

EDUCA

*Lideres Empresariales Promueven la
Educación Básica y la Reforma Educativa
en la República
Dominicana*



EDUCA

***Líderes Empresariales Promueven la
Educación Básica y la Reforma
Educativa en la República
Dominicana***

Preparado por

Marcia Bernbaum & Uli Locher

para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo
Internacional/Republica Dominicana
bajo contrato con Creative Associates International Inc
Numero de Contrato 517-0-00-98-00062-00

Octubre 1998

Editor y Administrador de Proyecto Cammy Moore

Fotografía de la Portada David Nin

CUADRO DE CONTENIDO

Comentarios Preliminares de los Autores	1
Resumen Ejecutivo	III
I Introduccion Junio de 1988, un Balneario de la Republica Dominicana	1
II ¿Por Que un Estudio sobre la Experiencia de EDUCA?	6
III Contexto	8
A La Situacion de la Educacion en la Republica Dominicana	8
B Respuesta de la Sociedad Civil a una Subinversion en Educacion y Otros Sectores	10
IV Que es y Que ha Hecho EDUCA	11
A Estructura y Organizacion de EDUCA	11
1 La Junta de Directores de EDUCA	
2 Los Asesores de Educa	
B Actividades Claves de EDUCA hasta la Fecha	17
1 Concientizacion sobre la importancia de la educacion basica	
2 Promocion de la reforma	
3 Prestacion de los servicios necesarios a escuelas de bajos ingresos en Santo Domingo	
4 Promocion de la participacion de los padres y las comunidades en las escuelas	
V Logros Claves y Retos de EDUCA	34
A Elementos que contribuyen al exito de EDUCA	34
1 Origenes	
2 Imagen	
3 Foco estrategico	
4 Composicion	
5 Operaciones	
6 Calidad de la prestacion de servicios	
B Retos y posibilidades de avance	41
VI ¿Que Puede Aprenderse de la Experiencia de EDUCA que Tiene un Mayor Significado mas alla de EDUCA y la Republica Dominicana?	47
1 ¿Cuales son las circunstancias que facilitan una iniciativa privada como la de EDUCA?	
2 ¿Cuales son las circunstancias que pueden desalentar este tipo de iniciativa?	
3 ¿Por que a pesar de los obstaculos deben los empresarios continuar invirtiendo tiempo dinero y capital social y politico para apoyar la educacion en sus paises?	
4 ¿Como pueden grupos como EDUCA influir en el proceso de reforma de politicas?	

- 5 *¿En que medida deben los grupos que promueven la reforma de politicas involucrarse tambien en la prestacion de servicios?*
- 6 *¿Como pueden los donantes apoyar iniciativas como las de EDUCA y como pueden beneficiarse de dichas iniciativas?*
- 7 *¿Cuales son los beneficios que iniciativas como las de EDUCA representan para los gobiernos? ¿Cuales son las amenazas potenciales?*
- 8 *¿Como se puede medir el exito de iniciativas como las de EDUCA en el area de reforma de politicas?*
- 9 *¿Como pueden sostenerse esfuerzos como estos?*

VII Observaciones Finales

63

Agradecimientos

64

COMENTARIOS PRELIMINARES DE LOS AUTORES

Cada vez mas los educadores e individuos interesados en reformar la politica de educacion reconocen que para que la reforma sea efectiva y duradera la sociedad civil debe participar tanto en la formulacion de reformas claves como en la orientacion de su implementacion En un mundo ideal el gobierno se une a los representantes de la sociedad civil¹ y donantes para elaborar un marco de politicas que identifique los problemas criticos que confronta el sistema educativo en un pais dado y los pasos que deben tomarse a nivel institucional escolar/comunitario y de politicas para afrontar estos problemas

La sociedad civil – la cual incluye a los grupos empresariales – contribuye de muchas formas en todo el proceso ayuda a identificar los problemas mas significativos y encuentra soluciones asiste en la formulacion y consecuente orientacion de la implementacion de las politicas presta (en estrecha colaboracion con el gobierno) servicios cruciales ayuda a establecer y asegurar la implementacion de estandares de calidad

Este es un estudio sobre un caso de la Republica Dominicana donde un segmento de la sociedad civil - un grupo de destacados lideres empresariales que escogieron llamarse EDUCA – ayudo a jugar un papel clave en todo el proceso de reforma de politicas Comenzaron en 1989 cuando motivaron al gobierno dominicano para que emprendiera algunas reformas importantes del sistema educativo A principios de los años 90 se unieron con otros grupos de la sociedad civil y con el gobierno para emprender un extenso proceso de consultas que culmino con el Plan Decenal un plan de diez años para la educacion en la Republica Dominicana Este Plan Decenal promovio la definicion de una nueva Ley General de Educacion EDUCA tambien jugo un papel significativo durante este periodo en la conscientizacion de la poblacion dominicana sobre la importancia de la educacion basica y en la inclusion de la educacion basica en la agenda nacional

Ahora que la Ley General de Educacion ha sido aprobada y promulgada EDUCA deberia decidir que tipo de papel desempeñara para facilitar su implementacion Los primeros indicios son que EDUCA como hizo con la consulta nacional a principios de los años 90 esta en disposicion y

¹ La sociedad civil incluye entre otros organizaciones no gubernamentales (ONG) grupos empresariales privados sindicatos de profesores asociaciones profesionales asociaciones de educacion superior clubes de servicios y agrupaciones de padres y comunidades rurales

capacidad de trabajar conjuntamente con otros grupos de la sociedad civil y la Secretaria de Educacion para ejecutar este proceso de reforma

La historia de EDUCA que se narra en las paginas siguientes se basa en una evaluacion externa de EDUCA que se realizo en junio de 1997 bajo contrato con la Mision de la USAID en la Republica Dominicana La informacion que se incluye en la evaluacion (posteriormente actualizada en junio de 1998 durante otra visita a la Republica Dominicana) relata como surgio EDUCA a finales de los años 80 cuales han sido sus logros y hacia donde parece dirigirse -al momento de redactar este documento Si esperaramos seis meses o un año para realizar este estudio la historia de EDUCA seria diferente

La parte final de este informe contiene las lecciones aprendidas de la experiencia de EDUCA que tienen implicaciones para los empresarios y grupos de la sociedad civil de otros paises a quienes les gustaria participar activamente en el proceso de reforma educativa

*Marcia Bernbaum
Uli Locher
Octubre 1998*

RESUMEN EJECUTIVO

En 1988, un grupo de destacados líderes empresariales de la República Dominicana, que había estado apoyando la educación vocacional y superior durante más de 20 años, llega a una conclusión importante. Si sus empresas habían de prosperar y si había de existir democracia y estabilidad en su país, se debía hacer algo para motivar al gobierno a que pusiera más énfasis en la educación básica. La inversión en educación era la más baja hasta el presente (menos del 1% del PIB y menos del 10% del presupuesto del gobierno). La República Dominicana no podía competir con otros países de la región en términos de indicadores básicos de rendimiento y terminación de los estudios primarios. Los profesores, quienes recibían un salario inferior al de los empleados domésticos, estaban desmoralizados.

Una consulta informal con profesores, el sindicato de profesores, funcionarios de la Secretaría de Educación, y destacados educadores de la República Dominicana sirvió para confirmar que el problema era más grave de lo que estos líderes empresariales habían pensado. A principios de 1989, este grupo se constituyó formalmente en una organización sin fines de lucro, denominada EDUCA (Acción por la Educación Básica, Inc.), cuya meta era afrontar los problemas de financiamiento y calidad de la educación básica en la República Dominicana.

EDUCA se inspiró en un grupo denominado Plan Educativo que, entre 1988 y 1990, pasó por un amplio proceso exploratorio para entender y afrontar mejor los constreñimientos del sector educación dominicano. De la misma manera, motivada por la conferencia mundial *Educación para Todos*, celebrada en Jomtien, Tailandia en marzo de 1990, EDUCA unió fuerzas a finales del año 90 con la Secretaría de Educación, el sindicato dominicano de profesores, Plan Educativo, y el PNUD para llevar a cabo una serie de consultas sobre el sistema educativo dominicano. Estas consultas condujeron, a finales de 1992, al Plan Decenal que recomendó extensos cambios al sistema educativo dominicano.

Las recomendaciones más decisivas que se incluían en el Plan Decenal - cuyo enfoque consistía en aumentar el financiamiento para la educación, mejorar la calidad, la descentralización de los servicios educativos, y una mayor participación en la educación por parte de los padres/la

comunidad - sirvieron de base para la nueva Ley General de Educacion que el Congreso dominicano, despues de cierta demora, aprobo en 1997 El Banco Mundial el Banco Interamericano de Desarrollo y la Union Europea aprobaron en 1997 un prestamo de US\$100 millones para el sector educacion, para ayudar a la Secretaria de Educacion de la Republica Dominicana a poner en practica las recomendaciones de la Ley General de Educacion

Ademas de desempeñar un papel clave en apoyo al proceso del Plan Decenal EDUCA tambien implemento un programa con fondos de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para prestar servicios basicos² en las escuelas de bajos ingresos de Santo Domingo Este programa sirvio de recurso momentaneo para afrontar las graves limitaciones en la calidad del sistema educativo

Los Logros de EDUCA

- EDUCA ha concentrado sus esfuerzos en el sistema de educacion basica en general, en oposicion a solo un pequeño segmento que podria estar dentro de sus intereses particulares - la educacion del sector privado Con el apoyo de la USAID, EDUCA ha prestado servicios esenciales de educacion basica a areas de bajos ingresos de Santo Domingo y otras zonas, lo que le permitio fomentar una imagen positiva entre los sectores claves de la poblacion dominicana
- La Junta de Directores de EDUCA la componen un grupo de empresarios dominicanos, quienes se consideran no partidistas y quienes disfrutan de un alto nivel de credibilidad EDUCA continua atrayendo liderazgo nuevo a su Junta de Directores Ademas, EDUCA ha podido atraer a educadores, academicos y otras personalidades altamente respetadas, para que actuaran en calidad de asesores de la Junta
- En vez de operar por su cuenta, EDUCA ha escogido servir como ente catalizador que ha establecido alianzas estrategicas con otros actores claves del sector educacion, incluyendo a la Secretaria de Educacion Ello lo demuestra su respaldo al Plan Decenal y la

² Este programa ejecutado entre 1991 y 1997 proporciono libros de texto asi como entrenamiento a profesores y directores)

ejecucion de un programa altamente efectivo para capacitar a directores y profesores de escuelas primarias. En algunas situaciones, EDUCA ha tomado el liderazgo, en otras, ha pasado a ocupar una posicion secundaria

- En vez de desarrollar su propia capacidad para prestar servicios, EDUCA ha contratado instituciones dominicanas. De esta forma, ha reducido su carga administrativa, ha ayudado a fortalecer en areas especificas la capacidad de otras organizaciones dominicanas (especialmente las universidades), y ha ganado aliados entre los grupos con los que ha colaborado

Los Retos de EDUCA

- El mayor reto que EDUCA enfrenta lo constituye el tener que adaptarse a los cambios exteriores. El reto no es ya incluir la educacion en la agenda nacional, como fuera el caso cuando EDUCA surgio en 1989. El reto actual lo constituye asegurar que se implementen las recomendaciones mas criticas del Plan Decenal y de la Ley General de Educacion. EDUCA ha decidido que su mas alta prioridad es servir como ente catalizador para trabajar con la sociedad civil y el gobierno para velar por la implementacion de las reformas al sector educacion. Actualmente el grupo trabaja en la afinacion de su estrategia para lograr este objetivo
- EDUCA debe considerar cuidadosamente las actividades que apoyara en el area de prestacion de servicios, las cuales complementen su fuerza promotora. Continuar su participacion en la prestacion de servicios es importante para la credibilidad de EDUCA, pero lo ideal seria que las funciones de prestacion de servicios que ofrece la organizacion apoyen su agenda de reformas y no le distraigan con actividades menos prioritarias cuya supervision consume tiempo. El pensar de EDUCA, al momento de redactar este estudio, es concentrar sus actividades de prestacion de servicios educativos en desarrollar modelos que afronten retos importantes de la poblacion de la Republica Dominicana que menos atencion y servicios recibe
- Finalmente, la sostenibilidad financiera de EDUCA sigue siendo un tema de discusion. Aunque EDUCA ha podido obtener fondos del

sector privado dominicano para muchas de sus actividades promotoras, ya no opera con una gran donación de la USAID, quien apoyo sus actividades de prestación de servicios. EDUCA debe decidir cuanto financiamiento necesita para cubrir sus actividades en los años venideros y definir una estrategia para obtener este financiamiento de manera continua.

Lecciones Aprendidas de la Experiencia de EDUCA para otras Sociedades Civiles y Grupos de Empresarios que Deseen Jugar un Papel en la Orientación de la Reforma de la Política Educativa

- Los grupos como EDUCA deben estar preparados para afrontar o aprovechar las circunstancias a medida que surjan - por ejemplo una grave crisis que debe afrontarse, una oportunidad que presenta un gobierno nuevo. Deben intervenir y asumir un papel proactivo para definir y guiar el proceso de reforma.
- El valor agregado de EDUCA y grupos similares reside en la credibilidad de sus miembros, su habilidad para abrir puertas a través de los múltiples contactos de sus miembros, y en el hecho de que la consideren una organización no partidista.
- Si la organización está interesada en abogar por la reforma de políticas, debe actuar de manera estratégica. El foco programático de la organización, la composición de su Junta de Directores, las características de su comité de asesores, y las características de su director ejecutivo por necesidad tendrán que manejar de la naturaleza del papel que la organización decida asumir en la reforma de políticas.
- La fortaleza y la influencia vienen de la unidad. Para ser efectivas, las organizaciones como EDUCA deben establecer alianzas estratégicas con secretarías de educación, sindicatos de profesores, y otras organizaciones de la sociedad civil que luchan por alcanzar las mismas metas. Si resulta apropiado - y dependiendo de las circunstancias - las organizaciones como EDUCA deben servir como convocadores, facilitadores, y movilizadores. Tales organizaciones - de nuevo dependiendo de las circunstancias - deben también estar preparadas ya sea para asumir un destacado papel de liderazgo o uno más moderado y tras bastidores.

- Mantener libertad de acción Aunque es importante mantener buenas relaciones de trabajo con las secretarías de educación, habrá ocasiones en que organizaciones como EDUCA tengan que ejercer presión desde afuera para asegurar la implementación de importantes reformas
- Buscar formas de complementar y aprovechar las fortalezas de los demás Evitar a toda costa entrar en competencia con otros grupos que podrían ser útiles como aliados
- No perder de vista el objetivo, no desviarse con oportunidades e intereses secundarios que no se enmarcan dentro de los objetivos de la organización Si la organización se desvía de sus intereses, debe hacerlo muy conscientemente y sin perder el foco
- Si la organización está compuesta primordialmente por empresarios examinar los beneficios para el sector empresarial en general y para los empresarios en particular Reconocer que habrá (y probablemente debe haber) un elemento de interés particular Examinar lo que los empresarios pueden ofrecerle a la organización y aprovechar sus fortalezas
- Concentrarse, desde el principio, en la sostenibilidad financiera Las organizaciones como EDUCA deben mantener su independencia para desempeñar un papel eficiente en defensa de la reforma Para ello, una consideración crítica es tener una base diversificada de financiamiento, que en su mayoría no tenga condiciones La cantidad exacta de financiamiento que necesitara una organización como EDUCA, dependerá de la naturaleza de su papel

Lecciones Aprendidas para los Donantes

Hay dos razones que motivan a los donantes a ofrecer apoyo a organizaciones como EDUCA Una es aprovechar estos grupos en la creación de organizaciones de la sociedad civil que tengan la capacidad de convertirse en participantes trascendentales en la reforma de políticas y prestación de servicios en sus países La otra motivación es buscar alianzas estratégicas con estas organizaciones, pues pueden ayudar al donante a implementar préstamos que apoyen importantes reformas en el sector educación

De la experiencia de EDUCA se desprenden tres importantes lecciones para los donantes

- Concentrarse en la medida de lo posible en las iniciativas locales y respetar los deseos de los que las han presentado Evitar imponer a la organizacion la agenda del donante
- Si el objetivo es ayudar a fortalecer la capacidad de una organizacion que esta en proceso de formacion apoyar a la institucion por completo No limitar el apoyo a uno o mas programas de la organizacion que son de interes especifico para el donante, dejando de lado otros aspectos de la organizacion
- Si la meta final es apoyar a una organizacion cuyo objetivo principal es promover la reforma de la politica educativa, ser flexible Apoyar al donatario para que se adapte a los nuevos tiempos y a las oportunidades cambiantes

Ventajas y Escollos Potenciales de Organizaciones como EDUCA para las Secretarias de Educacion

Las ventajas incluyen

- (1) asistencia en especie por parte de los medios masivos para difundir los temas de mas prioridad para una secretaria de educacion
- (2) asistencia para organizar foros, a fin de afrontar las cuestiones criticas de interes para la sociedad civil y la secretaria
- (3) ayuda para movilizar a la sociedad civil a fin de que participe en un extenso proceso de consulta, asi como hicieron EDUCA y otras organizaciones con el Plan Decenal, y
- (4) asistencia para implementar las reformas claves como hizo EDUCA luego de la aprobacion del Plan Decenal

Las amenazas potenciales (que todavia no han surgido en el caso de EDUCA) incluyen

- (1) una organizacion como EDUCA podria potencialmente desviar del gobierno hacia ella y otras ONG la atencion y los fondos del donante,

- (2) Si es extraordinariamente efectiva, una organización como EDUCA podría convertirse en un foco de conocimientos prácticos, prestigio, autoridad, legitimidad y credibilidad, lo que podría ocasionar que se le compare con el gobierno y hacer que este luzca débil,
- (3) una organización como EDUCA podría atraer al personal técnico calificado de las secretarías, y
- (4) una organización como EDUCA podría controlar información nacional crítica que las secretarías de educación no tienen

I INTRODUCCION JUNIO DE 1988, UN BALNEARIO DE LA REPUBLICA DOMINICANA

La fecha es junio de 1988 El lugar, el Puerto Plata Beach Resort en la Republica Dominicana La escena un retiro de planificacion de un grupo de empresarios y educadores dominicanos quienes - 25 años atras - iniciaron una fundacion educativa privada denominada Accion Pro-Educacion y Cultura (APEC)³ La fundacion lucha por desempeñar un papel de liderazgo en iniciativas de educacion que apoyen el desarrollo social de la Republica Dominicana

Gustavo Tavares, un exitoso hombre de negocios quien ha sido miembro activo de APEC desde sus inicios, aprovecha la reunion para presentar una carta de una pagina escrita por su hijo, Juan Tomas Tavares En la carta, Juan Tomas afirmaba que el Estado habia abandonado la educacion basica El financiamiento para la educacion en general era el mas bajo de todos los tiempos menos del 1% del PIB y menos del 10% del presupuesto del gobierno El magisterio habia dejado de ser una profesion de prestigio el salario promedio de un profesor de escuela primaria equivalia al de un trabajador domestico Habia una prolongada huelga de maestros Un estudio reciente mostraba que los estudiantes que ingresaban a la universidad tenian una educacion equivalente a un septimo curso

A sugerencia del Sr Gustavo Tavares, APEC forma una comision para que estudiara el problema e hiciera recomendaciones para afrontarlo La comision la componen Gustavo y Juan Tomas Tavares, Nicolas Pichardo (Director de la Universidad APEC), Francette Armenteros (sobresaliente educadora dominicana que administra un colegio privado), Sor Leonor (una religiosa que, junto a su orden, ha estado trabajando para mejorar la situacion de pobreza de la poblacion del Ingenio Consuelo en la Republica Dominicana), y Jacqueline Malagon, Directora Ejecutiva de APEC

³ Accion Pro Educacion y Cultura (APEC) es una asociacion sin fines de lucro fundada en 1964 por un grupo de distinguidos empresarios dominicanos Con el tiempo APEC se ha desarrollado para convertirse en un consorcio de siete instituciones educativas que responden a la necesidades nacionales Universidad APEC Fundacion APEC de Credito Educativo (FUNDAPEC) Centro APEC de Educacion a Distancia (CENAPEC) Instituto APEC de Educacion Sexual (INSAPEC) Instituto APEC de Promocion a la Mujer (PROMAPEC) Colegio APEC Pre Universitario (COLAPEC) y el Instituto APEC de Innovaciones Educativas (INAPEC)

En el transcurso del próximo año, la comisión se amplía. Varios educadores sobresalientes - entre ellos Monseñor Agripino Nuñez Collado y Rhadames Mejía (Rector y Vicerrector de la prestigiosa Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra) - se unen a la comisión. Pedro Pichardo (Secretario de Educación) solicita hacerse miembro. A medida que se amplía la comisión se asocia con un grupo denominado 'Plan Educativo' que estudia más extensamente que se puede hacer para mejorar la educación en la República Dominicana. Al Plan Educativo lo componen tres entidades: INTEC (otra de las prestigiosas universidades de la República Dominicana), la Asociación de Industrias de Herrera y la Fundación Frederick Ebert de Alemania, que financia las actividades del grupo.

La comisión realiza muchas visitas - a las escuelas primarias y secundarias, a las universidades, las iglesias, la Asociación Dominicana de Profesores (ADP) - en un esfuerzo por comprender mejor el problema y sus posibles soluciones. Muy pronto se pone de manifiesto que el asunto es mucho más profundo de lo que se pensaba originalmente. También se hace evidente que la solución no es crear un puñado de escuelas, sino enfocar el sistema educativo en general.

La comisión está particularmente identificada con las observaciones y recomendaciones de Sor Leonor y las monjas del Ingenio Consuelo, quienes señalaron tres áreas que, en su opinión, eran claves: (1) la necesidad de una reforma sistemática en la Secretaría de Educación, (2) la necesidad de crear a nivel escolar la habilidad de promover la reforma, concentrándose primero en la creación de buenos directores de escuela y (3) la necesidad de lograr que los padres y las comunidades se involucren en la educación de sus hijos.

En 1989, la comisión toma los primeros cinco pasos importantes:

- (1) Se incorpora como una fundación privada independiente de APEC, que tiene como foco principal la educación básica. Surge EDUCA (Acción para la Educación Básica, Inc.)
- (2) Con donaciones⁴ del sector privado dominicano, organiza una serie de cursos para directores y subdirectores de escuelas primarias.

⁴ Dos sumas de RD\$10 000 (US\$1 400) por parte de la Shell Oil Company seguidas de una donación de RD\$200 000 (US\$28 000) por parte de la compañía E. León Jiménez.

Los cursos se imparten en colaboración con las monjas de Consuelo

- (3) De nuevo, con el apoyo del sector privado⁵, lanza una campaña de medios masivos para persuadir a los dominicanos en general sobre la importancia de invertir en la educación
- (4) A través del PNUD, gestiona la visita a la República Dominicana de un destacado educador - en ese entonces asesor del ministro de educación de Costa Rica - para que realizara un diagnóstico inicial de lo que se necesitaba para llevar a cabo mejoras sistemáticas en la Secretaría de Educación
- (5) Comienza a buscar fondos de donantes internacionales para un mayor esfuerzo sistemático. Los donantes a quienes la comisión se acerca incluyen el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), y los organismos de las Naciones Unidas - UNICEF, UNESCO y el PNUD

De manera concurrente, Plan Educativo, del cual los miembros de EDUCA formaron parte, completa una serie de foros nacionales⁶ que conducen, a finales de los años 90, a la publicación del Decálogo - un documento que esbozaba las diez áreas-problema de la educación en la República Dominicana que debían tomarse en cuenta

El 1990 es un año muy significativo para EDUCA. En marzo, una comisión compuesta por el secretario de educación, el Presidente de APEC, el representante local de UNICEF, Gustavo y Juan Tomás Tavares y Francette Armenteros, parte hacia la conferencia *Educación para Todos* en Jomtien, Tailandia⁷. Llevan consigo el Decálogo. El grupo regresa a casa impresionado por la necesidad de tomar medidas decisivas a fin de mejorar la educación en la República Dominicana. Para mantener el espíritu y las recomendaciones de la conferencia de Jomtien, EDUCA y otras cuatro entidades - Plan Educativo, la ADP, la Secretaría de Educación y el PNUD - deciden embarcarse en un plan de diez años, el Plan Decenal.

⁵ Se solicitó a empresas privadas que donaran entre RD\$25 000 y RD\$50 000 para la campaña. Las empresas de medios masivos proporcionaron asistencia en especie para realizar *spots* de televisión.

⁶ A los foros se invitaron destacadas personalidades del sector empresarial, universidades, la Asociación Dominicana de Profesores (ADP) y la iglesia.

⁷ Gustavo y Juan Thomas Tavares y Francette Armenteros financian sus viajes.

El 15 de octubre de 1990, EDUCA firma un acuerdo de donación de siete años con la USAID por un monto de \$5, 500,000⁸, denominado “Iniciativas Privadas para la Educación Primaria” (PIPE) La meta del proyecto PIPE es “mejorar la eficiencia y calidad del sistema de educación primaria de la República Dominicana” El propósito es “crear capacidad administrativa dentro de EDUCA para organizar y fiscalizar la implementación de estudios especiales y programas de entrenamiento, así como el desarrollo y revisión de materiales didácticos de matemáticas y español que son vitales para la educación primaria”

Con la firma del acuerdo de donación, EDUCA comienza lo que sería una corriente paralela de actividades una (financiada por la AID) para prestar servicios básicos a las escuelas pobres de Santo Domingo y de esta manera complementar lo que en aquel entonces era una débil Secretaría de Educación, la otra (financiada con una pequeña cantidad de fondos del PNUD y contribuciones significativas del sector privado) para apoyar la reforma de políticas educativas y la creación de conciencia sobre la importancia de la educación básica

Gustavo Tavares - egresado de la *Philips Andover Academy* y la *Brown University* y quien permanece activo en EDUCA hasta la fecha - expresó lo siguiente diez años después en una entrevista al preguntarse por qué tomó y ha mantenido esta iniciativa

Dios nos ha favorecido (a mi hijo y a mí) por habernos dado la mejor educación posible. Esta educación quizás nos ha ayudado a tener éxito. Tenemos que dar algo a cambio tanto desde una perspectiva filantrópica como egoísta. Si la República Dominicana ha de prosperar si todos fueran educados por los Jesuitas fuera un país rico. La educación es la antítesis de la ignorancia. La ignorancia causa pobreza. Pienso en mis nietos que son estudiantes de honor en el Colegio Carol Morgan en Santo Domingo y me pregunto cómo podrán vivir con la gran masa de niños que no tiene educación en la República Dominicana. Tendrán una hipoteca social que es insostenible.

En respuesta a la pregunta de por qué la educación básica comentó lo siguiente

⁸ El total de la donación fue luego aumentado a US\$5 850 000

Un niño en segundo grado ansioso por aprender es una persona educada. Un profesional con un doctorado que lo sabe todo no es una persona educada. Los niños con una educación básica pueden crecer como lo deseen. Muchas personas que no han asistido a la universidad tienen una buena educación básica y tienen éxito en la vida.

II ¿POR QUE UN ESTUDIO SOBRE LA EXPERIENCIA DE EDUCA?

La literatura sobre políticas de educación está repleta de ejemplos de esfuerzos exitosos y no tan exitosos por reformar la política educativa. Sin embargo, existe muy poco sobre los detalles de los roles que puede desempeñar la sociedad civil - y específicamente, los empresarios privados bien informados - para orientar el proceso de reforma educativa. Desde la pasada década en América Latina - a medida que las dictaduras han sido sustituidas por las democracias - la empresa privada está mejor ilustrada con relación a su propio interés en apoyar el desarrollo social. Ha habido un afloramiento de grupos de empresarios que han intentado hacer algo para mejorar la educación en sus países. EDUCA es uno de tantos ejemplos de líderes empresariales que, comprometidos con hacer algo para mejorar la educación a nivel general en sus países, han tomado la iniciativa de producir cambios en todo el sistema.¹

Este estudio ha sido elaborado pensando en estos empresarios como principal audiencia. Se ha escrito con la esperanza de que el caso dominicano - aunque por definición específico del contexto dominicano - sirva de parámetro para los empresarios de otros países. Está dirigido a los empresarios que desean embarcarse en una empresa similar o que están actualmente involucrados en la reforma de la educación y querrían comparar sus experiencias hasta la fecha con la experiencia de otro país.

También pueden sacar provecho de este estudio

- (1) los donantes que puedan estar interesados en apoyar a grupos como EDUCA,
- (2) los gobiernos a quienes les gustaría incorporar a la sociedad civil en los esfuerzos de reforma, y
- (3) los individuos y las organizaciones interesados en el papel de la sociedad civil - y específicamente de grupos de líderes empresariales - en la reforma de la política educativa.

Las próximas dos secciones de este documento tratan sobre el contexto en el cual surgió EDUCA a finales de 1980 - lo que es EDUCA y cuáles actividades ha realizado hasta la fecha, con especial énfasis en su papel

¹ Se puede mencionar a FEPADE en El Salvador, CADERH y FEREMA en Honduras.

de orientadora en el proceso de reforma de la política educativa y sus logros y retos más importantes

La última sección trata sobre las lecciones que se desprenden de la experiencia de EDUCA las cuales tienen una mayor importancia más allá de EDUCA y más allá de la República Dominicana

III CONTEXTO

A La Situación de la Educación en la República Dominicana¹⁰

Al igual que en otros países de la región latinoamericana, los años 80 fueron testigo de un marcado deterioro en el sistema de educación pública. Varios gobiernos, muchos de los cuales no asignaban fondos suficientes para la educación, redujeron aun más las inversiones en ese sector, a fin de cumplir metas de ajustes estructurales fijadas por donantes internacionales.

La República Dominicana comenzó los años 80 con un bajo nivel de inversión pública en la educación (2% del PIB y 12.6% de los gastos del gobierno central en 1980). Una década después, tenía uno de los niveles de inversión pública en educación más bajos de la región (menos del 1% del PIB y 9.5% del presupuesto del gobierno en 1990)¹¹. Esto contrasta con una inversión pública promedio en educación de 4.1% del PIB para toda la región de América Latina y el Caribe en 1990¹².

REPUBLICA DOMINICANA ALGUNOS HECHOS Y CIFRAS	
<i>Ubicación</i>	Comparte con Haití la isla de la Hispaniola en el Caribe
<i>Últimas Elecciones Presidenciales</i>	Mayo de 1996
<i>Actual Presidente</i>	Dr. Leonel Fernández
<i>Población</i>	7 822 000
<i>Porcentaje Urbano</i>	65%
<i>Crecimiento Poblacional</i>	2% por año
<i>Crecimiento del PIB</i>	5% en 1994 y 1995
<i>Crecimiento de las Exportaciones</i>	24% en 1994 21% en 1995
<i>PBI Per Cápita</i>	\$1 460
<i>Promedio de Vida</i>	71 años
<i>Tasa de Nacimientos</i>	24/1000
<i>Alfabetización</i>	88%
<i>Matriculación Bruta a Nivel Primario</i>	97%
<i>Matriculación Bruta a Nivel Secundario</i>	37%
<i>Presupuesto para la Educación como Porcentaje del PIB</i>	2%
<i>Presupuesto para la Educación como Porcentaje del PIB</i>	13%

¹⁰ Los datos de la tabla provienen del Índice del Banco Mundial 1997. La mayoría son datos de 1995.

¹¹ Banco Mundial. Informe sobre el Desarrollo Mundial 1993. Informe de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Humano 1992.

¹² PREAL. *El Futuro Esta en Juego. Informe de la Comisión Internacional sobre Educación*.

Durante este periodo, los niveles de matriculacion permanecieron relativamente altos. Lo que disminuyo fue la infraestructura que se necesitaba para respaldar la educacion de calidad. Los fondos, a excepcion de los destinados a los salarios (que de por si eran minimos) fueron reducidos drasticamente. Los salarios de los profesores, ya bajos a principios de los 80, se redujeron drasticamente a menos de US\$100 00 mensuales (en terminos reales), menos del salario minimo y equivalente al salario mensual de un trabajador domestico. Las oportunidades de capacitacion para los profesores, una vez graduados de la escuela normal, eran casi inexistentes. No habia programas de ningun tipo para capacitar a los directores de escuelas primarias. Habia poca o ninguna disponibilidad de libros de texto para los colegios privados o escuelas publicas. Quizas lo mas grave era la falta general de apreciacion entre la poblacion dominicana de la importancia de la educacion como inversion tanto social como economica en el futuro del pais.

Hubo sus consecuencias: los indicadores de eficiencia - tales como la tasa de repeticion del primer curso y el porcentaje de estudiantes que completaban el sexto curso sin repetir un año de escuela (de 58% y 3% respectivamente) - estuvieron entre los peores de la region¹³. En terminos de calidad, un estudio piloto realizado en 1992 sobre el rendimiento en matematicas y ciencias entre estudiantes latinoamericanos de 13 años de edad determino que la Republica Dominicana obtuvo el nivel de rendimiento mas bajo en ciencias y el segundo mas bajo en matematicas en las escuelas publicas rurales y de bajos ingresos - muy por debajo de los promedios nacionales de Tailandia y los Estados Unidos y por debajo de los promedios nacionales de Costa Rica, Argentina, Colombia y Venezuela¹⁴.

A medida que la educacion del sector publico se deteriora, surgen iniciativas privadas para llenar la brecha. Muchos grupos, dirigidos por empresarios privados y ONG, iniciaron escuelas privadas en areas de

Equidad y Competitividad Economica Abril de 1998

¹³ De acuerdo al reciente informe de PREAL titulado *El Futuro Esta en Juego Informe de la Comision Internacional sobre Educacion Equidad y Competitividad Economica* Abril de 1998 el promedio para América Latina y el Caribe en 1989 fue de 42% de repeticion en primer curso y un 10% de estudiantes que completaban la escuela primaria sin repetir. De los 19 paises de America Latina y el Caribe enumerados solo Haiti tenia indicadores peores que los de la Republica Dominicana.

¹⁴ Schefelbeim Ernesto *Education Reform in Latin America and the Caribbean An Agenda for Action* en *Proyecto Principal de Educacion en America Latina y el Caribe* UNESCO 1995

bajos ingresos. Muchas de estas escuelas comenzaron con muchas dificultades- con instalaciones extremadamente limitadas, profesores que no estaban capacitados para la enseñanza y, en muchas ocasiones, con una completa carencia de textos y materiales de enseñanza. La Secretaria de Educacion no supervisaba estas escuelas.

B Respuesta de la Sociedad Civil a una Subinversion en Educacion y Otros Sectores

Un rasgo caracteristico de la Republica Dominicana durante las recientes decadas es que posee una activa y vibrante sociedad civil. Esto es en gran parte en respuesta a la tradicion de reducidas inversiones publicas en los sectores sociales (no solo en la educacion, sino tambien en la salud y otras areas). En 1989, dominicanos de todos los sectores de la sociedad -- desde filantropos que formaron ONG, hasta grupos religiosos, y grupos barriales comunitarios -- ayudaban afanosamente a llenar el vacio que habia dejado el sector publico. La educacion era uno de los diferentes sectores que enfocaban. La mayoría se concentro en la prestacion de servicios, unos cuantos se involucraron en el intento de presionar al gobierno para que diera mas apoyo a los sectores sociales, en parte porque no habia tradicion de que la sociedad civil desempeñara este papel promotor.

El que EDUCA haya terminado siendo un grupo de presion para promover una reforma sistematica no es algo inusual. Hoy en dia, en la Republica Dominicana existen varios grupos que participan cada vez mas activamente en la movilizacion de la reforma. Lo que si es inusual es el momento y quienes son. Este grupo de acaudalados lideres empresariales fue uno de los primeros grupos de la sociedad civil en presionar por la reforma a finales de los años 80, cuando el gobierno de Balaguer estaba todavia en el poder y cuando no se estilaba desafiar al gobierno.

IV QUE ES Y QUE HA HECHO EDUCA

A Estructura y Organizacion de EDUCA

Cuando EDUCA se formo en 1990, fue creada como una organizacion privada sin fines de lucro, bajo la direccion de una Junta de 9 miembros - todos provenientes del sector privado - y con el apoyo de una Direccion Ejecutiva. Ademias, la Junta decidio hacer contacto con personalidades altamente respetadas de la sociedad dominicana - principalmente educadores y academicos - para que actuaran en calidad de asesores de la Junta.

Jacqueline Malagon, Directora de APEC (organizacion matriz que engendro a EDUCA), asumió el papel de Directora Ejecutiva (sin recibir salario) al mismo tiempo que desempeñaba su papel de Directora Ejecutiva de APEC. EDUCA, con fondos del proyecto PIPE de la USAID, recluto y contrato a una Gerente de Proyecto para el PIPE (Aida Consuelo Hernandez) quien, a su vez, contrato a un grupo de diez individuos¹⁵ para dotar de personal la estructura operativa de EDUCA.

El financiamiento de la USAID bajo el proyecto PIPE fue coadyutorio para ayudar a EDUCA, en sus primeros años, a establecerse. Los fondos del PIPE - canalizados a traves de un contrato objeto de una licitacion competitiva con la Academia para el Desarrollo Educativo (AED - una organizacion sin fines de lucro con sede en Washington, D C) - se utilizaron para ayudar a EDUCA a establecer una base institucional. Los fondos se utilizaron para comprar equipos para EDUCA, y para proporcionar asistencia tecnica y capacitacion. La AED contrato a un asesor a largo plazo para que ayudara a EDUCA en este proceso. El personal clave de EDUCA recibio adiestramiento en la Republica Dominicana y los Estados Unidos¹⁶. Los fondos del PIPE tambien se utilizaron para financiar varios viajes de observacion - a los Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, Honduras, Jamaica y otros - para la Lic Malagon, la Lic Hernandez y otros miembros del personal y la Junta de EDUCA. El personal de la AED a nivel superior se reunió en

¹⁵ El personal incluía tres empleados a nivel superior, tres a nivel medio y dos empleados de apoyo.

¹⁶ Las áreas de asistencia tecnica incluyeron contabilidad y contratacion, así como sistemas administrativos de informacion. El adiestramiento (en la Republica Dominicana y otros países) se ofreció en las áreas de obtencion de fondos, contratacion, sistemas administrativos de informacion, metodologias de censos, planificacion estrategica y gerencia.

varias ocasiones (tanto en la Republica Dominicana como en Washington, D C) con el personal de EDUCA para compartir sus experiencias relativas a su establecimiento como organizacion sin fines de lucro dedicada a la educacion Esta asistencia tecnica y adiestramiento, mas la exposicion que recibiera el personal de EDUCA a las experiencias de otros paises, han sido invaluable para EDUCA en su establecimiento como institucion

En 1991, cuando el Presidente nombro a Jacqueline Malagon como Secretaria de Educacion, esta siguio desempeñando sus posiciones de Directora Ejecutiva de EDUCA y APEC Durante los tres años de ejercicio de la Lic Malagon como Secretaria de Educacion surgio una singular relacion entre la Secretaria de Educacion y EDUCA EDUCA entro por la puerta grande de la Secretaria Los miembros de la Junta y del grupo asesor pasaron a formar parte de un consejo asesor mas amplio, que fue en numerosas ocasiones convocado para asesorar a la secretaria y a su personal EDUCA alcanzo un alto nivel de presencia en los circulos educativos y se gano la reputacion de que ayudaba a mejorar la situacion de la educacion Por su parte, la Secretaria de Educacion gano individuos en el sector privado dominicano con cuyo apoyo podia contar Durante la gestion de tres años de la Lic Malagon como Secretaria de Educacion, los fondos del PIPE tambien se emplearon para financiar adiestramientos y viajes de observacion para un selecto grupo de empleados de la Secretaria en areas tales como pruebas de rendimiento sistemas administrativos de informacion y capacitacion de profesores

Cuando la Lic Malagon dejo el cargo de Secretaria de Educacion en 1994 y fue sustituida por un Secretario que no era del agrado del sector privado las relaciones entre EDUCA y la Secretaria continuaron a nivel del personal, pero ya no hubo colaboracion directa con el secretario de educacion

A finales de 1996 la Lic Malagon renuncia a su posicion de Directora Ejecutiva de EDUCA Despues de estar vacante durante seis meses, Aida Consuelo Hernandez pasa a ocupar la posicion en julio de 1997 La Lic Hernandez habia sido la directora del programa EDUCA/PIPE Habia desempeñado de facto la posicion de Directora Ejecutiva durante varios años, pero sin la autoridad que necesitaba para tomar decisiones Uno de los primeros en felicitar a la Lic Hernandez por su nombramiento fue el Presidente de la Republica Dominicana En

diciembre de 1997, la nombro embajadora adscrita, responsable de coordinar los programas de educacion con los donantes internacionales En mayo de 1998, el Presidente la nombra representante de la Republica Dominicana ante la Junta del Instituto Interamericano del Niño

1 La Junta de Directores de EDUCA

A diferencia de muchas ONG, donde la constitucion de una Junta no es mas que una formalidad y la cual se reúne un par de veces al año, EDUCA ha tenido una Junta de Directores muy activa desde sus inicios¹⁷ Las reuniones se celebran mensualmente (algunas veces mas a menudo) Los miembros de la Junta se mantienen activos recaudando fondos y representando a la institucion en foros claves y otros eventos El Presidente de EDUCA se desempeña en calidad de vocero de EDUCA Es responsabilidad del Presidente que el pueblo conozca las políticas y posiciones de EDUCA frente a topicos especificos

Gustavo Tavares, la persona responsable de fundar a EDUCA, fungio como Presidente de la primera Junta de EDUCA y ocupo esa posicion durante cinco años Fue sustituido en 1994 por Luis Heredia Bonetti un destacado abogado dominicano quien tambien fuera uno de los miembros fundadores de EDUCA En 1996, Luis Sanchez Noble empresario de la Zona Industrial de Herrera, quien participo activamente en Plan Educativo, paso a ocupar la presidencia de la Junta

En abril de 1998, se eligio por votacion una nueva Junta, con el Ing George Arzeno Brugal como Presidente y Juan Tomas Tavares como Vicepresidente El Ing Arzeno Brugal es un destacado empresario Presidente de Brugal y Co - una empresa con mas de 1,000 empleados, establecida hace mas de 100 años, que produce y exporta ron dominicano Ex-presidente de la Camara de Comercio de Santo Domingo, el Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP) y otras asociaciones comerciales privadas - el Ing Arzeno Brugal es ampliamente conocido como una persona de gran consciencia social¹⁸

¹⁷ Esto ha tenido sus pros y sus contras Cuando realizamos la evaluación en junio de 1997 hubo mucha confusión entre el rol de la Junta y el rol de su personal asalariado Esta confusion fue exacerbada por el hecho de que la direccion ejecutiva de EDUCA habia estado vacante durante seis meses

¹⁸ Hace cuatro años bajo su liderazgo Brugal y Co establecio el Premio Brugal que una vez al año reconoce a las principales ONG que promueven el desarrollo social en la Republica Dominicana Este año el Premio Brugal (muy codiciado tanto por el dinero ofrecido como por el prestigio asociado con recibirlo) se le otorgó a las ONG que juegan un papel importante en apovo

Puede que surja la pregunta de por que estas personas toman tiempo de sus muchos compromisos comerciales para apoyar a una organizacion como EDUCA He aqui lo que varios miembros de la Junta de Directores de EDUCA dijeron recientemente cuando fueron cuestionados al respecto

El Ing Arzeno Brugal expresa por que acepto ser el Presidente de la Junta de EDUCA

Un pais no puede desarrollarse si no se educa La Republica Dominicana posee un bajo nivel de educacion Cuando miro los paises desarrollados veo la necesidad de mejorar nuestro sistema educativo Tambien veo la necesidad de que nuestro gobierno invierta mas dinero en la educacion No es posible que un pais emerja del subdesarrollo si no apoyamos el mejoramiento de la educacion Nosotros los empresarios tenemos una escasez de empleados calificados

A la pregunta de “¿por que apoyar la educacion basica?” - el principal foco de EDUCA - el Ing Arzeno Brugal expreso lo siguiente

La educacion basica es el area mas importante Actualmente nos invade la mediocridad Para poder educar de manera efectiva a nivel superior necesitamos una base Los estudiantes que llegan a nuestras universidades y los empleados que se unen a nuestras empresas carecen de una solida base educativa

Juan Tomas Tavares, el nuevo Vicepresidente de EDUCA (y autor de la carta de una pagina que resulto en la creacion de una comision que luego evoluciono hasta convertirse en EDUCA), contesto lo siguiente a la pregunta de por que un grupo como EDUCA debe apoyar la educacion basica

del desarrollo en cinco áreas educacion cultura medio ambiente asistencia social y desarrollo comunitario Cada ONG recibió un premio en efectivo de RD\$300 000 (US\$20 000) El primer lugar entre las cinco recibió RD\$1 000 000 (US\$67 000)

Un individuo puede presentar una idea pero una institucion debe convertirla en realidad El hecho de que nosotros como APEC estuviésemos involucrados en otras areas dio mas credibilidad a la conclusion a que llegamos en 1989 de que habia una profunda crisis Los estudiantes que llegan a los niveles secundario y terciario carecen de las habilidades basicas que necesitan para funcionar Algunas empresas han comenzado a impartir cursos compensatorios para sus empleados

Felix Garcia, empresario de la ciudad de Santiago y uno de los primeros miembros de EDUCA, cuenta la historia de como se hizo miembro de la Junta de EDUCA

Gustavo vino y me dijo quiero que me apoyes Le ofreci dinero y Gustavo dijo Eso es muy facil Tienes que involucrarte directamente Asi que le permiti a Gustavo que me arrastrara a EDUCA Sabia muy poco sobre educacion pero comence a aprender A medida que fui aprendiendo comence a apreciar el papel clave de la educacion para el desarrollo de nuestro pais

Las siguientes son las palabras de J J Roca, un destacado empresario dominicano que recientemente se acerco a EDUCA y solicito ser miembro de la Junta

Un pais no es nada sin educacion La educacion constituye una base para la comercializacion de nuestros productos Pero hay mas tenemos que apoyar la educacion para todos si el pais ha de prosperar" ¹⁹

Mario Cabrera, ex-presidente del CONEP - la asociacion de empresarios mas prestigiosa del pais - tambien ha aceptado ser miembro de la Junta de EDUCA ¿Su razon de dedicarle tiempo a esto? Simplemente expreso

La educacion es la clave del desarrollo de este pais

¹⁹ El Sr Roca ha dado su apoyo a diferentes obras de caridad durante anos incluyendo apoyo directo a dos o tres escuelas Ahora desea tener un mayor impacto en el sistema

2 Los Asesores de Educa

EDUCA también cuenta con un distinguido grupo de asesores - entre ellos, los rectores de dos destacadas universidades de la República Dominicana, el decano de asuntos académicos de una de las universidades, una ex-secretaria de educación, la directora de un destacado colegio privado, la directora ejecutiva de una fundación creada por una compañía multinacional para apoyar escuelas de bajos ingresos, y las religiosas del Ingenio Consuelo

Durante años, en numerosas ocasiones la Junta y el personal operativo de EDUCA han acudido a estas personas en busca de asesoría, orientación y apoyo. La Directora Ejecutiva de EDUCA Jacqueline Malagón también acudió a estos individuos para que la asesoraran cuando la nombraron Secretaria de Educación

Pedro Pichardo, importante asesor de EDUCA desde antes de su creación, fue secretario de educación cuando EDUCA estaba en proceso de formación. Su asesoramiento fue primordial para impulsar a EDUCA a fin de que asumiera la función de promotora de políticas. Estas fueron sus palabras

He trabajado en el sector público durante muchos años comencé como profesor en las montañas y me abrí camino hasta llegar a ser secretario de educación. Mi trabajo con el sector público me ayudó a apreciar que el problema de la educación en la República Dominicana era demasiado grave para dejarlo en manos del gobierno y los sindicatos de profesores. Los empresarios deben ver la educación tanto como una inversión personal como una obligación social. Tienen que convencerse de la necesidad de participar en la solución de los problemas del sistema educativo. Si el objetivo es la inversión entonces el foco debe ser la educación básica ya que todas las inversiones a niveles superiores sufrirán si no hay una buena base a nivel primario. En 1988 cuando era secretario de educación exhorté a EDUCA para que se dedicara a reformar el sistema educativo con énfasis en la educación básica.

B Actividades Claves de EDUCA hasta la Fecha

Desde su creacion en 1990, EDUCA ha trabajado activamente en cuatro areas - creando consciencia sobre la importancia de la educacion basica abogando por la reforma de politicas, prestando servicios a escuelas de bajos ingresos y promoviendo la participacion de los padres y las comunidades en las escuelas

1 *Concientización sobre la importancia de la educacion basica*

EDUCA se ha concentrado en la creacion de conciencia publica sobre la importancia de la educacion basica desde que la organizacion surgiera a finales de 1989, y continua siendo el principal elemento de las actividades de EDUCA. La mayor parte del financiamiento de estas actividades proviene de donaciones en efectivo por parte de empresas del sector privado en la Republica Dominicana, o en especie por parte de los medios de comunicacion (en la forma de espacios gratis). Antes de la incorporacion de EDUCA como ONG en 1990, sus fundadores ya habian acudido a empresas del sector privado en procura de apoyo para realizar sus programas de mercadeo social diseñados para promover la importancia de que los padres enviaran a sus hijos a la escuela y la importancia de que las empresas privadas apoyasen la educacion basica.

Publicidad impresa

Desde principios de los años 90, en los periodicos han aparecido anuncios y suplementos a pagina completa, que exhortan a los padres a que envíen a sus hijos a la escuela. Se ha enfatizado la importancia de la educacion en el logo y las consignas de EDUCA, tales como *La Educacion es trabajo de todos* impresos en las fundas plasticas de los supermercados.

Campañas de medios

En 1990 y 1993, EDUCA realizo dos campañas masivas (una titulada *“Educacion una Obsesion Nacional* , y la otra *Educacion es Enseñar a Vivir Mejor*). La primera campaña de 1990 se realizo con la asistencia en especie de la Liga de Asociaciones de Agencias Publicitarias así como donaciones en efectivo de compañías privadas equivalentes a

aproximadamente RD\$250,000 (\$35,000) La segunda campaña en 1993 se realizo con una limitada cantidad de fondos del programa PIPE y una donacion de RD\$1,000 000 (\$100,000) de CODETEL - la compañía de telefonos Para las dos campañas resulta imposible cuantificar las muchas horas de espacios gratis que las estaciones de radio y television han proporcionado o el numero de paginas de espacios gratis en los periodicos para apoyar estas y otras actividades de concientizacion sobre la educacion promovidas por EDUCA

Conferencias

Ademas desde 1991 EDUCA ha sido la anfitriona de las conferencias anuales APRENDO, a traves de las cuales ha logrado reunir a educadores y otras personas interesadas en la educacion La idea de la conferencia APRENDO nace en 1991 como resultado de uno de los primeros cursos de capacitacion de profesores patrocinados bajo el PIPE Los cursos terminaron con la exposicion de los materiales preparados por los estudiantes, que se realizaban en INTEC (una de las universidades que impartia capacitacion) o en un centro cultural cercano²⁰

En 1995 EDUCA decide cambiar el formato y el lugar de los eventos anuales APRENDO Anticipando que el financiamiento de la USAID para estos eventos a traves del PIPE pronto llegaria a su fin, se toma la decision de celebrar el evento en uno de los hoteles mas atractivos de Santo Domingo y cobrar RD\$200 (\$20) de admision Para sorpresa del personal de EDUCA, 1,400 personas se inscribieron, un numero mucho mayor de los 600 participantes que se anticiparon ¹

Las conferencias comienzan un viernes y terminan el domingo La noche del viernes el Presidente de EDUCA y el Secretario de Educacion inauguran la conferencia El sabado en la mañana se hacen dos presentaciones principales que se centran en el tema de la conferencia² - una la hace un destacado dominicano y la otra un renombrado orador extranjero El sabado en la tarde y el domingo en la mañana se dedican

⁰ Usualmente los asistentes eran egresados de los programas de capacitacion de profesores y directores de EDUCA financiados bajo el PIPE

²¹ Desde 1995 EDUCA ha limitado la asistencia a 1 000 participantes a fin de manejar mejor la calidad y ha aumentado progresivamente el derecho de admision a RD\$300 (\$25) en 1996 y RD\$500 (\$38) en 1997

²² En 1997 el tema fue la competitividad En 1998 el tema sera la reforma educativa

a los talleres y paneles organizados por dominicanos en torno al tema de la conferencia. Actualmente, no existe en la República Dominicana otra conferencia de este tipo a gran escala sobre la educación.

Campañas de regreso a la escuela

EDUCA, en estrecha colaboración con el periódico *Listín Diario*, también ha realizado tres campañas de regreso a la escuela tituladas *La Alegría de la Escuela*, en las cuales se ha involucrado a toda la prensa - incluyendo radio, televisión, medios noticiosos, desfiles y otros tipos de publicidad - para motivar a padres e hijos a que se preparen para el nuevo año escolar cada septiembre. Las donaciones del sector privado para las tres campañas ascienden a aproximadamente US\$10,000.

Publicaciones

Finalmente, EDUCA ha trabajado activamente - a través de una serie de publicaciones - en la promoción de la importancia de la educación y específicamente la educación básica. EDUCA ha publicado varios escritos de Juan Tomás Tavares sobre la importancia de la educación básica. También ha traducido artículos de *The Economist* y artículos internacionales sobre la educación, y ha desarrollado una publicación especial para motivar a líderes políticos y empresarios a invertir en la educación. Estas publicaciones han sido distribuidas por correo y en seminarios y foros auspiciados por EDUCA a individuos y empresas que la apoyan, a universidades y otras instituciones interesadas.

2 Promoción de la reforma

EDUCA estuvo fuertemente involucrada en la promoción de la reforma educativa durante sus primeros años (1989-1994). A partir de 1994 por diferentes razones, ha mantenido un bajo perfil en la promoción de la reforma. Sin embargo, parece ser que ahora, con su nueva Junta de Directores y con un proceso de autoanálisis que actualmente lleva a cabo, EDUCA de nuevo se involucrará activamente en impulsar la reforma de la educación en la República Dominicana.

En términos del trabajo promotor que EDUCA ha realizado hasta la fecha, sobresalen dos áreas: 1) el apoyo prestado por los miembros de EDUCA en 1989 y 1990 para resolver un impase entre los profesores y

la Secretaria de Educacion, y 2) la participacion en la elaboracion del Plan Decenal para la educacion en la Republica Dominicana

Ambas areas se describen brevemente a continuacion

Apoyo temprano para resolver un impase entre los profesores y la Secretaria de Educacion

En 1989 cuando el apoyo del gobierno para la educacion llego a su minima expresion en la Republica Dominicana, los salarios de los profesores eran extremadamente bajos (\$100/mes) y - a pesar de los intentos del sindicato de profesores para lograr un aumento de salarios para los profesores - el gobierno no hacia nada para afrontar el problema. En un intento desesperado, el sindicato de profesores - la ADP (que ya colaboraba con la sociedad civil en el Plan Educativo y posteriormente en la ejecucion del Plan Decenal) - acude a los miembros fundadores de EDUCA, a los educadores y a otras organizaciones de la sociedad civil en busca de ayuda. Juntos, estos grupos publicaron un manifiesto (que recibio mucha atencion de la prensa dominicana) en el que indicaban su profunda preocupacion por la situacion de la educacion, y particularmente la educacion primaria, en la Republica Dominicana.

El Presidente Balaguer respondio con el nombramiento de una comision compuesta por un grupo de distinguidos educadores y empresarios para que realizara una extensa revision y propusiera recomendaciones para mejorar la educacion en la Republica Dominicana. Varios miembros de la Junta de EDUCA fueron nombrados para participar en la comision.

Cuando la comision le sometio al Presidente varias recomendaciones fuertes - que incluian tomar medidas para aumentar de manera progresiva el salario de los profesores y renovar la Secretaria de Educacion - El Presidente respondio con el nombramiento de Jacqueline Malagon (en ese entonces Directora Ejecutiva de EDUCA) como Secretaria de Educacion y la faculto para que realizara cambios radicales en la Secretaria. Con el estimulo externo²¹, tambien autorizo cuatro aumentos salariales para los profesores durante la gestion de tres años de la Lic. Malagon como Secretaria de Educacion.

²¹ En varias ocasiones EDUCA se unio a la ADP para presionar al gobierno y especificamente al Presidente Balaguer para que aprobara el aumento salarial de los profesores.

Participación en la elaboración del Plan Decenal

También, en 1989, EDUCA se involucro en el movimiento Plan Educativo, el cual estaba encabezado por un grupo de académicos altamente respetados del INTEC y varios empresarios del sector industrial de Herrera. En respuesta a la crisis de la educación, Plan Educativo - entre 1989 y 1990 - realizó una serie de foros con amplia representación de la comunidad educativa y académica, y la sociedad civil en general, para estudiar la situación de la educación en la República Dominicana. A principios de 1990, Plan Educativo publicó su principal informe, el Decálogo, en el cual se proponían recomendaciones para mejorar el sistema educativo, concentrándose en la alfabetización, la educación preescolar, la educación primaria, la educación secundaria, la educación universitaria, el aumento de los salarios e incentivos de los profesores, y el aumento de la inversión general en la educación.

En 1990, Plan Educativo se unió a EDUCA y a la Secretaría de Educación para llevar esta preocupación a nivel internacional. Miembros de EDUCA²⁴, APEC, y la Secretaría de Educación participaron en la delegación dominicana que en 1990 asistió a la Conferencia “*Educación para Todos*”, celebrada en Jomtien, Tailandia. Allí se les motivó, junto a otras delegaciones, a movilizar a la sociedad civil para que elaboraran planes de diez años con el propósito de mejorar en sus países el acceso a la educación primaria, así como su calidad e importancia.

El grupo regresó a la República Dominicana comprometido con la idea de encabezar la preparación del plan de diez años. Cinco grupos se unieron: EDUCA, Plan Educativo, la ADP, la Secretaría de Educación⁵ y el PNUD. Previamente, los cinco grupos acordaron que para que el plan tuviera éxito, debía ser un proceso participativo. En vez de ser

²⁴ Gustavo Tavares, Juan Tomás Tavares, Francette Armenteros.

²⁵ Un rasgo característico del proceso del Plan Decenal fue que sobrevivió dos cambios de secretarios de educación. El secretario de educación que asistió a Jomtien y que colaboró con EDUCA, Plan Educativo, la ADP y el PNUD en el primer año del Plan Decenal fue Nicolás Almánzar. Aunque la Secretaría, al principio, proporcionó poco financiamiento para el Plan, contó con el apoyo total de Almánzar. Este fue sustituido hacia finales del primer año del Plan Decenal por Pedro Gil, quien no apoyó el proceso del Plan Decenal. Jacqueline Malagón, quien fuera nombrada secretaria de educación cuando el Plan Decenal estaba en su segundo año, aceptó el proceso. En determinado momento, el consejo del Plan Decenal tomó la decisión de que independientemente de los cambios en la secretaria de educación, el proceso del Plan Decenal continuaría.

elaborado en una oficina, seria el resultado de una amplia consulta con individuos y asociaciones en toda la Republica Dominicana. Se creo el Consejo Nacional para el Plan Decenal junto con un comite de operaciones y un comite de asesoria tecnica. Representantes de los cinco grupos que organizaron el proceso del Plan Decenal formaron parte del comite de operaciones.

El PNUD acordo financiar dos asesores para respaldar el proceso del Plan Decenal: un asesor externo y un coordinador nacional. Lorenzo Guademuz - asesor del ministro de educacion de Costa Rica, quien habia venido a la Republica Dominicana el año anterior para hacer un diagnostico de la Secretaria de Educacion - fue contratado como asesor externo. Rafael Toribio - quien recientemente habia dejado de ser Rector del INTEC (y una persona clave detras de Plan Educativo) - fue contratado como contraparte local de Guademuz y para coordinar la preparacion del Plan Decenal. EDUCA recaudo RD\$1,300,000 (aproximadamente US\$130,000) en el sector privado para contratar especialistas que trabajaran en porciones diferentes del plan. Se contrataron especialistas sectoriales - algunos de ellos procedentes de la Secretaria de Educacion - para redactar porciones especificas. La ADP y la Secretaria de Educacion acordaron participar proporcionando personal para ayudar en el proceso consultivo.

El proceso consultivo que condujo a la preparacion final del Plan Decenal se llevo a cabo entre octubre de 1990 y diciembre de 1992. El mismo abarco consultas con unos 30,000 ciudadanos de todos los sectores de la Republica Dominicana - desde academicos de alto nivel hasta profesores y directores de escuela, padres, grupos comerciales, grupos religiosos y grupos barriales de bajos ingresos. Se realizo un total de cinco consultas:

- una con el personal de la Secretaria de Educacion,
- la segunda con instituciones de la sociedad civil (incluyendo universidades con experiencia en educacion),
- la tercera con el publico en general a traves de comunicaciones via los medios de comunicacion donde se motivaba a los ciudadanos a responder individualmente,
- la cuarta consulta se realizo a nivel comunitario con asistencia de la Secretaria de Educacion y el sindicato de profesores,
- la quinta, a nivel nacional fue realizada por expertos en educacion.

Particularmente importante, y un gran motivo de orgullo para los dominicanos, es que este era el primer esfuerzo (y a nuestro entender, el único exitoso) realizado hasta la fecha para movilizar una amplia muestra representativa de la sociedad dominicana y realmente lograr que la sociedad se pusiera de acuerdo sobre temas trascendentales

Recomendaciones del Plan Decenal

El producto final - el “Plan Decenal” - recomiendo que se realizara una significativa renovación del sistema educativo dominicano²⁶ Estas recomendaciones incluyeron

- una significativa descentralización de los servicios y la toma de decisiones,
- una forma de enseñanza más activa y concentrada en el estudiante
- un aumento dramático de los fondos destinados a la educación
- amplia capacitación del personal de educación, y
- el suministro de los correspondientes libros de textos y de gran calidad a todos los estudiantes

Resultados del Plan Decenal

Así de significativas como fueron las recomendaciones específicas que surgieron del Plan Decenal, así fue el alto perfil que los procesos del Plan Educativo y el Plan Decenal le proporcionaron a la educación en la República Dominicana. En 1989, cuando Plan Educativo y EDUCA iniciaron sus actividades, la educación estaba en crisis - no obstante no estaba incluida en agenda alguna. Para cuando los procesos del Plan Educativo y el Plan Decenal fueron completados a finales de 1992 la mayoría de los dominicanos estaban conscientes de que existía una crisis en la educación y la mayoría respaldó firmemente la importancia de resolver la crisis.

El Plan Decenal se les presentó a los donantes en la Reunión del Grupo Consultivo para la República Dominicana celebrada en París en julio de 1993. La reunión tuvo como resultado que los donantes claves (el Banco Mundial, el BID, la Unión Europea) se comprometieran a aportar

²⁶ Algunos critican el Plan Decenal por ser un documento demasiado general que enfocaba más el proceso que la esencia. Aunque los autores del Plan Decenal argumentarían que se concentraba básicamente en la esencia, señalan que el rasgo clave del Plan Decenal fue el proceso participativo que el mismo siguió. Este proceso participativo fue el primero de su especie en la República Dominicana.

fondos significativos para la educación en la República Dominicana, siempre y cuando las disposiciones del Plan Decenal se aprobaran como ley

Papel de Educa en la Implementación del Plan Decenal

Desde 1993, EDUCA ha concentrado sus esfuerzos en apoyar la implementación del Plan Decenal a través de sus propias actividades en comunidades de bajos ingresos bajo el proyecto PIPE, a través del apoyo a la Secretaría de Educación para comenzar a implementar las reformas del Plan y para elaborar la Ley General de Educación que rige las reformas propuestas en el Plan Decenal ⁷

Los detalles del papel que desempeñó EDUCA en respaldo al Plan Decenal se esbozan en el siguiente cuadro

⁷ La Ley General de Educación fue finalmente aprobada en abril de 1997 cuatro años después de haberse redactado y puesto a circular

PAPEL DE EDUCA EN RESPALDO AL PROCESO DE CONSULTA QUE CONDUJO AL PLAN DECENAL

EDUCA fue uno de cinco actores que desempeñaron un papel útil en la facilitación del proceso de consultas que condujo al Plan Decenal Específicamente

- La Directora Ejecutiva y los miembros de la Junta de EDUCA aprovecharon sus muchos contactos para persuadir a miembros influyentes de la sociedad civil para que apoyaran activamente el Plan Decenal
- Los miembros de EDUCA buscaron exitosamente donaciones del sector privado ascendentes a RD\$1 300 000 que se utilizaron para contratar especialistas para que realizaran el proceso diagnóstico y algunas de las actividades de movilización y para la edición e impresión de documentos ²⁸
- EDUCA también organizó foros con personalidades influyentes para discutir asuntos relacionados con la educación junto a las implicaciones de las importantes recomendaciones que se consideraban bajo el Plan Decenal
- Los miembros de EDUCA a través de sus contactos pudieron obtener una amplia cobertura por parte de los medios de comunicación para las actividades del Plan Decenal
- Luego de la aprobación del Plan Decenal EDUCA ayudó a la Secretaría de Educación en la implementación del Plan por medio de asistencia técnica para la reforma curricular (requisitos mínimos de aprendizaje por curso) financiamiento de actividades de adiestramiento (en sistemas de información) y financiamiento de viajes de observación a otros países para aprender de otros procesos de reforma
- También con relación a la implementación del Plan Decenal cuando la Secretaría de Educación carecía de fondos EDUCA los suministró para preparar una guía de profesores que les permitiera a los profesores hacer un uso más eficiente de los libros de texto que fueron preparados para seguir el nuevo currículum
- Finalmente una vez que el Plan Decenal fue completado EDUCA dio el ejemplo mediante la incorporación de los principales elementos del Plan Decenal a sus propias actividades educativas en las comunidades de bajos recursos de Santo Domingo

²⁸ El diagnóstico del Plan Decenal – que tuvo lugar entre diciembre de 1990 y octubre de 1992 – no fue financiado por la USAID bajo el proyecto PIPE. Los fondos del PIPE se utilizaron después de la aprobación del Plan Decenal para ayudar en su implementación mediante el financiamiento de asistencia técnica, capacitación y viajes de observación para el personal de la Secretaría de Educación y a través de la ejecución de las actividades de capacitación del PIPE en áreas de bajos ingresos de Santo Domingo.

Segun el decir general, el combinado papel de EDUCA como agente facilitador catalizador y de subvencion fue esencial para el exito del Plan Decenal. Particularmente importante fue la forma en que EDUCA desempeño este papel. En vez de trabajar por su cuenta, fue uno de los diferentes actores (sociedad civil, gobierno, sindicato de profesores) que colaboraron para desarrollar una vision compartida.

Obstaculos para la Implementacion del Plan

Lo que no ha marchado segun lo planificado ha sido la implementacion del Plan Decenal. El comite de asesoria tecnica que se formo para guiar el desarrollo del Plan (la mayoría de sus miembros estaban en la Junta de EDUCA o eran asesores) se convirtio en una fuente constante de orientacion para la Lic. Malagon durante sus primeros 18 meses como Secretaria de Educacion. Sin embargo, en el ultimo año de gestion de la Lic. Malagon como secretaria y despues de dejar la Secretaria en 1994, el impetu de apoyar el Plan Decenal dentro de la Secretaria se debilito.

La Ley General de Educacion, un resultado directo del Plan Decenal, no fue aprobada por el congreso dominicano sino hasta abril de 1997, cuatro años y medio despues de que se completara el Plan. El actual Presidente de la Republica Dominicana, elegido en mayo de 1996, fue un actor clave detras de la aprobacion de la Ley General de Educacion. Sin embargo, parece ser que la nueva Secretaria de Educacion no ha mostrado mucho entusiasmo en la ejecucion de algunos de sus elementos mas importantes. Entre estos elementos se destaca la creacion de un consejo educativo en el cual la Secretaria de Educacion comparta la toma de decisiones con el sindicato de profesores, la comunidad academica y la sociedad civil. EDUCA actualmente representa a la sociedad civil en este consejo.

3 *Prestacion de los servicios necesarios a escuelas de bajos ingresos en Santo Domingo*

El apoyo inicial de la USAID a EDUCA bajo el proyecto PIPE no estaba destinado a la reforma de politicas o la concientizacion - las dos areas esbozadas anteriormente - sino a un programa de prestacion de servicios mas tradicional. La USAID vio frustrados sus intentos de prestar servicios a traves de la Secretaria de Educacion y vio en EDUCA un conducto para lograr este objetivo.

El proyecto PIPE financiado por la USAID se concentraba en tres areas

- (1) crear capacidad institucional en EDUCA,
- (2) crear capacidad institucional en una debil Secretaria de Educacion, y
- (3) ejecutar, como medida sustituta, un programa en las areas de bajos ingresos de Santo Domingo para prestar los servicios que una Secretaria de Educacion fuerte ordinariamente ofreceria

El proyecto PIPE fue diseñado por un equipo de seis personas contratadas por la USAID en el otoño de 1989. Para desarrollar el diseño del proyecto, el equipo trabajo estrechamente con Jacqueline Malagon (al momento Directora Ejecutiva de EDUCA) y con la persona responsable del curriculum y libros de textos en la Secretaria de Educacion.

La Junta de EDUCA no se involucro en el diseño del proyecto sino hasta las negociaciones finales del acuerdo de donacion. Al llegar a este punto Gustavo Tavares (en ese entonces Presidente de la Junta de EDUCA) se opuso a la donacion por cuatro razones: 1) en vez de respaldar el objetivo principal de EDUCA de reformar sistemáticamente la Secretaria de Educacion, la misma creo un sistema paralelo al trabajar directamente con escuelas publica y colegios privados de bajos ingresos en Santo Domingo. 2) Creo una pequeña burocracia dentro de EDUCA la cual dudaba que EDUCA pudiera apoyar al final del proyecto.⁹ 3) Le preocupaba que el programa propuesto no tenia coherencia con un prestamo pendiente del Banco Mundial/BID a la Secretaria de Educacion que incluia un componente de libros de texto y un fuerte foco en la capacitacion de profesores. 4) La donacion requeria de una sustanciosa contrapartida en efectivo para renglones especificos como la capacitacion de profesores, para lo cual dudaba que EDUCA pudiera obtener financiamiento.

Sin embargo, el Lic. Tavares fue finalmente persuadido de que - en vista del monto de los fondos y el hecho de que las actividades de la donacion le darian a EDUCA una amplia presencia en el sector de bajos ingresos de Santo Domingo - EDUCA deberia aceptar la donacion.

⁹ Para los donantes un personal de 10 personas puede parecer escaso pero para una organizacion como EDUCA que estaba justamente comenzado y que potencialmente tendria que encontrar fondos para costos recurrentes a fin de seguir empleando a estas personas al final del proyecto este personal era relativamente elevado.

El acuerdo PIPE, firmado el 15 de octubre de 1990, se dividió en dos fases: una fase de desarrollo institucional (1990-1992), en la cual los fondos fueron canalizados a través de la Academia para el Desarrollo Educativo (AED), y una segunda fase (1992-1997) cuando los fondos fueron canalizados directamente a EDUCA³⁰. Durante las dos fases, los puntos centrales de la donación incluyeron

- un programa para capacitar a los profesores y directores de escuelas públicas y colegios privados en áreas de bajos ingresos de Santo Domingo,
- un programa para elaborar y distribuir libros de texto para determinados cursos del nivel primario,
- un programa para desarrollar la capacidad de administrar pruebas de aprovechamiento tanto en EDUCA como en la Secretaría de Educación, y
- un programa para desarrollar un sistema administrativo de información en EDUCA

Durante las negociaciones del acuerdo de donación en 1994, la USAID acordó expandir el alcance de la donación para incluir una pequeña cantidad de fondos para la movilización social, la promoción de la reforma de políticas, y el apadrinamiento de escuelas de bajos ingresos por parte de empresas locales

Elaboración y distribución de libros de texto

Para mantener el espíritu del Plan Decenal, EDUCA comisionó la preparación de nuevos libros de texto y cuadernos de trabajo para matemáticas y español, los cuales fueron posteriormente distribuidos en las escuelas públicas. Durante un período de dos años (1992-1993) más de 150,000 libros de texto, 1,500 diccionarios, y 6 000 enciclopedias fueron producidos y distribuidos a estudiantes de 3ero, 4to, 7mo, y 8vo curso en escuelas de bajos ingresos de Santo Domingo³¹.

Capacitación de directores de escuela

Bajo el proyecto PIPE, más de 800 directores de escuela en áreas de bajos ingresos de Santo Domingo recibieron capacitación

³⁰ La asistencia de AED continuó hasta 1995 aunque a partir de 1992 se hizo a través de un acuerdo contractual entre EDUCA y la USAID

³¹ Los asesores de materiales educativos de EDUCA también ofrecieron asistencia al BID en el diseño de los materiales educativos y libros de texto adicionales que fueron producidos y distribuidos bajo un importante préstamo del BID a principios de los años 90

Aproximadamente el 10% de todos los directores de escuelas primarias de la Republica Dominicana recibio adiestramiento, mientras que la capacitacion alcanzo al 50% de los directores de escuela del Distrito Nacional

Al seleccionar las escuelas de donde se elegirian los directores para la capacitacion, EDUCA eludio a las empresas comerciales privadas que son escuelas solo de nombre. La organizacion utilizo trece criterios estrictos en el proceso de seleccion, y selecciono escuelas ubicadas en areas de bajos ingresos de Santo Domingo, donde la capacitacion podria generar mejoras permanentes y avenencia con las normas del Plan Decenal

La capacitacion la impartieron bajo contrato tres instituciones de educacion superior - el Instituto Tecnologico de Santo Domingo (INTEC), la Universidad Nacional Pedro Henriquez Ureña (UNPHU) y la Universidad Autonoma de Santo Domingo (UASD)

El programa tuvo una duracion de dos años³² y proporciono instruccion en administracion de escuelas, asi como una introduccion a la renovacion pedagogica contenida en el Plan Decenal. El seguimiento mensual durante los años lectivos ha permitido un intercambio sostenido de experiencias y el surgimiento de redes de apoyo entre los directores de escuela, algunos provenientes de escuelas publicas y otros de colegios privados. Un importante - e inesperado - producto de este programa ha sido el surgimiento, con la orientacion de EDUCA, de una asociacion de egresados y una cooperativa de servicios multiples para colegios privados de bajos ingresos.

Capacitacion de profesores

Mas de 3,100 profesores no titulados del sector privado y cerca de 900 profesores titulados en areas de bajos ingresos de Santo Domingo recibieron capacitacion a largo plazo a traves de un programa similar al de capacitacion de directores. Ademas, mas de 4,400 profesores recibieron capacitacion a corto plazo conjuntamente con programas de capacitacion de profesores financiados por el Banco Mundial y el BID.

³ El programa consistio de dos veranos - donde los estudiantes asistieron a jornadas completas de clases - y dos años lectivos - con asistencia a clases los sabados.

Al igual que con el programa de capacitacion de directores el programa de capacitacion de profesores a largo plazo tuvo una duracion de dos años. El curriculum era el mismo para todas las instituciones de capacitacion. Varias de estas instituciones hicieron posible que los estudiantes que participaban en estos programas pudieran hacer convalidaciones que pudieran luego aplicar a un grado universitario regular.

Programa de apadrinamiento de escuelas

Durante años, EDUCA - en estrecha colaboracion con la Fundacion Falconbridge³¹ - ha sido un elemento coadyutorio para gestionar 'apadrinamientos' entre 170 escuelas y empresas privadas (compañías, Clubes Rotarios, Clubes de Leones) en toda la Republica Dominicana. Los fondos de EDUCA se han utilizado para complementar el salario de un empleado de la Secretaria de Educacion responsable de gestionar y supervisar los apadrinamientos y para proveerle de vehiculo. Aunque la asistencia a las escuelas varia en cada caso dependiendo de las necesidades, el programa ha incluido asistencia en areas tales como construccion de locales, compra de generadores electricos para las escuelas, compra de mobiliario escolar y libros, y financiamiento de talleres para los profesores.

Con el Banco Nacional de la Vivienda y la Compañía Marítima Dominicana, EDUCA también ha patrocinado excursiones culturales para estudiantes de escuelas primarias. Una lección esencial que se ha aprendido de este proceso es que, para que el programa de apadrinamiento de escuelas sea efectivo, los padres y otros miembros comunitarios deben identificarse plenamente con el programa, es decir, involucrarse desde el principio.

Otra importante lección es que el apoyo directo para escuelas de bajos ingresos puede ser muy útil para que los empresarios privados mejoren su imagen. A seguidas, las palabras de Pedro Pichardo, ex-secretario de educacion y asesor de EDUCA desde sus inicios:

³¹ La Fundacion Falconbridge fue el primer grupo en iniciar un programa de apadrinamiento de escuelas en la Republica Dominicana.

En países como el nuestro las clases media y baja tienden a ver a los líderes empresariales como malas personas que los explotan. EDUCA tiene un programa que demuestra que los empresarios pueden trabajar con la gente por el bien común. Las personas humildes acostumbradas a ver a los empresarios como los chicos malos ahora a través del programa de apadrinamiento los ven empresarios con otra cara. Estos vínculos son muy importantes.

Instalación de un sistema administrativo de información y de pruebas de rendimiento

Bajo el proyecto PIPE, EDUCA también inició actividades en dos áreas relacionadas - pruebas de rendimiento, y la instalación de un sistema administrativo de información (MIS por sus siglas en inglés). Hubo una doble justificación: (1) proporcionar una base de datos para rastrear el éxito de las actividades del PIPE en escuelas de bajos ingresos de Santo Domingo, y (2) fortalecer la capacidad institucional de la Secretaría de Educación.

Con la asistencia de la USAID bajo el proyecto PIPE, EDUCA contrató a la firma local ASISA para que diseñara, examinara y administrara pruebas de rendimiento en las escuelas que se beneficiaron de los insumos proporcionados bajo el proyecto PIPE (libros de texto, capacitación de directores y profesores).

Durante la vida del proyecto, se administraron y reportaron 87,450 pruebas. La media de los resultados se le reportó a EDUCA por escuela. Los resultados mostraron enormes variaciones de escuela a escuela. Virtualmente, no hubo diferencias de género. Hubo una correlación etaria negativa. Las escuelas privadas parecieron tener un mejor desempeño que las escuelas públicas. Las pruebas de rendimiento estandarizadas habían sido parte del Plan Decenal desde el principio pero, al igual que muchas otras partes del Plan, su ejecución fue lenta.

La experiencia acumulada por EDUCA constituyó un elemento coadyutorio para ayudar a la Secretaría de Educación a lanzar un programa de pruebas nacionales, a través del asesoramiento sobre contenido y metodología, así como de la capacitación del personal de la Secretaría de Educación.

La segunda actividad relacionada con datos que el proyecto PIPE facilitó fue la instalación en EDUCA de un completo y flexible sistema administrativo de información que proporcionara los datos que el personal de EDUCA necesitaba para la toma diaria de decisiones. El MIS tenía tres objetivos: (1) ayudar a realizar importantes trabajos de investigación¹⁴, (2) ayudar a seleccionar las actividades de EDUCA, así como identificar los beneficiarios de los servicios, y (3) fomentar el intercambio recíproco de datos entre el MIS de EDUCA y el de la Secretaría de Educación.

4 Promoción de la participación de los padres y las comunidades en las escuelas

Desde sus inicios, EDUCA ha enfatizado fuertemente la importancia de promover la participación de los padres y las comunidades en las escuelas. Un importante vehículo (fuera del financiamiento de la USAID bajo el PIPE) para promover este concepto ha sido una relación que EDUCA estableció previamente con el Cuerpo de Paz en la República Dominicana, y que continúa hasta la fecha.

En 1990, EDUCA gestionó que una empresa privada otorgara una pequeña donación a un voluntario del Cuerpo de Paz que había creado un centro de materiales en la provincia de Jarabacoa. También, los padres aportaron una pequeña cuota mensual para el centro. Este programa eventualmente se expandió para incluir a 12 escuelas del área. Cuando Jacqueline Malagón fue nombrada Secretaria de Educación, expandió aún más el programa - con fondos de la Secretaría y con la continua participación del Cuerpo de Paz - a 16 centros de materiales en todo el país.

Además, a principios de 1990, EDUCA persuadió a un voluntario del Cuerpo de Paz que trabaja en educación para que preparara una serie de folletos destinados a aumentar la participación de los padres en las escuelas. El folleto titulado *Tu Escuela Te Necesita* ofrece pautas sobre cómo formar una asociación de padres. Otro folleto, titulado *Tu Hijo Te Necesita*, ofrece pautas sobre cómo los padres pueden apoyar a sus hijos en el hogar. Un tercer folleto, titulado *Tu País Te Necesita*, muestra cómo los padres y las comunidades en general pueden usar la

¹⁴ En 1990, EDUCA realizó un censo de las escuelas primarias en Santo Domingo. Tanto el censo como una actualización del mismo realizada en 1996 - en base a una muestra de escuelas de Santo Domingo - han sido muy solicitados.

escuela como punto de partida para la participación ciudadana. Los folletos fueron reproducidos (de uno de ellos se imprimieron unas 50,000 copias) con el financiamiento de empresas locales³⁵ y distribuidos en eventos patrocinados por la Secretaría de Educación.

Recientemente EDUCA - con la asistencia de Voluntarios del Cuerpo de Paz y la Secretaría de Educación - inició un programa piloto de educación inicial no formal, el cual se ejecuta en las comunidades locales de dos suburbios de Santo Domingo: Haina y Los Alcarrizos. El programa tiene tres objetivos: 1) aumentar la conciencia entre las familias sobre el rol de los padres en el desarrollo educativo de sus hijos, 2) integrar a la comunidad al desarrollo del centro preescolar de su vecindario, y 3) proporcionar las condiciones adecuadas que le permitan al facilitador y a los estudiantes desarrollar, de acuerdo con la edad, habilidades motoras, sociales, conceptuales y de comunicación.

Al igual que con otros programas, EDUCA ha servido como el enlace vital entre las ideas innovadoras y el financiamiento. En este caso, las ideas innovadoras vinieron de los voluntarios del Cuerpo de Paz. Los fondos para el programa los obtiene EDUCA tanto de empresas privadas en las áreas donde se ejecuta el programa como de donantes externos.

³⁵ Colgate Palmolive - la Sociedad Industrial Dominicana.

V LOGROS CLAVES Y RETOS DE EDUCA

Mientras realizabamos la evaluacion de EDUCA en la Republica Dominicana, tuvimos la ocasion de preguntar a individuos de diferentes sectores de la sociedad dominicana³⁶ cuales consideraban ellos habian sido los exitos de EDUCA, que pudo la organizacion haber hecho mejor, si habia razon para que EDUCA continuara existiendo, y, de ser asi, cual deberia ser su papel. Ademias mas de 80 directores y profesores de escuelas primarias bajo el PIPE/EDUCA fueron entrevistados en cinco sesiones de grupos focales en las cuales se les formularon preguntas similares.

A continuacion lo expresado por estos individuos

A Elementos que contribuyen al exito de EDUCA

EDUCA ha disfrutado de muchos exitos, segun muestra claramente la siguiente lista. No obstante, si los autores de este estudio tuvieran que resaltar las cinco cosas que se destacan como las mas decisivas, serian los puntos incluidos en el siguiente cuadro.

³⁶ Se sostuvieron entrevistas con la actual secretaria de educación y tres ex secretarios de educación, representantes de las iglesias católica y evangelica (incluyendo al Cardenal) y representantes de los medios de comunicacion, los partidos politicos, sindicatos de trabajadores, la empresa privada y ONG involucradas en la educación.

ELEMENTOS SIGNIFICATIVOS QUE CONTRIBUYEN AL EXITO DE EDUCA HASTA LA FECHA

- 1 EDUCA ha escogido concentrar sus esfuerzos en la educacion basica en general en oposicion a solo un pequeño segmento en el cual pudiera estar particularmente interesada - la educacion del sector privado Con el apoyo de la USAID EDUCA ha prestado servicios esenciales a areas de bajos ingresos de Santo Domingo y otros lugares lo que le ha permitido desarrollar una imagen positiva entre los sectores claves de la poblacion dominicana ³⁷
- 2 La Junta de Directores de EDUCA la componen un grupo de empresarios dominicanos que disfrutan de un gran nivel de credibilidad y EDUCA continua atrayendo talento nuevo a su Junta Ademàs EDUCA ha podido atraer a varios educadores academicos y otras personalidades altamente respetadas para que colaboren con la Junta en calidad de asesores
- 3 EDUCA ha servido como catalizador para crear vinculos entre las instituciones educativas que de ordinario no estan asociadas entre si En vez de insistir en asumir siempre un rol de liderazgo EDUCA ha escogido operar por medio de alianzas estrategicas en las cuales es una de los muchos actores
- 4 En vez de desarrollar su propia capacidad interna para prestar servicios EDUCA ha contratado a otras instituciones De esta manera ha reducido su carga administrativa ha ayudado a desarrollar la capacidad de otras instituciones dominicanas (especialmente las universidades) en areas especificas y ha ganado amigos entre las instituciones con las cuales ha colaborado
- 5 La Junta de Directores de EDUCA tiene la capacidad de obtener recursos tanto a traves de contribuciones monetarias como en especie

A continuacion una enumeracion mas detallada de estas y otras razones del exito de EDUCA

1 Origenes

EDUCA nacio de APEC, una organizacion del sector privado que ya tenia una trayectoria de 25 años Por lo tanto, los miembros de

³⁷ Se podria argumentar que al prestar servicios en áreas de bajos ingresos EDUCA reemplazo una funcion que la Secretaria de Educacion debió de haber desempenado lo cual es cierto Sin embargo en ese momento el sistema de educacion formal estaba tan desorganizado que EDUCA y la USAID concluyeron que era importante que EDUCA interviniera y proporcionara este tipo de servicios como medida de emergencia

EDUCA tenían un modelo a seguir y experiencia previa en la cual basarse cuando decidieron crear su nueva organización

EDUCA fue la iniciativa de un grupo de empresarios que estaban decididos a seguir adelante bajo cualquier circunstancia Antes de acudir a la USAID en busca de apoyo, EDUCA ya trabajaba en una estrategia, ejecutaba un pequeño programa de capacitación y un programa de movilización social con donaciones del sector privado, y había recibido una pequeña cantidad de fondos del PNUD para una consultoría a corto plazo. EDUCA hubiese sido creada aunque la USAID hubiese decidido no financiarla

2 Imagen

EDUCA refleja ampliamente la imagen de organización no partidista, sin intereses ni vínculos políticos Esta imagen continúa hasta la fecha. Para la República Dominicana, cuyo sistema político está muy polarizado, este es un logro importante

Con la prestación de los servicios más necesarios a la comunidad educativa, especialmente en las áreas de bajos ingresos, EDUCA ha desarrollado una imagen positiva en sectores claves de la población dominicana Los profesores y directores de escuela que se han beneficiado del trabajo de EDUCA hablan de manera muy positiva de los servicios que han recibido y tienen a EDUCA en alta estima

3 Foco estratégico

EDUCA ha escogido concentrar sus esfuerzos en el sistema educativo en general en oposición a solo un pequeño segmento en el cual pudiera estar particularmente interesada - la educación del sector privado En particular, EDUCA se ha concentrado en mejorar la calidad de la educación que se les brinda a los niños y niñas en áreas de bajos ingresos de Santo Domingo. Ello ha contribuido bastante a reforzar su credibilidad

La concientización sobre la importancia de apoyar la educación ha sido de manera consistente la primera prioridad de EDUCA Un tema común durante las entrevistas realizadas en la evaluación, era que EDUCA - a través de las actividades de concientización y promoción -

ha tenido éxito en incluir la educación en la agenda nacional dominicana

4 Composición

La Junta de Directores de EDUCA la componen un grupo de empresarios dominicanos que disfrutan de un gran nivel de credibilidad Los miembros de la Junta están profundamente comprometidos con la educación y proyectan esta imagen al público en general. La Junta recién electa incluye a algunos empresarios con muy buenas relaciones y que gozan de mucha confianza, quienes abogan firmemente por que se mejore la educación

EDUCA continúa atrayendo nuevos talentos a su Junta de Directores En los últimos dos años, EDUCA ha incorporado a su Junta a varios jóvenes y prometedores empresarios. Estas personas son partidarios muy entusiastas de EDUCA. El nuevo Presidente de EDUCA, un destacado empresario de 73 años, se ha propuesto seguir atrayendo líderes jóvenes a la organización

EDUCA ha podido atraer a varios educadores, académicos y otras personalidades altamente respetadas, para que colaboren con la Junta en calidad de asesores Hay varios destacados dominicanos procedentes de varios sectores de la sociedad (por ejemplo, educadores representantes de los medios de comunicación, activistas civiles) quienes indicaron durante las entrevistas de la evaluación que estarían encantados de ayudar a EDUCA si se lo solicitaran

5 Operaciones

EDUCA ha servido como ente catalizador para crear vínculos entre las instituciones educativas que de ordinario no están asociadas entre sí EDUCA desempeña un papel importante para facilitar la ejecución del Plan Decenal. EDUCA tomó la decisión deliberada de recibir propuestas de varias instituciones de educación superior para desarrollar actividades de capacitación de profesores bajo el proyecto PIPE. Hoy en día, gracias al estímulo de EDUCA, existen siete instituciones que trabajan estrechamente en el diseño y ejecución de programas de capacitación de profesores. El Presidente y la nueva Directora Ejecutiva de EDUCA se han propuesto que la organización siga desempeñando este papel catalizador

En vez de desarrollar su propia capacidad interna para prestar servicios, EDUCA ha contratado a otras instituciones De esta manera EDUCA 1) evito los escollos de tener una gran estructura administrativa, 2) desempeño un importante rol en el fortalecimiento de otras capacidades institucionales que podran utilizarse mas alla de la gestion del apoyo que EDUCA les ha proporcionado, 3) desarrollo valiosos aliados con los que puede contar para otros esfuerzos Tal es el caso en las areas de capacitacion de profesores, capacitacion de directores, diseño y reproduccion de libros de texto y pruebas de aprovechamiento Cultivar alianzas es algo que la actual Directora Ejecutiva y el Presidente consideran como otra de las fortalezas de EDUCA que desean preservar

EDUCA colaboro estrechamente con el Banco Mundial y el BID en la ejecucion de sus primeros prestamos EDUCA proporciono asistencia tecnica al BID para la elaboracion de libros de texto¹⁸ Tambien colaboro con el Banco Mundial en la expansion que hizo el Banco del programa de capacitacion de profesores iniciado por EDUCA Tanto el Banco Mundial como el BID estan conscientes de esta colaboracion y la aprecian A EDUCA le gustaria aunar esfuerzos con ambos bancos para asegurar la implementacion del actual prestamo del Banco Mundial/BID, que se concentra en la implementacion de las recomendaciones claves del Plan Decenal

EDUCA ha sido un elemento coadyutorio en el establecimiento de vinculos entre los profesores y directores de escuelas publicas y colegios privados Por iniciativa de los directores de escuelas primarias que recibieron capacitacion por parte de EDUCA, se formo una asociacion compuesta por directores de escuelas publicas y colegios privados Durante las sesiones de grupos focales celebradas para la evaluacion de EDUCA, varios profesores y directores señalaron que por primera vez se habia eliminado la barrera entre las escuelas publicas y las privadas

EDUCA tiene a su favor el haber servido exitosamente de mediadora, y como resultado ha ganado credibilidad entre los sectores claves de la sociedad En 1989 y 1990, cuando EDUCA estaba en proceso de formacion, miembros de EDUCA mediaron entre el gobierno y el

¹⁸ La elaboración de estos libros de texto contó con el financiamiento de la donación de la USAID a EDUCA

sindicato de profesores para poner fin a una importante huelga de profesores. Tuvieron éxito en persuadir al gobierno de que aumentara los salarios de los profesores, una victoria que hasta la fecha el sindicato y los profesores en general no han olvidado.

La Junta de Directores de EDUCA tiene la capacidad de recaudar recursos - a través de contribuciones tanto monetarias³⁹ como en especie⁴⁰ EDUCA, en gran parte gracias a la persistencia y el compromiso de Gustavo Tavares, ha podido generar donaciones considerables del sector privado.

6 Calidad de la prestación de servicios

El apoyo de la USAID a través del proyecto PIPE le permitió a EDUCA elaborar modelos de prestación efectiva de servicios educativos Específicamente, EDUCA ha demostrado que se puede producir libros de texto de alta calidad en un corto periodo de tiempo y distribuirlos al inicio del año escolar, y que se *debe* entrenar a todo el personal de una escuela, comenzando por el director.

El apoyo de EDUCA en el área de elaboración y distribución de libros de texto recibió comentarios muy favorables. EDUCA fue universalmente aclamada por los profesores y directores de escuela por la capacitación recibida bajo el programa PIPE Los funcionarios de la Secretaría, los directores y profesores de escuela señalaron la gran calidad del contenido de los materiales y libros de EDUCA. Fuera de sus actividades de promoción, el programa de EDUCA para capacitar a profesores y directores de escuela constituye uno de sus logros más notables - y al que las personas con mayor frecuencia se refieren cuando se les pregunta sobre los logros de la organización.

A continuación los detalles de las exitosas estrategias adoptadas por EDUCA en el área de producción de libros de texto y capacitación de directores/profesores.

³⁹ EDUCA recibe aproximadamente RD\$150 000 mensuales (poco más de \$10 000) producto de cuotas y varios eventos de recaudación de fondos.

⁴⁰ EDUCA ha logrado asistencia gratis de los medios de comunicación (televisión, prensa y radio) para la preparación y difusión de anuncios sobre EDUCA y la importancia de la educación.

**LO QUE EDUCA HA LOGRADO
EN EL AREA DE PRODUCCION DE LIBROS DE TEXTO
Y CAPACITACION DE DIRECTORES/PROFESORES**

- Concentro todas sus actividades (libros de texto capacitación de directores y profesores pruebas de aprovechamiento) en torno a la ejecución del Plan Decenal y la pendiente Ley General de Educación
- Decidí que la mayor parte de la capacitación de directores de escuela precediera cualquier capacitación de profesores una medida que preparó el camino para que los profesores que regresaran a sus escuelas luego de la capacitación recibieran el apoyo de sus directores
- Los directores de escuela que recibieron capacitación por parte de EDUCA (a) ponen en práctica al menos algunos procedimientos administrativos nuevos (b) son ahora promotores de la Reforma y (c) mantienen vínculos e intercambios (en los barrios entre los sectores público y privado y a través de las redes de ONG) que son vitales para la Reforma y para la filosofía del proyecto PIPE
- Con el apoyo de EDUCA los directores han creado una asociación de egresados con más de 500 miembros Esta organización ha formado una cooperativa de servicios múltiples de colegios privados la cual también recibe el apoyo de EDUCA La asociación podría constituirse en una voz importante que también ejerza presión para asegurar la aplicación de la Ley General de Educación
- Los profesores que recibieron capacitación a través del PIPE coinciden en que el contenido de la misma fue excelente tanto para aumentar su base de conocimientos como para modernizar sus métodos pedagógicos En particular los profesores consideraron que la capacitación fue valiosa en el sentido de que aprendieron a ingeniárselas con escasos recursos y a dejar que los niños y niñas adquirieran conocimientos sin la ayuda de libros de texto de lo que a menudo carecen
- Las pruebas administradas antes y después de la capacitación como parte integral de la misma mostraron que los profesores habían aumentado significativamente sus conocimientos y la comprensión de los materiales de entrenamiento
- Los informes cualitativos sobre el desempeño de los profesores sugieren que muchos ahora emplean un enfoque de enseñanza más participativo y estimulante en vez de enseñar de memoria Además la capacitación ha sido un elemento coadyutorio para mejorar la autoestima de los profesores y transformar sus expectativas profesionales y su condición social

B Retos y posibilidades de avance

A partir de 1989, año en que EDUCA inicio sus operaciones, ha habido importantes cambios en la situacion politica y economica de la Republica Dominicana, asi como en el ambiente educativo

- Desde principios de los años 90, la economia dominicana ha estado prosperando con una tasa anual promedio de crecimiento del PIB de 5.5%. Esto le permite al gobierno disponer de mas recursos para dedicarlos a la educacion
- En 1996, luego de 60 años bajo el regimen autocratico de los presidentes Rafael Trujillo y Joaquin Balaguer, se celebraron elecciones libres y limpias que introdujeron un gobierno elegido democraticamente
- El nuevo Presidente, Dr. Leonel Fernandez, declaro de inmediato su apoyo a la educacion y adopto medidas visibles para incluir la educacion como punto prioritario en la agenda del pais

Estos cambios han planteado un nuevo conjunto de retos para EDUCA. Incorporar la educacion a la agenda nacional y asegurar un adecuado financiamiento para la educacion no son ya prioridades importantes. En cambio, la prioridad primordial es asegurar que la recién aprobada Ley General de Educacion - un resultado directo del proceso del Plan Decenal - se implemente de forma apropiada. Otro reto adicional para EDUCA es que ya no goza del favor de la Secretaria de Educacion como a principios de los años 90 cuando su Directora Ejecutiva era la Secretaria de Educacion.

Otros retos que EDUCA enfrenta

El mayor reto que EDUCA enfrenta es decidir donde radican sus prioridades - si en la promocion de la reforma como su mas alta prioridad versus la prestacion de servicios como su enfoque primario

Un mensaje critico que se desprende de la evaluacion de EDUCA es que muchos dominicanos esperan que EDUCA asuma un papel principal para presionar al gobierno a que implemente la Ley General de Educacion. Al momento de finalizar este documento, la nueva Directora Ejecutiva de EDUCA y el recién electo Presidente de la Junta trabajaban en una estrategia que colocara a EDUCA en una posicion protagónica en

un papel promotor durante los próximos dos años. Según se indica en el siguiente cuadro parece que EDUCA planifica aprovechar el papel catalizador/convocador/facilitador que desempeña como participante eficiente en el proceso del Plan Decenal. El contenido del siguiente cuadro es un extracto del borrador de un plan estratégico para el periodo 1998-2001 preparado por EDUCA el 29 de julio de 1998. El borrador del plan estratégico es, en este momento, un documento de trabajo que sin duda será depurado y se hará más específico cuando el mismo sea discutido en más detalle.

PLAN ESTRATEGICO DE EDUCA

Vision Institucional de EDUCA

- Desarrollar una red de esfuerzos privados comunitarios y gubernamentales dedicada a elevar la calidad de la educacion basica en la Republica Dominicana
- Operar con una voz que este autorizada a asumir posiciones frente a problemas educativos criticos y a definir criterios relacionados con los mismos
- Actuar como un canal para que la empresa privada se involucre en el desarrollo de innovaciones educativas
- Ofrecer una fuente de informacion valores y conceptos educativos que se incorporen al pensamiento y debate publicos sobre la educacion
- Servir como mecanismo para la busqueda de consenso sobre las mejores formas de alcanzar las metas educativas nacionales
- Existir como una entidad con reconocimiento internacional que apoye las iniciativas de organizaciones internacionales en el area de la educacion y reciba el apoyo de estas organizaciones
- Actuar como catalizador y conducto para que la empresa privada y la comunidad academica apoyen el desarrollo fortalecimiento y sostenibilidad de la educacion a nivel nacional

Mision de EDUCA

Nuestro objetivo es que cada niño tenga acceso a la educacion La calidad de la educacion es nuestro compromiso Nuestro reto es la participacion de la empresa privada y compartir la responsabilidad social de lograr estos fines

Objetivos Estrategicos de EDUCA

- Promover y defender – entre los principales actores de la sociedad civil y el sector publico – el consenso sobre los valores criterios conceptos y actitudes que se necesitan para mejorar la educacion con énfasis en la educacion basica
- Asegurar que la sociedad civil de seguimiento y supervise los elementos claves de la agenda correspondiente a la educacion nacional que el gobierno y la sociedad civil han desarrollado y acordado de manera conjunta (por ejemplo la Ley General de Educacion)
- Desarrollar experiencias modelos dirigidas a encontrar la solucion de los problemas importantes que afrontan las poblaciones que no reciben suficientes servicios en el sistema educativo Un ejemplo de experiencia modelo son los proyectos descentralizados desarrollados conjuntamente por grupos comunitarios la empresa privada y la Secretaria de Educacion

Otro reto lo constituye seguir desempeñando un papel importante cuando se trata de influenciar la reforma de políticas Los momentos más destacados de EDUCA en el campo de la reforma de políticas educativas fueron a finales de los años 80 y principios de los 90 cuando el sistema educativo estaba en crisis. EDUCA pudo intervenir y desempeñar un decisivo papel mediador entre el sindicato de profesores y el gobierno para resolver la cuestión del salario. EDUCA también desempeñó un papel coadyutorio para unir fuerzas con otros grupos claves a fin de llevar a cabo el proceso diagnóstico que condujo al Plan Decenal. En lo que respecta a garantizar la implementación del Plan Decenal, EDUCA pudo influir en la Secretaría de Educación. Sin embargo, con el tiempo, la habilidad de EDUCA para influenciar las políticas se desgastó y cuando Jacqueline Malagón fue sustituida en 1994, EDUCA dejó prácticamente de participar. Aunque la actual decisión de EDUCA de asumir un importante papel promotor de políticas (véase lo anterior) tiene buenos augurios, todavía queda por verse si EDUCA podrá recobrar la influencia que tenía en la Secretaría. Del mismo modo, solo el tiempo dirá si EDUCA asumirá un papel de importancia para asegurar la implementación del Plan Decenal y la Ley General de Educación bajo el actual gobierno.

La sostenibilidad financiera de EDUCA sigue siendo un tema de discusión Justo hasta finales de febrero de 1998, EDUCA contó con una fuente segura de financiamiento proveniente de la USAID, principalmente para la prestación de servicios. Estos fondos ya no están disponibles. EDUCA ha generado la capacidad de recibir unos US\$10,000 mensuales en cuotas y donaciones, que le permiten a la organización seguir operando con su actual personal de 9 personas⁴¹. Esto, sin embargo, quizás resulte insubstancial ya que los empresarios dominicanos que hacen las donaciones a EDUCA desean ver que su dinero produce resultados concretos en vez de ser utilizados para cubrir gastos de operación.

EDUCA enfrenta tres retos importantes para asegurar su futura sostenibilidad financiera:

1. Decidir qué cantidad de financiamiento necesita para seguir operando. Esta decisión solo puede tomarse cuando se haya decidido cuál será el futuro papel de EDUCA. Es decir, si la

⁴¹ EDUCA dejó que un miembro del personal se fuera cuando los fondos de la USAID se terminaron a finales de febrero de 1998.

decisión es principalmente entre la promoción de la reforma y la prestación de servicios, y esta última sale victoriosa, ¿Cuál será el papel específico que EDUCA desempeñará en lo que se refiere a promoción?

- 2 Diversificar su base de financiamiento, de manera que no dependa exclusivamente de una sola fuente, como en el pasado, y
- 3 Evitar la tentación de iniciar nuevos programas y proyectos simplemente porque involucran actividades para las cuales hay financiamiento disponible de inmediato. El nuevo Presidente de EDUCA está plenamente consciente de este reto y ha hecho del financiamiento futuro una de sus primeras prioridades

EDUCA ha experimentado problemas tanto con el sistema de pruebas de rendimiento como con el sistema administrativo de información, poniendo en tela de juicio si estas son dos áreas en las que EDUCA debe seguir trabajando En el caso de las pruebas de rendimiento hubo problemas con las pruebas mismas. Las pruebas no siempre cubrían el material que se había enseñado. Los post-tests eran mucho más difíciles que los pre-tests, lo que dificultaba juzgar de manera adecuada el progreso en el aprendizaje. También hubo problemas con las variables que se cubrían en las pruebas. Por ejemplo, los datos sobre si los estudiantes tenían libros o si los profesores habían recibido capacitación, no se recopilaban y, en consecuencia, no podían incluirse en el análisis de resultados.

Hubo problemas con el análisis de datos. Por ejemplo, muchos de los resultados más importantes de la reforma - como la autonomía y la autoestima - no se verificaron o analizaron.

En el caso de la instalación del MIS, el sistema todavía estaba incompleto para finales del proyecto PIPE. Algunos de los archivos de datos más importantes sobre el desempeño de las escuelas, los profesores y los estudiantes estaban todavía en etapa de digitación o no se habían relacionado en una base de datos integrada para cuando el proyecto PIPE terminó. El sistema también era frágil en cuanto a que solo dos empleados de EDUCA eran competentes en su uso y manejo. Además, no había evidencia de que se había utilizado un análisis en base al MIS para seleccionar las actividades de EDUCA o identificar la población que se beneficiaría de los servicios (uno de los objetivos claves de este componente). No ha habido importantes intercambios

reciprocos entre EDUCA y el personal de la Secretaria de Educacion segun se planifico

Lo que EDUCA elija hacer o no en el area de pruebas de aprovechamiento y sistemas administrativos de informacion en el futuro dependera del papel que decida asumir en la promocion de la reforma

Aunque los individuos en areas de bajos ingresos que se han beneficiado de los servicios de EDUCA aprecian lo que esta les ha proporcionado, EDUCA todavia es considerada una organizacion en cierto modo elitista EDUCA reconoce que esto es parte de su imagen Tambien esta consciente de que - para ser eficiente en su papel promotor - debe llegar a una amplia muestra representativa de la sociedad dominicana y trabajar con ella La pregunta clave es como hacerlo Una opcion seria establecer alianzas con otras organizaciones Otra seria permitir la incorporacion de una mayor muestra representativa de la sociedad dominicana a la Junta de Directores y al grupo de asesores La nueva Directora Ejecutiva y la Junta todavia deben tomar una decision al respecto

Finalmente, si EDUCA se decide por la prestacion de servicios, la organizacion necesita sopesar constantemente los pros y los contras de su rol especifico en este campo Existe un abanico de opciones que incluyen la incubacion de nuevos programas en los cuales EDUCA espera la Secretaria de Educacion se interese (como el programa preescolar comunitario que actualmente apoya), y la continuacion de programas como la capacitacion de directores y profesores, que directamente reemplazan o complementan programas ordinariamente ejecutados por las secretarias de educacion

VI ¿QUE PUEDE APRENDERSE DE LA EXPERIENCIA DE EDUCA QUE TIENE UN MAYOR SIGNIFICADO MAS ALLA DE EDUCA Y LA REPUBLICA DOMINICANA?

En base a una variedad de intercambios durante la evaluacion de EDUCA y posteriores reuniones informativas⁴², se identificaron varios asuntos que el estudio de EDUCA debia enfocar

- 1 *¿Cuales son las circunstancias que facilitan iniciativas privadas como esta?*
- 2 *¿Cuales son las circunstancias que pueden desalentar este tipo de iniciativa?*
- 3 *¿Por que a pesar de los obstaculos deben los empresarios continuar invirtiendo tiempo dinero asi como capital social y politico para apoyar la educacion en sus paises?*
- 4 *¿Como pueden grupos como EDUCA influir en la reforma de la politica educativa?*
- 5 *¿En que medida deben los grupos que promueven la reforma de politicas involucrarse tambien en la prestacion de servicios?*
- 6 *¿Que pueden hacer los donantes para apoyar iniciativas como las de EDUCA? ¿Como pueden beneficiarse de instituciones como EDUCA?*
- 7 *¿Cuales son los beneficios que iniciativas como las de EDUCA representan para los gobiernos? ¿Cuales son las amenazas potenciales?*
- 8 *¿Como se puede medir el exito de iniciativas como las de EDUCA?*
- 9 *¿Como se pueden sostener esfuerzos como estos?*

La ultima seccion del estudio de EDUCA se refiere a estas nueve preguntas. Las mismas son preguntas genericas que no solo aplican a EDUCA, sino a cualquier organizacion de la sociedad civil que busca

⁴² A las siguientes organizaciones se les informo sobre los resultados de la evaluacion de EDUCA y se les solicito sus opiniones sobre lo que debia enfocarse en este caso de estudio: Personal de la USAID en Washington D.C., personal del Banco Mundial y el BID, personal del Dialogo Interamericano (IAD) y personal de la Academia para el Desarrollo Educativo (AED) y los Institutos Americanos de Investigacion (AIR).

desempeñar un papel en la prestación de servicios así como influir en la política de educación

1 ¿Cuales son las circunstancias que facilitan una iniciativa privada como la de EDUCA?

Claramente, la circunstancia mas importante responsable de que un grupo de empresarios se decidiera a hacer algo por la educación en el caso de la Republica Dominicana fue la gran crisis del sistema educativo. Si la educación no hubiera llegado a un punto tan crítico en la Republica Dominicana, si los profesores y la sociedad en general no hubiesen estado tan desilusionados, si el empresariado no hubiese estado frustrado con el bajo nivel de alfabetización tanto de los trabajadores calificados como de los no calificados que ingresaban a sus empresas - resulta dudoso que hubiera surgido un impetu tan fuerte para que un grupo de empresarios bien intencionados se unieran para apoyar la causa

Otra circunstancia que facilito esta iniciativa fue que los empresarios de la Republica Dominicana no comenzaban de la nada. Cada uno de los fundadores de EDUCA habia estado involucrado - muchos de ellos hasta por dos decadas - en el apoyo a una fundación del sector privado (APEC) que financiaba actividades de capacitación vocacional y educación superior. Estos empresarios tenían los conocimientos prácticos para tomar sus habilidades comerciales y convertirlas en iniciativas para promover el desarrollo. Sabían como formar una ONG y lo que se necesitaba para dirigir una. Como estaban asociados a APEC, gozaban de credibilidad.

La asistencia técnica y la capacitación financiadas por la USAID a través del proyecto PIPE indudablemente ayudaron. Esta asistencia técnica y capacitación - a través de un contrato con AED - cubria varias áreas: contratación, recaudación de fondos, sistemas administrativos de información, realización de censos, pruebas de aprovechamiento, diseño de libros de texto, planificación estratégica y gerencia. Esto, mas numerosos viajes para observar lo que se hacia en otros países de la región (Jamaica, Honduras, El Salvador, Guatemala, Chile), le proporcionaron perspectivas valiosas al personal de EDUCA y a la Secretaria de Educación que de otro modo no podrían haber obtenido.

Finalmente, y esta fue una situación bastante singular (aunque es posible que surjan circunstancias similares en otros países), la Directora Ejecutiva de EDUCA – poco después de que EDUCA fue formada- fue nombrada Secretaria de Educación. Durante sus tres años como Secretaria de Educación (tiempo durante el cual siguió ocupando la posición de Directora Ejecutiva de EDUCA), Jacqueline Malagon pudo lograr que los líderes de la empresa privada de EDUCA se involucraran activamente con la Secretaria. Especialmente, durante los primeros 18 meses de su gestión, la Lic Malagon solicitaba constantemente a EDUCA que respaldara sus iniciativas como Secretaria de Educación. Al desempeñar un activo, y en ocasiones visible, rol en apoyo a la Secretaria de Educación, EDUCA obtuvo una publicidad favorable con el público en general.

¿Cuáles son los mensajes más importantes? Un primer mensaje es que grupos como EDUCA deben estar preparados para aprovechar las circunstancias⁴³ a medida que surjan, con el fin de intervenir y asumir un papel proactivo para ayudar a definir y a guiar el proceso de reforma. Otro mensaje es que la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento para los viajes de observación - obtenidos en momentos estratégicos de un donante externo (en este caso la USAID) - sin lugar a dudas ayudan. Un tercer mensaje es que resulta de gran ayuda mantener, cuando sea posible, una relación positiva y constructiva con la Secretaria de Educación, aunque puede haber momentos en que organizaciones como EDUCA tengan que hacer presión desde fuera para que se hagan reformas o para garantizar la implementación de reformas claves.

2 ¿Cuáles son las circunstancias que pueden desalentar este tipo de iniciativa?

No es de sorprender que lo que al principio fue una de las fortalezas claves de EDUCA, posteriormente se convirtió en su mayor debilidad. Cuando Jacqueline Malagon dejó de ser Secretaria de Educación en 1995, siguió desempeñándose como Directora Ejecutiva de EDUCA. Las puertas de la Secretaria de Educación, en un principio completamente abiertas para EDUCA, se cerraron. Los secretarios de educación posteriores se sintieron amenazados por la presencia de la

⁴³ Por ejemplo una grave crisis que debe ser afrontada, una oportunidad presentada por un nuevo gobierno.

Lic Malagon en EDUCA y, por tanto, redujeron la intensidad de la relacion y la frecuencia de sus contactos con EDUCA

Esto, sin embargo, no aislo a EDUCA. Esta mantuvo buenas relaciones con el personal de la Secretaria de Educacion. Además, en julio de 1997, mientras se completaba la evaluacion, la ex-directora del programa PIPE, Aida Consuelo Hernandez, paso a ocupar la posicion de Directora Ejecutiva de EDUCA. La Lic Hernandez mantiene una excelente relacion con el Presidente de la Republica Dominicana, pues le conoce desde antes de que asumiera la presidencia. El Presidente la designo recientemente embajadora adscrita para apoyar las ofertas internacionales de asistencia para la educacion. Esto ha favorecido la relacion de EDUCA con la Secretaria de Educacion y, en particular, con la nueva secretaria.

Los cambios en el liderazgo en una organizacion como EDUCA y la falta de una vision estrategica coherente tambien pueden volverse contra dicha organizacion. Se puede tener la sensacion de que, con el tiempo, EDUCA ha perdido su nicho en el mercado educativo, que es menos eficiente, y que durante cierto tiempo EDUCA perdio su habilidad de aprovechar al maximo a sus asesores tecnicos altamente calificados. Cuando se realizo la evaluacion externa de EDUCA en junio de 1997, EDUCA estaba en su nivel mas bajo. Habia tenido muchos exitos pero no estaba segura de hacia donde dirigirse.

El exito puede conducir a la redundancia. Algunas veces, organizaciones como EDUCA no son capaces de cambiar acorde con los tiempos. Las necesidades del sector educacion han cambiado dramaticamente durante los ultimos años en la Republica Dominicana. La educacion tiene ahora gran presencia en la agenda nacional, en gran parte gracias a los esfuerzos de EDUCA, y el nuevo gobierno ha establecido claramente que la educacion es una prioridad. El reto de EDUCA (y de organizaciones como ella) es redefinir su vision y lo que desea lograr acorde con los tiempos. Si no lo hace, corre el riesgo de convertirse en un actor marginal en la escena educativa.

3 ¿Por qué, a pesar de los obstáculos, deben los empresarios continuar invirtiendo tiempo, dinero, y capital social y político para apoyar la educación en sus países?

Para los empresarios, los intereses particulares (mantener sus negocios competitivos) y la promoción del bien social (proporcionar educación de calidad para todos los dominicanos, aun cuando no sean miembros de sus empresas) están estrechamente relacionados. Como puede verse en la sección anterior de este informe, todos y cada uno de los líderes comerciales que participan activamente en EDUCA ofrecen una respuesta ligeramente diferente de por qué invierten tiempo, dinero y capital social y político para apoyar la educación en su país. Sin embargo, el tema común a todos ellos es su profundamente arraigado compromiso personal con la educación y la creencia de que la República Dominicana no sobrevivirá ni tendrá éxito en un mundo cada vez más competitivo si no tiene una fuerza de trabajo educada.

Independientemente del contexto o el país, los empresarios necesitan algún tipo de retribución por su inversión. Necesitan recibir algo personalmente (como una profunda satisfacción al ver que están mejorando las circunstancias de su país). Necesitan algo para sus negocios (una mayor educación de los trabajadores se traduce en una mayor productividad para la empresa y, en consecuencia, mayores beneficios). También necesitan algo para la futura salud de su país (la educación es un requisito *sine qua non* para la democracia, y democracia significa estabilidad).

El Ing. George Arzeno Brugal, recientemente electo Presidente de la Junta de Directores de EDUCA, respondió por él y por sus compañeros de la Junta cuando se le preguntó por qué apoyar la educación básica si los beneficios no son inmediatos:

Nos estamos preparando para la próxima generación

4 ¿Cómo pueden grupos como EDUCA influir en el proceso de reforma de políticas?

Las organizaciones de la sociedad civil pueden desempeñar varios papeles importantes para influir en la reforma de políticas. Más importante aún es definir el valor agregado que una organización como

EDUCA puede ofrecer para afectar el proceso de reforma de políticas, y luego capitalizar este valor agregado

En el caso de EDUCA, este valor agregado reside en la credibilidad de sus miembros, la habilidad de estos para abrir puertas a través de sus múltiples contactos, y el hecho de que EDUCA es considerada una organización no partidista. EDUCA tiene la habilidad de organizar foros sobre temas de interés para la educación. EDUCA puede lograr que en estos foros participen personalidades influyentes del gobierno, la comunidad académica, y otros sectores de la sociedad civil. Los miembros de EDUCA han demostrado en repetidas ocasiones su habilidad para lograr una cobertura de prensa altamente notoria para eventos educativos claves y obtener publicidad masiva con poco tiempo de antelación y gratis.

En base a la experiencia de EDUCA, a continuación se enumeran varias lecciones aprendidas que pueden ser de utilidad para organizaciones con objetivos similares a los de EDUCA. Aunque para algunos, estas lecciones parecen obvias, la experiencia de otros lugares ha demostrado que este no es necesariamente el caso para grupos similares que se encuentran en su fase inicial comenzando.

LECCIONES APRENDIDAS PARA ORGANIZACIONES CON PROPOSITOS SIMILARES A LOS DE EDUCA

- Si la organizacion esta interesada en abogar por la reforma de politicas examinar como se ajusta dicha reforma a sus prioridades y estructurar entonces la organizacion en consecuencia
 - < Resulta crucial que la organizacion llegue a un acuerdo basico sobre su vision y mision
 - < El foco programatico de la organizacion la composicion de su Junta de Directores sus asesores y la direccion ejecutiva deben reflejar la estrategia de la organizacion para abogar por la reforma de politicas
 - < En un ambiente donde se suceden cambios constantes pensar y actuar de manera flexible y estrategica
- Aunar fuerzas con otras organizaciones Segun resulte apropiado servir de convocador facilitador movilizador Estar preparado para asumir ya sea un visible papel de liderazgo o un papel secundario clave tras bastidores
- Buscar formas de complementar y aprovechar las fortalezas de los demas Evitar a toda costa entrar en competencia innecesaria con otros grupos que podrian ser sus aliados y beneficiar su trabajo
- No perder de vista la meta No desviarse ante oportunidades o intereses secundarios que no encajen dentro de los objetivos de la organizacion Si la organizacion se desvia hacerlo de manera consciente y sin perder el foco
- Si una organizacion esta compuesta principalmente por empresarios examinar que le ofrece al sector empresarial en general y a los empresarios en particular Reconocer que habra (y probablemente deberia haber) un elemento de interes personal
- Si la organizacion esta compuesta por empresarios examinar que pueden estos individuos ofrecerle a la organizacion y mejorar y aprovechar sus fortalezas

Nos gustaria enfatizar los tres primeros puntos del cuadro anterior Con relacion al primer punto, concentrarse en la reforma de politicas implica tener una vision clara y actuar de forma estrategica El foco programatico de la organizacion, la composicion de su Junta de Directores, las caracteristicas del comite asesor, y las caracteristicas de la direccion ejecutiva necesariamente tendran que manar de la naturaleza del papel que la organizacion decida asumir en la reforma de politicas Como EDUCA actualmente actualiza su vision estrategica, es demasiado pronto para evaluar que cambios debera hacer en su Junta y en el personal para lograr esta vision

Con relacion al segundo punto, operar sola - especialmente en un area como la reforma de politicas - no funciona. La fuerza y la influencia vienen de la unidad especialmente en un pais como la Republica Dominicana donde la sociedad civil tiende a estar fragmentada. Para ser efectivas las organizaciones como EDUCA deben establecer alianzas estrategicas con la Secretaria de Educacion y otras organizaciones de la sociedad civil que persiguen las mismas metas. Este fue el caso de la participacion de EDUCA en el Plan Decenal. Del mismo modo parece ser que esta es la ruta que EDUCA planifica tomar durante los proximos tres años.

Respecto al tercer punto, contratacion, EDUCA no tenia la experiencia ni la estructura necesaria para lanzar grandes programas de capacitacion de directores y profesores por su cuenta. Al contratar universidades locales, EDUCA logro varios objetivos:

1. Evito asumir las cargas tecnica y administrativa que nunca hubiera podido manejar,
2. Ayudo a fortalecer los programas de las universidades⁴⁴
3. Finalmente al apoyar grupos ya existentes, EDUCA pudo forjar importantes alianzas estrategicas a las cuales puede recurrir en el futuro en busca de asistencia y apoyo.

Por otro lado EDUCA escogio instalar un MIS en sus propias instalaciones y dotarlo de personal. Esta actividad tomo tiempo y fue dificil de realizar, y no ha ofrecido los resultados que se anticipaban. Mantener algo tan complejo como un MIS y que requiere de mucho personal puede no haber sido una buena decision para una institucion que desea operar con un minimo de personal. Un buen indicio es que EDUCA haya decidido, conforme a su plan estrategico para el periodo 1998-2001, continuar contratando servicios.

5 ¿En que medida deben los grupos que promueven la reforma de politicas involucrarse tambien en la prestacion de servicios?

Esta es una pregunta critica. Una importante leccion que se desprende del caso de EDUCA es que una organizacion como esta, que busca

⁴⁴ En el caso de capacitación de directores ayudo a lanzar un programa nuevo que con suerte será continuado por el Banco Mundial y el BID bajo el actual prestamo con la Secretaria de Educación.

influir en las políticas debe, en aras de la credibilidad, seguir involucrada en la prestación de servicios. A las empresas y los donantes les gusta apoyar servicios concretos. Los beneficiarios deben tener formas precisas de constatar que la organización trata de beneficiarlos.

En el caso de la República Dominicana, EDUCA comenzó con un doble enfoque que implicaba 1) aumentar el financiamiento del gobierno para la educación y 2) promover reformas claves dentro de la Secretaría y el sistema educativo en general. De los dos, se puso más énfasis en tomar medidas concretas para mejorar todo el sistema educativo. En sus primeros dos años, EDUCA se concentró tanto en la reforma de políticas como en la prestación de servicios. Sin embargo, una vez que el proyecto PIPE comenzó, las actividades de prestación de servicios comenzaron a adquirir mayor importancia. La implementación del PIPE le consumió al personal gran cantidad de tiempo. También el proyecto al público en general la imagen de una organización que dedicaba sus esfuerzos a capacitar a miles de directores y profesores de escuela.

El mayor reto lo constituye el encargarse de actividades de prestación de servicios que la organización está en capacidad de realizar y que no la distraigan de su misión, especialmente si uno de los mayores énfasis de su misión es influir en la reforma de políticas. EDUCA está consciente de este reto, y en su programación para los próximos tres años (para los cuales la promoción constituye su papel principal) ha decidido optar por llevar a cabo solo aquellas actividades de servicio que apoyen su trabajo de promoción. EDUCA no se involucrará en actividades que no apoyen su rol promotor o que distraigan su atención de la promoción.

La nueva Junta de EDUCA ha decidido, por ejemplo, seguir apoyando una actividad actualmente en ejecución para trabajar con comunidades y empresas locales en apoyo de la educación preescolar, la cual tiene el potencial de servir como modelo para un programa del que la Secretaría de Educación puede encargarse en el futuro. También contempla establecer un premio especial para un periodista que haya realizado un reportaje ejemplar sobre el sistema educativo de la República Dominicana. Por otro lado, no se escatimarán esfuerzos para interesar a una organización externa para que se haga cargo de una actividad iniciada hace dos años por EDUCA: la elaboración de un diccionario dominicano. Esta actividad no encaja dentro del rol promotor de EDUCA. Además, ha sido muy costoso de realizar (en términos del tiempo y los recursos requeridos).

EDUCA y otras organizaciones similares pueden ayudar a establecer modelos de prestación efectiva de servicios, pueden ayudar a romper los cuellos de botella, y pueden ofrecer un paliativo ocasional de emergencia (tal como hizo EDUCA a través del PIPE) Esto es suficiente para ganar credibilidad, demostrar experiencia y atraer la atención de los que toman decisiones en el gobierno y la comunidad donante internacional En términos de reforma de la educación, organizaciones como EDUCA solo pueden abogar, provocar y llamar la atención El objetivo de EDUCA en cuanto a la prestación de servicios y otras actividades similares es hacer que la promoción sea efectiva ofreciendo asesoría técnica focalizada y liderazgo en áreas muy prioritarias y asegurando que se realicen las reformas

6 ¿Como pueden los donantes apoyar iniciativas como las de EDUCA y como pueden beneficiarse de dichas iniciativas?

En el caso de la República Dominicana, una importante motivación para que la USAID apoyara a EDUCA fue su frustración al trabajar con la Secretaría de Educación La USAID deseaba apoyar la educación en la República Dominicana Sin embargo, los intentos por diseñar y ejecutar programas con la Secretaría fueron infructuosos EDUCA, compuesta por empresarios a quienes la USAID conocía proporcionó el vehículo ideal para que la USAID apoyara la educación básica en la República Dominicana

Desafortunadamente el apoyo de la USAID se limitaba a la prestación de servicios en los primeros años de la donación a EDUCA En vez de enfocar solamente la prestación de servicios, la USAID pudo haber hecho mucho para ayudar a EDUCA con su trabajo promotor La USAID pudo haber proporcionado fortalecimiento institucional en promoción - incluyendo técnicas para el diálogo de políticas a nivel local, distrital y nacional - cuando el proceso del Plan Decenal estaba en su momento más culminante El alcance de la donación de la USAID a EDUCA fue ampliado en 1992 para que incluyera el apoyo a la promoción y movilización social, pero para ese entonces se había cerrado la ventana de la oportunidad Lo que quedó por hacer fue la ejecución de una agenda de reforma muy ambiciosa que surgió del proceso del Plan Decenal

Para otras instituciones crediticias que ya tienen programas en ejecución con la Secretaría de Educación, existe una motivación diferente para apoyar una organización como EDUCA. En la Reunión del Grupo Consultivo en París en 1993, el Banco Mundial, el BID y la Unión Europea prometieron otorgar a la Secretaría de Educación Dominicana un préstamo de más de US\$100 millones para apoyar la ejecución del Plan Decenal. El préstamo, diseñado en 1995, fue retenido durante los días decadentes del régimen de Balaguer. Fue ratificado por el gobierno del Dr. Fernández en la primavera de 1997 y está actualmente en ejecución. Con el interés de que se haga un buen uso de este préstamo, sería muy beneficioso que el Banco Mundial, el BID y la Unión Europea establezcan una alianza estratégica con la sociedad civil dominicana para incentivar al nuevo gobierno, a fin de que implemente la nueva Ley General de Educación producto del Plan Decenal.

En el caso de la República Dominicana, así como el de otros países, organizaciones como EDUCA pueden desempeñar un papel notable en la movilización de la sociedad civil para que trabaje con los donantes a fin de lograr reformas críticas y asegurar que se implemente una nueva ley general de educación según lo planificado.

Para un donante que quizás desee apoyar a una organización como EDUCA - ya sea para prestar servicios en educación o para promover la reforma de políticas - hay algunas lecciones que se desprenden de la experiencia de EDUCA.

LECCIONES APRENDIDAS PARA LOS DONANTES

- Si el objetivo final es la sostenibilidad concentrarse cuando sea posible en las iniciativas locales y respetar los deseos de quienes las presentan. Evitar imponer la agenda del donante a la organización.
- Si el objetivo es ayudar a desarrollar la capacidad de una institución en proceso de formación apoyar a la institución por completo. No limitarse a apoyar uno o más de los programas de la organización que revistan un interés específico para el donante sin tomar en cuenta otros aspectos de la organización.
- Si el objetivo final es apoyar a una organización cuyo propósito clave es promover la reforma de la política educativa es importante ser flexible. Esto significa apoyar al donatario para que se adapte a los tiempos y oportunidades cambiantes.

7 ¿Cuáles son los beneficios que iniciativas como las de EDUCA representan para los gobiernos? ¿Cuáles son las amenazas potenciales?

Existen varios beneficios potenciales que representa para el gobierno establecer alianzas con grupos de la sociedad civil como EDUCA. Un beneficio es la asistencia en especie para ejecutar proyectos prioritarios de educación. Un ejemplo de ello es el apoyo de los medios de comunicación para divulgar tópicos de alta prioridad para la Secretaría de Educación y publicitar foros para tratar asuntos claves de interés para la sociedad civil y la Secretaría de Educación. Otro beneficio de una iniciativa como EDUCA es que ayuda a movilizar a la sociedad civil para que participe en una amplia consulta (tal como hicieron EDUCA y otras organizaciones con el Plan Decenal). Un tercer beneficio es que dichas iniciativas pueden ofrecer asistencia para ejecutar reformas claves (como hizo EDUCA luego de la aprobación del Plan Decenal).

También existen amenazas potenciales. Una organización como EDUCA podría potencialmente desviar del gobierno hacia ella y otras ONG la atención y los fondos de los donantes. Si es extraordinariamente efectiva, una organización como EDUCA podría convertirse en un pilar de conocimientos prácticos, prestigio, autoridad, legitimidad y credibilidad, lo que podría hacer que el gobierno luzca débil en comparación. Una organización como EDUCA podría atraer al personal técnico calificado de las secretarías y controlar información nacional crítica que las secretarías de educación no tienen. Finalmente, una organización como EDUCA podría fijar estándares que son inalcanzables para el gobierno (como libros de textos de gran calidad producidos a un costo cuatro veces mayor que el presupuesto ordinario). Claramente, las ONG como EDUCA - al establecer su misión e imagen - deben evitar estos escollos potenciales y así evadir fricciones innecesarias con el gobierno.

8 ¿Como se puede medir el éxito de iniciativas como las de EDUCA en el área de reforma de políticas?

No hay recetas simples para medir el éxito que organizaciones como EDUCA han tenido en influir sobre la reforma de política. EDUCA y las organizaciones similares son usualmente uno de los muchos grupos que colaboran con el esfuerzo de reformar políticas. A menudo, mucho de lo que luchan por obtener está fuera de su control directo. La reforma

de políticas es inherentemente un proceso desordenado. Es también un proceso muy político, y es casi imposible predecir exactamente cuando una política será aprobada y cuál será su contenido exacto.

No obstante, hay formas de medir el éxito de iniciativas como las de EDUCA. Para el proceso de definición de indicadores resulta crucial identificar que está dentro de los intereses manejables de la organización. ¿Sería realista pensar que la organización podrá, ya sea por sí sola o en colaboración con otros, influenciar una reforma específica de políticas? Si este es el objetivo, ¿sería suficiente entonces la simple aprobación de la política o también sería importante velar por su implementación? Si lograr la reforma de políticas está fuera de los intereses manejables de la organización, ¿sería realista pensar que la organización podrá ejercer una influencia significativa?

A continuación se enumeran algunos indicadores que pueden aplicarse dependiendo de cuál sea el objetivo final.

**INDICADORES DE EXITO
EN EL AMBITO DE LA REFORMA DE POLITICAS EDUCATIVAS**

La sociedad civil logra 'sentarse a la mesa'

- La sociedad civil realiza sus aportes a las reformas claves (ya sea como resultado de que el gobierno consulte activamente con la sociedad civil o que la sociedad civil cabildee en el gobierno)
- La sociedad civil expresa activamente sus opiniones sobre topicos educativos importantes en los medios de comunicacion (periodicos television radio)
- A la sociedad civil la invitan a participar en conferencias y foros importantes donde se tratan topicos claves sobre la educacion
- Las coaliciones y alianzas estrategicas abogan activamente por reformas criticas en la educacion

A la sociedad civil se le atribuye haber contribuido al logro de metas de reforma

- Aprobacion de reformas claves defendidas por la sociedad civil
- Implementacion exitosa de reformas claves defendidas por la sociedad civil
- La sociedad civil juega un rol decisivo para influenciar los programas politicos de educacion de los candidatos presidenciales
- La sociedad civil juega un papel decisivo para influenciar la seleccion del/de la secretario/a de educacion y sus mas altos funcionarios
 - < La sociedad civil apoya activamente al/a la secretario/a de educacion en el logro de sus objetivos
 - < Segun resulte necesario la sociedad civil influye para que sustituyan al/a la secretario/a (si no tiene un buen desempeño en sus funciones)

9 ¿Como pueden sostenerse esfuerzos como estos?

Este es probablemente *el* reto mas importante para una organizacion como EDUCA especialmente si escoge como su maxima prioridad la promocion de la reforma La organizacion debe tener ingresos estables que le permitan participar activamente en el proceso de reforma Estos ingresos no deben estar condicionados La mayoría de los donantes usualmente desean ver resultados especificos y pueden tener sus propias agendas de reforma Con frecuencia, esto guiara los fondos que le ofrecen a la institucion

La situación ideal sería que la organización tenga su propia fuente independiente de financiamiento⁴⁵ sin condiciones y que le permita seguir sus prioridades. También ayuda tener una base diversificada de financiamiento, con fondos provenientes en algunas ocasiones de donantes externos y en otras de empresas y otros contribuyentes en el país.

Como EDUCA ya no puede seguir contando con la fuente segura de financiamiento que representaba la USAID⁴⁶, actualmente trata de obtener otras fuentes de apoyo. Desde principios de marzo de 1998, EDUCA ha estado operando con un personal compuesto por nueve miembros y un presupuesto de US\$10,000 mensuales⁴⁷. Además, EDUCA está en proceso de explorar una variedad de fuentes de apoyo financiero para programas específicos, entre ellos (1) crear un fondo general de donaciones, y (2) programas específicos financiados por la Fundación Interamericana, Diálogo Interamericano, la USAID, y algunas fundaciones de la República Dominicana.

Un gran reto que EDUCA y organizaciones similares enfrentan al tratar de alcanzar la sostenibilidad financiera es evitar la tentación de respaldar u ofrecerse a implementar actividades que no encajan con su misión. Esto significa que organizaciones como EDUCA, cuando buscan financiamiento, deben tener claro cuál es su misión, cómo se proponen lograrla, y cómo el financiamiento externo las ayudaría a lograrla. Lo ideal sería que dichas organizaciones, desde sus inicios, tengan una estrategia a largo plazo, claramente concebida, sobre cómo van a recaudar los fondos que necesitan para operar.

Si una oferta de financiamiento externo para un programa específico no cae dentro del área de concentración o experiencia de la organización, esta debe pensarlo dos veces antes de aceptarla, ya que la ejecución del programa podría consumirle mucho tiempo y distraer a la organización de lo que realmente desea lograr. En resumen, la organización debe actuar estratégicamente y ponderar claramente cómo logrará sus objetivos.

⁴⁵ Por ejemplo donaciones de empresas locales, una asignación.

⁴⁶ El financiamiento de la USAID entre 1990 y 1997 cubrió la mayoría de los gastos de operación de EDUCA y la mayoría de sus proyectos.

⁴⁷ La mayor parte de este dinero proviene de cuotas de individuos y compañías del sector privado y de otras contribuciones del sector privado dominicano.

Por supuesto, si la organizacion ya no desempeña ningun papel, no esta fuera del marco de lo posible que sea el momento de que la organizacion deje de existir. Durante la evaluacion de EDUCA, se les pregunto a todos los entrevistados si no debia ser esta una posible opcion para EDUCA. En el caso de EDUCA, la respuesta fue un resonante 'no'.

VII OBSERVACIONES FINALES

Apoyar la reforma desde fuera no es fácil, aun si se es un acaudalado empresario Algunos gobiernos reciben con beneplacito el apoyo y la participacion de la sociedad civil, otros no Algunos ministros de educacion son receptivos al apoyo del sector privado, otros no La prioridad de la educacion va y viene dependiendo del gobierno de turno

Rafael Toribio - un actor clave en Plan Educativo, coordinador nacional del Plan Decenal, y miembro del grupo de asesores de EDUCA – se siente prudentemente optimista de que la direccion que EDUCA ha decidido recientemente tomar es la correcta

Mucho dependera de la capacidad de la nueva Junta de Directores La reciente formulacion de la estrategia de EDUCA para el periodo 1998-2001 es correcta La vision y la definicion estrategica coinciden con los cambios que han ocurrido en el sistema educativo y en la Secretaria de Educacion Tambien coinciden con las fortalezas de EDUCA Mucho dependera de la capacidad de EDUCA para ejecutar la vision El nuevo equipo de EDUCA tiene esta capacidad

Sin embargo, la participacion de la sociedad civil para impulsar la reforma de politicas es algo todavia relativamente nuevo en la Republica Dominicana El actual gobierno transmite señales mezcladas en cuanto a si desea el apoyo de la sociedad civil y que tipo de apoyo desea La educacion ocupa un lugar importante en la agenda del actual gobierno, pero ¿lo seguira siendo en la agenda del proximo gobierno?

Con respecto a lo anterior, Gustavo Tavares, uno de los fundadores de EDUCA y su primer Presidente, y el Ing George Arzeno Brugal, Presidente recién electo de EDUCA, comentaron

El hecho es que en paises como la Republica Dominicana los gobiernos van y vienen mientras que la sociedad civil permanece Por tanto la sociedad civil tiene la obligacion de asegurar continuidad especialmente en un area tan critica para el desarrollo de un pais como lo es la educacion

AGRADECIMIENTOS

Este estudio sobre EDUCA no se hubiera realizado sin el apoyo entusiasta de muchas personas en la Republica Dominicana y otros lugares. En la Republica Dominicana, vaya nuestra gratitud a la Directora Ejecutiva de EDUCA, Aida Consuelo Hernandez, y a su personal, por la paciencia que tuvieron para contestar preguntas interminables, compartir todos sus materiales con nosotros, y revisar cuidadosamente los diferentes borradores del estudio. Tambien, agradecemos particularmente a la Junta de Directores y a los asesores de EDUCA por las muchas horas que pusieron a nuestra disposicion para ser entrevistados y para revisar los borradores de este estudio. En el texto del estudio aparecen citas de varios de estos individuos. Tambien agradecemos en particular a la USAID/Republica Dominicana por financiar este estudio, y a su personal por el gran apoyo que nos brindaron durante el proceso - Marilyn Zak, Directora, Leo Garza, Subdirector de la Mision, Brian Rudert, Jefe de Equipo para el Objetivo Estrategico de Crecimiento Economico, Soraya Morillo y Fanny Jorge del personal de contrato.

Fuimos muy afortunados de que varios destacados educadores aceptaran revisar los primeros borradores de este estudio. Sus comentarios y sugerencias fueron invaluable para mejorar la calidad del documento final. Nuestras gracias en particular a un grupo de educadores que tienen vasta experiencia trabajando en el area de reforma de las politicas educativas en America Latina y otros paises: Ernesto Schefelbein, Fernando Reimers, Gustavo Arcia, Ray Chesterfield, Ash Hartwell, Joseph DeStefano, Nick Mills, Carleton Corrales, Emily Vargas-Baron, y David Evans. Marco Tullio Mejia y Ned Van Steenwyck de la USAID/Honduras, y Katherine Taylor del Banco Interamericano de Desarrollo, tambien ofrecieron sugerencias excelentes para mejorar el contenido del documento. Leonel Bendeck y Ricardo Maduro, directores ejecutivos de las asociaciones de empresarios CADERH y FEREMA en Honduras, tambien tuvieron la amabilidad de revisar y hacer comentarios sobre uno de los borradores del estudio. Fausto Segovia, ex-ministro de educacion del Ecuador, y Diana Gonzales, consultora independiente que dirigio los equipos que disenaron y evaluaron el financiamiento de la USAID para EDUCA bajo el Proyecto de Iniciativas Privadas en Educacion Primaria (PIPE), tambien hicieron valiosos aportes.

SOBRE LOS AUTORES

Marcia Bernbaum posee una experiencia de 23 años en desarrollo internacional, 20 de los cuales fungió como jefa de la oficina de recursos humanos en la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y posteriormente como gerente senior. Desde 1996, la Dra Bernbaum ha realizado consultorías en evaluación planificación estratégica desarrollo organizativo y políticas de educación. En las áreas de educación y políticas educativas, la Dra Bernbaum fue coautora, junto al Dr Uli Locher, de una evaluación sobre el impacto de EDUCA la cual constituyó la base para este caso de estudio. Prestó sus servicios como líder de equipo en una evaluación del programa de educación básica para niñas financiado por la USAID en Malawi, y actualmente completa un caso de estudio sobre un programa de educación sobre derechos humanos en Perú. También fue coautora del "Marco Estratégico de la USAID para la Educación Básica en África" que ofrece pautas a las misiones de la USAID para diseñar, implementar y evaluar programas de educación básica en África. Posee un Doctorado en Psicología del desarrollo de la Universidad de George Washington.

Por su parte, Uli Locher es un especialista en desarrollo internacional con más de 20 años de experiencia en monitoreo de desempeño, evaluación de programas planificación estratégica, gerencia e investigaciones en ciencias sociales. Ha trabajado extensamente con la USAID, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo ONG e instituciones de investigación. En el área de educación primaria además de ser el coautor de la evaluación sobre el impacto de EDUCA junto a la Dra Bernbaum el Dr Locher fungió como líder de equipo en el diseño de un proyecto de la USAID para mejorar la educación primaria en Haití. También ha evaluado proyectos de educación primaria del sector privado en Haití y un proyecto de reforma del sector educación en Guinea para la USAID. Dirigió el equipo del Banco Mundial en la primera evaluación de la reforma del sector educación en Haití. El Dr Locher actualmente se desempeña como profesor adjunto de sociología en la Universidad de McGill. Obtuvo su Doctorado de Sociología en la Universidad de Yale.