



# Opciones de inversión social privada de naturaleza empresarial en educación básica



# Índice

	Pag
<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Educación e inversión social privada</b> .....	<b>5</b>
> El derecho a la educación .....	5
> Situación de la educación en América Latina .....	7
> La importancia de la participación del sector privado en educación .....	9
<b>Temas prioritarios de intervención</b> .....	<b>11</b>
<b>Mejorar acceso y permanencia</b> .....	<b>13</b>
> Subsidios a la educación .....	14
> Construcción y mejoramiento de la infraestructura educativa .....	23
> Apoyo de establecimientos y programas .....	26
<b>Fortalecer una educación de calidad</b> .....	<b>32</b>
> Fortalecimiento del liderazgo directivo .....	34
> Mejoramiento de la gestión de las instituciones .....	41
> Implementación de modelos y estrategias pedagógicas .....	51
> Incentivos a docentes e instituciones .....	57
<b>Inclusión y atención a diferencias</b> .....	<b>61</b>
<b>Políticas públicas y gestión del sistema</b> .....	<b>64</b>
> ¿Qué es una política pública? .....	65
> Acciones en el sector empresarial .....	67
<b>El Qué de las intervenciones</b> .....	<b>74</b>
> Análisis del contexto a intervenir .....	75
> Capacidad de intervención desde el sector privado .....	79
> Identificación de buenas prácticas o estrategias existentes .....	80
<b>El Cómo</b> .....	<b>84</b>
> Sobre los procesos de selección de los beneficiarios .....	85
> Sobre la intervención .....	86
> Sobre la sostenibilidad .....	90
> Consideraciones generales sobre las intervenciones .....	91
<b>Los arreglos institucionales</b> .....	<b>92</b>
> La organización interna .....	93
> ¿Con quiénes? .....	95
<b>Reflexiones finales</b> .....	<b>102</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>105</b>
<b>Agradecimientos y créditos</b> .....	<b>106</b>

## Introducción

La educación de calidad ocupa un lugar central en el desarrollo y consolidación de las naciones, es promesa y oportunidad para el logro de sociedades exitosas y para disminuir las brechas de inequidad social y económica.

La educación cumple con una triple misión: formar ciudadanos y sentar las bases de la convivencia, aportar a la competitividad económica de los países y facilitar la cohesión social disminuyendo las brechas de la inequidad.

Los empresarios y las fundaciones empresariales, denominados genéricamente en esta guía como sector privado, se han constituido en actores significativos para la consolidación de mejoras educativas en sus entornos de actuación y para el impulso de agendas educativas nacionales.

Para apoyarlos en tan importante tarea, esta guía busca identificar avances, aprendizajes y ejemplos prácticos de intervenciones del sector privado en educación, de forma que aporten elementos a aquellas empresas y fundaciones que inician sus acciones en este sector. No pretende hacerlo de manera exhaustiva, en términos de las categorías que propone ni de las prácticas que plantea, más bien busca presentar al lector una serie de reflexiones sobre las cuales pueda revisar y consolidar sus prácticas.

Esta guía se concentra en la educación básica. Y la educación a la que se refiere es aquella que busca garantizar el aprendizaje pertinente y necesario de los niños y jóvenes en el contexto escolar formal. Lo cual implica interactuar de forma directa con los actores y autoridades responsables de garantizar y materializar el derecho a la educación.

La guía se asume como un producto vivo e inacabado. Vivo en tanto se irá alimentando y renovando conforme se avanza en la identificación de prácticas, de aprendizajes y de programas y proyectos. Inacabado en tanto aún queda mucho por decir, por identificar y por analizar, pues el universo de fundaciones y empresas identificadas, comparado con el amplio panorama disponible de América Latina, es reducido.

Los contenidos de la guía son el resultado del análisis realizado sobre la información recabada a partir de diálogos telefónicos y virtuales con organizaciones expertas en la materia y de la revisión de documentación disponible en la web sobre experiencias adelantadas por empresas y fundaciones.



Inicialmente y a partir de información secundaria se estructuró el mapa de inversión en las que se clasifican las intervenciones. De manera simultánea, se contactaron diferentes organizaciones privadas para convocarlas a un diálogo individual e invitarlas a diligenciar una ficha técnica sobre sus proyectos. Con la información proveniente de estos medios, y con la experiencia de la autora de la guía, se fueron precisando estos temas y sus contenidos.

Posteriormente se invitó a un grupo de lectores externos y expertos en temas educativos liderados por el sector privado a revisar los temas propuestos y compartir comentarios sobre el documento.

El contenido que el lector encontrará a continuación parte de la descripción de la situación educativa de América latina y algunos argumentos que dan peso a la participación del sector privado en educación. Los apartados siguientes dan cuenta de las oportunidades o temas prioritarios de intervención, señalando elementos que favorecen la toma de decisiones y ejemplos concretos de experiencias emprendidas con el liderazgo del sector privado en cuanto a acceso, calidad, inclusión educativa e incidencia en política pública. En la guía se desarrollan insumos para avanzar en la definición del Qué y el Cómo de la intervención, y los arreglos institucionales que demandan algunos procesos. Y finalmente se comparten unas reflexiones que puedan alimentar el trabajo adelantado por el sector privado en educación.

Esta guía, de Opciones de inversión social privada de naturaleza empresarial en educación básica es parte del proyecto de “Filantropía colaborativa e inclusión social” que la Fundación para el Desarrollo Institucional de Organizaciones Sociales (Fundación DIS) viene desarrollando con apoyo de la Fundación Ford. Se diseñó con la intención de provocar reflexiones, alimentar la toma de decisiones e ilustrar algunas rutas identificadas a partir de los desarrollos y de los conocimientos que empresas o fundaciones empresariales han venido construyendo.

La edición y publicación virtual de esta guía se realizó con el apoyo de la Comunidad de Madrid y SECOT en el marco del proyecto Centro Virtual de Información y Servicios para el fortalecimiento institucional de la sociedad civil en Iberoamérica - Fase II.

Queremos agradecer a todas las fundaciones empresariales y personas expertas que aportaron su conocimiento y experiencia a la construcción de esta guía, en especial a los lectores Aida Hernández - Educa, Cristiana de Amenabar - Fundación Carlos Novella, Juan Carrasco - Fundación Minera Escondida, Karine Gruslin - Asociación Empresarios por la Educación, Michael Lisman, Mónica Sandoval - Proantioquia y Rosa Maria Vivas - Eduquemos.

# Avances de la inversión privada en educación

## El derecho a la educación

El papel estratégico de la educación para el desarrollo de las sociedades y de las personas se expresa también en el campo de los derechos: la educación es un derecho que favorece el goce de otros derechos. Esto implica lo siguiente (Unesco, 2007 a):

- **El derecho de los niños, niñas y jóvenes al acceso**, en igualdad de oportunidades y sin discriminación alguna, durante todas las fases de la vida, que asegure las transiciones eficaces durante tales fases<sup>1</sup>, y disponga de los recursos, equipos y materiales adecuados, así como del personal docente debidamente formado.

El acceso a educación implica la eliminación de aquellas barreras que en los contextos, las comunidades y en las escuelas puedan impedirlo.

- **El derecho a una educación de calidad** que les permita a todos los niños, niñas y jóvenes realizar su potencial, desarrollar las competencias pertinentes para la vida, así como aprovechar las oportunidades de empleo.

Definir un concepto de calidad educativa es una tarea difícil, pues ésta es una categoría sujeta a los contextos, prioridades e intereses de los diferentes implicados. Sin embargo, en esta guía queremos abogar por una perspectiva de la calidad de la educación que enfatice tanto en el desarrollo cognitivo como objetivo primordial de la educación -y mida su éxito en el logro de este propósito-, como una que “(...) promueve el desarrollo creativo y psicológico, respaldando los objetivos de la paz, la ciudadanía y la seguridad, fomentando la igualdad y transmitiendo los valores culturales mundiales y locales a las generaciones futuras.” (Ibid, p. 32).

La definición anteriormente expuesta pone, para su materialización, el énfasis tanto en lo que aprenden, como en la manera como lo aprenden y en un entorno favorable y saludable. Dicho de otra manera, se requiere de una serie de elementos: programas de estudios amplios, pertinentes e integradores; de una concepción de aprendizaje y de evaluación basado en los derechos humanos que ponga a los estudiantes como sujetos activos de su aprendizaje y defina procesos inteligentes, constructivos y no excluyentes de evaluación encaminada a detectar oportunidades de mejora en los aprendizajes; y finalmente, de un entorno de aprendizaje acogedor, saludable, protector y en el que se da lugar a las diferencias sociales y sexuales.

- **El respeto en los entornos de aprendizaje**, es decir a un sistema educativo que respete su dignidad, vele por el cumplimiento de sus derechos humanos; identidad, expresión de sus opiniones, la integridad física, que favorezca la participación inclusiva, el respeto a las particularidades culturales, de lengua y religión, así como la erradicación de cualquier forma de violencia.

---

<sup>1</sup> Es por esto, que aunque la guía se concentra principalmente en Educación básica, se consideró pertinente compartir algunos ejemplos, mediante los cuales empresas o fundaciones empresariales busca garantizar la continuidad educativa en ciclos de difícil acceso educativo.

Trabajar por garantizar el derecho a la educación y mejorar sus condiciones implica construir perspectivas, estrategias pertinentes a los contextos y las sociedades, así como a las necesidades y los intereses de los protagonistas de la educación. Implica también definir formas de actuación, disponer recursos, y contar con la solidaridad de las diferentes organizaciones que marcan las agendas del desarrollo económico y social.

La materialización del derecho a la educación es un asunto de todos. Recae en los gobiernos nacionales, regionales y locales la obligación de garantizarlo, y de crear un entorno económico y político favorable, así como de dar cuenta de los logros del sistema educativo en los diferentes niveles desde el aprendizaje de los estudiantes hasta la inversión de los recursos.

Se hace necesaria la concertación de los gobiernos con otros sectores y actores, así como organizaciones de la sociedad civil, los medios de comunicación, el sector privado, las comunidades locales y las familias entre otros, quienes disponen de competencias y recursos que permiten aumentar las capacidades para garantizar el derecho a la educación de todos los niños y niñas.

Es desde este lugar donde vale la pena revisar e incentivar los aportes y la participación del sector privado empresarial y sus fundaciones en los asuntos educativos. Por las razones ya expuestas, el sector empresarial encuentra en la educación un campo de interés, destinando así recursos propios y movilizandolos adicionales en función de mejorar la calidad de vida de las comunidades o grupos poblacionales de su interés.

“En su sentido más concreto, la Responsabilidad Social Empresarial es una forma de práctica gerencial, a través de la cual se administran de la mejor manera posible los impactos de la empresa sobre sus grupos de interés. En ocasiones, las empresas deciden que la gestión del impacto sobre ese stakeholder que es la comunidad, puede manejarse a través de un programa de Inversión Social.” (Carvajalino, 2007, [www.fundaciondis.org/descargas/ISP\\_2007\\_FMinetti.pdf](http://www.fundaciondis.org/descargas/ISP_2007_FMinetti.pdf))

La inversión social privada produce retornos a la empresa reflejados en el desarrollo y aumento de capacidades de sus comunidades de interés. Es siempre voluntaria y se realiza a través de recursos financieros, técnicos o humanos como los voluntariados empresariales, por ejemplo. Siempre en función de aportar al mejoramiento de un bien público como la educación.

“Nuestro propósito como Corporación no es ejercer la caridad, dado que a la gente no le agrada recibir “cosas de caridad” además, estas acciones son pasajeras. En realidad, Nosotros repartimos muy poco dinero, Nosotros suministramos programas, propiedad intelectual, nuestra experiencia y el conocimiento práctico sobre cómo hacer las cosas bien. Llevamos a cabo foros, para los cuales obtenemos la participación de reguladores gubernamentales de diferentes países, de esta manera podemos aprender unos de otros. Tratamos de facilitar el aprendizaje y la conservación de estas conexiones, de tal forma que los reguladores puedan ayudándose mutuamente”. Will Swope, Vicepresidente y Gerente General de Asuntos Corporativos del Grupo Intel. En: [www.graphics.eiu.com/upload/FedEx.Educ.loRez.pdf](http://www.graphics.eiu.com/upload/FedEx.Educ.loRez.pdf)

## Situación de la educación en América Latina

Aunque la situación, el contexto y los retos educativos de América Latina varían de país a país, es posible identificar una serie de desafíos comunes, que persisten a pesar de los esfuerzos en materia de cobertura, calidad y equidad. Los sistemas educativos latinoamericanos continúan asumiendo el reto de garantizar el acceso a educación de calidad a sus estudiantes (PREAL, 2006).

La consolidación de aprendizajes pertinentes es un gran desafío. Los resultados en pruebas nacionales e internacionales denotan importantes preocupaciones (PREAL, 2006). Los países de la región obtienen los resultados más bajos en las pruebas internacionales, y sus mejoras no son aún suficientes para superar a otros países. Sólo 3 de 9 países que participan en las pruebas Pisa (Chile, Colombia y Perú) muestran avances con relaciones a versiones anteriores, no obstante, siguen siendo los países de más bajo desempeño.

“50% de los estudiantes de Brasil, Argentina, Panamá y Perú no alcanzan siquiera el nivel 2, considerado como lo mínimo necesario en lectura. En contraste, 90% de los estudiantes de Finlandia, Corea del Sur, Hong Kong y Shanghai alcanzan este nivel. (...) Latinoamérica y el Caribe obtienen sistemáticamente peores resultados que lo que predeciría su nivel de ingreso per cápita o su gasto en educación.”<sup>2</sup>

La disminución de las brechas de desigualdad es una prioridad: los niños provenientes de las familias pobres alcanzan menores puntajes que aquellos provenientes de familias de clase media y alta. Y las escuelas no logran desarrollar en sus estudiantes las competencias que se requieren en las sociedades actuales en cuanto a la participación ciudadana y el desempeño exitoso en los mundos productivo y personal. (PREAL, 2006).

Las brechas de desigualdad son evidentes cuando se analiza la situación de poblaciones de zonas geográficas dispersas. Los países tienen la tarea de generar condiciones que garanticen el acceso de los niños y jóvenes a una educación de calidad, inclusiva, multicultural y que fomente la diversidad y la democracia (OEI, 2010) así como de lograr que permanezcan en el sistema y culminen el ciclo escolar, problemas que se incrementan especialmente en la población rural y vulnerable. (Ibid).

A esto se suma la disminución de las tasas de repetición “Las tasas de repetición en la primaria bajaron del 29% en 1988 al 11% en 2002, pero siguen siendo más del doble del promedio mundial (5,6 %) y muy superiores incluso al promedio de los países de bajos ingresos (6,7%). En secundaria, si bien la situación es concordante con las tendencias mundiales, la repetición sigue siendo considerablemente superior a la de países de Asia del Este como Indonesia, Vietnam y Filipinas.” (Ibid, p. 9).

En cuanto a la educación secundaria, la OEI (2010), a propósito de los países Iberoamericanos, señala “A diferencia de lo que ocurre en la enseñanza primaria, el acceso y progresión oportuna hacia y dentro del nivel secundario bajo es bastante menor, y la situación entre países más heterogénea:

---

<sup>2</sup> [www.iadb.org/es/temas/educacion/resultados-pisa-2009-resumen,2103.html](http://www.iadb.org/es/temas/educacion/resultados-pisa-2009-resumen,2103.html)

la tasa neta de matrícula en este nivel llega a 75% (frente a 96% en primaria), y va desde 41% (Guatemala) hasta 97% (Brasil y España)”.

El mismo informe de la OEI señala que en la alta secundaria se observa también un comportamiento heterogéneo en la región, pues países como Brasil, Chile y Cuba presentan una tasa neta de matrícula superior a 80%, mientras que El Salvador, Guatemala y Nicaragua, “(...) presentan niveles muy bajos, donde dos tercios o más de los jóvenes está en situación de rezago o simplemente abandonó el sistema educacional. El promedio regional apenas supera los dos tercios. (...)”

Como el mundo productivo es cada vez más exigente con las demandas formativas y las competencias necesarias para enfrentar el mundo laboral, no basta con que los niños culminen la formación básica, pues se requiere un mayor número de años de estudio en condiciones de calidad para tener mayores posibilidades de inserción en el mercado laboral. Señala el PREAL (2006) que “Los trabajadores latinoamericanos siguen teniendo un nivel de escolaridad más bajo que sus contrapartes de Asia del Este y Europa del Este. Y la brecha con Asia del Este está creciendo”.

Según el mismo informe que, aún cuando existen avances, los sistemas educativos se enfrentan a la necesidad de establecer estándares educativos y medir su cumplimiento. Así mismo, y sin desconocer que un gran número cuentan con sus propios sistemas de evaluación y otros tantos participan en las pruebas internacionales, los sistemas de evaluación continúan enfrentando obstáculos para la realización de comparaciones, la divulgación de la información y la claridad de los mismos entre otros.

Finalmente, se enfrentan al enorme desafío de fortalecer la profesión docente en cuanto a su formación, responsabilidad frente a las comunidades, dignificación y remuneración; así como el aumento del gasto público por estudiante.



# La importancia de la participación del sector privado en educación

Aunque el tamaño, las características, el origen y la capacidad del sector privado varíen en los diferentes países de América Latina, se pueden resaltar como argumentos claves para el involucramiento de las empresas y los empresarios en educación, los siguientes:

## a. La educación es clave para el desarrollo de las sociedades:

La educación de calidad ocupa un lugar central en el desarrollo y consolidación de las naciones, es promesa y oportunidad para el logro de sociedades exitosas y para disminuir las brechas de inequidad social y económica.

La educación cumple con una triple misión: formar ciudadanos y sentar las bases de la convivencia, aportar a la competitividad económica de los países y facilitar la cohesión social disminuyendo las brechas de la inequidad.

“No se puede ser competitivo económicamente en forma sostenida en el tiempo si se tienen niveles extremos de inequidad social y de exclusión, porque eso genera conflictos que alteran el orden político y, generalmente, terminan alterando la competitividad económica.”  
(Tedesco, 2000, p.5).

## b. La educación es un asunto de todos:

Al ser la educación un derecho, corresponde a los gobiernos garantizar su plena realización. No obstante, no puede esperarse que sean ellos solos quienes resuelvan y dispongan la totalidad de las condiciones. Las familias, las organizaciones de la sociedad civil, las agencias de cooperación, las empresas y sus fundaciones también tienen responsabilidades, roles y recursos que aportar, movilizar y disponer en función de la consolidación de mejores oportunidades de educación de calidad para niños, niñas y jóvenes.

La reconocida capacidad del sector empresarial para innovar; usar de forma efectiva y eficiente los recursos humanos, técnicos y financieros; implementar ideas y ejecutar proyectos en forma ágil y eficaz, representa un activo muy importante para los sistemas educativos. La incorporación de nuevas ideas y formas de gestión resulta fundamental en un sector que no es fácilmente permeable a los cambios.

## c. Invertir en educación garantiza talento humano cualificado:

El sector privado es un importante receptor de talento humano, el cual adquiere las bases fundamentales para su desarrollo personal en la educación básica y media. En América Latina gran parte de la población en edad escolar recibe su formación en el sistema educativo escolar y ésta se convierte casi que en la única educación formal que reciben a lo largo de su vida, y con la que deben enfrentar el mundo laboral.

**d. La educación agrega valor y beneficios a la operación de la empresa:**

La inversión sistemática, comprometida y pertinente en educación mejora en forma importante los vínculos con las comunidades de su área de influencia, lo que redundará en un fortalecimiento de la imagen y reputación de las empresas.

Incluso y dependiendo del tipo de intervención, es posible que aporte al desarrollo de la cadena de valor brindando soluciones o desarrollando capacidades necesarias y faltantes en los contextos de interés de las empresas.

**e. Aporta a la consolidación de sociedades equitativas e incluyentes**

De una parte, puede aportar a la disminución de las brechas de desigualdad socioeconómica favoreciendo a niños, niñas y jóvenes de familias en situación de pobreza y en desventaja económica. El sector privado puede realizar aportes significativos para la disminución de estas brechas fortaleciendo el acceso y la permanencia a educación de calidad y focalizando sus intervenciones en esta población.

De otro lado, la educación aporta a la consolidación de un entorno social y económico favorable para el desarrollo de los negocios de la empresa.

**f. Los empresarios tienen doble misión: como ciudadanos y como líderes con capacidad para influir en la toma de decisiones:**

Todo empresario es ante todo un ciudadano, miembro de una comunidad con derechos y deberes, y es a la vez un ciudadano empoderado, que posee recursos, reputación, visibilidad, y capacidad de hacer oír su voz y de influir en distintos escenarios de toma de decisiones, por lo que está en una posición privilegiada para incidir en las políticas públicas educativas, y movilizar, posicionar y gestionar que la educación se ponga en la agenda del desarrollo local, regional y nacional.

## Temas prioritarios de intervención

En tiempos actuales es posible identificar una gama variada de formas participación del sector privado en educación, que va desde el aporte básico de donaciones o materiales, de recursos financieros para el desarrollo de acciones de menor o mayor complejidad, hasta la movilización social, disposición de conocimientos y capacidades de gestión en asuntos asociados a la incidencia en las políticas educativas o la consolidación de agendas educativas.

Coexisten las inversiones directas en territorios geográficos delimitados por los intereses de las empresas, donde se desarrollan acciones individuales o en alianzas con otros actores públicos y privados, con la asociación en movimientos más amplios de empresas y fundaciones empresariales, como los Empresarios por la Educación, o que suman otros actores de la sociedad civil para potenciar mejoras en la educación como Mexicanos Primero y Todos pela Educacao.

En los últimos años, las formas o niveles de intervención han venido incrementando su complejidad y sofisticación, en términos de actores involucrados, temas abordados, tiempos de actuación, grado de involucramiento de la empresa y/o fundación, y herramientas e instrumentos de aproximación y trabajo.

¿En qué participa el sector empresarial en educación? ¿Qué elementos median la toma de decisiones sobre su mejor oportunidad de aporte? ¿Cómo lo hacen y con quiénes? Son los aspectos que se intentarán desarrollar a continuación con el propósito de enriquecer las oportunidades de intervención del sector privado en los asuntos educativos.

En esta guía proponemos los siguientes temas como ejes para promover la reflexión y el diálogo, a saber: Opciones para incentivar el acceso a educación de calidad; Fortalecimiento de una educación básica de calidad y equidad; Inclusión y atención a las diferencias, e Incidencia en políticas públicas educativas para impactar la gestión del sistema educativo.



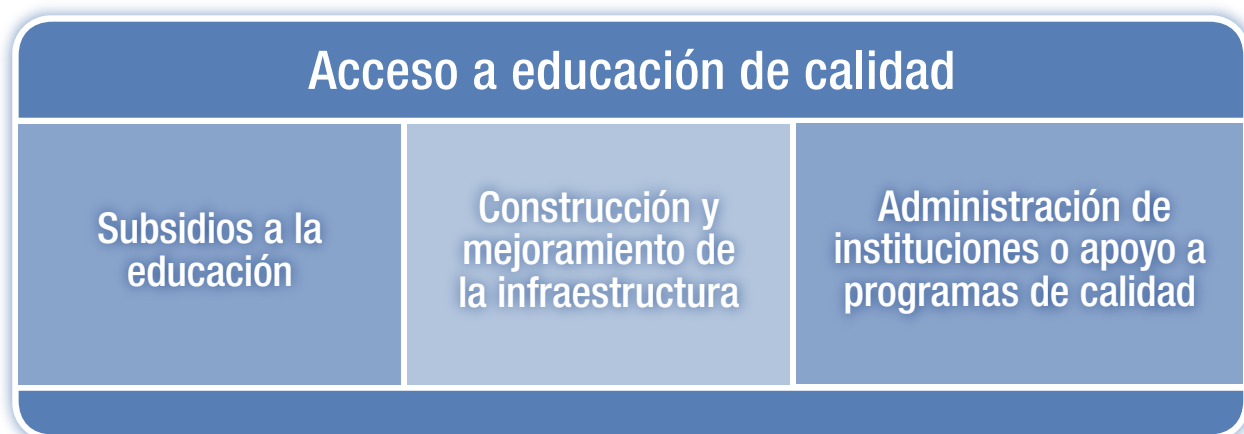
Tales temas se desarrollaran teniendo en cuenta tres puntos:

- a. ¿En qué consiste?: donde se describirá el alcance que da la guía al tema en cuestión.
- b. Elementos para la reflexión: donde se resaltan elementos que pueden aportar a la reflexión sobre la elección o la implementación del tema.
- c. Algunas experiencias: se señalan experiencias lideradas por el sector empresarial y que avanzan en las temáticas mencionadas.

## Opciones para mejorar el acceso y la permanencia escolar

Aún cuando los sistemas educativos latinoamericanos se aproximan en la educación básica primaria a coberturas universales, continúan teniendo el reto de garantizar el acceso y la permanencia escolar de las poblaciones en desventaja socioeconómica y con mayor vulnerabilidad, especialmente en los sectores rural y urbano marginal. También existen grandes retos para garantizar oportunidades educativas a la primera infancia y a los jóvenes egresados de la formación básica y secundaria.

En pro de lo anterior se identifican acciones organizadas a partir de las siguientes categorías: subsidios a la educación, apoyo en el mejoramiento, construcción de infraestructuras escolares, administración y apoyo a establecimientos educativos o desarrollo de programas de calidad.



1. Subsidios a la educación
2. Construcción y mejoramiento de la infraestructura educativa
3. Administración o apoyo de establecimientos educativos y programas de formación

## Subsidios a la educación

### a. ¿En qué consiste?

Esta opción se refiere a los esfuerzos que se emprenden para apoyar el acceso y la permanencia escolar de aquella población cuya situación económica limita la realización de su derecho a la educación. Las empresas o fundaciones empresariales pueden financiar los cupos escolares mediante un pago periódico destinado a cubrir gastos educativos (matrícula, pensión, uniformes, alimentación, transporte, entre otros). Se trata de experiencias que se implementan tanto en beneficio de estudiantes de la educación básica como de la media y superior. Existe en este bloque de intervenciones, una oportunidad para que el sector privado realice aportes significativos directamente a la población en edad escolar de cualquiera de sus grupos de interés. Así por ejemplo, puede beneficiar a los hijos e hijas de sus trabajadores; a la población de sus comunidades o, si se trata de empresas de alcance nacional, a niños, niñas y jóvenes del país.

### b. Elementos para la reflexión:

Este tipo de programas funcionan cuando las empresas o las fundaciones:

- Cuentan con recursos suficientes y amplios para garantizar el número de beneficiarios definidos durante el ciclo escolar financiado, así como para ampliar año tras año las coberturas.
- Cuentan con un personal limitado y una estructura administrativa que permite realizar el seguimiento y administración de los recursos.
- Busca el reconocimiento inmediato y efectivo de sus grupos de interés y los focaliza como su grupo poblacional a beneficiar.
- Apunta a resolver una necesidad que afecta su proceso productivo, bien por la falta de capital humano preparado o porque sus comunidades de interés lo requieren para fomentar el desarrollo.
- Cuentan con el aval de las autoridades educativas del Ministerio o Secretarías de Educación, o instancias regionales o distritales, según sea el caso, sobre todo si los programas van destinados a apoyar población escolar de centros educativos públicos. La presencia de convenios o acuerdos es importante en estos casos.

A través de la financiación del acceso y de la permanencia en el sistema escolar, los empresarios y las empresas pueden:

- Asegurar el acceso y la atención de población beneficiaria focalizada con necesidades específicas a quienes se les dificulta o limita el derecho a la educación.
- Mantener un contacto directo con sus beneficiarios.
- En el caso de la educación superior y la formación al nivel secundario, facilita el desarrollo de capacidades y la formación que en el mediano plazo puede llegar a beneficiar la cadena de valor de las empresas, ligando las oportunidades de formación a las necesidades identificadas.
- Promover la inclusión educativa y disminuir las barreras de desigualdad social y económica.

Sin embargo, cualquier empresa o fundación empresarial interesada en el desarrollo de este tipo de intervenciones, deberá tener presente que:

- Se trata de iniciativas cuya sostenibilidad está asociada principalmente a los recursos destinados por la empresa. Sin el flujo continuo de este recurso o con su disminución, menor será la cantidad de población que se verá beneficiada. Por estas razones, en el mediano y largo plazo puede resultar una apuesta costosa de sostenibilidad limitada.
- Es una respuesta importante para atender un tipo de población pero no genera cambios en el sistema educativo, ni en la prestación del servicio.
- Si se trata de focalizar la atención en población en situación de vulnerabilidad y riesgo, es ideal que cuente con el desarrollo de estrategias complementarias con al menos tres componentes:
  - + Seguimiento y acompañamiento: tanto al rendimiento académico, y la asistencia, como al bienestar e interés por mantenerse en el proceso educativo. Con estas acciones, se busca identificar y atender oportunamente posibles factores que puedan afectar el proceso formativo, para informarlos y/o remitirlos a los actores responsables.
  - + Trabajo familiar: Implicar a la familia de forma que se convierta en un aliado que apoya e incentiva la formación escolar.
  - + Proyecto de vida, habilidades para la vida o acciones complementarias: Se trata de sumar elementos que fortalezcan la formación de los beneficiados a través del desarrollo de competencias comunicativas, de trabajo en equipo, de proyección y autogestión, entre otras.

### c. Ejemplos

El subsidio a la educación es una estrategia que cobra relevancia en algunos contextos y con algunas poblaciones. Miremos algunos ejemplos según edad y momento formativo:

- [> Fundacion ExE El Salvador - Fepade](#)
- [> BBVA filial de Colombia](#)
- [> Fundación Belcorp Perú](#)
- [> Fundación Coca Cola de Chile](#)
- [> Fundación Telmex - México](#)

#### Educación Superior

- [> Bavaria - Empresa Colombiana](#)

[← Volver](#)



☑ [Fundacion ExE El Salvador - Fepade](#)

---

**Fundacion ExE El Salvador - Fepade  
El Salvador  
Programa Edubecas**

El Programa busca recaudar recursos financieros para la concesión de becas a estudiantes de limitados recursos económicos que demuestren un alto rendimiento académico y excelente conducta, contribuyendo así al mejoramiento de la cobertura de la educación en El Salvador.

Edubecas también administra fondos de becas provenientes de diferentes instituciones y personas particulares que confían en FEPADE para la administración de sus aportes, ya que se cuenta con personal calificado y un comité de becas para el manejo en el proceso de promoción, reclutamiento, selección, otorgamiento, desembolso y seguimiento académico, de manera que los estudiantes puedan acceder a becas en Educación parvularia, básica, bachillerato, carreras técnicas, universitarias y maestrías. A la fecha se han administrado más de 16,000 becas.

Información disponible en PREAL: [www.preal.org](http://www.preal.org)

 [Volver](#)

☑ BBVA filial de Colombia

---

**BBVA filial de Colombia**  
**Programa Becas “Pasión por el futuro”**

El BBVA apoya la educación de niños y niñas de escasos recursos mediante el pago de sus costos educativos totales, como pensión o matrícula y uniformes con un complemento alimentario que en la mayoría de los casos les provee el almuerzo y en otras ocasiones hasta el desayuno y las onces. En los últimos tres años (2008 a 2010) se han beneficiado más de 10.000 niñas y niños de 35 instituciones educativas en 25 ciudades del país a través del Programa Becas de Integración. En esta iniciativa se han invertido 9.500 millones de pesos.

Adicionalmente el BBVA entrega kits escolares cada año a niños de escasos recursos en diferentes ciudades del país. Los kits están conformados por un morral, siete cuadernos, un diccionario, un libro para leer y colorear, block, cartulinas, una cartuchera con lápices, colores, tajalápiz, borrador, regla y un recipiente para los líquidos, elementos que les permiten a los niños cumplir con sus deberes escolares a lo largo del año. Se han entregado 43.000 kits escolares en los últimos tres años en Bogotá y en más de 25 ciudades del país.

**Fuente:** Tomado en febrero de 2011 de [www.bbva.com.co](http://www.bbva.com.co)

← Volver

☑ Fundación Belcorp Perú

---

**Fundación Belcorp Perú**  
**Programa: Mujeres iluminando mujeres**

Entendiendo que la educación es la mejor herramienta para forjar mujeres capaces de transformar la sociedad, la Fundación ofrece becas de estudio para niñas y jóvenes, en su mayoría hijas de sus consejeras, a fin de prepararlas para acceder a mejores oportunidades en este competitivo mundo. Este programa es financiado por la marca L'bel y beneficia actualmente a 180 niñas y jóvenes a nivel nacional. El programa selecciona a niñas que, además de atravesar necesidades económicas, tienen potencial de liderazgo y capacidad de transformar sus vidas, la de sus familias y la de su comunidad. La beca incluye matrícula, pensión, útiles y uniformes. Los colegios seleccionados deben tener una educación basada en valores y que brinden a sus alumnas la oportunidad de aprender un segundo idioma (inglés) y las familiaricen con la computación.

**Fuente:** Tomado en febrero 2011 de [www.fundacionbelcorp.org](http://www.fundacionbelcorp.org)

← Volver

☑ Fundación Coca Cola de Chile

---

**Fundación Coca Cola de Chile**  
**Beca Fundación Coca Cola**

Desde 1993 la Fundación Coca Cola entrega becas para que alumnos de escasos recursos, que se destaquen académicamente, puedan cursar la enseñanza media en liceos técnicos profesionales. Este beneficio consiste en un aporte económico directo a 100 alumnos por año, y consta de aproximadamente US\$ 1.150 anuales para financiar alimentación, vestuario, locomoción, útiles escolares y textos de estudio. Hasta la fecha, se han otorgado más de 850 becas en todo Chile.

En esta labor participan las asistentes sociales de Coca-Cola ubicadas en cada una de las doce plantas del país y se toman en consideración los indicadores de pobreza que entregan las autoridades. Asimismo, la beca establece como criterio de continuidad la responsabilidad y las buenas calificaciones durante los 4 ó 5 años de duración.

**Fuente:** Tomado en febrero 2011 de [www.accionrse.cl](http://www.accionrse.cl)

← Volver

☑ Fundación Telmex - México

---

**Fundación Telmex - México**  
**Programa ayúdame a llegar y Programa lentes**

Fundación Telmex dona bicicletas a niños que, para ir a la escuela, tienen que caminar entre cuatro y seis kilómetros durante una, dos o más horas, cargando libros y cuadernos y soportando las condiciones de frío, calor y/o lluvia.

También, en alianza con autoridades educativas, sistemas estatales y municipales, universidades e Instituciones educativas que cuenten con las carreras de oftalmología y optometría, y clubes de servicio (Leones, Rotarios) buscan aportar a la solución de la limitación visual que dificulta el aprendizaje de escolares del nivel de educación básica.

**Fuente:** Tomado en febrero 2011 de [www.fundaciontelmex.org](http://www.fundaciontelmex.org) y [www.fundaciontelmex.org](http://www.fundaciontelmex.org)

← Volver

☑ Bavaria - Empresa Colombiana

---

**Bavaria - Empresa Colombiana  
Fondo Oportunidades Educativas**

Bavaria, con el apoyo de Lumni, estructuró un programa de patrocinio para los hijos y nietos de los tenderos más vulnerables de Colombia. El programa cubre el 80% del valor de la matrícula de estudios de programas técnicos profesionales, tecnológicos y los dos últimos años de carreras profesionales con un monto máximo de aproximadamente US\$ 750.

Se trata de convenios de patrocinio, que no requieren codeudor ni tampoco pago de intereses, en donde el beneficiario, una vez finaliza sus estudios, y sólo si consigue un empleo, paga un porcentaje al Fondo a partir de sus ingresos, el cual apoya la financiación de otros estudiantes. Además el programa cuenta con un componente de seguimiento académico y personal a los estudiantes, orientado a solucionar problemas que puedan obstaculizar el aprendizaje de los alumnos y prevenir situaciones indeseables que afecten el proceso formativo.

En 4 años se esperan beneficiar 4000 jóvenes colombianos.

**Fuente:** Ficha técnica diligenciada por Lumni y [www.lumni.com.co](http://www.lumni.com.co) accesada en febrero de 2011.

← Volver

# Construcción y mejoramiento de la infraestructura educativa

## a. ¿En qué consiste?

Otra estrategia mediante la cual se busca favorecer el acceso de los estudiantes a la escuela consiste en la mejora, adecuación o construcción total o parcial de infraestructuras apropiadas y adecuadas para el estudio. Esta inversión implica costos asociados a estudios, diseños, materiales, mano de obra, dotación mantenimiento y operación.

## b. Elementos para la reflexión:

Las empresas o las fundaciones pueden desarrollar iniciativas que agreguen valor a los sistemas educativos cuando:

- A través de diagnósticos se identifican las prioridades y se focalizan las instituciones educativas con mayor necesidad.
- Implican la participación de la comunidad educativa y su compromiso con el cuidado y mantenimiento de la infraestructura o dotación.
- Se tramita una necesidad que no ha podido ser atendida por los gobiernos correspondientes, en tanto éstos no disponen de los recursos ni de la capacidad para hacerlo. A manera de ejemplo: la atención inmediata de centros educativos que se han afectado por desastres naturales o conflicto armado.
- Tienen en cuenta los lineamientos nacionales sobre construcción e infraestructura escolar.
- Involucran a las comunidades y las autoridades educativas correspondientes con contrapartidas (recursos humanos, físicos o financieros) para el desarrollo de las acciones y su posterior gestión.

Las inversiones relacionadas con el mejoramiento, adecuación, dotación o construcción de infraestructura, tienen las ventajas de facilitar a la empresa:

- Rápida visibilización, pues se entrega de un bien tangible en lapso de tiempo relativamente corto.
- Rápida y fácil medición del logro e impacto de la intervención.
- El establecimiento de una relación directa entre empresa y beneficiarios.

- Complementa otras acciones cuyos resultados se ven potenciados con la mejora de la infraestructura.
- En caso de que el negocio de la empresa se relacione con la construcción o mejoramiento de infraestructura, puede resaltar la pertinencia del negocio frente a sus grupos de interés.

Sin embargo, es clave que el sector empresarial interesado en este tipo de intervenciones sea consciente que de manera similar al apoyo económico, la inversión en infraestructura aporta a resolver necesidades inmediatas y no a la transformación de procesos o prácticas que mejoren en forma real y sostenible los sistemas educativos local y nacional.

Además, requiere de la implicación de los gobiernos correspondientes así como de las comunidades educativas, en aras de facilitar el mantenimiento y administración.

### c. Ejemplos

Algunos ejemplos que amplían las posibilidades de intervención a través de esta opción son:

 [Fundación Carlos F. Novella de Cementos Progreso](#)

 [Volver](#)



☑ Fundación Carlos F. Novella de Cementos Progreso

---

**Fundación Carlos F. Novella de Cementos Progreso - Guatemala  
Remodelación y Mejoramiento de Escuelas**

La Fundación apoya entre otras acciones y en consonancia con el negocio de la empresa, proyectos para mejorar los edificios donde funcionan establecimientos educativos, proporcionando material de construcción y mobiliario, equipo y material educativo. Se implementa según la solicitud de la comunidad conformada en juntas escolares (integradas por maestros, padres y autoridades locales).

Para la asignación del apoyo, el programa se acerca a las comunidades y realiza junto a ellas una priorización de acciones para la remodelación o ampliación de la escuela en función del mejoramiento de las condiciones de salubridad y adecuación de las instalaciones y de acuerdo a los lineamientos oficiales de la Unidad de construcción escolar del Ministerio de Educación.

Realizan visitas y reuniones a las comunidades buscando la participación de los pobladores y padres de familia en la intervención, la sostenibilidad, mantenimiento y funcionamiento de la adecuación o mejoramiento de la infraestructura escolar. Los miembros de la comunidad educativa (padres, maestros, y autoridades locales) se apropian del plan de construcción y se comprometen a participar activamente en ella.

La Fundación promueve la participación y aportes de las autoridades locales y de la comunidad, gestiona el apoyo de recursos con socios internacionales (Programa de Alianzas de RTI/ USAID) o locales, brinda soporte técnico y herramientas de gestión cuando la municipalidad no desarrolla planos y dibujos de las instalaciones.

Anualmente benefician cerca de 22 escuelas anuales, aproximadamente 15.000 niños.

**Fuente:** [www.cempro.com](http://www.cempro.com) accesada en febrero de 2011.

Ficha técnica remitida a la Fundación DIS junio 2011.

← Volver

# Administración o apoyo de establecimientos educativos y programas de formación

## a. ¿En qué consiste?

El sector privado también puede poner su experiencia, su conocimiento, y sus recursos a disposición de la creación y administración de centros educativos que favorezcan la formación de la población focalizada, en los asuntos educativos elegidos. Lo hace como una forma para solucionar problemas de acceso, calidad y/o pertinencia atendiendo población cuya cobertura no está siendo garantizada por el Estado o, si lo hace, presta el servicio en condiciones de baja calidad y que no responden a las necesidades educativas de la zona.

Se identifican diferentes modalidades, algunas de las cuales cuentan con el apoyo financiero de los gobiernos, y el sector privado aporta su conocimiento y compromiso con el desarrollo de las iniciativas.

Otra modalidad, de actuación de los empresarios consiste en la financiación de programas educativos pertinentes, el sostenimiento de centros o instituciones educativas, a través de alianzas o con sus propios recursos. Existen experiencias en los diferentes ciclos de la formación escolar: atención a la infancia, estudiantes de la educación media y de la superior.

## b. Elementos para la reflexión:

En este tipo de opciones de intervención, el sector privado puede:

- Aportar a resolver la falta de oportunidades educativas para población vulnerable y en condiciones de desventaja socioeconómica en zonas en las que la intervención de las autoridades gubernamentales no es suficiente.
- Atender en condiciones de calidad y pertinencia a la población focalizada a través de la implementación de modelos pedagógicos pertinentes e innovadores para las necesidades de la población.
- Administrar de forma directa y eficiente la prestación del servicio educativo en las zonas de interés o áreas de influencia, y en diálogo con las prioridades de desarrollo de la zona y como solución a necesidades identificadas.
- Formar recurso humano cualificado y acorde a las necesidades de la empresa y de la zona.
- Poner su experiencia y conocimientos al servicio de la formación de los sujetos escolares y en estrecha relación con las necesidades formativas de los contextos en los que están insertos.

- Aportar a la disminución de las brechas de inequidad siempre que la población beneficiaria se caracterice por condiciones socioeconómicas desventajosas.
- Legitimar y posicionar la empresa como un actor clave para el desarrollo de la comunidad / municipio.

Sin embargo, este tipo de intervenciones presenta altos costos y dependencia de los recursos de la empresa tanto en la inversión y adecuación de infraestructuras, como en el sostenimiento y desarrollo de modelos y propuestas educativas. Aunque resuelve problemáticas educativas reales de las zonas beneficiadas, puede desplazar la responsabilidad de las autoridades públicas como garante del derecho a la educación.

### c. Ejemplos

En este tipo de opciones de intervención, el sector privado puede:

En Primera Infancia

➤ [“Programa Futuro Infantil Hoy: una experiencia de calidad en Primera Infancia”](#)

En educación media

➤ [“Instituto Técnico Agropecuario y Forestal \(ITAF\)”](#)

➤ [Codesser - Corporación Educacional de la Sociedad Nacional de Agricultura](#)

En Educación Superior

➤ [“Instituto Superior Tecnológico Nuevo Pachacútec”](#)

← Volver

☑ “Programa Futuro Infantil Hoy: una experiencia de calidad en Primera Infancia”

---

**“Programa Futuro Infantil Hoy: una experiencia de calidad en Primera Infancia”  
Fundación Minera Escondida - Chile.**

La Fundación Minera Escondida se encarga de la financiación del proyecto, de la administración de los centros y participa activamente en el despliegue de sus estrategias como parte del Comité Comunitario que agrupa a las entidades participantes a nivel regional y nacional.

El programa a través de los centros busca brindar una educación de calidad para la primera infancia apoyándose en una propuesta pedagógica construida cuidadosamente y con el apoyo de expertos, centrada en el desarrollo del lenguaje e involucrando a las familias y a la comunidad.

El proyecto beneficia a un total de 1.800 niños entre los 2 y 6 años de edad, y 55 educadoras de 5 Centros Infantiles ubicados en contextos de alta vulnerabilidad social en la comuna de Antofagasta.

**Fuente:** Ficha Técnica remitida a la Fundación DIS. [www.gestrategica.org](http://www.gestrategica.org) - [www.futuroinfantil.net](http://www.futuroinfantil.net)

← Volver

☑ “Instituto Técnico Agropecuario y Forestal (ITAF)”

---

**“Instituto Técnico Agropecuario y Forestal (ITAF)”  
Smurfit Cartón de Colombia “El Tambo - Modelo Pedagógico por Alternancia”  
Colombia**

La Fundación Smurfit Cartón de Colombia, a través del ITAF ofrece educación de calidad a 200 estudiantes hijos de campesinos del área de influencia del proyecto forestal de Smurfit Cartón de Colombia en temas agropecuarios y forestales. El Instituto forma a estos niños, niñas y jóvenes campesinos en educación básica secundaria y media técnica, utilizando la pedagogía de la alternancia educativa e integrando el enfoque de técnicas agropecuarias y forestales.

La pedagogía de la alternancia concibe dos espacios formativos: la institución educativa - IE y el medio social del estudiante (su finca) asistiendo dos semanas a la institución y una semana permaneciendo en su medio social. La IE atiende el desarrollo normal de las áreas del plan de estudios (matemáticas, sociales, ciencias naturales, artística, educación física y religión entre otras; así mismo se prepara con los estudiantes una guía de estudio y observación sobre un tema específico (por ejemplo ganadería o caficultura), que integra las asignaturas académicas del plan de estudios, para ser desarrollada en compañía de su familia en la semana de alternancia. En esta semana el estudiante desarrolla su guía y colabora en las labores de la finca; durante la alternancia los monitores (docentes) del ITAF realizan visita familiares a todos los estudiantes, con el fin de compartir inquietudes sobre la guía de estudios y otros aspectos relacionados con el desempeño personal y académico del estudiante, además de conocer el entorno familiar y productivo.

**Fuente:** Ficha técnica del proyecto remitida a la Fundación DIS.  
[www.fundacionsmurfitcartondecolombia.org](http://www.fundacionsmurfitcartondecolombia.org)

← Volver

☑ Codesser - Corporación Educacional de la Sociedad Nacional de Agricultura

---

**Codesser - Corporación Educacional de la Sociedad Nacional de Agricultura  
Chile**

El Codesser es el principal gremio de los empresarios agropecuarios del país. El Proyecto Educación Media Técnico Profesional beneficia 22 centros educacionales a lo largo del país, desde la ciudad de Mejillones (norte) hasta la ciudad de Coyhaique (sur).

Se busca entregar a los jóvenes atendidos las mejores posibilidades de formación, facilitando así, mejores oportunidades en el futuro, bien en el ámbito laboral o la continuidad de estudios superiores.

El sector privado se insertó en los colegios, por medio de un Consejo Directivo conformado por un grupo de 5 a 10 empresarios exitosos de la ciudad o región, que donan su tiempo para asesorar el funcionamiento del colegio en los ámbitos productivo, de gestión y curricular (diseño de currículum pertinente). Los empresarios ofrecen pasantías de 6 meses a los estudiantes que lo deseen.

**Fuente:** Ficha técnica remitida a la Fundación DIS. [www.codesser.cl](http://www.codesser.cl)

← Volver

☑ “Instituto Superior Tecnológico Nuevo Pachacútec”

**“Instituto Superior Tecnológico Nuevo Pachacútec”  
Perú**

A través del Instituto Edelnor Endesa, Endesa busca generar oportunidades de desarrollo a jóvenes emprendedores a través de la formación como técnicos electricistas. A su vez, esto le permite a la empresa mejorar la calidad de sus contratistas, ya que el objetivo fundamental del programa es brindar una sólida formación técnica y en valores. Adicionalmente el proyecto ofrece a la empresa la posibilidad de intervenir en una de las zonas más pobres de la capital peruana con un programa sostenible de responsabilidad social.

Uniendo esfuerzos, Endesa y el Obispado del Callao decidieron apostar por este proyecto, que ha implicado tanto la creación de la carrera de Electricidad, la creación de las condiciones: construcción y dotación de infraestructura académica, implementando talleres Eléctrico y Mecánico, así como áreas de entrenamiento para que los alumnos realicen sus prácticas.

Con el liderazgo de Edelnor - Endesa se han sumado otros empresarios o empresas apoyando nuevas formaciones, tales como: Escuela de Cocina bajo la dirección del reconocido chef y empresario Gastón Acurio; la carrera de Administración con el apoyo de Mi Banco y el Banco Interamericano de Finanzas (Grupo Fierro); el Hotel Marriott con la carrera de Hostelería, así como carreras cortas de instalaciones de gas dirigidas por Repsol.

**Fuente:** Ficha técnica del proyecto remitida a la Fundación DIS.

[www.diocesisdelcallao.org](http://www.diocesisdelcallao.org)

[www.youtube.com/user/edelnorsaa#p/u/5/IILx6VfiABk](https://www.youtube.com/user/edelnorsaa#p/u/5/IILx6VfiABk)

[www.youtube.com/user/edelnorsaa#p/u/7/S9GC7sMKN8k](https://www.youtube.com/user/edelnorsaa#p/u/7/S9GC7sMKN8k)

← Volver

## Fortalecer una educación básica de calidad

Un reto generalizado de los sistemas educativos latinoamericanos es mejorar la calidad de la educación, garantizando que los sujetos escolares aprendan lo que tienen que aprender en el momento apropiado y para los contextos actuales, reduciendo las brechas entre los diferentes sectores y estratos en materia de aprendizaje.

Es amplia la discusión acerca de cómo entender y definir calidad. Podrían plantearse como punto de partida aquellas ideas centrales y esperadas sobre una educación de calidad. Esta claridad permitirá mejorar la comprensión sobre los actores, los retos de las instituciones educativas, los énfasis en las mediciones de calidad, y sobre todo, las oportunidades de mejora para su garantía.

Un punto de partida para el sector privado interesado en fortalecer este aspecto, será identificar lo que comprende y espera cuando se trabaja por la calidad educativa.

Sin desconocer la riqueza y la complejidad de dicha categoría y siguiendo las ideas planteada en el capítulo anterior, nos aventuramos a incentivar en esta guía apuestas por una concepción de educación de calidad que:

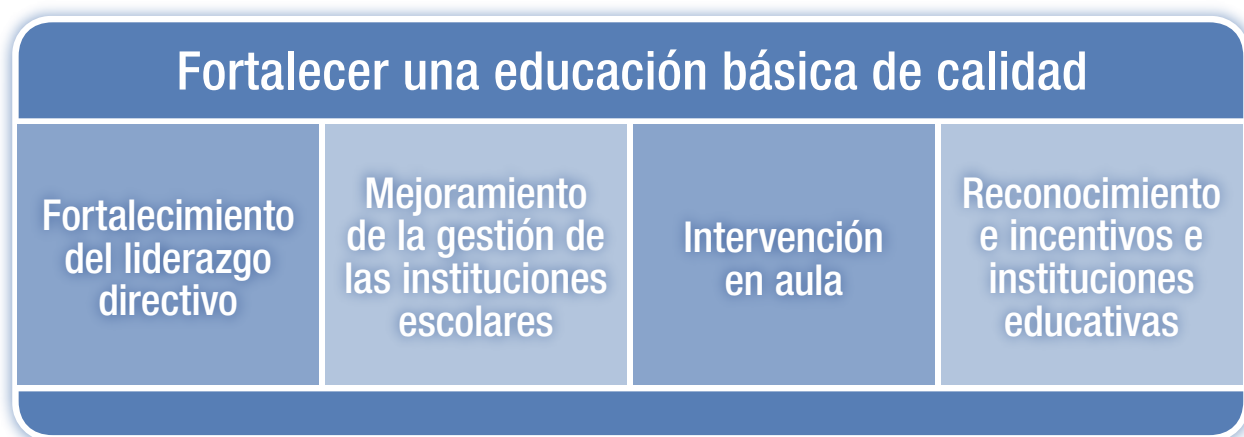
- Tenga en cuenta las diferentes finalidades asignadas a las instituciones escolares: formar para la vida, la vida social, la vida productiva y la participación ciudadana.
- Ponga en su centro el aprendizaje de los sujetos escolares en diferentes dimensiones: saber, hacer, ser y el vivir juntos.
- Realice mediciones basadas en diferentes referentes como: a) resultados académicos medidos a través de pruebas nacionales, internacionales y propias de cada institución escolar. b) resultados no académicos que valoren aspectos como las habilidades y competencias para establecer relaciones, resolver conflictos, liderar acciones en pro del bien común y el medio ambiente y el autocuidado.
- Reconozca la educación de calidad como el resultado de diferentes procesos articulados en pro de la enseñanza aprendizaje y lo pedagógico: la gestión del sistema educativo y las instituciones escolares, el fortalecimiento del quehacer institucional con apertura a la comunidad y al contexto, las competencias y liderazgo directivo, y las competencias docentes, entre otras variables.

Una educación de calidad y desde la perspectiva de los derechos humanos, debe ser eficaz, eficiente, relevante, pertinente y equitativa. Se fundamenta en la obligatoriedad, la gratuidad y la no discriminación:

“La relevancia se refiere al desarrollo de las competencias necesarias para participar en los diferentes ámbitos de la vida humana y construir proyectos de vida con relación a los otros. La pertinencia alude a la necesidad de flexibilizar la enseñanza para que la educación dé respuesta a la diversidad de necesidades de los individuos y contextos. La equidad significa asegurar la igualdad de oportunidades para acceder a una educación de calidad para toda la población, proporcionando a cada quien los recursos y ayudas que requieren. La eficacia y la eficiencia son atributos de la acción pública que nos indican en qué medida se alcanzan los objetivos y se usan adecuadamente los recursos destinados a esta tarea.” (Unesco, 2007 b, p. 5).



Una mirada a las experiencias adelantadas desde y por el sector privado permite identificar que no existe un sólo camino a través del cual los empresarios aportan a este propósito, pues las intervenciones van desde el ingreso al aula a través de modelos pedagógicos innovadores, pasando por programas y proyectos que enfatizan en la formación ciudadana, o ponen el énfasis en las competencias y conocimientos básicos: lectura, matemática y ciencias, y las TIC; así como en el trabajo con los líderes directivos, y apuestas más integrales y complejas basadas en modelos de mejoramiento que tienen en cuenta las diferentes dimensiones de la vida escolar e involucrando a los actores de la comunidad educativa.



Implementar iniciativas encaminadas a mejorar la calidad educativa implica para el sector empresarial desarrollar un conocimiento especializado sobre el tema, y hacer un trabajo articulado tanto con docentes y directivos como con las autoridades educativas correspondientes, las comunidades y las familias.

Requiere también de un sector empresarial sensible y consciente del logro de resultados y del acompañamiento a procesos de mediano y largo plazo, pues sin estos acervos, las iniciativas corren el riesgo de no conseguir el impacto y la sostenibilidad deseada.

A continuación desarrollamos algunas de estas posibilidades de actuación:

1. El fortalecimiento del liderazgo directivo
2. Mejoramiento de la gestión de las instituciones escolares
3. Implementación de modelos y estrategias pedagógicas en el aula
4. Reconocimiento e incentivos a docentes e instituciones escolares

## El fortalecimiento del liderazgo directivo

### a. ¿De qué se trata?

Siendo el papel de los rectores o directores tan importante como el del Gerente en una empresa, algunas iniciativas se concentran actualmente en el fortalecimiento de las capacidades y el desarrollo de las competencias de los líderes educativos para conducir y responder a los desafíos que plantean los sujetos y las instituciones escolares.

Los rectores o directores son “(...) agentes que catalizan el mejoramiento sistémico, generando capacidades para el cambio a nivel de comunidad, fortaleciendo el liderazgo de otros a través de una visión compartida de la reforma local y proveyendo la orientación necesaria para mantener en el tiempo un programa coherente de desarrollo escolar” (PREAL, 2011).

Los líderes escolares tienen bajo su responsabilidad un sinnúmero de actividades que van desde la toma de decisiones sobre los resultados educativos, lo pedagógico, lo administrativo, lo financiero, pasando por el manejo del personal y las relaciones con la comunidad, así como la capacidad para articular todas y cada una de las dimensiones de la vida escolar en función de los aprendizajes de los estudiantes. Las reformas escolares de los últimos años, demandan de estos actores habilidades y responsabilidades para las que no necesariamente se encuentran formados.

Las acciones en esta línea se concentran en fortalecer el papel de estos líderes, de forma que cuenten con las herramientas suficientes para desempeñar su cargo, articulando el logro en las diferentes dimensiones de la vida escolar en función del aprendizaje de los estudiantes.

### b. Elementos para la reflexión:

- Cualquier experiencia que busque aportar en este aspecto, deberá tener presente que dirigir una escuela requiere del desarrollo de competencias diferentes a las que requiere un maestro para desempeñarse en el aula (Aguerrondo, 2005).
- Se trata de competencias que hagan referencia tanto al campo de lo específico y propio del hacer, como de su ser, es decir aquellas que potencian las habilidades y capacidades de los seres humanos, generan confianza y seguridad en sí mismo y sus decisiones, disponen y generan una actitud para el cambio, propician ambientes de trabajo colaborativos, y construyen relaciones interpersonales, entre otras. Las experiencias que desarrollan el Programa Ser Más Maestro de Proantioquia y el que actualmente está construyendo ExE Colombia enfatizan en este tipo de competencias.
- El sector privado encuentra en este campo una valiosa oportunidad para aportar su know how y a través del acompañamiento cotidiano a las instituciones educativas. No obstante, y teniendo en cuenta las complejidades y particularidades de la realidad escolar, no se puede pensar en hacer transferencias literales de la experiencia empresarial a la escolar. De lo que se trata es de abrir diálogos y facilitar el intercambio de saberes que favorezcan la comprensión de la realidad escolar y del propósito final que les ha sido encomendado a las escuelas: garantizar el aprendizaje de los estudiantes.

### c. Ejemplos

En Colombia, fundaciones como Empresarios por la Educación y Promigás, así como la Cámara de Comercio de Bogotá, implementan procesos enfocados exclusivamente en la formación del liderazgo directivo.

- [Fundación Proantioquia y Empresarios por la Educación en Colombia](#)
- [Cámara de Comercio de Bogotá, OEI y otros aliados](#)
- [Fundación Promigas, en alianza con Surtigas](#)
- [Fundación Empresarios por la Educación, Colombia](#)
- [Ejercicio de construcción de perfiles de competencia](#)

← Volver

☑ Fundación Proantioquia y Empresarios por la Educación en Colombia

---

**Fundación Proantioquia y Empresarios por la Educación en Colombia  
Programa Ser Más Maestro**

La Fundación Proantioquia junto con Empresarios por la Educación en Colombia, ha diseñado y estructurado el programa Ser Más Maestro. El programa busca generar un proceso de reflexión personal y contribuir con el mejoramiento de las competencias del ser y del hacer, el fortalecimiento de la calidad personal y profesional el cual se proyecta sin duda en los ambientes educativos. Busca crear el espacio para que los directivos docentes y docentes - de los establecimientos educativos de básica y media -, potencien las actitudes, competencias y habilidades necesarias para enriquecer su quehacer educativo, en un ambiente de auto aprendizaje, trabajo en equipo a distancia y aprendizaje permanente. Para esto se basa en la transferencia de conceptos, conocimientos y metodologías empresariales con un enfoque de responsabilidad social hacia el mejoramiento de la calidad de la educación para el desarrollo educativo de la región; la educación a distancia para llegar a sitios geográficamente apartados del departamento de Antioquia, impactando la calidad y pertinencia de la educación ofrecida a los estudiantes; y el acompañamiento de líderes regionales y voluntarios empresariales como tutores virtuales.

**Fuentes:** Ficha técnica remitida a la Fundación DIS. [www.proantioquia.org.co](http://www.proantioquia.org.co)

← Volver

Cámara de Comercio de Bogotá, OEI y otros aliados

---

**Cámara de Comercio de Bogotá, OEI y otros aliados  
Escuela de Gestión Directiva - EGD**

La escuela cuenta con una alta participación del empresariado como voluntario en el proceso de formación de los directivos docentes, a través de charlas en temas de planeación, trabajo en equipo y sistema de gestión de calidad.

**Fuente:** Ficha técnica remitida a la Fundación DIS.

[← Volver](#)

☑ Fundación Promigas, en alianza con Surtigas

---

**Fundación Promigas, en alianza con Surtigas**  
**Diplomado “Gestión directiva para rectores y coordinadores”**

Se busca fortalecer las capacidades de los líderes de todas las escuelas del municipio de Sincelejo en Colombia. El diplomado cuenta con 240 horas de formación y acompañamiento, tiempo durante el cual se apunta al fortalecimiento de las capacidades de los directivos docentes y sus competencias de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, gestión institucional y de talento humano para que impulsen acciones de mejora del proyecto educativo de sus escuelas.

**Fuente:** [www.regioncaribe.org](http://www.regioncaribe.org)

← Volver

☑ [Fundación Empresarios por la Educación, Colombia](#)

---

**Fundación Empresarios por la Educación, Colombia**  
**Centro de Liderazgo para Rectores**

Desde 2010 se está diseñando el Centro de Liderazgo para rectores “Programa Líderes Transformadores”, a través del cual busca el desarrollo de un líder consciente de sí mismo y de su valor en la sociedad, coherente, cálido, valiente, apasionado que logre resultados estratégicos mediante una gestión participativa en la que sus miembros se conviertan en personas capaces de comprender, ser, vivir y trascender. La propuesta de este Centro de Liderazgo, se basa en una alternativa integral y transformadora y en el desarrollo de tres competencias: las personales, las transversales a cada profesión y las propias o específicas para el cargo de rector. La escuela actualmente construye las competencias con el apoyo de rectores y contará para su implementación con un equipo de expertos, entre ellos, coachs, facilitadores, universidades y empresarios. Los empresarios además de cofinanciar el programa participan como pares en intercambios y diálogos con los rectores.

**Fuente:** Fundación ExE.

[← Volver](#)

☑ Ejercicio de construcción de perfiles de competencia

---

**Ejercicio de construcción de perfiles de competencia  
Fundación Chile**

Un ejemplo interesante realizado para la experiencia chilena, son los perfiles de competencias construidos por la Fundación Chile tanto para directivos, como docentes, psicólogos, bibliotecario, entre otros.

**Fuente:** [www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl)

← Volver



## Mejoramiento de la gestión de las instituciones escolares

Emprender este tipo de procesos implica apuntar al fortalecimiento de la autonomía escolar y de los estilos de gestión de las instituciones educativas, comprenderlas como organizaciones vivas, con capacidad de gestionar el cambio, de aprender y capitalizar los aprendizajes y de mejorar de forma continua.

Se busca fortalecer las capacidades de las instituciones escolares en las diferentes dimensiones: directivas, administrativas, pedagógicas, de relaciones con el contexto, de forma que alcancen sus propósitos, respondan a las necesidades educativas y evidencien buenos resultados.

Enfoques como los de escuelas eficaces y escuelas inteligentes han aportado insumos para el desarrollo de programas y proyectos que se podrían categorizar en esta línea. Algunas investigaciones, sobre todo de las escuelas eficaces, se han preguntado por los desarrollos de aquellas instituciones educativas que aún en contextos de pobreza logran buenos resultados.

En términos generales, existe una coincidencia en señalar que estas instituciones educativas centran su gestión en lo pedagógico, es decir, además de que tienen claros propósitos y orientaciones de aprendizaje, metodologías acordadas y políticas de evaluación definidas, las demás dimensiones de la vida escolar (administrativa, financiera, comunitaria) se articulan en torno a los propósitos pedagógicos. Este trabajo se corresponde con la labor que realizan los maestros en el aula. Adicionalmente, existe un alto liderazgo directivo, un clima escolar favorable, y las familias juegan un papel importante.

La investigación realizada en Chile por la Unicef, la cual tomó como muestra a 28 escuelas que atienden estudiantes en condiciones de pobreza y que demostraron excelentes resultados de aprendizaje (Unicef, 2004, p.), identifica en estas escuelas ocho factores de éxito:

- Buenos resultados se derivan de una concatenación de factores que tratan tanto el nivel directivo, el aula y el alumno, no se trata de esfuerzos aislados.
- La gestión pedagógica y el aprendizaje está en el centro de la gestión institucional de estas escuelas.
- Directivos y profesores tienen y transmiten hacia los alumnos, y con frecuencia también hacia padres y apoderados, altas expectativas con respecto a su aprendizaje.
- Existe una propuesta pedagógica concreta con metas precisas y priorizadas, un alto liderazgo directivo y técnico.
- Presencia de clases motivadoras y significativas, alto aprovechamiento del tiempo, exigentes, refuerzos positivos. Evalúan y retroalimentan el aprendizaje de los alumnos, trabajan la comprensión lectora, la expresión de ideas, el razonamiento lógico, la autonomía y la creatividad.
- Se construye una relación clara entre la escuela, los padres y apoderados.
- Construyen en la experiencia y no desde la teorización.

- Presencia de impulsos externos que encajan muy bien con necesidades, motivaciones y disposiciones internas de las instituciones hacia el cambio y la mejora.

En el marco de la reforma emprendida en el sistema de educación pública en Chicago desde los 90, se identifican cinco apoyos esenciales para el mejoramiento de los aprendizajes en la escuela (PREAL, 2011):

- Liderazgo escolar, en cuanto los directores son los conductores principales del cambio.
- Lazos con los padres y la comunidad.
- Desarrollo de capacidades profesionales o del subsistema del recurso humano.
- Clima de aprendizaje centrado en el alumno, específicamente en cuanto a: orden y seguridad, presión por los resultados académicos y atención a los resultados, y aceptación de las normas escolares por parte de los estudiantes.
- Orientación para la instrucción. Aborda dos ámbitos centrales: la organización del currículo y el progreso o adecuación de las metas de acuerdo con las demandas del contexto.

#### a. ¿De qué se trata?

Trabajar en esta dimensión significa apuntar por estrategias de trabajo integrales, que tienen la capacidad y deben desarrollar la habilidad de involucrar todas las dimensiones de la vida escolar y los diferentes actores de la comunidad educativa.

Este tipo de intervenciones ponen el énfasis en el acompañamiento a las instituciones educativas para fortalecer su quehacer. Se busca con ello avanzar en la consolidación de una organización que brinda oportunidades educativas de calidad a sus estudiantes y comunidades, no se trata de garantizar el acceso tanto como de ocuparse de lo que pasa con los estudiantes una vez ingresan a la escuela.

Las dimensiones en las que se interviene son la institucional, pedagógica - académica, comunitaria y contexto, administrativa - financiera.

Desde la gestión institucional se definen y acuerdan los lineamientos y las políticas de las instituciones en cuanto a sus finalidades y propósitos misionales, el perfil de estudiante, de maestro, el clima y la convivencia, las responsabilidades institucionales, la participación escolar a través del gobierno escolar, el horizonte pedagógico y académico, la gestión de alianzas. Se trata en últimas de la definición y articulación de los elementos fundamentales que orientan el accionar de la escuela en cumplimiento de su misión final y la articulación: el proceso formativo de los sujetos escolares.

De otra parte, y como ya se dijo, el corazón de la actividad escolar se encuentra en lo pedagógico. Trabajar en esta dimensión tal como su nombre lo indica, es fundamental para garantizar los procesos de enseñanza aprendizaje, recoge todas las decisiones y acciones que se deben tomar tanto a nivel institucional como en el aula para garantizar los aprendizajes.

Lo pedagógico hace alusión a los enfoques o visiones sobre el aprendizaje, las áreas de conocimiento priorizadas, los asuntos curriculares, los procesos de evaluación y los modelos pedagógicos. Pone el énfasis en el mejoramiento de los procesos del aula no como un espacio privado sino como un espacio en el que se nutre y define la misión de la institución escolar, en incentivar el trabajo entre los maestros y en afianzar las relaciones pedagógicas entre los diferentes actores de la comunidad educativa de cara al aprendizaje.

La dimensión referida al contexto y comunidad, favorece la perspectiva de una institución educativa que no está sola. Una institución en capacidad de identificar aliados y apoyos. Puede verse desde dos lugares:

- Desde el capital cultural y social de los contextos: Una invitación al diálogo de saberes entre comunidades, escuelas y familias, es decir, en el reconocimiento de que estas tres instituciones tienen “algo” que aprender y aportarse mutuamente en la compleja tarea de garantizar el aprendizaje de los niños, niñas y jóvenes.
- Desde la identificación de los obstáculos o dificultades que se experimentan en el contexto y afectan los procesos de aprendizaje de los estudiantes, lo cual invita a una escuela abierta y conocedora del contexto, propositiva y buscadora de aliados que le apoyen en atenderlos.

Se trata en últimas de incentivar una institución consciente de la influencia del contexto en su quehacer, conocedora de la cultura y las necesidades de los estudiantes y su comunidad, que piensa y trabaja las relaciones con las familias y acudientes y se pregunta ¿para qué y cómo trabajar con ellos?. También se pregunta cómo integrar a los líderes de las comunidades y sus organizaciones identificando potenciales alianzas o complementos, fortaleciendo un tejido social en función del aprendizaje.

La dimensión administrativa - financiera constituye un apoyo para las demás dimensiones. Acoge los procesos y procedimientos administrativos de recursos humanos, financieros, técnicos, materiales, el manejo de la información y de la infraestructura, entre otros.

## **b. ¿En qué consiste?**

A continuación se señalan algunos elementos que sirven como reflexión en este apartado:

- ¿Cómo definir una propuesta que sea pertinente y aporte al mejoramiento y fortalecimiento institucional?

La apuesta por mejorar viene desde adentro de las instituciones educativas (Stoll, 2004), de allí que las estrategias promovidas desde y por el sector privado deberían tener presente trabajar a partir del propósito y los esfuerzos de mejora que emprenden las instituciones escolares.

Señala Stoll (2004) en el libro Dimensiones del mejoramiento escolar la escuela alza vuelo (Convenio Andrés Bello, 2004) ocho elementos que subyacen a las escuelas que mejoran: agregan valor, preparan a los estudiantes para el futuro y no en el pasado, se concentran en los procesos y condiciones del mejoramiento, y en el aprendizaje en todos los niveles, han desarrollado una cultura del mejoramiento, cuentan con buena gestión y liderazgo, tienen capacidad para sostener el aprendizaje y cuentan con importantes sistemas de apoyo.

- Trabajar en la dimensión de lo institucional implica una mezcla de acciones realizadas en función de:
  - + El desarrollo de capacidades institucionales para analizar y fortalecer la misión institucional. Desde una perspectiva operativa, se busca con las instituciones escolares construir miradas estratégicas, instalar procesos y herramientas de autoevaluación, el diseño de planes de mejoramiento, la implementación de acciones estratégicas, el seguimiento y evaluación a los mismos bajo un sólido liderazgo directivo y participación de los diferentes actores de la comunidad educativa.
  - + Las particularidades de cada escuela y de los contextos en los que están se encuentran insertas.
  - + Las capacidades y los retos de los directivos de cada institución educativa, así como la capacidad de trabajo en equipo, la apertura a los cambios y las transformaciones.
- No existe un solo camino desde el cual incentivar el mejoramiento de las instituciones educativas. Sí es importante concebir las instituciones escolares como organizaciones compuestas por diferentes subsistemas o dimensiones o componentes articuladas en torno al quehacer pedagógico.
- Las iniciativas de mejoramiento escolar requieren de la participación de la comunidad educativa, organizarse en función de las necesidades centrales de las instituciones escolares, incorporar metodologías y apoyos de mediano y largo plazo y desarrollar las capacidades en los protagonistas.
- Es importante avanzar hacia el desarrollo de miradas estratégicas y críticas sobre el quehacer de las instituciones y sus alcances, así como de su gestión. Esto es, desarrollar y trabajar sobre las competencias de los miembros de las comunidades en cuanto a su disposición al cambio, la innovación, la renovación, la revisión, evaluación y proyección.
- En el marco de este tipo de proyectos o programas conviene que los diagnósticos o autoevaluaciones se realicen con participación de los docentes, padres y estudiantes. esto favorece una mirada completa y amplia, fortalece la conciencia sobre la importancia del cambio escolar, promueve la implicación de los docentes y desarrolla las competencias propias para cada uno de los actores educativos implicados en el mejoramiento institucional.
- Trabajar con equipos de gestión y mejoramiento conformados por directivos, docentes y en algunos casos con otros miembros de la comunidad educativa, con un claro liderazgo del rector. Estos equipos además de motivadores de los procesos, facilitan la articulación de las acciones.

### c. Ejemplos

En Colombia, fundaciones como Empresarios por la Educación y Promigás, así como la Cámara de Comercio de Bogotá, implementan procesos enfocados exclusivamente en la formación del liderazgo directivo.

- [Programa de certificación de calidad en gestión escolar](#)
- [Escuelas que aprenden](#)
- [Fundación Empresarios por la Educación, Colombia](#)

### Voluntariados empresariales

Vale la pena dentro de este tipo de iniciativas resaltar los voluntariados empresariales en pro del mejoramiento de las instituciones educativas. Los voluntariados que aquí se señalan, se caracterizan por contar con la participación de un grupo de funcionarios de alto perfil de las empresas, quienes a partir de lineamientos, materiales de apoyo diseñados por expertos y con el acompañamiento de organizaciones con experiencias en lo escolar, acompañan en las diferentes dimensiones a las escuelas, transfiriendo así todos sus conocimientos gerenciales y estratégicos. Algunos de ellos son:

- [Voluntariado Empresarial Líderes Siglo XXI](#)
- [Parceiros da Educacao](#)

← Volver

☑ Programa de certificación de calidad en gestión escolar

---

**Programa de certificación de calidad en gestión escolar  
Fundación Chile**

Fundación Chile es una corporación privada sin fines de lucro cuyos socios son el Gobierno de Chile y BHP-Billiton - Minera Escondida.

El propósito del programa es promover el mejoramiento y asegurar la calidad de la gestión de los establecimientos escolares de educación básica y media de Chile. El Modelo de Gestión Escolar de Calidad considera el desarrollo de seis áreas para lograr una gestión organizacional efectiva, en función de las que se agrupan diversos componentes específicos.

1. Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad.
2. Liderazgo directivo.
3. Gestión de las competencias profesionales docentes.
4. Planificación.
5. Gestión de procesos.
6. Gestión de resultados.

El modelo es el único sistema de certificación y de calidad implementado en Chile en pleno funcionamiento. Más de dos mil escuelas han utilizado el sistema para autoevaluación. El modelo fue adaptado para establecimientos educativos de Brasil, 70 escuelas se benefician.

**Fuente:** Ficha técnica remitida a la Fundación DIS. [www.gestionescolar.cl](http://www.gestionescolar.cl) - [www.gestrategica.org](http://www.gestrategica.org)

← Volver

Escuelas que aprenden

**Escuelas que aprenden**  
**Fundación Promigas, Colombia**

El programa tiene el propósito de “Orientar, asesorar y acompañara a instituciones educativas del distrito de Barranquilla y de los municipios del departamento del Atlántico en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación en tres ámbitos: institucional, de aula, de comunidad.”

The diagram illustrates the components of the 'Escuelas que aprenden' program. A central box labeled 'Cultura de mejoramiento continuo en:' has arrows pointing to three tables. Each table represents a different scope (Ámbito) with its corresponding focus (Énfasis) and strategy (Estrategia). Arrows from the 'Estrategia' column of each table point towards a final box labeled 'Mayor eficiencia y calidad Escolar'.

Ámbito	Énfasis	Estrategia
Organización	Funcionamiento organizacional	Fortalecer la Gestión directiva
Aula	Efectividad del proceso enseñanza aprendizaje	Mejorar Gestión de aula y didáctica
Comunidad - Padres	Compromiso la comunidad, especialmente de los padres	Mejorar la capacidad de Gestión de la escuela de padres

En pro de lo anterior busca definir y desarrollar un proceso de gestión del cambio institucional, concretar un Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) con participación de la comunidad educativa durante el primer año, ejecutar el Plan de Desarrollo Curricular para las áreas básicas, con un eje transversal en competencias ciudadanas; conformar, institucionalizar los equipos de gestión responsables de ejecutar y valorar periódicamente el PMI y el PDC; propiciar una conciencia institucional de cambio y mejoramiento continuo; generar en los docentes de primaria de matemáticas y lenguaje un cambio de estilo pedagógico que modifique las metodologías y ambientes de aprendizaje y propiciar una conciencia de mejoramiento continuo en el aula, así como conformar o fortalecer la Escuela de Familia.

**Fuente:** Ficha técnica remitida a la Fundación DIS. [www.fundacionpromigas.com](http://www.fundacionpromigas.com)

← Volver

## ☑ Fundación Empresarios por la Educación, Colombia

### Fundación Empresarios por la Educación, Colombia Programa Modelos Escolares para la Equidad, MEPE

El modelo MEPE está enfocado en contribuir a que los niños y jóvenes en edades de educación preescolar, básica y media, en condiciones de inequidad, puedan acceder a instituciones educativas con estándares de calidad apropiados, para que la educación que reciban estos estudiantes les posibilite tener procesos de aprendizaje significativos que los motiven a permanecer en la escuela hasta que terminen sus estudios y los lleven a ser seres humanos capaces de desarrollar sus potencialidades y de desempeñarse con éxito en la sociedad y en el ámbito productivo. Se implementa a partir de tres componentes que implican a la comunidad educativa en su totalidad:



- Gestión Pedagógica: relativa a los procesos de enseñanza aprendizaje.
- Gestión Institucional que cubija la administración y dirección de la Institución Educativa.
- Gestión de Contexto que hace referencia a la relación de las instituciones educativas con el gobierno, autoridades educativas locales y la comunidad en su zona de influencia, teniendo en cuenta sus organizaciones de base. El Desarrollo de Base y Educación es parte de la gestión de contexto del modelo MEPE.

Hasta el momento se han beneficiado: 81 Instituciones Educativas a nivel nacional y aproximadamente 160.000 estudiantes.

[www.fundacionexe.org.co/mepe\\_ruta\\_aplicacion.pdf](http://www.fundacionexe.org.co/mepe_ruta_aplicacion.pdf)

← Volver



☑ Voluntariado Empresarial Líderes Siglo XXI

---

**Voluntariado Empresarial Líderes Siglo XXI  
Fundacion Crem Helado - Meals de Colombia**

En términos de fortalecer el proceso de mejoramiento de la gestión de las instituciones educativas, Meals de Colombia creó y financia el Voluntariado Empresarial Líderes Siglo XXI, para “Contribuir al mejoramiento de la calidad en la gestión de instituciones educativas con el acompañamiento de voluntarios empresariales, en beneficio de la formación de seres humanos integrales y el desarrollo del país.”

“(…) La visión del proceso de Líderes Siglo XXI es tener instituciones educativas de calidad, líderes que por medio del establecimiento de procesos de mejoramiento continuo, transformación, participación y comprensión del entorno les permiten formar seres humanos integrales. El objetivo del proyecto es la administración de todos los procesos de la organización educativa de manera eficiente y eficaz y que lleven a garantizar la satisfacción de los clientes y el éxito sostenible de la organización. Para esto se requiere eficacia y eficiencia. (...) De esta forma, el apoyo de las empresas es básicamente un enfoque de gestión integral que se resume en tres aspectos: el primero en el direccionamiento estratégico, el segundo en la gerencia de los procesos y el tercero en la transformación cultural” (Convenio Andrés Bello, 2004, p. 209).

[www.fundacioncremelado.org.co](http://www.fundacioncremelado.org.co)

← Volver

## ▼ Parceiros da Educacao

---

### Parceiros da Educacao Brasil

Es una asociación sin fines de lucro creada en 2006, certificada como Organización de la Sociedad Civil de Interés Público, que supervisa y promueve la colaboración entre las empresas y las escuelas públicas. Lleva la experiencia de los empresarios a la educación pública de Brasil enfocada hacia la orientación efectiva y el logro de resultados. Su misión es “Contribuir para a formação integral de alunos da rede pública, por meio da instituição de parcerias entre empresas e escolas que visam melhorar a qualidade do ensino e o aproveitamento escolar dos alunos.”

A través del programa buscan apoyo en pares de alto nivel directivo para asesorar y acompañar las instituciones educativas identificadas con necesidades económicas y de gestión. El programa reconoce la particularidad de cada escuela, por tanto se realiza un trabajo conjunto en el que participan administradores, maestros, comunidad local y empresa se identifican las necesidades a trabajar con cada escuela. Los planes de acción se construyen a partir de cuatro áreas definidas por Parceiros: Apoyo pedagógico, apoyo en la gestión, Articulación escuela comunidad y apoyo a la infraestructura.

Las empresas eligen las escuelas o el área en el que quieran acompañar y con el acompañamiento de Parceiros invierten en recursos humanos y materiales, aportando así al éxito académico de los estudiantes.

Parceiros pela Educacao  
[www.parceirosdaeducacao.org.br](http://www.parceirosdaeducacao.org.br)  
[www.as-coa.org/BuildingInclusiveSocieties.pdf](http://www.as-coa.org/BuildingInclusiveSocieties.pdf)

← Volver

## Implementación de modelos y estrategias pedagógicas en el aula

Emprender este tipo de procesos implica apuntar al fortalecimiento de la autonomía escolar y de los estilos de gestión de las instituciones educativas, comprenderlas como organizaciones vivas, con capacidad de gestionar el cambio, de aprender y capitalizar los aprendizajes y de mejorar de forma continua.

### a. ¿En qué consiste?

Esta categoría de intervenciones se refiere a iniciativas enfocadas en el trabajo en el aula y en el fortalecimiento de las prácticas y los conocimientos de los maestros en función de potenciar el aprendizaje de los estudiantes.

A diferencia de las experiencias anteriores de mejoramiento escolar, el foco de esta intervención se concentra en el maestro y a través de él, se impacta al estudiante. Concentrarse en el maestro y aportar a la actualización de sus saberes o potenciarlos, significa revisar la práctica pedagógica en el aula, promover reflexiones pedagógicas, suministrar herramientas y conocimientos, incentivar la innovación, en últimas apoyarlos para que realicen en mejores condiciones su labor.

En el aula se juegan y se viven los elementos claves del aprendizaje, de allí que el interés se centre especialmente en trabajar en la actualización de los saberes de los docentes en áreas específicas de formación, revisando el cómo se enseña, cómo se evalúa, cómo se prepara una qué se enseña y para qué se enseña.

### b. ¿En qué consiste?

- Trabajar en el corazón del aprendizaje implica partir del reconocimiento comprensivo de lo que los maestros hacen bien y pueden mejorar, esto es reconocer y preguntarse qué buenas cosas hacen ya los maestros y dónde se pueden fortalecer.
- Por supuesto siendo este un campo tan especializado, siempre resulta clave contar con el apoyo de expertos en los temas, pedagogos con experiencia y conocimiento de las relaciones pedagógicas y los procesos de aprendizaje.
- Incentivar a los maestros a la creatividad, la recursividad, a la actualización de su práctica y al intercambio de saberes y conocimientos.

En general los programas proyectos en esta línea tienen los retos de:

- Incentivar espacios de intercambio entre maestros a través de redes, mesas de trabajo, grupos de discusión, en fin, que transformen la soledad del maestro en su quehacer y la percepción de lo que pasa en el aula como privado.
- Articular las acciones del programa/proyecto y sus resultados con el horizonte pedagógico de la institución educativa y con la propuesta curricular, de forma que no se presente como una actividad aislada y sume a los esfuerzos que los maestros realizan por enseñar.
- Construir dispositivos de formación propositivos, dinámicos y que articulen los intereses de los maestros, así como dispongan la apertura al cambio y al mejoramiento continuo.

### c. Ejemplos

En Colombia, fundaciones como Empresarios por la Educación y Promigás, así como la Cámara de Comercio de Bogotá, implementan procesos enfocados exclusivamente en la formación del liderazgo directivo.

- [Programa Inclusión Digital](#)
- [Programa de capacitación a docentes de la Costa Sur](#)
- [Pequeños Científicos](#)
- [Programa de certificación de calidad en gestión escolar](#)

← Volver

## ☑ Programa Inclusión Digital

### Programa Inclusión Digital Asociación Empresarios por la Educación Perú

El proyecto se realiza en el marco de una alianza público - privada en la que participan activamente el Ministerio de Educación, gobiernos regionales y empresas como Microsoft Perú, Hunt Oil, Marsa, Yanacocha, Goldfields, Lumina Cooper, La Zanja, Buenaventura, Caudalosa, Castrovirreyna, Milpo, El Brocal, Atacocha, Panamerican Silver, Antamina, Cerro Verde, Southern Perú, Banco de Crédito del Perú y la Fundación Romero, quienes apoyan actividades que van desde la planificación inicial hasta su implementación.

Actualmente, estas empresas e instituciones están apostando a generar condiciones favorables en torno a las TIC, factor que beneficia el fortalecimiento de la educación en el país. Los trabajadores y colaboradores de las empresas aliadas del programa, participan en el componente Voluntariado Empresarial, aportando tiempo y experticia para fortalecer en los docentes los procesos de adopción de las TIC.

El programa atiende prioritariamente a los docentes de las zonas rurales y peri-urbanas, en donde las TIC denotan menor grado de acceso y uso en las escuelas. El Programa Inclusión Digital busca contribuir a la mejora de la calidad educativa a través de la integración de las TIC como soporte didáctico en los procesos de enseñanza - aprendizaje en el aula. Se benefician 60.000 docentes de educación básica regular en instituciones públicas de las regiones de la intervención.

El programa se implementa a partir de cuatro componentes:

- Sentar las condiciones sociales: las empresas, la comunidad educativa y autoridades de la zona de intervención están articuladas y comprometidas con el proyecto.
- Equipamiento y conectividad: instituciones educativas ubicadas en las regiones con mayor índice de pobreza acceden a equipamiento y conectividad para utilizar las TIC en el trabajo en el aula.
- Programa de Capacitación Digital: un grupo de expertos especializados en el aprovechamiento pedagógico de las TIC en el aula capacitan a un grupo de maestros de las regiones seleccionadas para que ellos se conviertan en Docentes Formadores que puedan capacitar a otros docentes en su propia localidad. Los talleres de capacitación tienen una duración de 80 horas pedagógicas y contempla no más de dos docentes por computador.
- Capacitación continua: Los docentes participan de procesos de capacitación continua y el uso de aplicativos online.
- El Programa ha diseñado un portal web dedicado a los docentes capacitados, a través del cual pueden acceder a diversos recursos (chats, foros, aulas virtuales, etc) y contenidos educativos.

**Fuente:** Ficha técnica remitida a la Fundación DIS. [www.gestrategica.org](http://www.gestrategica.org)

☑ Programa de capacitación a docentes de la Costa Sur

---

**Programa de capacitación a docentes de la Costa Sur  
Fundación del Azúcar - Brazo social de la agroindustria azucares  
Guatemala**

El programa ha sido creado, financiado e impulsado por Fundación del Azúcar. Cuenta con el apoyo del Ministerio de Educación, el cual avala, facilita sedes de capacitación y convoca a las instituciones educativas. La Universidad del Valle los selecciona y realiza los procesos de inducción a los facilitadores del proceso de formación, brinda el soporte técnico de la estrategia, ejecuta los procesos de capacitación en cada departamento y presenta los informes de la intervención.

El programa busca mejorar la calidad del proceso enseñanza -aprendizaje con la aplicación de procedimientos adecuados en el aula y a través de la actualización de los docentes. Fortalece a los docentes en las áreas de comunicación - lenguaje y matemática.

El programa, con el apoyo de la Universidad del Valle de Guatemala diseña los contenidos de la propuesta técnica, enfocados en las áreas de Comunicación, Lenguaje y Matemática. Estos se encuentran alineados con el currículum nacional base y la Reforma Educativa, y son avalados por el Ministerio de Educación.

Posteriormente se coordina con las autoridades educativas a nivel departamental para que programen las fechas específicas alineadas a su planificación anual. Son las mismas autoridades departamentales las responsables de la convocatoria a docentes.

Los talleres de formación se desarrollan en dos fases: 1. Presencial 2. Apoyado en fascículos diseñados por el propio programa. Aquellos docentes que cumplan 20 horas presenciales de capacitación reciben un diploma de participación.

Algunos de los logros destacados del programa son: los docentes participantes son más conscientes sobre la importancia de su rol en el proceso de enseñanza-aprendizaje; los docentes valoran positivamente el programa y cuentan con herramientas para aplicar en el aula; los estudiantes de los docentes capacitados tienen mejores resultados de aprendizaje en Matemática y de comprensión de lectura en comparación con el indicador promedio del país. Cuenta con 6.000 docentes capacitados anualmente durante 13 años consecutivos.

Fuente: Ficha técnica del Programa remitida a la Fundación DIS. [www.fundazucar.org](http://www.fundazucar.org)

← Volver

## Pequeños Científicos

**Ministerio de Educación Nacional, Universidad de los Andes, Maloka, Asociación Alianza Educativa, Liceo Francés Louis Pasteur, Fundación Gas Natural y Gas Natural ESP, Fundación Siemens, Fundación Mamonal, Fundación para el Desarrollo Educativo de Caldas - FUNDECA, Universidad Autónoma de Manizales, Fundación Cerrejón y Dow Química. Colombia.**

El proyecto “Pequeños Científicos” busca promover la renovación de la enseñanza y el aprendizaje de las ciencias experimentales y la tecnología en las instituciones educativas de Colombia. La aproximación pedagógica estimula el espíritu científico, la comunicación oral y escrita y el desarrollo de valores ciudadanos en niños, niñas y jóvenes. Contribuye al mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje de la ciencia y la tecnología a través de actividades de indagación realizadas por los estudiantes con la orientación del maestro, en un marco de aprendizaje cooperativo y de estándares de calidad internacionales.

En la actualidad el programa Pequeños Científicos está presente en 17 regiones de Colombia e incluye 191 instituciones privadas y públicas, con 1743 docentes formados y cerca de 100.000 estudiantes beneficiados en diferentes niveles.

Las actividades de enseñanza y acompañamiento que se planean se sitúan en el contexto de la enseñanza-aprendizaje de las ciencias naturales en el aula y son soportadas por comunidades de aprendizaje dónde los maestros aprendan unos de otros. Para planear los espacios de desarrollo profesional y acompañamiento a los maestros se tiene en cuenta sus creencias acerca de la disciplina y la enseñanza de la misma. Se basa en estrategias como análisis de casos, observación de videos o visitas de aula como medios para promover el aprendizaje tanto de los aspectos didácticos de la disciplina como de los aspectos generales de la pedagogía.

El programa cuenta con un esquema de desarrollo profesional de un año, que consta de 14 talleres presenciales, actividades virtuales, acompañamientos en aula, orientaciones curriculares y acompañamiento institucional. Esta formación de un año, fue recientemente aprobada por la Secretaria de Educación de Bogotá, como un programa de formación permanente validado para ascensos en el escalafón docente. Adicionalmente, se desarrolló un programa de formación menos intensivo para líderes institucionales, con el fin de generar capacidad para guiar el programa internamente en cada colegio y para darle sostenibilidad al programa. Estos esquemas de formación están detallados en un documento interno del programa.

**Fuente:** Ficha técnica remitida a la Fundación DIS.  
[www.indagala.org](http://www.indagala.org)

---

Fundación Luker participó en el proyecto hasta 2010.

← Volver

## ☑ Programa de certificación de calidad en gestión escolar

### Lectores Saludables - Fundación Promigas Colombia

El proyecto “Lectores saludables” es una estrategia novedosa para el fomento del autocuidado a partir de la promoción y animación de la lectura en los escolares, por cuanto se estimulan los comportamientos positivos de los estudiantes de básica primaria, a la vez que se fortalece su comportamiento lector. La metodología de trabajo utilizada busca desarrollar en los estudiantes el goce de la lectura, que se alimenten de ella, la apropien y la compartan como un objeto humanizado muy estimado. Igualmente se busca que incorporen la lectura a su cotidianidad como un valor y dejen que influya en ellos de manera positiva.

El objetivo general del proyecto es: Promover el autocuidado escolar mediante el enriquecimiento de las didácticas de aula y el fortalecimiento de la gestión institucional.

Busca específicamente: Profundizar en el conocimiento y aplicación de herramientas y estrategias de animación literaria articuladas a los planes de estudios y los proyectos de aula; y, contribuir con el mejoramiento de la gestión institucional en lo que respecta a la proyección comunitaria mediante el diseño de proyectos pedagógicos orientados a la promoción de la salud escolar.

A través de un proceso de capacitación se entregan herramientas a los docentes, que luego son articuladas a las diferentes áreas del conocimiento; esto favorece espacios de lectura, reflexión e investigación en el aula, para que los estudiantes conviertan lo aprendido en una práctica cotidiana de autocuidado.

Durante la fase de capacitación o enseñanza de “Lectores saludables”, los docentes participan de diferentes momentos:

- Reflexionan e investigan sobre conceptos y teorías en los que se basa la propuesta;
- Observan e introyectan la forma como se aplican estos conceptos a la práctica pedagógica;
- Simulan y preparan clases en las que aplican las teorías y los nuevos conceptos y se preparan para desarrollarlos en sus escuelas.

El acompañamiento in situ, como parte fundamental de la implementación del proyecto en las escuelas participantes, comprende como parte inicial los espacios de observación de la clase y retroalimentación, en los que se aplica un instrumento que permite identificar la preparación y puesta en práctica de un plan de aula en forma adecuada, guardando los momentos, los objetivos, los recursos y los estándares que se pretenden alcanzar.

También se conciben espacios puntuales de asesoría especializada, que surgen como resultado del acompañamiento. La evaluación es transversal a todo el proceso, se comparten herramientas permanentes para que se fortalezca la cultura de evaluación como parte fundamental del proceso de enseñanza y aprendizaje.

**Fuente:** Extraído de la publicación Lectores saludables de la Fundación Promigas disponible en: [www.fundacionpromigas.com.co](http://www.fundacionpromigas.com.co)



## Reconocimiento e incentivos a docentes e instituciones escolares

### a. ¿En qué consiste?

Siendo los docentes actores claves para mejorar la calidad educativa, este tipo de iniciativas están encaminadas a reconocer públicamente la labor de los docentes como una manera de dignificar la profesión y fortalecer públicamente su compromiso con la misma.

Recientemente se han creado algunos premios dirigidos a incentivar el quehacer de las instituciones educativas, de cara al mejoramiento permanente.

### b. Elementos para la reflexión

Se resaltan tres elementos para motivar la reflexión en torno al tema:

- Alianzas: Aún cuando se sabe que el proceso de consolidación de alianzas es complejo, es importante que estas iniciativas cuenten con la participación de los gobiernos educativos, así como de organizaciones privadas que den legitimidad y respaldo a la iniciativa. Estas favorecen la amplitud de los recursos y por consiguiente de los incentivos, a su vez que benefician la visibilidad de la iniciativa y con ello de los ganadores.
- Los procesos de escritura y postulación: Escribir no es un proceso fácil para los maestros ni para las instituciones. ¿Cómo y qué deberían contemplar los procesos para aportar a la motivación, para acompañar, incentivar y apoyar los procesos de escritura de los maestros y de las instituciones escolares? Algunas experiencias contemplan talleres de acompañamiento a los procesos. Bogotá, con el Premio Galardón a la Excelencia, implementa por ejemplo un diplomado mediante el cual asesoran, acompañan y forman a las instituciones en el proceso de escritura.
- Red de conocimiento y aprendizajes: Este tipo de iniciativas reúnen con el tiempo información relevante sobre los maestros y las instituciones escolares. También con el tiempo, este conjunto de maestros e instituciones que se van reconociendo se convierten en una oportunidad invaluable para incentivar la participación y la mejora de los actores convocados. En este sentido, un reto interesante para los premios consistirá en cómo potenciar este capital de conocimientos y experiencias que se va acumulando, bien desarrollando un componente investigativo como lo hace el Premio Compartir al Maestro o promoviendo el intercambio y la red de docentes como ocurre con el Premio Cien Puntos de ExE Guatemala.

### c. Elementos para la reflexión

En Colombia, fundaciones como Empresarios por la Educación y Promigás, así como la Cámara de Comercio de Bogotá, implementan procesos enfocados exclusivamente en la formación del liderazgo directivo.

- [> Maestro Cien Puntos](#)
- [> Programa Inclusión Digital](#)

[← Volver](#)

▼ Maestro Cien Puntos

---

**Maestro Cien Puntos  
Empresarios Por La Educación  
Guatemala**

Programa coordinado por ExE Guatemala y desarrollado en alianza con fundaciones, universidades, empresas, instituciones de desarrollo, entidades internacionales, medios de comunicación y el Ministerio de Educación de Guatemala.

El premio busca beneficiar a maestros y maestras activos que imparten clases en preprimaria y primaria, de establecimientos públicos y privados de todo el país. Se lanzó por primera vez en 2006, como respuesta a los resultados de diversos estudios sobre educación que señalaban una escasa valoración social de la profesión docente en Guatemala y la necesidad de contar con incentivos para motivar el buen desempeño en el aula.

Para el desarrollo de esta iniciativa se contó con la asesoría del Grupo de Trabajo de Desarrollo Profesional Docente -GTD- del Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL). También se tomaron en cuenta experiencias similares en Latinoamérica, como el Premio Profesor Nota 10, organizado por la Fundación Vitor Civita en Brasil y el Premio Compartir al Maestro, impulsado por la Fundación Compartir en Colombia.

Tiene por objetivos: Honrar la labor de los maestros y maestras, reconocer las buenas prácticas en el aula, motivar a los docentes para hacer un buen trabajo educando a niños y niñas, así como sistematizar y dar a conocer experiencias positivas en el área de aprendizaje.

Se han premiado 50 maestros destacados alrededor del país, 10 cada año. Los maestros han sido parte importante en sus comunidades y sus escuelas, contribuyendo a la mejora de la calidad educativa e impactando positivamente en el aprendizaje de sus estudiantes. Muchos de ellos han continuado sus estudios universitarios, otros han ido a cursos a nivel internacional.

**Fuente:** Ficha técnica remitida a la Fundación DIS. [www.empresariosporlaeducacion.org](http://www.empresariosporlaeducacion.org)

← Volver

☑ Programa Inclusión Digital

---

**Premio Compartir al Maestro  
Fundacion Compartir  
Colombia**

El premio cuenta con una trayectoria de 13 años a nivel nacional. La experiencia nace en la fundación y poco a poco se han creado alianzas con diversas entidades que apoyan al premio.

El objetivo general del Premio es mejorar la calidad de la educación en Colombia.

El Premio busca lograr una valoración más justa de la docencia, reconocer a los mejores docentes del país, contribuir a la profesionalización del magisterio colombiano. Se han postulado 20.055 propuestas al premio, elegido 159 docentes entre aquellos nominados, ilustres y grandes maestros.

El premio es reconocido por los maestros, los sindicatos, el Ministerio de Educación, los medios de comunicación y la sociedad en general. Cada vez un mayor número de empresas privadas quieren involucrarse en las diversas actividades del premio.

Se ha logrado que los maestros ganadores sean reconocidos como personajes de la vida pública del país y que la profesión sea valorada mucho mejor.

**Fuente:** Ficha técnica remitida a la Fundación DIS. [www.premiocompartirmaestro.org](http://www.premiocompartirmaestro.org)

← Volver

## Programas y proyectos para la inclusión y atención de las diferencias

### a. Elementos para la reflexión

La educación como derecho plantea el reto de trabajar en pro de la inclusión educativa de aquellas poblaciones más vulnerables. La Unesco (2007 a) identifica las siguientes: género, niñas y niños discapacitados, minorías étnicas y niños y niñas indígenas, niños - niñas internados en instituciones, niñas embarazadas o niños con hijos y niños que padecen minusvalías específicas o restricciones por motivos de salud. Es decir, población en edad escolar que, dadas sus circunstancias, podría correr el riesgo de la discriminación y la no garantía del derecho a la educación.

Es esta una categoría en la que se busca identificar, resaltar e incentivar aquellas experiencias encaminadas a construir proyectos específicos y particulares encaminados a promover la inclusión educativa, reconociendo las formas de discriminación por condiciones particulares.

### b. Ejemplos:

- [Proyecto Inclusión Educativa desde la Primera Infancia - IEPI](#)
- [Proyecto Aulas Fundación Telefónica en Hospitales](#)

☑ Proyecto Inclusión Educativa desde la Primera Infancia - IEPI

**Proyecto Inclusión Educativa desde la Primera Infancia - IEPI**  
**Fundación Saldarriaga Concha**  
**Colombia**

Participan las secretarías de Salud, Educación y de Integración Social de Bogotá. El proyecto se desarrolla en tres localidades de la ciudad de Bogotá: Usme, Suba y Usaquén, en acciones directas con ocho colegios públicos y ocho jardines infantiles del Distrito. El proyecto se encuentra en una etapa de pilotaje a partir del modelo de inclusión diseñado por el equipo técnico.

Busca favorecer la inclusión social y educativa de los niños y niñas con discapacidad por medio de la educación de calidad, así como el acceso a los servicios de salud, sociales y recreativos pertinentes, a través de la implementación de una estrategia de articulación intersectorial.

En la educación inicial se benefician 1.917 niños y niñas entre los 0 y los 5 años. En la educación formal se benefician de manera directa los estudiantes de los ciclos 1 y 2 (esto hace referencia a los niveles de escolaridad desde grado inicial hasta cuarto de básica primaria).

Actualmente se trabaja con 700 docentes en educación formal y 230 docentes en educación inicial y en un proceso de formación de 200 familias de niños y niñas con discapacidad que residen en las tres localidades del proyecto. También se realiza la implementación de dos procesos de formación a 200 docentes de educación inicial y educación formal que laboran en los colegios del proyecto y talleres periódicos de toma de conciencia para sensibilizar a toda la planta docente de cada colegio y jardín, en los temas de inclusión, el rol del docente y la diversidad.

El proyecto consta de cuatro componentes:

**Componente 1**

Análisis y evaluación de contexto para la Inclusión Educativa de los niños y las niñas, particularmente de los niños y las niñas con discapacidad, y sistematización de la experiencia.

**Componente 2**

Acompañamiento a las instituciones para su transformación hacia la Educación Inclusiva con calidad.

**Componente 3**

Generación de capacidades en los docentes para favorecer procesos de inclusión educativa.

**Componente 4**

Construcción de una estrategia de trabajo intersectorial y conformación de una red local de apoyo para la inclusión educativa de los niños y niñas con discapacidad.

**Fuente:** Ficha técnica remitida a la Fundación DIS. [www.saldarriagaconcha.org](http://www.saldarriagaconcha.org)

← Volver

## ☑ Proyecto Aulas Fundación Telefónica en Hospitales

### Proyecto Aulas Fundación Telefónica en Hospitales Caso Colombia

El proyecto beneficia a pacientes entre 4 y 18 años que por su situación de salud requieren permanecer hospitalizados durante un tiempo determinado, lo cual afecta, entre otros procesos, su escolarización y socialización. Desde 2008 y a septiembre de 2010 el programa en Colombia ha beneficiado alrededor de 6.000 pacientes entre 4 y 18 años en siete aulas.

Las aulas son espacios de interacción afectiva donde los pacientes son atendidos y tratados como niños y adolescentes capaces de sonreír, interactuar, aprender, comunicar. Son un espacio de socialización entre pares, que aporta a la disminución del grado de aislamiento que tienen los niños, niñas y jóvenes hospitalizados y mediante las cuales se busca garantizar sus derechos a la educación, al desarrollo de la autonomía, capacidad de decisión y manejo del tiempo. Las aulas se encuentran localizadas dentro de los hospitales, dotadas con tecnología, materiales didácticos, y acompañada por docentes y voluntarios debidamente capacitados e incorporan la pedagogía y las tecnologías de la información en beneficio de la recuperación de los niños hospitalizados.

Existen dos grandes metodologías utilizadas en las Aulas Hospitalarias en Colombia:

- Por proyectos: Dirigidos a niños, niñas y jóvenes con hospitalización corta. Elaboración de actividades según el interés del niño, niña o joven.
- Escuela Nueva: Bajo los principios de este modelo acompañan el proceso educativo de los niños, niñas y jóvenes con tiempos largos de hospitalización. Cada Institución hospitalaria tiene diseñado su modelo de evaluación y avances realizados por los niños, niñas y jóvenes hospitalizados.

**Fuente:** Ficha técnica remitida a Fundación DIS. [www.gestrategica.org](http://www.gestrategica.org) - [www.educared.org](http://www.educared.org)

← Volver

## Influencia en políticas públicas y apoyo en la gestión del sistema

El involucramiento del sector privado en los temas educativos ha encontrado en los últimos años una forma novedosa, creativa y más sofisticada -al menos en términos de gestión y estrategia- de influir en el tema: la incidencia en las políticas públicas.

Para algunos empresarios, incidir en las políticas públicas educativas representa una forma estratégica de garantizar el propósito de una educación de calidad y de poner en la agenda pública temas relevantes y estratégicas.

En este capítulo señalaremos qué se entiende por política pública y su incidencia. Y a la vez algunas formas en que el sector privado viene relacionándose con el sistema educativo desde las políticas públicas y en intercambios con las autoridades educativas.

1. [¿Qué es una política pública?](#)
2. [Mejoramiento de la gestión de las instituciones escolares](#)



## ¿Qué es una política pública?

La “Política pública es un proceso integrador de decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, adelantado por autoridades públicas con la participación eventual de los particulares, y encaminado a solucionar o prevenir una situación definida como problemática. La política pública hace parte de un ambiente determinado del cual se nutre y al cual pretende modificar o mantener”<sup>3</sup> (Velásquez, 2009 p. 156).

La Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos (WOLA por sus siglas en inglés) define a la incidencia política, como “los esfuerzos de la ciudadanía organizada para influir en la formulación e implementación de las políticas y programas públicos por medio de la persuasión y la presión ante autoridades estatales, organismos financieros internacionales y otras instituciones de poder. Consiste en un cúmulo de actividades dirigidas a ganar acceso y generar influencia sobre personas que tienen poder de decisión en asuntos de importancia para un grupo en particular o para la sociedad en general” (WOLA, 2002 p.6).

Con base en estas definiciones, se puede afirmar que incidir en una política pública implica todos los esfuerzos que un actor o serie de actores emprenden por diversos medios para modificar las decisiones, acciones, inacciones, acuerdos e instrumentos, que cualquier organización o institución de poder gubernamental, con el apoyo y la cooperación de otros actores, lidera, desarrolla o adelanta para solucionar o cambiar una situación considerada problemática, prevenir una circunstancia potencialmente inconveniente o construir una visión, escenario o apuesta de futuro deseable.

Aunque las transferencias de poderes varían en número, intensidad y grado de profundidad de país a país, se pueden destacar principalmente tres tipos de actores que compiten y/o cooperan con los agentes estatales en el diseño, ejecución y evaluación de una política pública: las agencias de cooperación y las organizaciones multilaterales, las organizaciones no gubernamentales, y los jueces o las cortes de justicia.

Los primeros, las agencias de cooperación y organismos multilaterales, acompañan, apoyan e intervienen con recursos económicos y con apoyo técnico, que en muchas circunstancias, direcciona y condiciona en distintos grados y facetas la orientación de la política hacia un enfoque y población particular<sup>4</sup>.

Las organizaciones no gubernamentales también compiten y cooperan con los agentes estatales en el proceso de definición, y aplicación de las políticas públicas. Algunas ONG trabajan en forma muy cercana con las agencias de cooperación, lo que potencia su voz, empodera su posición, y aumenta su influencia.

---

<sup>3</sup> Velásquez propone este concepto después de un valioso y juicioso ejercicio en el que analizó, revisó y estudió 29 definiciones distintas de autores de diferentes nacionalidades, profesiones y escuelas de pensamiento alrededor del mundo.

<sup>4</sup> Algunos ejemplos importantes de estas organizaciones con presencia en toda Latinoamérica son el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento.

Finalmente, los jueces y las cortes de justicia han venido interviniendo en forma importante en las últimas dos décadas, con lo que se ha denominado judicialización de la política, especialmente sobre la forma en que se ejecutan algunas políticas públicas, más que sobre su definición o evaluación, lo que no implica que sus decisiones en algunas ocasiones también puedan afectar otras facetas del ciclo.

Una política pública, entendida como un proceso integrador de acciones conscientes desarrolladas por un conjunto de autoridades públicas en compañía de otros actores, con el objetivo de atacar un problema, prevenir una situación indeseable o construir un escenario de futuro, cumple por lo general un ciclo más o menos estandarizado.

Dependiendo de la política y de los actores involucrados en su construcción, es posible influir en alguna de sus fases, lo que implica diferentes niveles de capacidad y articulación:

1. Fase de Diseño o Planeación: Durante la cual se pueden decidir los grandes marcos y fronteras de la política: a quién beneficiar, en qué territorios, cómo hacerlo, con quién, y por cuánto tiempo.
2. Fase de Presupuestación: Si se influencia esta fase se pueden garantizar que los grandes marcos y pilares diseñados tengan efectivamente un presupuesto suficiente y adecuado para su ejecución. En sentido contrario, también se puede conseguir que los efectos de un aspecto considerado mal enfocado o planeado, se minimicen, reduciendo el presupuesto destinado a financiar sus actividades.
3. Fase de Ejecución: Al influenciar esta fase se puede asegurar que efectivamente se materialicen los grandes ejes de la política diseñados. También se puede lograr que se modulen, maten y transformen acciones planeadas que no resisten un análisis mínimo de objetividad, pertinencia y eficacia, o que se corrijan o minimicen efectos negativos e indeseables no previstos para todos los beneficiarios, que surgen de la aplicación de la política.
4. Fase de Seguimiento y Evaluación: Si se influyen la forma y los tiempos en los que se ejecutan el seguimiento y la evaluación, se puede contribuir a una ejecución eficiente de los recursos, a corregir problemas administrativos y de gestión, y a evaluar los impactos esperados más significativos que pueden determinar el escalamiento, continuidad, réplica o terminación de una política.
5. Fase de Rendición de Cuentas: Al influir en esta fase se pueden exigir respuestas sobre cuestiones que se omiten en forma deliberada, sobre zonas grises poco claras y transparentes relativas al manejo de los recursos y a la focalización de los beneficiarios, y a que se cumpla con los tiempos y las acciones planteadas en la política. También se pueden prevenir y atenuar los riesgos de corrupción.

En principio, cualquier empresario puede incidir en todas, en algunas o en una de las fases del ciclo. Esto dependerá, por una parte de sus intereses, de sus “activos” en términos de recursos humanos, técnicos, financieros, en su capacidad de lobby, y de su persistencia. Por otra parte, dependerá del número de actores involucrados en la construcción de la política, en el grado de apertura que tengan y en las dinámicas de desarrollo de sus fases, entre otras razones.

 [Volver](#)

## Acciones del sector empresarial en el marco de la política pública

Una de las líneas de trabajo en términos de influencia en política pública, consiste en la creación y operación de observatorios ciudadanos para hacer seguimiento y evaluación a los principales indicadores de gestión, resultados e impactos de las políticas públicas educativas. Se acompaña de acciones como el desarrollo de investigaciones, la definición y seguimiento a indicadores claves, publicación de comunicados de prensa, campañas nacionales para hacer públicos y visibles temas estratégicos de la situación educativa.

➤ [Observatorio Ojo a la Calidad - OOC](#)

➤ [Educación Compromiso de Todos](#)

Otra línea de trabajo, y que representa un fenómeno reciente y cada vez más presente en algunos países latinoamericanos son los movimientos o asociaciones empresariales, a través de los cuales los empresarios hacen uso de su capacidad de influencia y conocimiento y se acercan a los decisores de política pública, concertando agendas y revisando temas estratégicos de interés de ambas partes. Estos movimientos de empresarios también desarrollan programas innovadores que implementan en alianzas público privadas. Son los casos de Empresarios por la Educación presentes en Perú, Colombia, El Salvador y Guatemala.

➤ [Empresarios por la Educación](#)

Como podrá analizarse, cada dimensión implica para el sector privado unos retos específicos, y decidir intervenir en una dimensión u otra plantea mayores niveles de complejidad, maduración de modelos e intereses, así como esquemas de trabajo articulados con terceros (organizaciones pares, entidades expertas y sector público) en pro de aumentar los niveles de impacto de dichas intervenciones.

En este contexto, y sin el ánimo de desplazar el papel del Estado y los gobiernos en garantizar el derecho a la educación, las experiencias señalan al empresariado como una fuerza que complementa acciones y contribuye a crear oportunidades de acceso a la educación en condiciones de calidad. Se tratan de movimientos que buscan intervenir tanto en el nivel nacional como en el regional, por medio de proyectos específicos que proponen a los actores educativos directivos, maestros y familias como actores fundamentales del cambio educativo, y desarrollen capacidades que pueden ser trasladadas en el mediano y largo plazo a los entes públicos.

Además de estas iniciativas, es posible también identificar en el campo de la incidencia en políticas públicas, iniciativas promovidas por los diferentes actores de la sociedad -academia, docentes, medios de comunicación, ONG- en las que participa el sector empresarial como un actor más, a continuación se señalan dos organizaciones con un impacto importante en sus países:

➤ [Mexicanos Primero - MP](#)

➤ [Todos pela Educacao](#)

← Volver

☑ Observatorio Ojo a la Calidad - OOC

---

**Observatorio Ojo a la Calidad - OOC  
Manizales Colombia**

Proyecto desarrollado en alianza público-privada por la Fundación para el Desarrollo Educativo de Caldas - FUNDECA, la Universidad Autónoma de Manizales, la Fundación Luker, las Secretarías de Educación del departamento de Caldas y del municipio de Manizales, y la Fundación Empresarios por la Educación. El Observatorio pretende incidir en políticas públicas que mejoren la calidad de la educación con la participación de diversos actores sociales, y hacer un seguimiento amplio e integral a la calidad de la educación inicial, básica, media y superior a partir de la cualificación y análisis de información oficial sobre el sistema educativo y de la convocatoria a los diversos actores educativos.

El proyecto busca generar opinión que contribuya a la toma de decisiones de los gobiernos locales y nacionales y promover una ciudadanía más informada, responsable y participativa de los asuntos educativos, lo cual necesariamente incide en el fortalecimiento de las políticas públicas.

Las actividades que se implementan desde Ojo a la Calidad apuntan al seguimiento de los planes de desarrollo y programas de gobierno, sistematizar y actualizar de manera permanente los indicadores del sistema, propiciar la rendición de cuentas por parte de las autoridades locales, la generación de espacios públicos para el debate de asuntos críticos para la educación y el involucramiento a todos los actores del sistema en el análisis de los indicadores cuantitativos y cualitativos del sector, que apunten a realizar los cambios que requiere la educación en la corresponsabilidad que le compete al Estado, la familia y la sociedad.

[www.ojoalocalidad.com](http://www.ojoalocalidad.com)

---

Fundación Luker participó en el proyecto hasta 2010.

← Volver

## ☑ Educación Compromiso de Todos

### Educación Compromiso de Todos Colombia

El proyecto es una iniciativa creada en 1998 por la Fundación Corona, Fundación Antonio Restrepo Barco, Unicef, Fundación Saldarriaga Concha, Corporación Región, Universidad de los Andes - Centro de Investigación y Formación en Educación CIFE, Universidad del Norte - Observatorio de Educación del Caribe Colombiano.

Educación compromiso de todos es una iniciativa privada que busca contribuir a la garantía de la educación como derecho humano en condiciones de equidad, igualdad y calidad, desde el Estado, la sociedad y la familia.

Tiene las siguientes estrategias principalmente:

- Construcción de una agenda ciudadana a través de encuestas, opinómetros y consultas ciudadanas;
- Seguimiento a políticas públicas a través de foros, mesas de trabajo con la participación de expertos, grupos de interés y ciudadanos; las cuales contribuyen a su difusión, conocimiento y evaluación pública, de manera que los colombianos puedan ejercer el control social.
- En época electoral el programa brinda a la comunidad educativa diferentes espacios para debatir y evaluar las propuestas en materia de educación que tienen los candidatos, donde se analiza la pertinencia, la viabilidad ante la situación de la educación de Colombia y los compromisos que están dispuestos asumir en materia educativa. El proyecto cuenta con una batería de indicadores de resultados con monitoreo permanente, que contribuyen a que cada vez más los debates se centren en los temas estratégicos de educación.
- Cualificación de la opinión. Mediante boletines, publicaciones y página web donde se difunden los resultados de la participación de los ciudadanos que interactúan con el gobierno constantemente sobre las necesidades, expectativas, metas y esfuerzos realizados por la educación en Colombia.
- Investigaciones educativas: Las investigaciones educativas se realizan para cualificar la información sobre las dinámicas del sector y sobre las problemáticas que merecen mejor comprensión.

[www.educacioncompromisodetodos.org](http://www.educacioncompromisodetodos.org)

← Volver

## ☑ Empresarios por la Educación

### Empresarios por la Educación

#### Empresarios por la Educación Colombia

Contribuye a generar condiciones de equidad, a través del mejoramiento de la gestión del sistema educativo y de la calidad de la educación pre - escolar, básica y media, atentos a lo que ocurre en la primera infancia y en alianza con el sector educativo y con actores relevantes de la sociedad civil. Trabaja regionalmente mediante la articulación, canalización y movilización del liderazgo, conocimiento y recursos filantrópicos del sector empresarial. El conjunto de estos recursos se aplican al apoyo de buenas políticas educativas, a la gestión del sistema educativo, al desarrollo de iniciativas de movilización social, y al mejoramiento escolar.

Ha constituido una Junta Asesora al ministerio de Educación Nacional y comités empresariales de apoyos a las Secretarías de Educación que contribuyen a la toma de decisiones de política en las diferentes regiones del país.

[www.fundacionexe.org.co](http://www.fundacionexe.org.co)

#### Empresarios por la Educación El Salvador

Busca mejorar la calidad y cobertura de la educación pública, sensibilizar al sector empresarial acerca de la importancia de la educación para el desarrollo económico y competitivo, llevar a la empresa privada a ser un ejecutor de buenas prácticas en la educación impactando positivamente en la mejora del sistema, asesorar al empresario en los diferentes programas que pudiera implementar en las escuelas y convertir a la educación en prioridad nacional. Lidera e implementa dos programas: Edubecas y Apadrinamiento.

[www.fepade.org.sv](http://www.fepade.org.sv)

#### Empresarios por la Educación Guatemala

Su misión institucional es promover la transformación del sistema educativo con una visión de largo plazo y movilizar a la sociedad en torno a la importancia de la participación en la mejora continua del sistema educativo. Así mismo, buscan promover reformas a las políticas educativas y la implementación de buenas prácticas que contribuyan a mejorar el sistema educativo nacional. Algunos de sus proyectos son: Premio al Maestro 100 Puntos, Redondeo por la Educación y Mapeo de la Inversión Privada.

[www.empresariosporlaeducacion.org](http://www.empresariosporlaeducacion.org)

### **Empresarios por la Educación Perú**

Busca impulsar y articular el aporte del empresariado para lograr un impacto trascendente en la calidad y equidad de la educación; construir sinergias entre empresas, organizaciones civiles, educadores y el Ministerio de Educación, sin sustituir la labor del Estado, sino más bien colaborando con él para lograr un beneficio social; Concertar y organizar actividades y proyectos, sin afectar la libre iniciativa de aquellos que realizan actividades en el campo de la educación. Estructura sus acciones en torno a cuatro temas: políticas educativas; identificación de mejores prácticas, desarrollo de proyectos educativos tales como “Adopta una Escuela” y uso de TICS, y gestión educativa para aportar la experiencia de la empresa a la gestión educativa.

[www.empresariosporlaeducacion.org.pe](http://www.empresariosporlaeducacion.org.pe)

---

 **Volver**

☑ Mexicanos Primero - MP

---

**Mexicanos Primero - MP,**

Nace en el 2004 como una iniciativa ciudadana independiente y plural, conformada por organizaciones civiles, filantrópicas y culturales, convencidas de que sólo la educación de calidad puede cambiar a México. La entidad tiene tres órganos: Consejo Directivo, Consejo Académico, que integra a equipos de estudio prestigiosos del país y académicos destacados, y el Patronato al que se vinculan algunos empresarios como Emilio Azcárraga Jean, Agustín Coppel Luken y Carlos Slim Domit, entre otros.

Es una iniciativa ciudadana independiente y plural, integrada con la participación de diversas personas que consideran que la educación de calidad cambia a México, y favorece la independencia y libertad. Impulsa a padres y madres de familia, maestros, alumnos, empresarios, sociedad organizada y ciudadanos a ejercer un rol de participación activa en la educación. Involucra a los líderes sociales para que la prioridad educativa sea asumida como propia. Y propicia el diálogo con los académicos y expertos nacionales e internacionales para contar con un punto de referencia y de mejora continua en el tema educativo.

En el 2008 MP contribuyó a impulsar la ejecución de los postulados de la Alianza por la Calidad de la Educación (ACE). La ACE es una alianza entre el gobierno federal mexicano y los maestros representados por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, que busca impulsar una transformación por la calidad educativa, convocando a otros actores indispensables para esta transformación: gobiernos estatales y municipales, legisladores, autoridades educativas estatales, padres de familia, estudiantes de todos los niveles, sociedad civil, empresarios y academia, para avanzar en la construcción de una Política de Estado.

MP revisó y exigió que el planteamiento y la práctica de la ACE fuese ejecutada en beneficio de los alumnos, que se planteara con mayor seriedad, que existiera consenso acerca de su irreversibilidad, y que se reconociera la intervención activa de la sociedad civil en el proceso. También colaboró con autoridades en el planteamiento claro de los resultados educativos.

[www.mexicanosprimero.org](http://www.mexicanosprimero.org)

[www.alianza.sep.gob.mx](http://www.alianza.sep.gob.mx)

← Volver



## ▼ Todos pela Educacao

---

### Todos pela Educacao Brasil

Tiene como objetivo garantizar una educación básica de calidad para todos los brasileños antes de 2022, año del bicentenario de la independencia de Brasil. Todos por la Educación identificó cinco metas que orientan su quehacer:

- Todos los niños y jóvenes entre 4 y 17 años asisten a la escuela.
- Todos los niños plenamente alfabetizados antes de los 8 años.
- Todos los alumnos con aprendizajes adecuados para su grado.
- Todos los jóvenes con educación media concluida antes de los 19 años.
- Inversión en educación ampliada y bien administrada.

Para lo cual estructura sus acciones a partir de tres estrategias: la comunicación y movilización social a partir de la difusión de información y conocimientos relevantes que permita consolidar una opinión pública en torno a la educación, apoyada en los medios de comunicación y redes sociales; la producción de información y contenido técnico sobre la situación educativa en Brasil y la realización de diálogos por la educación y, por último, la articulación con el sector privado, organizaciones de la sociedad civil y el sector público en pro de la mejora de la calidad de la educación básica brasileña.

[www.todospelaeducacao.org.br](http://www.todospelaeducacao.org.br)

← Volver

## El qué de las intervenciones

¿Cómo tomar una decisión informada sobre en qué problemática intervenir como empresa o fundación en los asuntos educativos de las zonas de interés?

En educación, de manera similar a la atención de otras problemáticas sociales, existe una amplia gama de posibilidades en las cuales la inversión social privada agrega valor de manera significativa.

La agenda de los temas de los que se ocupa o podría ocuparse el sector educativo es muy amplia y además, varían según los contextos o la región.

En aras de definir aquellas temáticas en las que el sector privado encuentra las oportunidades de inversión de mayor impacto y pertinencia, en este capítulo se señalan a continuación al menos tres factores resumidos en el siguiente esquema:



1. Análisis de la situación educativa del contexto a intervenir
2. Capacidad de intervención desde el sector privado
3. Identificación de buenas prácticas o estrategias existentes

## Análisis de la situación educativa del contexto a intervenir

El análisis de la situación educativa del país, municipalidad, localidad, barrio o contexto elegido para ejecutar las acciones, implica la selección de categorías e indicadores sobre los cuales construirlo.

A continuación se señalan algunas de las categorías e indicadores que pueden servir de base para realizar este análisis preliminar.

Categorías	Indicadores / aspectos a tener en cuenta
Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cobertura neta:</b> Referido a la cantidad o porcentaje de estudiantes matriculados en el sistema educativo; sin contar los que están por encima de la edad correspondiente para cada grado.</li> <li>- <b>Cobertura bruta:</b> Cantidad o porcentaje de la totalidad de estudiantes matriculados en el sistema educativo</li> </ul>
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados de logro en pruebas nacionales e internacionales.</li> <li>- Resultados de logro según los sistemas de evaluación de las instituciones educativas.</li> <li>- Análisis de propuestas pedagógicas y relación con el contexto y pertinencia.</li> </ul>
Permanencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasas de deserción escolar.</li> <li>- Tasas de retención.</li> <li>- Análisis de causas asociadas a la deserción escolar.</li> <li>- Estrategias con las cuales se incentiva la permanencia y retención escolar.</li> </ul>
Equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasas de cobertura rural vs urbana.</li> <li>- Tasas de cobertura y permanencia población indígena, afro y género.</li> </ul>
Directivos y docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldos</li> <li>- Niveles de formación.</li> <li>- Programas de incentivos, formación, actualización, y capacitación.</li> <li>- Estrategias o dispositivos de aprendizaje conjunto: redes, grupos de investigación, etc.</li> </ul>

Gestión de los sistemas educativos e instituciones educativas.	Identifica las capacidades, las necesidades y prioridades educativas apremiantes establecidas en la capacidad de gestión de las entidades locales responsables y de las instituciones educativas. Algunas dimensiones: Direccionamiento estratégico, gestión del talento humano, procesos administrativos, financieros. Dimensión pedagógica. Estrategias de evaluación y mejora.
Situaciones de contexto que afectan u obstaculizan el derecho a la educación.	Análisis de factores que obstaculizan el derecho a la educación. Preocupaciones de los progenitores o de los acudientes, de los docentes, de las autoridades educativas. Preocupaciones de los estudiantes.
Situaciones de contexto que favorecen el derecho a la educación.	Factores que favorecen la asistencia y permanencia en la escuela. Buenas prácticas implementadas. Recursos humanos, capital cultural con los que cuentan.

Conviene siempre tener presente los conocimientos construidos por diferentes fuentes. A continuación se sugieren algunas que pueden resultar relevantes:

- Las políticas educativas y los contenidos educativos propuestos en los planes de desarrollo, es decir, lo que se ha priorizado en las políticas educativas y los planes de desarrollo. Las intervenciones que se definan desde el sector privado pueden o no estar alineadas con las prioridades de la política pública educativa, no obstante, su impacto puede ser mayor si contribuye al plan local o nacional de una mejor educación para todos los niños y jóvenes.
- Lo que priorizan las comunidades y los niños, niñas y jóvenes: lo que identifican las comunidades de interés y que serán beneficiarias finales, lo cual implica abrir diálogos con los beneficiarios para identificar el gran mapa de prioridades educativas.
- Las investigaciones y estudios realizados, es decir, lo que señalan las investigaciones o reflexiones fundamentadas a partir de análisis cualitativos y cuantitativos.

### Posibles fuentes de información

El PREAL elabora informes de progreso educativo regionales y nacionales. Estos informes permiten monitorear la situación educativa a nivel regional (América Latina), subregional (Centroamérica y República Dominicana), nacional (algunos países seleccionados) y local (distritos seleccionados).

Estos informes favorecen la mirada diagnóstica, evalúan el rendimiento de los sistemas escolares a partir del análisis de indicadores (tales como resultados de los aprendizajes, niveles educativos de la población, niveles de equidad, descentralización, inversión en educación básica, profesión docente, estándares educativos y sistemas de evaluación), y también formulan recomendaciones.

En este enlace se accede a los informes de los países en los que se han desarrollado:

[www.preal.org](http://www.preal.org) | Informes de Progreso Educativo

Información más pormenorizada por regiones o localidades requieren de la búsqueda de fuentes de información local disponibles en las instituciones educativas de interés, las autoridades educativas locales o nacionales, o en informes estadísticos adelantados por organizaciones u observatorios de educación, entre otros.

**Hay que tener en cuenta que** la no disponibilidad o ausencia de información podría también constituirse en una oportunidad de intervención del sector privado para organizar y gestionar información oportuna y veraz que permita tomar decisiones en los diferentes niveles del sistema educativo.

En Colombia, por ejemplo, una alianza pública - privada constituida entre la Fundación Promigás, la Cámara de Comercio de Barranquilla y la Secretaría de Educación de Barranquilla, construyó el Sistema Interactivo de Consulta de Infraestructura Educativa - SICIED, como respuesta a la necesidad de contar con información confiable de infraestructura educativa para tomar decisiones de ampliación de cobertura:

[!\[\]\(74d4806277d7e73349d8e8c0897931e9\_img.jpg\) Sistema interactivo de consulta de infraestructura educativa - SICIED](#)

[!\[\]\(0aff635c4179ba9e710b00f4b01d3b20\_img.jpg\) Volver](#)

☑ Sistema interactivo de consulta de infraestructura educativa - SICIED

---

**Sistema interactivo de consulta de infraestructura educativa - SICIED**  
**Fundación Promigas - Cámara de comercio de Barranquilla**

El SICIED es una herramienta que, a partir de información acopiada con las instituciones educativas mediante un censo, permite “(...) obtener información de los establecimientos relacionada con su localización, sus ambientes escolares (de acuerdo con las tipologías establecidas por la norma NTC 4595, que los divide en básicos y complementarios) y las características del predio. Además, arroja indicadores sobre la población atendida, el área y la dotación de los planteles, entre otros.”

Mayor información se encuentra siguiendo el link [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co)

Esta herramienta fue acogida por el Ministerio de Educación Nacional como una buena práctica a escalar en otras regiones del país.

**Fuente:** Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia, 2007, p.19.

← Volver

## Capacidad de intervención desde el sector privado

Entendiendo que las Empresas y las Fundaciones empresariales construyen sus propias lógicas para la toma de decisiones y que éstas a su vez se relacionan con factores directivos y misionales, es clave considerar algunos de los aspectos que juegan un papel relevante al momento de decidir el Qué:

- a. Mandato y directrices de la Junta Directiva de la compañía: El mandato y las directrices de la Junta Directiva de la compañía son determinantes para identificar las problemáticas o temáticas de mayor interés. En este sentido sumar a los intereses manifiestos de la Junta Directiva, los resultados analíticos de la situación educativa de los contextos en los que se quieren procurar transformaciones, acota los campos de acción.

Es clave que se establezca de entrada el nivel de articulación que se espera con relación al negocio y a la cadena de valor de la empresa, así como los grupos de interés que se espera beneficiar. La nula, poca o alta articulación afectarán sin dudas, el tipo y el alcance del o los temas que se quieran abordar.

- b. Experiencia, interés y mejor respuesta desde el sector privado: de una parte el sector privado cuenta con un conocimiento acumulado que generalmente es puesto en función de los programas y proyectos. Esta experiencia se refiere a su capacidad de gestión, sus prácticas de visibilidad y toma de decisiones y su capacidad administrativa y financiera, entre otras variables.

No obstante, y especialmente en aquellas temáticas que se corresponden con asuntos misionales de los procesos educativos e implican procesos pedagógicos, es importante que se complementen con los saberes de especialistas.

- c. Conocimiento, experiencia y capacidad de su equipo de trabajo: el grado de conocimiento, el tipo de experiencia, la trayectoria y la capacidad del personal de su equipo de trabajo, se convierten en posibilidad o reto para estructurar programas que respondan con éxito a los temas seleccionados.

Si el marco de actuación escogido rebasa las capacidades de su equipo de trabajo, conviene desarrollar un componente de aprendizaje o fortalecerlo con personal capacitado y experimentado.

- d. Recursos financieros: la cantidad y el flujo de recursos financieros en el tiempo disponibles para el diseño, ejecución y evaluación de los programas y proyectos, son determinantes para establecer la escala, la magnitud, el grado de cobertura y profundidad, y el tipo y la cantidad de población beneficiaria.

[← Volver](#)

## Identificación de buenas prácticas o estrategias existentes

Siguiendo la tendencia del sector privado para identificar estrategias y formas de hacer que sirvan como experiencias a emular o como referentes de partida para estructurar los modelos propios, conviene identificar buenas prácticas desarrolladas por el sector privado e incluso fuera del sector.

En aras de conocer el alcance y los retos que implica el desarrollo de procesos específicos, sirve establecer contactos directos con los responsables de las experiencias a través de pasantías, entrevistas a los gerentes de los procesos y técnicos de campo, los beneficiarios, así como realizar lecturas de la documentación existente de los programas (sistematizaciones, evaluaciones, presentaciones entre otros).

### ¿Cómo identificar una buena práctica?

Existen diversos criterios que permiten identificar una buena práctica:

- Componente innovador: encuentra formas novedosas para dar respuestas a las problemáticas definidas.
- Pertinencia: aportan a resolver un problema o necesidad identificado como prioridad y lo hace con estrategias que responden a las necesidades y particularidades del contexto.
- Metodologías definidas, probadas y replicables: una buena práctica cuenta con metodologías que han sido seleccionadas cuidadosamente para transformar la situación priorizada, se encuentran probadas o en proceso y en el mejor de los casos han sido o están siendo evaluadas.
- Resultados visibles y medibles: las experiencias cuentan con resultados claros, medibles y verificables, y estos resultados, en el mejor de los casos, son sostenibles y cuentan con estrategias que mantienen vigentes las transformaciones.
- Transferibilidad de aprendizajes: las buenas prácticas cuentan con un cúmulo de reflexiones y aprendizajes importantes, han aprendido y capitalizado el error, y han realizado ajustes cuando se ha hecho necesario. Es posible aprender a partir de los aprendizajes de estas buenas prácticas y transferir conocimientos a los contextos en los que se quiere intervenir.

Resumiendo, una buena práctica permite, de una parte, aprender y retomar elementos para hacer de una mejor manera lo que se viene haciendo, o de otra, muestra caminos y rutas para explorar e iniciar proyectos o rutas no conocidas.



Información relevante sobre criterios para la selección de una buena práctica puede identificarse en:

[www.clubsostenibilidad.org](http://www.clubsostenibilidad.org)

- [> Bancos de buenas prácticas](#)
- [> El análisis de la situación educativa](#)

[← Volver](#)

## ☑ Bancos de buenas prácticas

---

### Bancos de buenas prácticas

Algunos Bancos de datos en los que se han ido haciendo esfuerzos interesantes por identificar buenas prácticas de participación del sector privado en educación se señalan a continuación:

- Base de datos de prácticas del Programa para la reforma educativa de América Latina - PREAL, programa Alianza Empresa Educación [www.preal.org](http://www.preal.org)
- Banco de prácticas de referencia en inversión Empresas por las Infancia - Alianza Fundación Arcor, Molinos, Save the Children, Unicef: [www.empresasxlainfancia.org](http://www.empresasxlainfancia.org)

Otros bancos que no tienen como eje central la participación del sector privado y sí la educación son:

- Banco de buenas prácticas IARSE - Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial [www.buenaspracticashub.com.ar](http://www.buenaspracticashub.com.ar)
- Las publicaciones de Buenas prácticas de educación básica en América Latina CEAL y ILCE Tomos I y II

[Tomo I - Tomo II](#)

← Volver

## ☑ El análisis de la situación educativa

---

### **El análisis de la situación educativa**

Es un proceso que se enriquece con la voz de los diferentes actores implicados y el análisis desde diferentes fuentes de información.

Decidir sobre qué invertir en educación de forma que se contribuya a comunidades o sociedades con oportunidades para todos requiere:

- Del análisis de los ámbitos de inversión identificados como prioridad por la misma organización.
- La definición de criterios de pertinencia y necesidades estratégicas de la educación en determinado contexto a partir de análisis de información disponible.
- La identificación de las prioridades establecidas por los actores educativos y agentes implicados en los contextos a intervenir.

---

[← Volver](#)

## El Cómo

Las empresas se encuentran también con el reto de definir la mejor manera para ejecutar sus programas y proyectos. Definir el cómo significa identificar los medios y las formas a partir de las cuales se materializarán y operacionalizarán las acciones, los elementos claves para el logro de los resultados y la instalación de procesos sostenibles.

No es posible definir y socializar caminos únicos sobre cómo ejecutar los programas y proyectos, aunque en los apartados anteriores se expuso un mapa amplio de posibilidades de inversión. También se señaló cómo estas inversiones dependen de multiplicidad de factores asociados a los intereses y conocimientos de las empresas y fundaciones, las realidades de los entornos de actuación, las necesidades de los beneficiarios y las posibilidades de los coordinadores de los programas y proyectos y de los aliados, entre otros.

Teniendo en cuenta esta diversidad de opciones y de estrategias, este apartado trata de compartir algunas reflexiones en torno a temas centrales de las estrategias y las metodologías, a saber: la selección de los beneficiarios, la intervención y la sostenibilidad. Finalmente, compartimos algunas consideraciones generales para pensar sobre el alcance de las intervenciones.

1. [Sobre los procesos de selección de los beneficiarios](#)
2. [Sobre la intervención](#)
3. [Sobre la sostenibilidad](#)
4. [Consideraciones generales sobre las intervenciones](#)

## Sobre los procesos de selección de los beneficiarios

Sabemos que en educación existe un amplio grupo de posibles beneficiarios, por mencionar algunos: las instituciones educativas, los sujetos escolares, sus familias, los docentes, los directivos, las autoridades educativas, la opinión pública, las comunidades. Su selección está sujeta a los criterios y propósitos de las organizaciones, en especial a su misión, visión, foco y grupos de interés.

Algunas fundaciones y empresas priorizan a la población en condición de vulnerabilidad socioeconómica, buscando acotar las brechas de inequidad e incrementando sus oportunidades y acceso a un mundo laboral e ingresos justos, así como favoreciendo el desarrollo de las sociedades.

Sin desconocer las razones propias para la selección de los beneficiarios planteamos tres elementos a tener en cuenta para la toma de decisiones:

- Identificación de los actores estratégicos para promover los cambios, se trata de identificar los grupos de actores que a cuenta de lograr cambios estratégicos y sostenibles deberían ser involucrados en los procesos, algunos de estos actores son diferentes al beneficiario final: los estudiantes.
- La disposición de los beneficiarios de los programas y los proyectos al cambio. Esto es, cuál es la disposición de las instituciones educativas en cuánto a revisarse y mejorarse contando con el acompañamiento de externos. Cuál es la disposición de los directivos y los docentes para participar en procesos de revisión, transformación y/o fortalecimiento de sus prácticas. Cuál la de los agentes o autoridades educativas a ser acompañados o incluidos en procesos que impliquen la mejora del sector.
- La generación de diálogos claros acerca de lo que implica la participación en los procesos, las expectativas y las necesidades tanto de los beneficiarios como de las organizaciones que coordinan el desarrollo de los mismos. Diálogos en los que se favorezca la mirada sobre cada una de las partes como actores claves y necesarios para el logro de los propósitos.

Es posible que en algunos casos y contextos, pueda contarse con el apoyo de las autoridades educativas competentes y sus equipos de trabajo para realizar la selección de los beneficiarios, convocarlos y realizar seguimiento al avance de las intervenciones. Se trata entonces de potenciar el trabajo con dichas autoridades en función de la información pertinente de que disponen o de los canales para acceder a ella, facilitando la focalización y priorización de las poblaciones a beneficiar.

[← Volver](#)

## Sobre la intervención

Las estrategias para la intervención son particulares a cada experiencia, por lo que su efectividad y pertinencia o desarticulación, sólo pueden evidenciarse como resultado de procesos de evaluación y análisis cuidadosos. Por esto, en esta guía, y en específico en este apartado, no se realizan recomendaciones o se señalan buenas o malas metodologías para los procesos, simplemente, se plantean algunos elementos que pueden servir como ejes de la reflexión para la definición de las estrategias de intervención:

### a. Apuntar a formas de organización interna con participación de los actores implicados

Teniendo en cuenta que los procesos de cambio no son nunca el resultado de esfuerzos o acciones individuales o puntuales, resulta importante explorar formas de organización tales como grupos, comités, equipos de trabajo, entre otros muchos, a partir de los cuales se incentive, se dinamice, se realice seguimiento al desarrollo de las iniciativas y a los compromisos acordados, y se identifiquen oportunidades de mejora y buenas formas de hacer las cosas.

De acuerdo a la naturaleza de las iniciativas conviene involucrar a los diferentes representantes de los procesos educativos ampliando sus oportunidades de participación e involucramiento. Así por ejemplo, en el marco de proyectos de mejoramiento escolar, la consolidación de los equipos de mejoramiento liderados por el rector y con participación de representantes de la comunidad educativa, favorece el desarrollo y la sostenibilidad de las acciones emprendidas, la articulación de las diferentes dimensiones de la organización escolar y el seguimiento a los procesos.

Otras formas pueden ser los comités o mesas de trabajo con las autoridades educativas, funcionando bajo una agenda común para revisar avances en los procesos, retos, aprendizajes, oportunidades de mejora y la distribución de responsabilidades. O la consolidación de agrupaciones de maestros y maestras que animan los procesos de formación y capacitación y que se convierten en grupos de aprendizaje colaborativo para mejorar sus prácticas pedagógicas.

### b. Articulación con las necesidades y particularidades de los contextos educativos y las realidades institucionales

Difícilmente las acciones sentidas como externas y sin utilidad o retorno para los grupos de beneficiarios son sostenibles en los contextos en los que se implementan. La apertura de diálogos entre los actores para identificar y definir las estrategias más pertinentes, así como la articulación de acciones entre las necesidades y los quehaceres institucionales en función de facilitar, favorecer y explorar formas emergentes de hacer las cosas, son claves para la apropiación y desarrollo de las iniciativas.

Es posible que sean más fácilmente bienvenidos y apropiados por los beneficiarios aquellos programas y proyectos que logren articular sus propuestas con las acciones y agendas de

trabajo que ya vienen manejando, y aportan a la organización, cumplimiento e incluso revisión y transformación de las obligaciones adquiridas con los entes reguladores. Lo anterior implica en términos operativos la realización de lecturas cuidadosas de contexto y en términos de resultados el desarrollo de iniciativas que agregan valor a los participantes.

Trabajar teniendo en cuenta las realidades institucionales, pasa por comprender los ritmos particulares de cada uno de los actores o entidades implicadas. Por ejemplo, una característica común de la realidad de muchos sistemas educativos locales, son los cambios de los funcionarios públicos y la rotación de docentes, (en algunos escenarios con mayor o menor frecuencia). Estos cambios implican la demora o frustración de procesos, la pérdida de información, la repetición de acciones o jornadas de formación, entre otras dificultades. Al analizar las realidades de los contextos y tener en cuenta esta situación como un riesgo, es posible pensar en alternativas que mitiguen sus consecuencias.

### **I Visibilización de logros y resultados de corto, mediano y largo plazo**

Los procesos de mejora y la transformación de los indicadores en educación, implican la implementación de acciones sostenidas en el tiempo. No obstante, visibilizar los logros y los resultados que se van obteniendo en el corto, mediano y largo plazo es una forma de mantener la motivación y el compromiso tanto de los beneficiarios como de las empresas y los empresarios.

En particular, la materialización de las llamadas “victorias tempranas”, contribuye a mantener incentivados a los actores involucrados y a evidenciar que sí es posible lograr procesos completos con buenos resultados. En este sentido, los programas o proyectos deberían contemplar algunos indicadores, categorías o criterios que permitan la identificación y/o la medición de los avances y mejoras en diferentes momentos de las intervenciones.

### **II Sistematización y construcción de recursos o materiales de apoyo**

Durante la implementación de las estrategias, las experiencias van construyendo aprendizajes y análisis que les sirven para mejorar o cambiar el ritmo de las intervenciones. Capitalizar estos aprendizajes favorecerá la revisión, transformación y mejoras de los instrumentos, metodologías o materiales empleados, los cuales serán de utilidad para que las mismas organizaciones -e incluso organizaciones pares-, repliquen y escalen sus programas.

### **III Sobre los procesos de evaluación**

Para el mundo empresarial la medición de resultados es un factor importante y sobre el cual tiene experiencia. Es importante considerar la importancia de contar de entrada con líneas de base e instrumentos que vayan permitiendo medir los alcances y logros de las intervenciones, tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

A veces los énfasis se ponen en las coberturas, o en los resultados tangibles que se pueden ir rastreando. No obstante, resulta también oportuno identificar las percepciones, las motivaciones, los aprendizajes, y las transformaciones, pues estos elementos permiten identificar cómo en la cultura de las organizaciones escolares se instalan o no las prácticas, los conocimientos o los procesos desarrollados.

#### IV Sobre las estrategias de seguimiento y acompañamiento

Algunas experiencias muestran la riqueza de concebir acciones de seguimiento y acompañamiento como acciones complementarias. Se trata de una parte de chequear el avance de los procesos según la planeación realizada y de apoyarse con asesorías in situ como complemento a las jornadas de seguimiento y de formación. De esta manera se favorece la apropiación y la implementación de procesos en los contextos educativos y se genera vínculos de confianza entre los beneficiarios y los coordinadores y cofinanciadores de los programas y proyectos.

El acompañamiento a los maestros en el aula como continuación del trabajo realizado durante las jornadas de capacitación, fortalece la apropiación y el logro de resultados. Así mismo, el acompañamiento in situ a los equipos de mejoramiento o de gestión que se conforman en las instituciones educativas sirve como motor para la instalación de capacidades.

El acompañamiento cobra la forma de un embudo. Durante las primeras fases de los procesos es intensivo, dirigido, intencionado y permanente. En la medida en que los protagonistas de las intervenciones se apropian de los procesos, este va disminuyendo para focalizarse en función de las necesidades detectadas.

#### IV Involucramiento de los empresarios y las empresas

A algunas empresas les interesa encontrar formas a través de las cuales los directivos o empleados puedan involucrarse o participar de los procesos. Como se señaló en los temas priorizados, algunas acciones son más viables que otras para hacerlo.

Por esto, una invitación clave es identificar en dónde radican las capacidades y la disponibilidad de tiempo de los empresarios interesados, así como las necesidades de las instituciones educativas o de las poblaciones escolares que se pretendan acompañar.

La participación de las empresas y los empresarios puede cobrar diversas formas:

- Voluntariados: Pueden identificarse dos tipos de voluntariados los espontáneos, es decir aquellos que surge para una labor específica en un momento determinado. O los más sistemáticos, que convocan a empresarios de alto perfil de las empresas, estilo Líderes Siglo XXI o Ser más maestro. Este último tipo de voluntariados requieren el desarrollo de contenidos, tiempos, perfiles de empresarios y metodologías. Otros voluntariados pueden ser espontáneos y sujetos a necesidades específicas como donaciones o mejoras de infraestructuras que no requieren el desarrollo de procesos ni de compromisos más allá de la actividad puntual programada.
- Espacios de aprendizaje: las empresas pueden ofrecer su infraestructura, recursos humanos y conocimientos como espacios de aprendizaje disponiendo por ejemplo, de espacios de prácticas para estudiantes de los últimos años de formación, o como apoyo para desarrollar actividades pedagógicas vinculadas al currículo o a los planes de estudio, siempre que la experiencia de la empresa sirva para tales fines. También pueden desarrollarse cursos para implementar en las instituciones escolares y con los estudiantes.



- Diálogos o mesas de trabajo en los que se facilite el intercambio de conocimientos. Esto puede darse en los diferentes niveles del sistema educativo: por ejemplo, los empresarios dialogan con las autoridades educativas locales o nacionales como ExE Colombia a través de los Comités Empresariales de apoyo a las Secretarías de Educación, la Junta Asesora o mesas de trabajo temáticas con el Ministerio de Educación; o con los rectores como líderes de las instituciones. O incentivan a los estudiantes a partir de sus experiencias y acompañándolos en la formulación de sus proyectos de vida.

 [Volver](#)

## Sobre la sostenibilidad

Pensar la sostenibilidad de las iniciativas emprendidas implica abordar diferentes dimensiones. Aquí mencionaremos tres:

- Desarrollo de capacidades de los protagonistas o sujetos de las intervenciones: ninguna acción será sostenible en el tiempo si los sujetos de las intervenciones no se apropian de los aprendizajes, los conocimientos y desarrollan las capacidades para mantener y actualizar las mejoras.
- Consolidación de un tejido social de soporte: en educación, el logro de mejores resultados debe ser visto como un proceso continuo sujeto a la multiplicidad de intervenciones y de actores, por lo que no basta con que los padres, los maestros, los rectores o la comunidad educativa participe y se comprometa. También se requiere de la decidida participación y compromiso de las autoridades educativas y de otros actores como los empresarios, la sociedad civil, siempre de cara a analizar la situación, identificar oportunidades de mejora y movilizar los recursos financieros, técnicos y humanos necesarios.
- Disposición de recursos y medios necesarios. Para la consecución de los propósitos se requiere que los diferentes actores se comprometan y complementen la consecución y disposición de los recursos.

[← Volver](#)

## Consideraciones generales sobre las intervenciones

A continuación se señalan algunos elementos para reflexionar:

- Reconocimiento de las obligaciones del Estado: Siendo la educación un bien público y un derecho humano cuya garantía reposa en los Estados, y la definición de lineamientos y políticas en los gobiernos, resulta pertinente dialogar con las autoridades educativas responsables sobre el alcance y compromiso de las iniciativas que se adelantan desde el sector privado.
- Acción por complemento: no serán sostenibles acciones en pro del mejoramiento de la educación que busquen reemplazar las responsabilidades del Estado. No se trata de desarrollar intervenciones que reemplacen las responsabilidades del Estado, se trata, en el mejor de los casos de complementar, enriquecer e incluso descubrir nuevas formas para acercarse y lograr los cambios requeridos, de identificar y proponer temas relevantes no contemplados por las políticas educativas o en los planes de gobierno.
- Oportunidades estratégicas para el cambio: a partir de un cuidadoso análisis, es necesario identificar los temas que representen mayor oportunidad de cambio para las situaciones que son elegidas como determinantes en el nivel de intervención escogido por la Fundación o la empresa.
- Intervenciones diferenciales: existe un interés en algunas empresas y fundaciones empresariales en que sus acciones se diferencien y marquen una distinción frente a otras iniciativas. La forma en cómo se establece esa diferencia, está muy relacionada con los análisis realizados sobre las problemáticas a priorizar y a resolver, así como con las formas innovadoras y pertinentes a través de las cuales abordarlas.

[← Volver](#)

## Los arreglos institucionales

Las empresas, para el desarrollo de las intervenciones, se ven en la tarea de definir la estructura y los socios con los cuales llevarán a cabo los programas o proyectos de su interés.

Algunas empresas han constituido fundaciones empresariales con el fin de canalizar su inversión social para el desarrollo de programas en educación, entre otros. Otras empresas realizan sus programas desde las áreas de Comunicación, Mercadeo, Recursos Humanos y Asuntos Corporativos. También algunas fundaciones o empresas desarrollan sus iniciativas en colaboración con otras, algunas contratan operadores, mientras otras disponen de los recursos humanos y técnicos para implementarlas.

De esas diferentes condiciones, formas y/o capacidades que desarrollan empresas y fundaciones para implementar sus proyectos o programas, se pueden identificar elementos sobre la organización interna y formas de operación. En este apartado se hará referencia a algunos de esos elementos con la intención de que aporten a la reflexión que los lectores adelantan sobre sus propias iniciativas. Se desarrollarán a partir de dos temas: la organización interna y el quiénes.

1. [La organización interna](#)
2. [¿Con quiénes?](#)

# La organización interna

Resultará pertinente para una empresa o fundación empresarial, tener en cuenta previamente a poner en marcha un programa o proyecto las siguientes preguntas:

- Relación del programa o proyecto con la organización o sus negocios: ¿Serán estos independientes y hasta qué punto de la razón de ser de sus negocios?
- Grupos de interés a beneficiar con el programa o proyecto: ¿En qué tipo de beneficiarios concentrará su intervención?
- Estructura priorizada para ejecutar el programa o proyecto: ¿Qué estructura servirá de base a su organización para llevar a cabo su intervención?

Puede clasificarse las formas de intervención de programas o proyectos, así:

## 1. Operador

La Fundación o la empresa se encarga directamente de la operación de los programas y proyectos para lo cual cuenta con un equipo de trabajo especializado en los temas. Esta estructura favorece el control total de los procesos, la capitalización de aprendizajes y el vínculo directo con las comunidades y los grupos de beneficiarios. Lo cual y siempre que los programas y proyectos alcancen resultados exitosos, genera un panorama muy favorable para la reputación y reconocimiento de las empresas. No obstante, implica una alta demanda de tiempos y costos.

## 2. No operador

En cuyo caso define claramente sus líneas de intervención, destina y moviliza recursos, puede o no construir alianzas para desarrollar sus programas y proyectos o contratar a terceros para que se los ejecute. Siempre realiza actividades de seguimiento y evaluación.

## 3. Como financiador puro o donante

Se definen claramente líneas de acción a partir de las cuales se financian programas y proyectos. La fundación o la empresa identifica un tema relevante bien para mejorar su negocio (retorno directo al negocio imagen y reputación mínima) o para contribuir al desarrollo de la comunidad o de la sociedad.

Se trata de la atención a problemas puntuales, por un periodo específico y determinado en el tiempo. Proceso que inicia con la identificación del problema y finaliza con la dotación o donación respectiva del bien o servicio. Se trata de una operación ágil, con baja demanda de implicación de tiempo y recurso humano.

Favorece una alta visibilidad de la empresa a partir de resultados tangibles y fácilmente verificables, y facilita la obtención de su licencia para operar en los contextos de interés. Crea victorias tempranas para la empresa que legitiman su ingreso o relación con la comunidad.

#### 4. Operaciones mixtas

La empresa o la fundación tienen como eje central una de las anteriores formas de ejecución de programas o proyectos, no obstante, puede combinar estrategias. A manera de ejemplo, una empresa puede operar sus propios programas y a la vez contratar los servicios de terceros para temas específicos, o desarrollar acciones filantrópicas.

[← Volver](#)

## ¿Con quiénes?

La respuesta a la pregunta acerca de con quiénes llevar a cabo el desarrollo de las intervenciones está en estrecha relación con el tipo de necesidades y retos que plantean los procesos.

Es posible entonces listar una serie de actores con los cuales establecer relaciones:

### Protagonistas de las intervenciones

Se trata de aquellos a quienes se espera beneficiar y se implican para el mejoramiento de los procesos o la situación educativa. Actores tales como estudiantes, directivos, docentes, miembros de la comunidad educativa, familias de los sujetos escolares, las redes de maestros, las autoridades educativas, la sociedad civil y la opinión pública, entre otros.

A continuación se señalan algunas preguntas para identificar el alcance del involucramiento de estos actores:

- ¿Cuál es el papel que ocupan durante el desarrollo de las intervenciones: agentes pasivos o activos de las intervenciones?
- ¿Qué mecanismos se contemplan para transferirles a estos actores aprendizajes y conocimientos que favorezcan la sostenibilidad de los procesos?
- ¿Se valoran y validan los aportes de los protagonistas, por ejemplo, en cuanto a conocimiento, saberes, tiempos etc.?
- ¿Cómo serán tenidas en cuenta sus opiniones o saberes durante la implementación de los procesos?

#### Organizaciones expertas en las temáticas

Como se ha señalado en este documento, el sector privado no es un conocedor ni experto en los procesos educativos, aunque la experiencia propia favorece su participación activa en algunas áreas. De allí que, para realizar aportes pertinentes y sostenibles, el sector privado puede, en caso de no disponer de personal experto, apoyarse en organizaciones especializadas.

En este sentido se encuentran ONG, organizaciones sociales, universidades, centros de investigación, entre otros, que han construido conocimientos específicos sobre algunas temáticas o situaciones y que sirven de apoyo en algunos momentos al sector privado para el desarrollo de contenidos, modelos o estrategias de intervención, o para ser operadores o aliados de los programas o proyectos.

“Son, en su mayoría, entidades autónomas que defienden públicamente puntos de vista independientes y críticos además de desempeñar funciones de monitoreo y fiscalización, investigación, formación, producción de material y diseño de innovaciones en provecho de la mejoría de los procesos de educación formal y no formal.” (Gajardo, 2000).

## **Organizaciones o fundaciones empresariales pares**

En el panorama educativo, es posible identificar cada vez más fundaciones empresariales que lideran programas o proyectos en regiones o comunidades y que han desarrollado una experiencia significativa y conocimientos valiosos.

La experiencia en diferentes contextos muestra que el trabajo articulado entre fundaciones se convierte en una valiosa oportunidad para potenciar estrategias, incrementar recursos y aumentar impactos.

## **Organizaciones comunitarias, de base o líderes comunitarios**

Estas organizaciones de base, comunitarias, junto con las asociaciones de padres de familia, han venido cobrando un lugar importante en las agendas educativas de la mejora escolar, en una doble vía: son socios relevantes para el propósito de las instituciones escolares y disponen de recursos que complementan el quehacer de la escuela, y a su vez, son agentes de cambio y de sostenibilidad de las mejoras emprendidas en sus contextos inmediatos.

Aún cuando las dinámicas escolares y las comunitarias se basan en ritmos y lógicas diferentes, para el desarrollo de algunos programas y proyectos el involucramiento de estos actores resulta de gran importancia, por ejemplo, vecinos aliados de las escuelas para garantizar caminos seguros, o líderes comunitarios incentivando mejoras en las políticas educativas, o asociaciones de padres involucrados en los procesos de gestión escolar, construcción de currículos o programas educativos que recogen saberes locales.

## **Agencias de cooperación internacional, organismos multilaterales o financiadores internacionales**

Principalmente participan como aportantes o cofinanciadores de las iniciativas. Para las Fundaciones y las empresas éstos actores representan una oportunidad de escalamiento de las iniciativas y de robustecer sus propios recursos y propuestas. No está de más señalar que cada uno de estos actores construye sus propios lineamientos, criterios de financiación y así mismo de seguimiento a la ejecución de los mismos.

## **Autoridades educativas o autoridades gubernamentales**

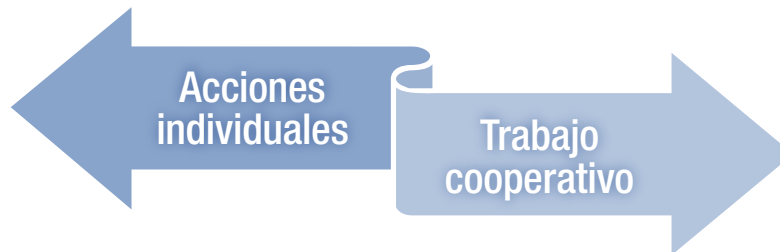
Son finalmente los responsables directos de garantizar el derecho a la educación y por ende promover y sostener mejoras continuas en los sistemas educativos.

Trabajar de la mano con estos actores y conocer los lineamientos de política o analizar sus deficiencias, aporta a impactar positivamente los procesos educativos que se implementan

. Algunos temas educativos son más sensibles y exigentes del trabajo articulado con las autoridades educativas, especialmente los ligados al mejoramiento de la calidad y equidad educativa puesto que son procesos de gran complejidad y que son el resultado de intervenciones en múltiples aspectos.



## Formas de actuación



Teniendo en cuenta la naturaleza del sector empresarial de focalizar las zonas de intervención según sus áreas de influencia o concentración de los grupos de interés, es posible identificar intervenciones promovidas de forma individual por las fundaciones o las empresas o intervenciones que se implementan con el apoyo y la colaboración de diferentes socios.

Las intervenciones denominadas en este guía como individuales, no excluyen el apoyo de los diferentes actores mencionados anteriormente, éste apoyo se da bajo esquemas de contratación de servicios, por ejemplo, de las ONGs o las organizaciones especializadas como operadores de los programas / proyectos o de algunos de sus componentes. Son individuales en la medida en que es una empresa o fundación empresarial la que la lidera, la que dispone de los recursos y define o determina las acciones a seguir.

El trabajo cooperativo al que se hace mención, se refiere al desarrollo de iniciativas en las que los actores interesados, motivados o no por el sector privado -definido en esta guía como empresas y fundaciones empresariales- son convocados a trabajar bajo esquemas de colaboración. Algunas veces estas formas de colaboración se expresan a través de alianzas formales o informales, la estructuración de organizaciones que acogen y suman la participación de diferentes entidades, fundaciones o empresarios, o la consolidación de redes, por señalar algunos ejemplos.

Consolidar una alianza implica que los actores o pares den un paso más allá del solo hecho de ser aportantes, operadores o cofinanciadores. Significa ante todo ser socios, pares que aportan, aprenden, ganan o pierden en igualdad de condiciones.

Las alianzas, sean formales o informales, de corto, mediano o largo plazo, tienen como base la cooperación horizontal entre las partes, la disposición de apoyos, el aporte de recursos complementarios, y la consolidación de la confianza. En una alianza, sus miembros asumen y comparten los riesgos en función de un propósito común.

Ninguno de los miembros se considera dueño único de los resultados de los procesos de las alianzas, éstos son compartidos y son obtenidos justamente a partir de los diferentes aportes que realizan las partes.

Trabajar bajo los esquemas de cooperación en los que “todos ponen”, “todos ganan” a partir de un propósito común, implica trabajar sobre una serie de situaciones y construir aprendizajes colectivos que dan un paso más allá de las miradas autorreferenciadas de las organizaciones.

A continuación se señalan algunas tensiones que han sido identificadas y cuya atención probablemente faciliten la construcción de alianzas y el trabajo cooperativo:

- **Entre la perspectiva del ser aportante - operador y la del ser socios:** el trabajo cooperativo implica un cambio de percepción y con esto un cambio en el compromiso y en los aportes que realizan las partes implicadas. Ser socios significa, estar en igualdad de condiciones tanto en la toma de decisiones, el flujo de información, el hacerse cargo de las pérdidas y los riesgos, la rendición de cuentas, el disfrute de los logros, la construcción de los aprendizajes y la divulgación de los mismos. Mientras que el aportante entrega el recurso y espera que le den cuenta de los resultados y el operador ejecuta el modelo o la estrategia según fue contratado, los socios o aliados innovan, modifican, adaptan según las condiciones y necesidades del programa/proyecto.
- **Entre la construcción de la confianza y la transformación de los imaginarios y los prejuicios:** especialmente en el marco de las alianzas público privadas en educación y en el inicio de éstas, los actores del sector público y del privado se pueden mirar con desconfianza o prevención. Se han encontrado casos en los que el sector público tiene imaginarios como la privatización que puede acarrear la participación del sector privado, los intereses de ampliación de mercado o sospechas sobre sus verdaderas intenciones. Así como casos en los que desde el sector privado se hace referencia a la burocracia del sector público, la lentitud, el imaginario de funcionario público más como obstáculo que como solución, así como que uno u otro sector de entrada no comprende ni entiende las dinámicas del otro. Los imaginarios y los prejuicios son retos para la construcción de la confianza, la que a su vez es base fundamental del trabajo cooperativo y de las alianzas.
- **Entre la disposición al riesgo y la necesidad de certezas:** las alianzas aprenden en el hacer y hacen aprendiendo en escenarios en los que lo planeado no siempre ocurre en las condiciones imaginadas. Cuando esto ocurre las alianzas actúan bajo escenarios de riesgos que los invitan a realizar transformaciones a las prácticas cotidianas.
- **Entre el gana gana y el protagonismo institucional:** en el mundo privado de las fundaciones y las organizaciones, el éxito y la visibilización de la organización tiene un fuerte peso en el desarrollo de los procesos. Bajo esquemas de cooperación y en las alianzas no existe un único protagonista, ni espacio para un único logo institucional. Así las cosas, los actores involucrados se ven en la necesidad de supeditar su protagonismo individual a la causa común.
- **Entre la humildad y la suficiencia:** Cada organización ha aprendido y construido sus propias formas de hacer, y a no ser de que se encuentre en procesos de cambio, tienden a sentirse satisfechas y orgullosas de sus propias prácticas. Abrirse al trabajo en alianza implica de una parte reconocer las propias fortalezas así como las oportunidades de mejora y a su vez, las fortalezas del otro y sus oportunidades de mejora y avanzar hacia el encuentro de saberes y formas de mejorar conjuntamente. Este ejercicio implica avanzar hacia el encuentro de saberes y experiencias que faciliten el camino para trabajar conjunta y continuamente.

A continuación se señalan dos herramientas que pueden ser útiles para ampliar la información sobre las alianzas:

- > [La Fundación Corona](#)
- > [La Fundación DIS - Gestrategica](#)

 Volver

☑ La Fundación Corona

---

**La Fundación Corona**

**La Fundación Corona** capitalizó los aprendizajes del Programa Nacional de Alianzas y a partir de la reflexión y análisis de los casos exitosos de alianzas, identificó los elementos básicos que están a la base de los procesos de creación, consolidación y sostenibilidad de las alianzas y construyó con el apoyo de Banco Mundial, Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, Universidad del Norte, Universidad de Caldas, Universidad del Valle, Universidad Autónoma de Bucaramanga, INER - Universidad de Antioquia, CIDER - Universidad de los Andes la guía Creación y consolidación de alianzas, elementos metodológicos disponible siguiendo el link

[www.fundacioncorona.org.co](http://www.fundacioncorona.org.co)

Se recomienda una lectura del documento en caso de querer profundizar en el tema.

← Volver

☑ La Fundación DIS - Gestrategica

---

**La Fundación DIS - Gestrategica**

La Fundación DIS - Gestrategica, con el apoyo de la Comunidad de Madrid y SECOT, desarrolló y se encuentra validando el curso Alianzas Público Privadas en Educación como una herramienta para apoyar a las fundaciones empresariales y organizaciones sociales.

El curso cuenta con una guía disponible en [www.gestrategica.org](http://www.gestrategica.org). Busca ser una herramienta práctica de trabajo para provocar la reflexión en torno al ciclo de vida de las alianzas. Tomó los dilemas planteados en la guía y los compartió con un grupo de expertos quienes contribuyeron a su validación y enriquecimiento.

← Volver

## Reflexiones finales

A manera de cierre queremos señalar algunos retos del sector empresarial al momento de invertir socialmente en educación:

### La complejidad y el impacto de las intervenciones

Jeffrey Puryear (2000), organiza en tres tipologías las formas en que se pueden valorar las intervenciones del sector empresarial en educación:

- I Ayuda simple: a través del financiamiento, productos y servicios a través de los cuales las empresas apoyan la realización de acciones definidas por las escuelas. Implica una participación pasiva del empresariado.
- II Ayuda programática: El propósito de las iniciativas es generar cambios y plantear innovaciones, a menudo involucrando varias escuelas al tiempo. Estas iniciativas están más encaminadas al cambio, y son generalmente inspiración de la empresa.
- III Cambio sistémico: Se tratan de intervenciones encaminadas a generar transformaciones en los sistemas educativos a nivel local, provincial o nacional.

Generar transformaciones reales, de largo plazo en educación implica asumir formas claras, complejas, pertinentes, de intervención. Aún cuando la denominada “Simple ayuda” resulte pertinente y necesaria en determinados contextos y bajo algunas circunstancias, también es cierto que los retos por lograr una educación de calidad implican acciones más intencionadas, concertadas, incluso transformadoras e innovadoras de las realidades institucionales.

Estas acciones requieren impactos en los diferentes niveles del sistema educativo: en un nivel micro o a la base, es decir en el trabajo directo con los beneficiarios y sus comunidades. Lo cual requiere del trabajo con las instituciones educativas y con los actores de la comunidad instalando allí las prácticas y las capacidades y, a su vez, de conceptos amplios e integradores acerca del mejoramiento escolar.

También implica el trabajo en un nivel intermedio, es decir con las autoridades educativas locales y otros actores que puedan servir como tejido social para sostener las mejoras, introducir cambios y garantizar el derecho de los niños, niñas y jóvenes a educación de calidad. En sistemas educativos descentralizados pasa por el fortalecimiento de las capacidades y competencias.

En un nivel macro apuntar a las transformaciones de política, el posicionamiento de temas relevantes en la agenda pública, sostenida en el poder, capacidad de lobby y know how del sector empresarial para interlocutar, acompañar o presionar a los actores decisores de las políticas educativas. Lo cual sin dudas, amerita el trabajo articulado con otros actores empresariales o de la sociedad civil.

Cualquiera sea el caso, el sector privado deberá preguntarse cuál es su capacidad para impactar, de qué recursos dispone y con quiénes podría y está interesado en trabajar para lograr los cambios esperados.

## Sobre las formas de concebir la inversión social privada

En estrecha relación con lo anterior es importante identificar el paradigma de inversión social privada que subyace al tipo de intervenciones que se realizan o se desean realizar.

Los paradigmas pueden comprenderse desde una perspectiva más tradicional, esto es, una filantropía tradicional basada en relaciones de dar y recibir, cuyas acciones no generan cambios substanciales ni duraderos, y fortalecen relaciones de dependencia. Hasta algunas más acordes con una filantropía estratégica en la que se avanza en el desarrollo de capacidades en los directos implicados, y en las que los beneficiados y beneficiarios participan de forma conjunta en el logro de los propósitos y se validan como socios de acciones o de planes de mediano y largo plazo.

Una u otra concepción demandarán a las fundaciones y empresas inversiones de tiempo, de recursos, compromisos y responsabilidad de mayor o menos envergadura. No obstante, resulta clave tener en cuenta que un reto transversal en América Latina es la mejora de la calidad educativa, y apuntar hacia ello requiere llevar a cabo intervenciones sistemáticas, integrales y sistémicas que involucren a los diferentes actores del sistema educativo y a su vez diferentes dimensiones de la vida escolar.

“En este sentido, hemos constatado que los procesos de mejoramiento educativo son procesos altamente complejos, excepcionales y frágiles. Ahora bien, estos son procesos que se pueden intencionar desde un trabajo sistemático en dimensiones claves -liderazgo directivo y gestión escolar- y de acuerdo a un diseño que sea sensible a las condiciones del contexto, contando con importantes dosis de adhesión de los participantes. Segundo, la mejor manera de establecer condiciones de sostenibilidad de esas mejoras futuras es la construcción de estructuras interconectadas no dependientes de un liderazgo o factor único”.

Juan Carrasco  
Fundación Minera Escondida, Chile.

## En cuanto a las prioridades educativas

Se ha planteado en esta guía a la educación como un derecho. Desde la perspectiva de derecho, no es suficiente con lograr que los niños, niñas y jóvenes accedan a la escuela primaria, se debe propender por la secundaria, y más aún por una educación a lo largo de toda la vida.

Desde esta perspectiva no se trata sólo del acceso, sino y principalmente de lo que ocurre una vez el estudiante ingresa a la escuela. Lo que pasa en términos de su aprendizaje, su identidad, su dignidad. Las escuelas en sí mismas, las comunidades y la sociedad en general se constituyen en entornos de aprendizaje. Esto implica para las empresas y fundaciones identificar las necesidades educativas de las comunidades o entornos a intervenir.

“El sector educativo nacional, y latinoamericano en muchos casos, está lejos de alcanzar la calidad, con lo cual es fundamental analizar el impacto de las acciones a emprender. Los recursos son limitados y hay que saber priorizar. Uno de los problemas que se presentan es que cada entidad define qué desea hacer, pero no siempre consulta adecuadamente las necesidades más apremiantes de la comunidad educativa; la primera recomendación entonces va en el sentido de conocer bien la comunidad a intervenir y definir lo más estratégico de acuerdo a las capacidades de la empresa o Fundación”

Mónica Sandoval  
Proantioquia, Colombia.

## La educación un asunto de todos

La educación como derecho implica a su vez que el logro de una educación de calidad es posible en la participación y encuentro con diferentes actores: gobiernos, familias, comunidades, organizaciones de la sociedad civil, agencias de cooperación internacional. Se trata de un proyecto colectivo en el que sin desconocer el papel de garante de los estados, todos tienen algo que aportar.

Este tema requiere:

- I Establecer claridades sobre el rol que cada uno de los actores juega y de lo que cada uno pone. empresariado.
- II El desarrollo de capacidades acordes al papel que cada uno de los actores juega en pro de garantizar el derecho a educación de calidad.
- III Construir confianzas de una parte entre el sector público y privado, y con los demás actores que participan en los procesos de mejora de la educación.
- IV Liderazgo empresarial en los niveles meso y macro para posicionar la educación y los temas priorizados en las agendas políticas. Un liderazgo estratégico que a su vez moviliza la participación de otros empresarios y de otros sectores.
- V El trabajo en alianza o en colaboración con otros, dejando incluso de lado el afán por los protagonismos individuales.

## Las familias

Son un actor cada vez más relevante de los procesos educativos y de la garantía de la educación como un derecho. Las familias conservan unos derechos y unas obligaciones, y especialmente en los contextos de mayor pobreza, las familias se ven a tientas para cumplir con sus obligaciones y hacer exigibles sus derechos, y sin embargo, se constituyen en actores claves para el logro educativo de los estudiantes.

Desafortunadamente en esta guía, no se abordaron ni experiencias ni elementos de reflexión que apunten a su involucramiento. Es un tema pendiente para revisiones futuras del documento. Sin embargo, no quisiéramos terminar sin señalar que involucrar a las familias y en especial en contexto de pobreza significa reconocerlos desde una doble mirada: desde sus necesidades específicas, pues algunas de las madres y padres apenas han culminado la primaria, y, como socios de la educación, a quienes conviene involucrar en la comprensión de los procesos que se emprenden en la escuela y en el sistema educativo en general.



## Bibliografía

- Aguerro, I. (2005). *La escuela como organización inteligente*. Troquel educación. Argentina.
- Gajardo M, (2000). La educación como asunto de todos: ¿posible en el futuro?. En: Análisis de prospectivas de la educación en la región de América Latina y el Caribe. Seminario sobre Prospectivas de la educación en la Región de América Latina y el Caribe.. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. [www.unesdoc.unesco.org](http://www.unesdoc.unesco.org)
- Ministerio de Educación Nacional, República de Colombia (2007). Documento No. 4 Buenas Prácticas en Gestión Una experiencia de cooperación público privada para mejorar la toma de decisiones. Colombia.
- OEI, Organización de los Estados Iberoamericanos para la educación, ciencia y la cultura. (2010). 2021 Metas educativas. *La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios*. Madrid.
- Programa de Promoción de la Reforma en América Latina y el Caribe - PREAL. (2006). *Cantidad sin Calidad. Un informe del Progreso Educativo en América Latina*. [www.preal.org](http://www.preal.org)
- Programa de Promoción de la Reforma en América Latina y el Caribe - PREAL (2011). Apoyos esenciales para el mejoramiento de los aprendizajes en la escuela. Formas y Reformas de la educación Serie Políticas. No. 36. [www.preal.org](http://www.preal.org)
- Puryear, J. (2000). El sector privado y la educación: La experiencia en países desarrollados de la OCDE. En: *Perspectivas sobre la reforma Educativa*. Editores: Juan Carlos Navarro, Katherine Taylor, Andrés Bernasconi y Lewis Tyler. Publicación de La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Banco Interamericano de Desarrollo e Instituto de Harvard para el Desarrollo Internacional. [www.pdf.usaid.gov](http://www.pdf.usaid.gov)
- Stoll, L. (2004). *¿Qué es una escuela que mejora?* Capítulo II p.p. 21-47. En: *Dimensiones del mejoramiento escolar. La escuela alza vuelo* editado por Luis Jaime Piñeros Jiménez. Convenio Andrés Bello. Bogotá.
- Unesco (2007a). Un enfoque de la educación para todos basado en los derechos humanos. [www.unesdoc.unesco.org](http://www.unesdoc.unesco.org)
- Unesco (2007 b). Educación de calidad para todos: Un asunto de derechos humanos. [www.unesdoc.unesco.org](http://www.unesdoc.unesco.org)

## Agradecimientos y créditos

© 2011 Fundación DIS

**Autora:**

Istar Jimena Gómez Pereira, Fundación DIS

**Edición de la publicación virtual:**

Bernardo González

**Diseño y montaje:**

Azoma Criterio Editorial Ltda.  
giro360 SAS.

La autora agradece a David Quintero por aportar insumos para la construcción del capítulo sobre incidencia en política pública y por sus comentarios al documento y a Rodrigo Villar por su acompañamiento e interlocución permanente.

Esta guía fue desarrollada por una alianza entre RedEAmérica y la Fundación para el Desarrollo Institucional de Organizaciones Sociales (Fundación DIS). Agradecemos la colaboración de Fundación Ford y Fundación Interamericana (IAF) para la producción de la guía y a la Comunidad de Madrid y SECOT por su apoyo para la edición y publicación virtual.



