para establecer aulas virtuales para esos facilitadores y así se siguen motivando. (Willy Williams, Dirección General de Prisiones, en el grupo focal de Enlaces e Instituciones)*

Para el representante de la DG de Prisiones, además de oportunidades de mejora, QAC ha cumplido sus metas en las cárceles dominicanas.

*El plan de alfabetización en los recintos penitenciarios se puede decir que ha cumplido su meta, pero debemos aprovechar ahora la oportunidad de mejora. Muchos nos han preguntado si van a seguir con la alfabetización, pero por las limitaciones de espacio... tenemos que buscar la forma con Santa María para seguir con la educación básica y media [...] Uno de los puntos fundamentales es que los jueces de las penas en el sistema judicial toman muy en cuenta este programa, tanto así que en la mayoría de los recintos esos profesores que participaban como facilitadores ahora tienen libertad. (Willy Williams, Dirección General de Prisiones, en el grupo focal de Enlaces e Instituciones)*

*Básicamente, la continuidad educativa es uno de los puntos que deberíamos de inmediato identificar para ver los que ya pueden formar parte de una continuidad porque hay muchos que van a estar iletrados alfabetizados, pero no al mismo nivel. (Lino González Dirección de Operaciones Programa Progresando con Solidaridad. Grupo Focal Enlaces e Instituciones)*



Sea como fuere, abordar el Plan de Alfabetización desde un enfoque de inclusión social supone en sí mismo un avance hacia la cohesión social que incide, no solamente, en las personas en situación de vulnerabilidad y exclusión, sino también en el conjunto de la sociedad.

# 4

## ALCANCE Y LÍMITES DE LOS RESULTADOS





## CAPÍTULO IV:

### ALCANCE Y LÍMITES DE LOS RESULTADOS

Trasciende a un informe de sistematización hacer una evaluación de los resultados del Plan. No obstante, sí es objetivo de este trabajo mostrar las evidencias que ayuden a ponderar tanto los logros como sus límites. Este capítulo echa la vista atrás para permitir una proyección hacia el futuro, sirviendo como espejo que permita a posibles fases futuras avanzar con seguridad.

*Los resultados se ponderan según su contribución a la consecución de los objetivos institucionales y la medida en la que han facilitado otros objetivos conseguidos, pero no perseguidos.*

Los resultados se ponderan según su contribución a la consecución de los objetivos institucionales y la medida en la que han facilitado otros objetivos conseguidos, pero no perseguidos.

En su documentación, el Plan Nacional de Alfabetización concreta múltiples objetivos, pero sus actuaciones vienen canalizadas fundamentalmente hacia la consecución de una meta: la reducción del analfabetismo. Más allá de ser una priorización, esta canalización tiene su explicación en la necesidad de traducir un esfuerzo nacional en algo tangible, en una expresión concreta de un “logro común”. Así, la meta aparece como el mecanismo de mejora de la autoestima colectiva a partir del compromiso individual, facilitando una contribución concreta por parte de cada individuo y que actúa como referencia nacional.

*La decisión de articular un Plan centrado en materia educativa pero deslocalizado de esta área de gobierno, ubicándolo en dependencia directa de la Presidencia, es valiente y arriesgada.*

No obstante, la orientación del Plan a una meta tan concreta se convierte a la vez en estímulo, centrando todos los esfuerzos en su consecución y dejando en segundo lugar el resto de los objetivos, algo que se percibe en la operativización y los mecanismos disponibles para el monitoreo de cada uno de los objetivos.

La decisión de articular un Plan centrado en materia educativa pero deslocalizado de esta área de gobierno, ubicándolo en dependencia directa de la Presidencia, es valiente y arriesgada. Sin duda, se parte de la convicción de la naturaleza social del objeto de intervención y su íntima conexión con la materia educativa: para avanzar en una dirección también hay que avanzar en la otra.

Nos encontramos pues ante una verdadera definición y articulación de una nueva política pública. La consecución de la meta del Plan Quisqueya Aprende Contigo exige la movilización de otros recursos o subsistemas a todos los niveles de la sociedad, conformando un enfoque integral e integrado, premisas que encontramos en el germen de los Decretos Presidenciales que le dieron origen. Este enfoque se materializa, a su vez, en una perspectiva de transversalidad en todas

*Nos encontramos pues ante una verdadera definición y articulación de una nueva política pública.*

*Esta vinculación del Plan al territorio nos sitúa en nuevos modelos organizativos a modo de círculos concéntricos, más que en estructuras verticales piramidales.*

las áreas de gobierno (horizontal) y en los niveles de organización territorial de la República (vertical). Por tanto, hablamos de política pública porque forma parte del entramado, de las prioridades y de la acción de gobierno en su conjunto.

El reflejo más claro de este enfoque integral e integrado, y de su carácter transversal, es la creación de una estructura ad hoc al Plan que ha ido ganando en complejidad y, a la vez, ha facilitado el afianzamiento o enclavamiento del Plan en el nivel municipal. Esta vinculación del Plan al territorio nos sitúa en nuevos modelos organizativos a modo de círculos concéntricos, más que en estructuras verticales piramidales.

Nos encontramos, así, ante una materialización del enfoque de derechos en su vertiente social y educativa que ha requerido de la pericia política, institucional, técnica y organizativa, y que ha permitido el fortalecimiento de las capacidades institucionales en la efectiva garantía de derechos.

#### 4.1. De las metas a los resultados

En enero de 2020, la Encuesta Nacional de Analfabetismo (ENA)<sup>9</sup> arroja una tasa del 5.5%, lo que viene a significar la práctica consecución de la meta prevista por el Plan Nacional de Alfabetización, situando a la República Dominicana como uno de los países que más logros han conseguido en la reducción del analfabetismo desde el año 2013 al 2019 en la región, y destacando el inmenso esfuerzo colectivo de los dominicanos.

### Evolución de la tasa de analfabetismo 2010-2019 en República Dominicana

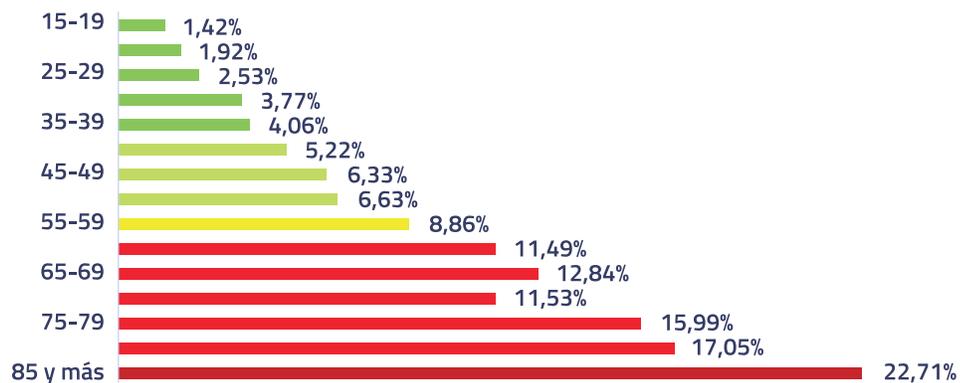


Fuente: Elaboración propia a partir del censo 2010 (ONE), ENHOGAR 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019 (ONE)

<sup>9</sup> Realizada como réplica de la ENHOGAR 2018. En prensa.

El resultado sitúa al Plan QAC a las puertas de su objetivo, a 0.5 puntos, pero un análisis detallado revela los grandes logros y los retos futuros en la alfabetización en el país. En primer lugar, se ha reducido la tasa de analfabetismo en la población comprendida entre los 15 y los 59 años a un 3.96%, un nivel que sitúa a esta población bien dentro de la meta. Se constata también el mantenimiento de la tendencia a la baja del analfabetismo visto en los años anteriores, un gran logro si tenemos en cuenta que cada vez es más difícil su reducción debido a la situación de especial vulnerabilidad de las personas restantes que no participan de la cultura letrada. Asimismo, se observa la reducción de la tasa en la población nacida en la República Dominicana al 4.94%, con especial reducción entre las mujeres (con una tasa del 4.52% frente al 5.31% en hombres).

### Distribución del analfabetismo por grupos de edad (Encuesta Nacional de Analfabetismo 2019)

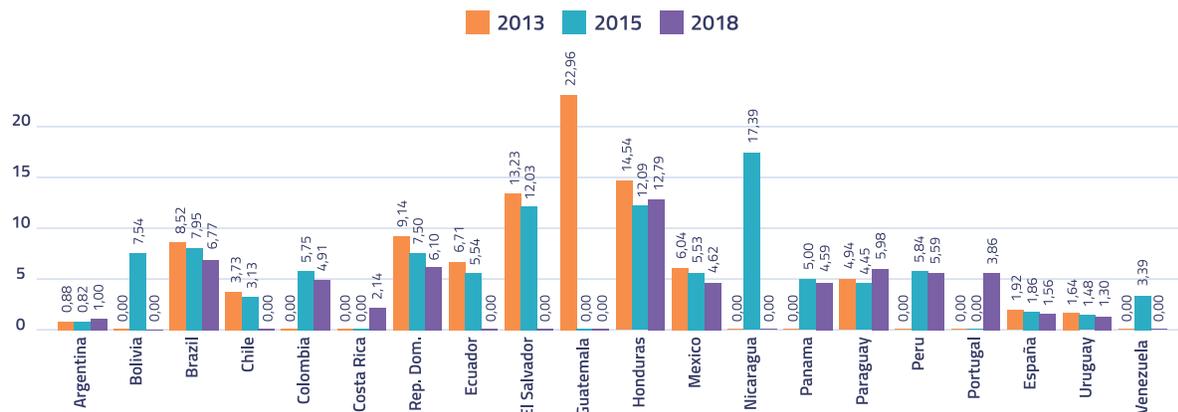


Fuente: Encuesta Nacional de Analfabetismo (ENA) 2019

Emergen, por contra, tres grupos poblacionales entre los que el analfabetismo presenta datos más altos: la población envejeciente, la población migrante, y la población en situación de pobreza. La ENA refleja, también, una distribución geográfica desigual del analfabetismo, siendo la población en zonas rurales (con una tasa del 9,14%) y las provincias del sur las más afectadas (con varias provincias por encima del 10%), mientras muestra cierta correlación entre ubicación, condiciones de vida y analfabetismo. Se trata de poblaciones en situación de vulnerabilidad, que la propia ENA subraya destacando una tasa del 16% en personas de perfil socioeconómico muy bajo y del 8,8% en personas de perfil socioeconómico bajo.

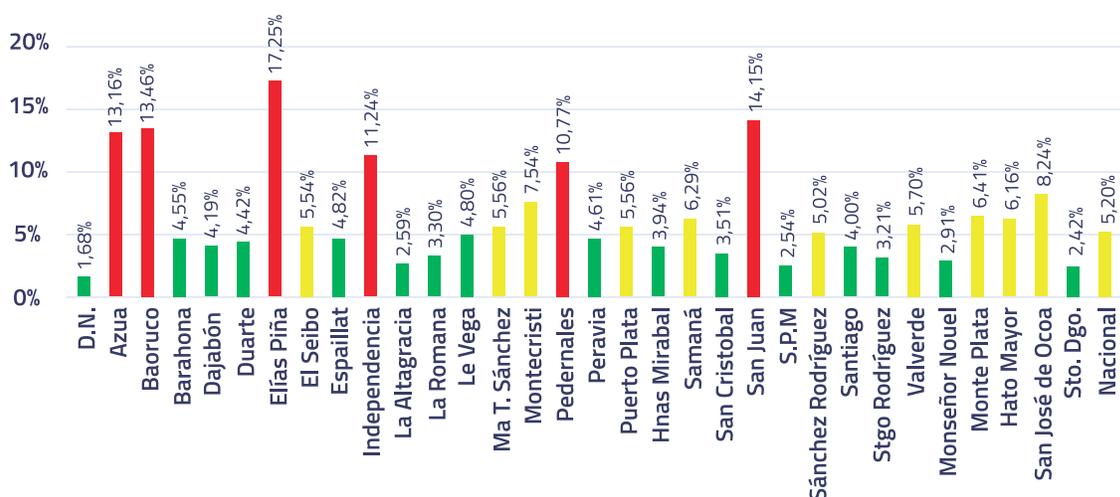
De este modo, se enfrenta en fases futuras un analfabetismo estructural, anclado en poblaciones en situación de vulnerabilidad. Hacer frente a esta dimensión requerirá de respuestas especializadas a cada perfil y ubicación, para lo que es necesario un análisis sistemático de las estructuras que posibilitan la vulnerabilidad. Obligará también a continuar tejiendo enlaces entre los planes de alfabetización y otras políticas sociales. Así, la alfabetización se dibuja como mecanismo de refuerzo de las capacidades; tal y como refleja la UNESCO, “el uso de la alfabetización solo se incrementará si los fines y las necesidades de los individuos y las comunidades pueden determinarse y ser construidos.” (UNESCO, 2016, p. 14).

## Tasa de analfabetismo en países iberoamericanos



Fuente: Elaboración propia a partir de información de UISUNESCO y ENHOGAR ONE

## Tasa de Analfabetismo Provincial (Intervalo de Confianza 95%; Encuesta Nacional de Analfabetismo 2019)



demás de estos resultados cuantitativos, en todo modelo de intervención socioeducativa emergen efectos no previstos. El Plan Nacional de Alfabetización ha alcanzado variedad de resultados desde este punto de vista, desde la participación de actores nacionales, provinciales y municipales, hasta la creación de fórmulas de trabajo conjunto en el ámbito educativo y el social.

### Perspectiva de género.

*Es innegable el efecto positivo de las expectativas familiares en los logros educativos de los hijos.*

El Ministerio de la Mujer forma parte activa de la Junta Nacional, facilitando la alfabetización de la mujer como medio de acceso a su participación en la sociedad.

Pudiera entenderse también como materialización del principio de inclusión en una sociedad donde la mujer está llamada a participar activamente en su construcción y devenir, pero donde se encuentra con obstáculos estructurales y culturales que impiden su acceso en igualdad.

La importancia de la mujer en la sociedad dominicana y en el hecho educativo de las jóvenes generaciones tiene un doble objetivo: por un lado, su propio empoderamiento entendiendo la educación y la alfabetización como puerta de acceso a su participación efectiva en ámbitos hasta ahora vetado; por otro, al ejercer influencia positiva en modo de expectativas altas hacia la educación en sus descendientes. Es innegable el efecto positivo de las expectativas familiares en los logros educativos de los hijos, máxime cuando se da de forma paralela su propia alfabetización y la generación de estas expectativas como medio de promoción y mejora individual, familiar y social.

Empoderamiento, refuerzo y creación de sinergias son aspectos cualitativos constatados en los núcleos de aprendizaje donde la participación efectiva de hombres y mujeres en torno al hecho educativo reporta beneficios a ambos géneros y supone una buena práctica en la pretendida equidad y perspectiva de género.

## Perspectiva de inclusión

El Plan QAC ha sabido prestar atención a las necesidades específicas de sus beneficiarios y a realidades sociales, geográficas y culturales muy diferentes. De este modo, ha potenciado una perspectiva de inclusión y facilitado la adaptación de los núcleos de aprendizaje, aprovechando el tejido social local para lograr un correcto entendimiento de las necesidades y oportunidades de cada uno. Se han elaborado materiales específicos para atender a las diferentes necesidades educativas de los diferentes tipos de discapacidad, y abordado los obstáculos en la motivación de los participantes: desde la adaptación de textos a la utilización de recursos como la radio para llegar a todas y cada una de las personas con independencia de su condición y circunstancias, también a las privadas de libertad. Este esfuerzo por materializar la perspectiva inclusiva, tanto social como educativa, pudiera considerarse también como una buena práctica especialmente cuidada en el diseño y despliegue del Plan.

*Se han elaborado materiales específicos para atender a las diferentes necesidades educativas de los diferentes tipos de discapacidad, y abordado los obstáculos en la motivación de los participantes*

## Perspectiva metodológica

Desde un punto de vista metodológico, se ha creado y ensayado una metodología de trabajo al servicio de otras políticas sociales: el Plan QAC se integra en la política del Plan Quisqueya Sin Miseria y responde a un impulso Presidencial que conjuga las necesidades y prioridades identificadas en el Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

## Vertebración de la sociedad, perspectiva de participación y movilización ciudadana

Desde sus primeros pasos en el nivel ministerial y de gobierno hasta la implementación de los núcleos en las municipalidades, se ha perseguido la movilización y el compromiso de voluntarios, utilizando el tejido social existente y promoviendo el trabajo hacia una meta común a todos los dominicanos.

A través del uso intensivo del voluntariado y de las estructuras de poder locales, el Plan ha reforzado el esqueleto social de la República Dominicana, promoviendo además el compromiso de los líderes locales con el desarrollo de capacidades. Así, el Plan QAC sienta las bases para una labor más intensa de participación ciudadana. Los participantes del Plan (coordinadores, animadores, alfabetizadores y alfabetizados por igual) destacan el compromiso generado gracias a la idea central del Plan: mejorar las condiciones de vida de los dominicanos entre todos.

### Alianzas estratégicas y cooperación internacional

*La asistencia técnica desde un punto de vista internacional permite no solo el asesoramiento y evaluación externa, también es un ejercicio de transparencia internacional y una necesaria actitud nacional de humildad tan imprescindible en el hecho educativo.*

El despliegue de QAC, como ya se ha mencionado, ha supuesto una apertura de los límites institucionales (políticos y administrativos) a nuevas formas y fórmulas de cooperación público-privada. La expansión territorial ha requerido una extensión e implicación de todos los agentes políticos, sociales e institucionales de la sociedad dominicana en sus diferentes de organización territorial. Estas alianzas, impulsadas desde el nivel estratégico, enriquecen el concepto de interés superior general de la educación de toda la población y sientan un precedente para otras áreas de gobierno, pero también para el resto de los países de la zona en la construcción de sus políticas públicas.

Junto al refuerzo de lazos y la creación de alianzas estratégicas a nivel interno, también se han desplegado esfuerzos por incorporar como objetivo estratégico del Plan la Cooperación Internacional. La asistencia técnica desde un punto de vista internacional permite no solo el asesoramiento y evaluación externa, también es un ejercicio de transparencia internacional y una necesaria actitud nacional de humildad tan imprescindible en el hecho educativo. Como viene siendo habitual, estos procesos de intercambio bilateral de experiencias reportan beneficios mutuos y aprendizajes compartidos tanto para el asesor como el asesorado. Ejemplos de cooperación los encontramos en las relaciones con la OEI, la UNESCO y otros socios internacionales.

## Perspectiva de investigación e innovación en torno a la alfabetización

La ejecución del Plan arroja un gran potencial de base empírica al servicio de la investigación y la innovación educativa, pero también social. La implicación de las Universidades, más allá de artífices directos en los logros del Plan, supone que éste se convierta en objeto mismo de investigación; ya están surgiendo interesantes trabajos en torno a la sistematización y evaluación de resultados. Sin duda ayudarán a fases siguientes del Plan, pero también a la visibilidad internacional de un esfuerzo nacional sin precedentes.

*El Plan ha supuesto para cada alfabetizador, cada educador, cada coordinador, una oportunidad de aprendizaje por adaptación y por innovación.*

Desde el punto de vista más educativo, metodológico y didáctico el Plan ha supuesto para cada alfabetizador, cada educador, cada coordinador, una oportunidad de aprendizaje por adaptación y por innovación. Se han creado al amparo del Plan materiales y recursos diversos de enorme valor pedagógico que sin duda servirán como referente a las siguientes fases del Plan.

## Operativización del concepto de transversalidad

La Junta Nacional, las juntas locales y el Equipo Técnico Nacional suponen un aparato de coordinación a gran escala, una mega-estructura que ha gestionado las necesidades del Plan durante seis años de operaciones.

Tanto a nivel horizontal como vertical, se ha perseguido un enfoque transversal. Mientras que la Junta Nacional de Alfabetización refleja la operativización de la vinculación horizontal del Gobierno, la articulación en torno a los niveles provinciales y municipales supone la expresión de su vinculación vertical. Aunque las juntas provinciales y municipales incorporan miembros de la sociedad civil, sería deseable su formalización en una Comisión de Sociedad Civil y otra de Expertos a nivel nacional, a modo de grupos críticos.

*Tanto a nivel horizontal como vertical, se ha perseguido un enfoque transversal.*

## Empoderamiento de los espacios de aprendizaje que trascienden a la alfabetización básica

Además de la propia alfabetización, el Plan QAC ha apoyado a los participantes de los núcleos de aprendizaje y ayudado cubrir las necesidades de sus beneficiarios, más allá de la alfabetización básica: ha respondido a los problemas de visión que limitaban la participación de algunos ciudadanos, apoyado su desarrollo técnico-laboral, e implementado programas de responsabilidad ciudadana. De este modo, el Plan ha trascendido su labor alfabetizadora.

## Creación de fórmulas conjuntas de trabajo en el ámbito educativo y social

Uno de los principales logros del Plan Nacional es haber creado una meta-escuela de liderazgo: el propio proceso alfabetizador se ha convertido en un meta-proceso para la alfabetización de líderes. La apropiación de funciones y su traducción en una responsabilidad de contribuir en la consecución de una meta común ha hecho que cada miembro asuma su rol como liderazgo.

En el fondo, asumir un proceso de alfabetización supone en buena parte asumir (y promover) el liderazgo de su propio destino. La naturaleza educativa del Plan impulsa el cambio personal y social; si a ello añadimos el esfuerzo colectivo, incluso como Nación, reflejado en el liderazgo desde el máximo nivel al destinatario final a través de un despliegue ordenado y coordinado, la consecuencia no puede ser otra que el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo a lo largo de toda la cadena. Digamos que ha sido un Plan que ha propiciado la capacitación inducida como efecto no previsto de la alfabetización.

## Confianza institucional

La recepción es mayoritariamente positiva entre los alfabetizados y voluntarios entrevistados, pero también entre los roles técnicos. Unido a los resultados positivos en sus objetivos más inmediatos, el Plan supone un refuerzo de la confianza en las instituciones de la República Dominicana.

## Capacitaciones para el futuro

Las capacitaciones implementadas, con miles de alfabetizadores formados en los últimos seis años, además de los casi tres cuartos de millón de personas alfabetizadas, sientan las bases para un programa de educación continuada y a lo largo de la vida.

## Experiencias transferibles y desarrollo de capacidades

Tanto en sus puntos altos como en sus puntos de dificultad, el Plan ha generado experiencias y aprendizajes dentro de las instituciones participantes que podrán transferirse a iniciativas futuras, ya sea dentro de la DIGEPEP, el MINERD, o en el formato que tomen. Son experiencias que, a pesar de ser orgánicas a la República Dominicana en cuanto a contenido, podrán además generar aprendizajes para replicarse en otros países. Madera Soriano, entiende la gestión de QAC como un “referente para las políticas públicas sociales”, considerando que este Plan supone una “nueva mirada de lo social” con “un enfoque de política pública emergente dirigida a promover la inclusión social”. Su enfoque de derechos, su carácter sistémico orientado hacia la “innovación, la transectorialidad y la participación con base en redes dinámicas” han sido algunas de las cualidades que han sustentado la efectividad de sus resultados (Madera Soriano, 2016, pág. 186).

## 4.2. Análisis de logros y dificultades

El principal logro del Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo, más allá de la meta, es haber conseguido una movilización (de recursos, pero también de compromisos) a nivel nacional en torno a un objetivo común. Se trata de una movilización que ha desembocado en la consecución de una meta ambiciosa. La voz de los protagonistas nos ha ayudado a ponerle rostro a esos datos, a tratar de tamizar en cada uno de ellos el impacto del Plan.

*Se trata de una movilización que ha desembocado en la consecución de una meta ambiciosa.*

Un Plan que ha logrado un cierto consenso nacional, que ha reunido a personas políticamente divergentes en torno a la alfabetización. No obstante, sería conveniente analizar la utilización que se hace de QAC en las campañas electorales próximas.

Junto a estos resultados principales convive otro más evidente y precisamente por ello más desapercibido. Nos referimos a todo el arsenal documental educativo adaptado a las circunstancias casi personales de cada destinatario.

*[...] y entonces, otro elemento es la investigación en el campo de la Educación de Adultos. En otros países, la gente no conoce los planes, en este sí; aunque sea hablan mal, pero hablan. (Miriam Camilo, Entrevista en Profundidad)*

Quisqueya Aprende Contigo ha conseguido, además, no ser una campaña más de Alfabetización; la integralidad de su enfoque, con los cinco objetivos que marcan un itinerario posible lo articulan como un verdadero Plan que emana de una Estrategia, Quisqueya Sin Miseria.

Sin embargo, ya desde la propia fase de diseño, las dificultades se han hecho patentes a lo largo de su ejecución. Podemos decir que el Plan nace en el paradigma de la dificultad en el que lo estructural se fue remodelando en función de lo coyuntural. La Junta Nacional de Alfabetización y el Equipo técnico Nacional, en un tiempo récord, afrontaron el diseño original, no exento de un análisis y reflexión contextual, incorporando la interacción del contexto nacional con el de la región y la mirada tanto diacrónica como sincrónica, así como la experiencia acumulada. El amplio y profundo conocimiento de los integrantes de la estructura estratégica vino a paliar las dificultades derivadas del condicionantes temporal.

En este sentido, ya hemos señalado a lo largo de las páginas de este informe cómo la esencia estratégica del Plan y sus materiales operativos, además de constituirse en marca país, superan las concepciones y desarrollos operativos de la región. Todo un logro, no exento de dificultades en su despliegue.

El engrosamiento paulatino de la estructura del Plan, la perfectibilidad constante de sus procesos y el aprendizaje organizacional han sido, al mismo tiempo, una fortaleza y una

debilidad, derivada ésta, entre otros aspectos, de la prisa institucional. En este contexto, la desconexión entre el tiempo político y el necesario para toda operación de cambio y avance social juegan como factor obstaculizador en la consecución de estos. No obstante, los protagonistas perciben que el aprendizaje organizativo desplegado con la puesta en marcha del Plan puede servir para la implementación de otros planes, estrategias, y llevar a cabo nuevas políticas sociales.

Uno de los principales éxitos del Plan radica, como ya hemos relatado, en la incorporación de la continuidad educativa. La alfabetización, junto con ella, y el resto de los objetivos, confieren a Quisqueya Aprende Contigo, de integralidad y un enfoque coherente con la corriente global de la Educación a lo largo de la vida como expresión del derecho a la Educación, en un entorno de la sociedad digital en el que es común la obsolescencia de los conocimientos.

Sin embargo, a pesar de haberse diseñado unos primeros indicadores en los documentos operativos de planificación de Quisqueya Aprende Contigo, a día de hoy solo se dispone de datos precisos en la medición de la alfabetización. La carencia de información sobre el resto de los objetivos y, en concreto, sobre la continuidad (todos los actores coinciden en que no se ha podido abordar) es uno de los mayores límites que en ediciones futuras habrá que afrontar.

Las estimaciones de los protagonistas sobre el porcentaje de personas que transitan hacia la continuidad varían sustancialmente entre, por ejemplo, el dato proporcionado por los capacitadores de San Pedro de Macorís y la percepción que proporcionan las animadoras de Santo Domingo Este

*Sólo un 5% de las personas en la zona urbana y un 1% de la rural hacen continuidad... precisamente por la dificultad en la contratación de los docentes  
(Capacitador, San Pedro de Macorís)*

*Aproximadamente finaliza el 80% de las personas que inicialmente se inscriben en los Núcleos de Aprendizaje y de ellas, entre un 50% - 65 % hacen continuidad  
(Animadora, Santo Domingo Este)*

Sea como fuere, con las lógicas divergencias que los datos deben reflejar en función de la diversidad territorial, estas estimaciones reflejan, precisamente, la falta de información veraz que aducen los actores de los sectores estratégicos en relación con la continuidad.

El sobreesfuerzo organizativo y presupuestario dedicado a la alfabetización y el respeto a la velocidad de los cambios culturales y organizacionales se percibieron como una gran dificultad que, sin duda, condicionó los resultados del segundo objeto de Quisqueya Aprende Contigo.

El efecto que en muchos de los participantes ha producido es de frustración: en las expectativas de los alfabetizados, sobre todo los más jóvenes, que expresan enfado; en alfabetizadores y animadores, por su descrédito contraído al haber prometido la continuidad; en los coordinadores, que han observado esta gran debilidad, de extrañeza.

Abundando en la vertiente presupuestaria, a pesar de que la subida del presupuesto de educación al 4% conllevó que muchos fondos fueran destinados a Quisqueya Aprende Contigo, no ha sido suficiente para afrontar sin voluntariado las labores de alfabetización. Domingo Contreras, en su entrevista en profundidad, se refiere a este aspecto, a la calidad de los alfabetizadores, como una de las principales dificultades en la consecución de los logros esperados, pasando, en la segunda fase, del Plan, a incorporar a los Estudiantes de Educación. Hay que considerar, en este sentido, la sinergia entre el MinerD, el Ministerio de la Presidencia, el Mescyt e INFOTEP.

Las dificultades que muchos de los destinatarios del plan han ido afrontando tienen que ver con la superación de sus propios sentimientos de vergüenza y culpa, otras se refieren a la salud, muy frecuentemente de salud visual en aquellas personas envejecientes. Así, por parte del Ministerio de Salud Pública (enfoque de Gobierno al completo) se realizaron actuaciones referentes a la revisión y provisiones de lentes a niveles macro. Las personas más vulnerables se han visto acompañadas por el Plan de acción Social de la Presidencia.

*Había una alta tasa de deserción en los núcleos porque la mayoría de las personas son adultas o envejecientes. Entonces, desde el Plan Quisqueya Aprende Contigo, se elaboró una estrategia, que era realizar operativos de salud visual en conjunto con una fundación (la Fundación de la Óptica Oviedo) para que así esas personas pudieran obtener sus lentes y no desertaran porque no pueden leer, porque no pueden ver. A raíz de eso hemos logrado que la deserción cada vez sea menos. (Yosmaly Ruiz representando al Sr. Alfredo Louis, Subdirector de la Institución y Enlace Institucional, Grupo Focal Enlaces e Instituciones)*

Horacio Medrano (director del programa QAC desde 2016), destaca una de las dificultades que marcaron un punto de inflexión del Plan, relativas al descrédito que se produjo, en plena campaña electoral del 2016, tras el hallazgo de personas no pertenecientes al Plan que sin embargo figuraban en una ceremonia de graduación. Ello implicó un estudio y revisión, que más allá de toda duda, supuso un salto cualitativamente relevante para los logros del Plan. De debilidad se hizo fortaleza y se robusteció el Plan.

Finalmente, hay que añadir que la decisión y voluntad política en torno a Quisqueya Aprende Contigo ha contribuido al afrontamiento de las dificultades con las que el plan se ha ido encontrando. Así es puesto en valor por todos los participantes en el Plan.

### 4.3. Límites de los logros

*Se ha constatado que la combinación de metodologías de intervención social e intervención educativa es posible, pero sus resultados son lentos*

Frente a logros y resultados también es obligado hacer referencia a los límites que nos ayudan a matizar interpretaciones generosas de los mismos. Es un hecho objetivo y contrastado que la meta perseguida se situó en un horizonte temporal de dos años, como también lo es que se requieren nuevos y renovados esfuerzos para llegar a la población aún privada de habilidades lectoescritoras y matemáticas elementales.

Se ha constatado que la combinación de metodologías de intervención social e intervención educativa es posible, pero sus resultados son lentos. Los procesos de transformación y cambio social requieren de tiempo, concurrencia de perfiles profesionales distintos con lógicas y culturas diferentes. Es importante sumar, pero aún más lo es multiplicar para evitar duplicidad de esfuerzos. Estos procesos de interacción profesional pueden verse facilitados u obstaculizados con la percepción y/o reducción de amenazas profesionales manifestadas en forma de resistencias organizativas. Es vital incorporar la voz de todos los protagonistas, respetar criterios, fomentar el diálogo social con representantes de todos los colectivos sociales y educativos a todos los niveles. Equipos directivos de centros, docentes, sindicatos, plataformas de representación deben sentir que forman parte del mismo Plan y que todos cooperan, cada uno desde su perspectiva al objetivo común. Ajuste de expectativas, tiempos, espacios, interlocutores e integración de resistencias para su traducción en fuerzas proactivas al cambio social deseado, pero ahora también posible, son sin duda retos de futuro para toda política pública en pro de un enfoque de derechos.

Igualmente deseable es la concurrencia de todos los poderes públicos de la República en un alineamiento de objetivos, desde el poder legislativo al ejecutivo y el judicial. También es preciso reducir disonancias de enfoques de derechos con prácticas asistencialistas de protección social. Igualmente son procesos que requieren de tiempo y madurez institucional en diálogo con la sociedad civil como mejor estrategia de aseguramiento de avance en la dirección establecida.



5

**NUEVOS PUNTOS DE PARTIDA  
PARA NUEVOS PUNTOS  
DE LLEGADA**





QUISQUEYA  
Aprende Conigo  
Por Amor al Ambiente

### NUEVOS PUNTOS DE PARTIDA PARA NUEVOS PUNTOS DE LLEGADA

El Plan tiene en sus propios genes las bases para avanzar en forma de espiral: la consecución de la reducción de la tasa de analfabetismo supone un nuevo punto de partida que impulsará políticas públicas futuras. El entramado social e institucional creado para su consecución no se puede entender de otra forma. Permear todas las capas sociales y sortear todas las dificultades para este punto de llegada es el mejor impulso para operativizar el siguiente objetivo. Una vez lograda la meta de reducir el analfabetismo se puede mirar al futuro e impulsar la motivación en los destinatarios del Plan más allá de las habilidades básicas. Futuras fases podrán elevar el nivel cultural general del país como mejor estrategia de desarrollo, impulsar el despliegue del Plan como un reto personal, y generar dinámicas de mejora personal y social.

#### 5.1. Propuestas y recomendaciones: de la extrapolación a la identificación de nuevas bases para la construcción de nuevas políticas públicas

El objeto de este apartado es, por un lado, sistematizar aquellas propuestas de mejora y recomendaciones en torno a las cuales hay cierto consenso por parte de todos los agentes de Plan y, por otro, relatar determinadas evidencias que una mirada externa con la intención de contribuir a fundamentar determinadas decisiones que el futuro inmediato del propio Plan pueda acometer.

Entendida la sistematización como proceso previo y diferenciado de un proceso de evaluación en cualquiera de sus metodologías, autoevaluación y/o evaluación externa, excede a nuestro propósito formular conclusiones derivadas de un proceso sistemático de recogida y análisis de información. No obstante, sí es nuestro objeto traducir en forma de recomendaciones y propuestas de mejora determinadas constataciones derivadas del análisis documental y del trabajo de campo realizado. Derivan del proceso y de sus protagonistas, pero con una mirada externa mediada por nuestros contextos de referencia, pero triangulada tanto en la trayectoria como realidad actual del propio Plan.

En este sentido, se recomienda que el siguiente paso metodológico en la determinación de futuros cursos de acción pudiera ser la realización de un proceso de evaluación amplio, paralelo a la continuidad en la ejecución del propio Plan, plural y participativo en coherencia con las bases epistemológicas que lo fundamentan. Desde un punto de vista conceptual, esta recomendación no es más que la resultante de todos los trabajos previos y el propio contexto situacional.

*Nos estamos refiriendo al concepto de continuidad, pero con dos significados diferentes: el avance en el establecimiento y consecución de nuevas metas en la reducción del analfabetismo hasta su erradicación y el diseño de nuevas respuestas institucionales para la población beneficiaria que pasa inexcusablemente por el tránsito de un enfoque de convergencia con el sistema educativo formal.*

En relación con la revisión del modelo organizativo y finalidad del Plan, existe un gran consenso en la necesidad de avanzar en su despliegue, pero en dos velocidades. Por un lado, se vislumbra una renovación en el compromiso político-institucional en reforzar los canales y estrategias para llegar a la población diana y su tránsito a población beneficiaria. Emerge con fuerza la necesidad de impulsar una nueva velocidad en relación con el tránsito entre el objetivo 1 y el objetivo 2. En definitiva, nos estamos refiriendo al concepto de continuidad, pero con dos significados diferentes: el avance en el establecimiento y consecución de nuevas metas en la reducción del analfabetismo hasta su erradicación (universalización de la alfabetización)<sup>10</sup> y el diseño de nuevas respuestas institucionales para la población beneficiaria que pasa inexcusablemente por el tránsito de un enfoque de convergencia con el sistema educativo formal.

Ambas velocidades están presentes en la genética del diseño del propio Plan tanto en sus objetivos como en sus bases teóricas del enfoque de derechos. La novedad radica en la necesidad de operativizar el objetivo 2 manteniendo a la vez el impulso en el objetivo 1. Nos referimos, en definitiva, a la restitución del derecho a la educación en población a partir de 15 años, pero un proceso de restitución que se sistematiza en dos fases: el acceso al derecho a la educación como puerta de entrada al sistema (alfabetización básica) y la restitución propiamente dicha a través de la obtención de las sucesivas titulaciones oficiales del sistema educativo formal mediante el progreso a través de las diferentes etapas y niveles.

*Nuevas necesidades, nuevos retos y nuevas fases para un Plan que ha generado un banco de conocimiento y aprendizaje susceptible de ser transferido a otras nuevas políticas públicas.*

La otra cara de la moneda del enfoque de derechos, además de la restitución, es la garantía del derecho a la educación. En este sentido nos referimos a garantía como estrategia de prevención primaria del analfabetismo. Cuanto más eficaz sea la garantía más imprescindible será el proceso de restitución; dicho de otra forma: el objetivo del Plan será su propia desaparición, porque el estado de derecho contará con los mecanismos para garantizar la educación a lo largo de la vida como herramienta fundamental de progreso individual y social. Mientras ese futuro deseable comienza a vislumbrarse en el horizonte, es necesario, por tanto, avanzar en las dos velocidades del proceso de restitución enunciadas y establecer nuevos mecanismos, estructuras y metodologías en el sistema educativo formal que favorezcan la garantía del derecho educativo para las cohortes de población más joven.

Nuevas necesidades, nuevos retos y nuevas fases para un Plan que ha generado un banco de conocimiento y aprendizaje susceptible de ser transferido a otras nuevas políticas públicas. Incluso desde un punto de vista endógeno al propio hecho educativo, sería recomendable transferir aprendizajes del modelo de demanda del Plan al modelo de oferta del sistema educativo formal, al menos en las primeras fases de transición y consolidación de nuevos logros. Esta recomendación nos sitúa ya más en el enfoque operativo de la continuidad. El esfuerzo orientado a la erradicación del analfabetismo como prioridad nacional ha requerido

<sup>10</sup> El Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas 2007-2015, p. 7, considera que los países con tasas de analfabetismo o iguales o inferiores al 3% han conseguido universalizar la alfabetización.

la creación de un modelo organizativo específico que ha operativizado la emergencia en el diseño de una política pública mediante la introducción de la perspectiva de transversalidad en dos direcciones: horizontal (Junta Nacional) y vertical (nivel provincial y municipal). A su vez, se ha hecho necesaria una estructura que ha ido perfeccionándose o ajustándose a las necesidades. En este sentido, ha ido incorporando nuevos agentes y elevando su nivel de complejidad puesto que el objeto de intervención ha permitido descubrir la naturaleza social de un problema en el cual el analfabetismo es un síntoma y no la causa. Esta convergencia de competencias educativas y sociales ha permitido una simbiosis metodológica y operativa sin precedentes pero que requiere una nueva definición de espacios competenciales en la operativización de la continuidad.

En definitiva, ha sido un paso necesario, aunque lo deseable es acometer la continuidad del Plan con la población beneficiaria desde un nuevo enfoque. En este sentido existe cierto consenso entre los interlocutores en situar la Educación de Personas Jóvenes y Adultas como nuevo paradigma en la restitución del derecho a la educación. Posiblemente sea necesario un nuevo escenario que incorpore los aprendizajes del Plan y cristalice en un nuevo modelo organizativo a medio camino entre la educación formal y la estructura del Plan.

En el fondo, nos referimos a la creación de una nueva institucionalidad como paso organizativo previo a la puesta en marcha de un plan de formación a lo largo de la vida. Sin duda los proyectos piloto avanzados de manera experimental en diferentes provincias serán el anclaje institucional que permita introducir cambios en el acercamiento de culturas institucionales existentes que ayuden a repensar, replantear, redefinir y, en definitiva, restablecer. De la E de “erradicación” a la R de “restitución” final de un derecho mediante el respeto en el reseteo institucional.<sup>11</sup>

*Creación de una nueva institucionalidad como paso organizativo previo a la puesta en marcha de un plan de formación a lo largo de la vida.*

El trabajo hacia esa nueva institucionalidad requerirá de un profundo proceso de reflexión en la administración estatal que facilite la definición de modelos flexibles, descentralizados, y apoyados por procesos de evaluación y currículos que apoyen la formación de la ciudadanía. Así lo recoge José Rivero en su informe sobre la continuidad: “[...] hay millones de hombres y mujeres excluidos del derecho a la educación, se precisa de nuevas formas institucionales para responder a la realidad social” (Rivero, 2016, pág. 36).

Un paso más en el nivel de concreción de las recomendaciones nos lleva al ámbito de la línea media y núcleo de operaciones de nuestra sistematización del organigrama. Es una evidencia, y también una constatación obtenida en el trabajo de campo, el tránsito a una mayor especialización y profesionalidad en el transcurso del Plan. Especialmente sensible

<sup>11</sup> José Rivero afirma que uno de los mayores desafíos de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas en República Dominicana es “asumir los éxitos y desafíos inmediatos de Quisqueya Aprende Contigo, dando prioridad a la continuidad educativa de los alfabetizados, posibilitándoles culminar su educación básica, y crear una nueva institucionalidad o subsistema para la EPJA en el país” (Rivero, 2016, p. 24).

es la colisión de esta tendencia con la vocación de movimiento nacional voluntario que tan buenos resultados ha ofrecido. Los procesos de capacitación, la incorporación e implicación de la Universidad han ido evidenciando cómo la eficacia del Plan se convierte en variable dependiente de procesos de especialización y profesionalización de los implicados en la línea media y núcleo de operaciones. Muchos protagonistas identifican este proceso como clave en la nueva configuración epistemológica de la nueva educación de adultos o de la fase de continuidad educativa del Plan. Es evidente que una de las fortalezas del Plan es su base territorial, la implicación y dirección política en los diferentes niveles territoriales, el empoderamiento y liderazgo progresivo de educadores y alfabetizadores, pero también es un hecho constatado cómo la profesionalización exige nuevos inputs para un subsistema renovado, donde lo técnico y profesional prime sobre lo político, donde una nueva forma de planificar y gestionar los recursos humanos garantice nuevas formas de provisión y protocolos de actuación más acordes a las nuevas necesidades. Quizás pueda canalizarse la dirección política y base voluntaria del actual Plan hacia nuevos objetivos, como la progresiva creación de nuevas estructuras y equipamientos educativos que supondría una materialización de la red de trabajo voluntario en una nueva red de centros con base territorial que incorpore las dinámicas de los núcleos de aprendizaje y, sobre todo, respete metodologías que todos los actores coinciden en señalar como elementos de éxitos.

A la vista de los resultados de la ENA, este carácter territorial y esa presencia continuada serán cruciales para hacer frente a un analfabetismo estructural anclado en poblaciones vulnerables. Se requerirá de estrategias diferenciadas y específicas, que permitan dar respuestas especializadas a cada perfil y cada ubicación. La cooperación entre agentes, la especialización y el análisis metódico serán clave en la identificación de las barreras estructurales y sociales que dificultan la erradicación total del analfabetismo. Vincular estas acciones a las acciones sociales de las distintas entidades del gobierno y la sociedad ampliará las capacidades de ambos.

*La cooperación entre agentes, la especialización y el análisis metódico serán clave en la identificación de las barreras estructurales y sociales que dificultan la erradicación total del analfabetismo.*

El refuerzo de los procesos de capacitación docente brinda una nueva oportunidad para la creación de metodologías colaborativas entre la Universidad y los sistemas de educación formal no universitarios. Sin duda la formación inicial del profesorado debe reforzar las nuevas metodologías enfocadas también a los objetivos 3, 4 y 5 del actual Plan, pero sobre todo el objetivo 2.

Canalizar el voluntariado en fórmulas de creación de nuevas estructuras participativas de base territorial reforzará sin duda el tejido social, asociativo y en definitiva la construcción de una sociedad civil fortalecida que recoge el impulso de haber logrado una meta vital para el desarrollo humano: la erradicación del analfabetismo. Nos referimos a optimizar el aprendizaje organizativo del Plan en materia de voluntariado transformándolo en un tercer sector fuerte que contribuya a la profundización y modernización de un estado de derecho sostenible donde el enfoque de derechos es corresponsabilidad de toda la sociedad.



En este sentido, emerge como nueva competencia de la DIGEPEP el fortalecimiento del enfoque de derechos en otros planes especiales haciendo de vanguardia y promoviendo el tránsito de modelos de intervención social sustentados en el asistencialismo hacia otros más avanzados y basados en la garantía de derechos.

Para finalizar este apartado del informe, recurrimos a propuestas de mejora relativas al sistema de reconocimientos como motor de cambio personal y social. En primer lugar, se sugiere el diseño de un sistema de certificación de logros individuales en materia educativa y su convergencia con el sistema formal del Ministerio de Educación.

Además de factor motivacional de primer orden, el sistema de certificación podría suponer la base para la definición de itinerarios individuales vitales y profesionales para la progresión en el sistema de certificación que ha de permitir también la convalidación de aprendizaje y habilidades previas, así como cualquier avance incluso en el acceso a la educación básica flexible.

Este sistema de reconocimientos debe prever también la visión externa del Plan. Nos referimos a la dimensión de Cooperación Internacional entendida como proceso de asistencia técnica desde la perspectiva de aprendizaje entre pares, así como la búsqueda... búsqueda de reconocimientos a nivel internacional a los logros del propio plan. Esto contribuirá a fomentar la motivación nacional y a la vez servirá para dar visibilidad al mismo como propuesta de política pública en materia de alfabetización a otros países del entorno que aún no han acometido con la misma decisión político institucional que la República Dominicana.

*Optimizar el aprendizaje organizativo del Plan en materia de voluntariado transformándolo en un tercer sector fuerte que contribuya a la profundización y modernización de un estado de derecho sostenible donde el enfoque de derechos es corresponsabilidad de toda la sociedad*

*Diseño de un sistema de certificación de logros individuales en materia educativa y su convergencia con el sistema formal del Ministerio de Educación*

*Se recomienda que el siguiente paso metodológico en la determinación de futuros cursos de acción pudiera ser la realización de un proceso de evaluación amplio*

## 6. A modo de cierre: cuando la conclusión se convierte en introducción.

Iniciamos en este apartado la introducción de un nuevo informe. Un proceso de cristalización que deviene el líquido en sólido en clara contraposición al concepto de sociedad líquida de Zygmunt Bauman. A lo largo del informe, hemos intentado reflejar los logros inmediatos de un Plan; también sus dificultades y límites. Pero, sobre todo, hemos pretendido reconceptualizar la idea de “resultados”, tanto sociales como educativos. La consecución de una meta no es más que el reflejo del efecto palanca o multiplicador que tiene en otros ámbitos. Iniciarse en el proceso de alfabetización tiene efectos personales indudables que llevarán a una mejora cuyo límite es precisamente el de las capacidades personales ilimitadas. Pero el proceso de alfabetización social es un desencadenante de dimensiones aún mayores. Una sociedad más culta es una sociedad más plural, más inclusiva, más tolerante, más igualitaria y, sobre todo, más capaz de poder crear y recrear su destino como país.

QAC marcará un antes y un después en la sociedad dominicana. Solo la perspectiva del tiempo permitirá constatar esta circunstancia como un verdadero hito. Ahora bien, QAC REquiere, querer dos veces, REconceptualizar su misionalidad para poder avanzar hacia los objetivos que marcaron su creación. Crear y REcrear el destino para transformarlo en futuro, romper los obstáculos que abocan a la REproducción social de la pobreza, la desigualdad y a la entropía.

Se ha iniciado una espiral de mejora y no es posible ya un paso atrás. La dinámica genera inercia y esta será el mejor aliado. Pero la inercia también puede ser un factor limitante si REproducimos viejos esquemas. El enfoque sistémico nos ha demostrado que para permanecer en el mismo sitio nos tenemos que mover, al menos, a la vez y con la misma velocidad que el resto de subsistemas (teoría de la reina roja). Por tanto, es preciso imprimir velocidad al cambio para ganar la partida al destino, hay que REdefinir los subsistemas (social, educativo, económico) para generar nuevas realidades que den respuesta a las nuevas necesidades que ha puesto de manifiesto el Plan.

Desde el pensamiento circular, huyendo de planteamientos cartesianos, sería conveniente iniciar un nuevo bucle en el despliegue de QAC, acorde con la idea de intervención especializada que se sugiere en la introducción de este informe. De esta forma, cerramos la estructura circular que atraviesa esta sistematización. Nos estamos refiriendo a la generación de nuevas estrategias didácticas y metodológicas de intervención social y educativa que permitan abordar de manera eficaz los retos que el Programa tiene planteado para superar el analfabetismo, y que pasan por llegar a las capas de población que, por sus especiales circunstancias de vulnerabilidad, requieren un renovado esfuerzo institucional.

El futuro por tanto se escribe en términos de continuidad transformada y transformadora. Una decisión en sentido contrario sería un error histórico del mismo tamaño que el acierto en el diseño e implementación de Quisqueya Aprende Contigo. Concebir el futuro del Plan en esta clave es construir el futuro como país y como sociedad.

## Bibliografía

Cabello Martínez, M. J. (Ed.). (2003). *Educación de Personas Jóvenes y Adultas en Iberoamérica*. Ministerio de Educación y Ciencia de España.

Cabrera, F. (2016). *Aprendo y Construyo Futuro: Informe de Sistematización de Aprendizajes*. OEI.

Cabrera, F. (2019). *Continuidad educativa en educación básica. Apuesta para trascender el modelo de escuela nocturna. Experiencia piloto de básica flexible en la regional educativa de la Vega y el distrito 01 de la regional educativa de Cotuí*. OEI.

Camilo, M., Caruso, A., Di Perro, M. C., & Ruíz, M. (2008). *Situación presente de la educación de personas jóvenes y adultas en América Latina y el Caribe: Informe Regional*. Pátzcuaro: Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe.

Caraballo, C., & Sánchez-Vincitore, L. V. (2018). *Perfil de empoderamiento de los participantes del programa nacional de alfabetización Quisqueya Aprende Contigo*. Universidad Iberoamericana UNIBE.

Cendales, L. G., Posada, J., & Camilo, M. (2016). *Recorrido de un Gran Aprendizaje: Sistematización de la Capacitación y Experiencia de los Alfabetizadores*. OEI.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2009). *Impacto Social y Económico del Analfabetismo: Modelo de Análisis y Estudio Piloto*. Santiago de Chile: CEPAL/UNESCO-OREALC.

Consejo Nacional de Educación. (2018). *Ordenanda n°1-2018 que establece el marco de diseño curricular revisado y actualizado para la educación básica, del subsistema de educación de personas jóvenes y adultas de la república dominicana*.

Constitución Política de la República Dominicana. (2010). Constitución Política de la República Dominicana, proclamada el 26 de enero de 2010. *Gaceta Oficial* (10561).

Danilo Medina, Presidente de la República Dominicana. (2012). Decreto Presidencial 546-12.

Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia, 2014. *Plan Nacional de Alfabetización. Quisqueya Aprende Contigo*. Junta Nacional de Alfabetización. *Informe del Equipo Técnico Nacional 8/12/2014. Sistema de Información de Tendencias Educativas de América Latina*.

Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia. (2019). Informe de Desempeño Institucional (POA Estratégico). *Departamento de Formulación, Monitoreo y Evaluación de Planes, Programas y Proyectos, (enero-junio) 2019*.

Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia. (2019). *Memoria Institucional 2018*.

Dirección General de Programas Especiales de la Presidencia. (2019). *Quisqueya Aprende Contigo*. [En línea] <https://www.digepep.gob.do/quisqueya-sin-miseria/quisqueya-aprende-contigo>  
[Último acceso: 29 Noviembre 2019].

Haneman, U. (2016). Lifelong literacy as a prerequisite for and the key to achieving the Sustainable Development Goals. *International Perspectives on Adult Education (IPE): Agenda 2030 - Education and Lifelong Learning in the Sustainable Development Goals (75)*.

Madera Soriano, L. I. (2015). *El Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo: Una Política Social en la República Dominicana. Apreciaciones desde la Complejidad*. OEI República Dominicana.

Madera Soriano, L. I. (2016). *Estrategia de Gestión del Plan Nacional de Alfabetización 2012-2016: Visión y Experiencia Nacional. Informe De Sistematización*. OEI República Dominicana.

Matheson, C. (2009). Understanding the Policy Process: The Work of Henry Mintzberg. *Public Administration Review*, 69 (6), 1148-1161.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2012). Ley 1-12: Estrategia Nacional de Desarrollo 2030.

Ministerio de Educación de la República Dominicana - Despacho del Ministro. (2018). *Orden Departamental no.60-2019, mediante la cual se instruye sobre la reorganización de los centros educativos de educación básica y las escuelas laborales de personas jóvenes y adultas en todo el país*.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall.

Molina Rodríguez, A. (2019). *Plan Nacional de Alfabetización "Quisqueya Aprende Contigo": hacia un nuevo modelo de intervención para la educación de personas jóvenes y adultas*.

Morillo, B. F. (2008). *Situación de la Educación de Jóvenes y Adultos en la República Dominicana*. Santo Domingo: OEI; Ministerio de Educación, Política Social y Deporte del Gobierno de España.

Observatorio de Políticas Sociales Estrategia Quisqueya Sin Miseria. (2019). Boletín 2: Un Nuevo Ciclo para el Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. *Observatorio de Políticas Sociales Estrategia Quisqueya Sin Miseria*, 2 (2).

OCDE. (2012). *Resultados de PISA 2012 en Foco: Lo que los alumnos de 15 años saben y lo que pueden hacer con lo que saben, s.l.: s.n.*

OCDE. (2015). *PISA 2015: Resultados Clave.*

OCDE. (2018). *Education at a Glance 2018: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing.*

OEI. (2006). *Iberoamérica: territorio libre de analfabetismo. Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de Personas Jóvenes y Adultas 2007-2015.* Documento Base. Montevideo: OEI.

OEI. (2014). *Plan Iberoamericano de Alfabetización y Aprendizaje a lo Largo de la Vida 2015-2021.* Madrid: OEI.

Oxenham, J. (2008). Effective literacy programmes: options for policy-makers. *Fundamentals of Educational Planning, UNESCO* (91).

Plan Nacional de Alfabetización "Quisqueya Aprende Contigo". (2012). Plan Nacional de Alfabetización "Quisqueya Aprende Contigo": Plan Operativo.

Plan Nacional de Alfabetización "Quisqueya Aprende Contigo". Plan Nacional de Alfabetización "Quisqueya Aprende Contigo": Manual de Organización.

Plan Nacional de Alfabetización "Quisqueya Aprende Contigo": Manual de Organización.

Plan Nacional de Alfabetización Quisqueya Aprende Contigo. (2012). *Manual de Organización de Juntas Provinciales y Municipales de Alfabetización.*

Radio Santa María. (2019). *Plan Qisqueya Aprende Contigo-DIGEPEP-ESRM Cibao Sur.*

Rivero, J. (2016). *Aportes Para una Nueva Institucionalidad de la Educación de Personas Jóvenes y Adultas en la República Dominicana.* OEI; MINERD.

SURFUTURO. (2014). Analfabetismo en la República Dominicana: Avances del Plan Nacional de Alfabetización, Quisqueya Aprende Contigo frente a los resultados del IX Censo Nacional de Población y Vivienda. *Observatorio Educativo de Alfabetización* (2).

SURFUTURO. (2011). *Memoria 2010.*

Tönnies, F. (1922). *Gemeinschaft und Gesellschaft. Grundbegriffe der reinen Soziologie.* Berlin: K.Curtius.

Torres, R. M. (2006). Alfabetización y aprendizaje a lo largo de toda la vida. *Revista Iberoamericana de Educación de Adultos* (1).

UNESCO, (1976). Anexo I. Recomendación relativa al Desarrollo de la Educación de Adultos. Definición. *Actas de la Conferencia General, 1(Resolución 19C/Anexo I.I.1)*.

UNESCO, (2000). Analfabetismo Funcional en Siete Países de América Latina. Santiago de Chile: *Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe*.

UNESCO, (2003). La Educación de Jóvenes y Adultos en América Latina y Caribe: *Hacia un Estado del Arte. s.l.:Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe*.

UNESCO, (2006). Informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo: *La Alfabetización, un factor vital. América Latina y el Caribe, París: Ediciones UNESCO*.

UNESCO, (2016). Leyendo el pasado, escribiendo el futuro: *la promoción de la alfabetización en los últimos 50 años, s.l.: UNESCO*.

UNESCO, (2018). International Literacy Day 2018: *Improving outcomes of integrated literacy. Education 2030*.

Unger, J.-P., Macq, J., Bredo, F., & Boelaert, M. (2000). Through Mintzberg's glasses: a fresh look at the organization of ministries of health. *Bulletin of the World Health Organization, 78* (8), 1005-1014.

Vega Santos, Á. M., & González García, M. (2018). Escuela inclusiva, escuela de calidad: ¿pero no es lo mismo? En F. Rey, & M. Jabonero (Edits.), *Sistemas Educativos Decentes*. Fundación Santillana.

