



Guía sobre **alianzas de cooperación público privada**  
para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos



FORDFOUNDATION



AGENCIA REGIONAL PARA LA  
INTEGRACIÓN Y LA COOPERACIÓN  
Comunidad de Madrid



Voluntariado Senior de  
Asesoramiento Empresarial

# Índice

|   | Pag        |
|---|------------|
| › <b>Introducción</b> .....   | <b>3</b>   |
| › <b>Las alianzas de cooperación</b> .....                          | <b>4</b>   |
| El concepto básico de alianza .....                                 | 4          |
| Los elementos de una alianza de cooperación .....                   | 5          |
| Los valores que dinamizan una alianza .....                         | 10         |
| › <b>Alianzas en educación</b> .....                                | <b>12</b>  |
| El concepto de alianza público privada (APP) .....                  | 12         |
| ¿Por qué trabajar en APP para el mejoramiento de la educación? .... | 26         |
| Tipos de alianzas en educación .....                                | 37         |
| › <b>El ciclo de la Alianza</b> .....                               | <b>51</b>  |
| Identificación de las condiciones .....                             | 52         |
| Conformación de una APP .....                                       | 63         |
| Gestión de las alianzas público privadas .....                      | 76         |
| Fortalecimiento de la APP .....                                     | 83         |
| › <b>Dilemas, aprendizajes y retos</b> .....                        | <b>93</b>  |
| Dilemas .....   | 94         |
| Aprendizajes .....  | 103        |
| Retos .....   | 109        |
| › <b>Bibliografía</b> .....   | <b>111</b> |
| › <b>Agradecimientos y créditos</b> .....                           | <b>114</b> |

## Introducción

Esta guía aporta una serie de conceptos y herramientas de fácil manejo para la conformación, la gestión y el fortalecimiento de alianzas de cooperación público privadas, APP, que impulsen planes, programas o proyectos educativos.

Con ella se espera enriquecer el conocimiento y las reflexiones de organizaciones sociales, así como aportar herramientas y elementos concretos para fortalecer las prácticas institucionales en torno a la consolidación de las APP.

Los contenidos que aquí se presentan fueron preparados a partir de la revisión de documentos que analizan las alianzas público privadas y recogen buenas prácticas sobre su constitución e implementación.

Además, la propuesta de contenidos resultante fue presentada por la Fundación DIS a un grupo de organizaciones colombianas expertas en el tema: Cámara de Comercio de Bogotá, Asociación Visión Social, Universidad Panamericana, Caja de Compensación Familiar Compensar, Observatorio de la calidad educativa de Caldas, Cámara de Comercio de Bucaramanga y Fundación para la Educación Cooperativa, FECOOP. Todas ellas caracterizadas por su amplia experiencia en la gestión, conformación, fortalecimiento y consolidación de alianzas de cooperación público privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos departamentales y municipales en Colombia.

La guía se estructura en tres módulos: el primero, se centra en la definición y delimitación de una alianza de cooperación público privada, en general y en educación, en particular. El segundo módulo, busca avanzar hacia la comprensión y desarrollo del ciclo de identificación, conformación, gestión y fortalecimiento de las alianzas, y el tercero, enfatiza en algunos dilemas, aprendizajes y retos que se derivan de la dinámica de las mismas para su consolidación.



# Las alianzas de cooperación

## El concepto básico de alianza

Una alianza de cooperación es una estrategia de trabajo colaborativo entre actores que participan en **calidad de socios pares** y en pro de alcanzar un **propósito común**. Esto implica compartir responsabilidades y riesgos, así como potenciar sus capacidades, recursos y aportes para alcanzar mayores impactos o resultados.

Las alianzas de cooperación trabajan sobre la **construcción de acuerdos** alrededor de los objetivos, las condiciones de funcionamiento y las estrategias para la concreción de sus metas, entre otros aspectos. También lo hacen a partir de la **definición de roles** de cada uno de los participantes y la disposición y uso de los **recursos aportados** de forma complementaria entre sus miembros.

A las alianzas subyace una **promesa de valor**, pues sus miembros esperan de ésta que enriquezca las acciones emprendidas y que represente algún retorno significativo para el logro de su misión. Este retorno puede verse reflejado en mayores impactos de las iniciativas, en el fortalecimiento de las capacidades, la experiencia, en la construcción de saberes y conocimientos de los socios, o en mayor visibilidad y reconocimiento de los aliados con sus públicos de interés, por ejemplo.

Las alianzas tienen diversas formas de organización y funcionamiento, según:

- La naturaleza de sus actores: personas naturales y/o jurídicas de los sectores público y/o privado.
- El tiempo de duración: de corto, mediano o largo plazo.
- Nivel de formalización: aquellas que cuentan o no con una figura jurídica.

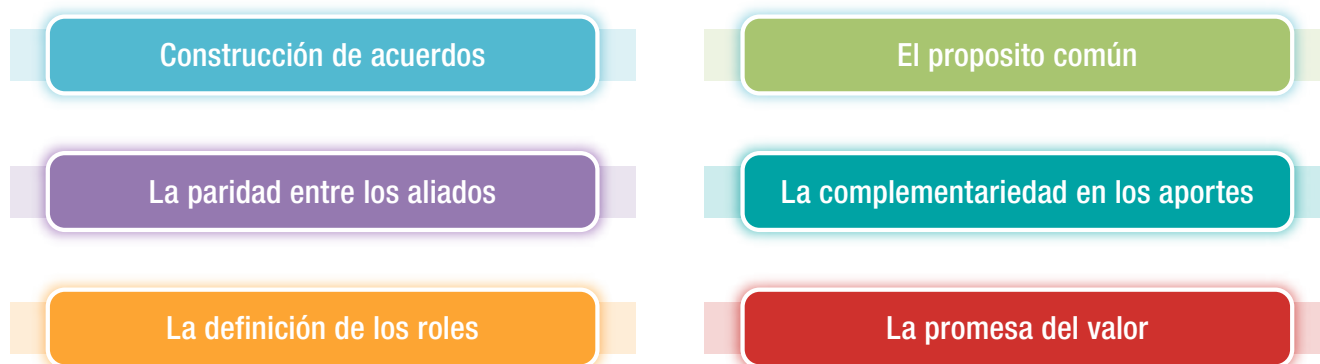
Estos y otros aspectos serán ampliados durante el desarrollo de la guía. A continuación se presentan los elementos y valores que facilitan la constitución y dinámica de las alianzas de cooperación.

## Los elementos de una alianza de cooperación

Son seis los elementos identificados como esenciales en las alianzas de cooperación, a saber:

Gráfico 1.

### ELEMENTOS DE UNA ALIANZA DE COOPERACIÓN



- **La construcción de acuerdos:** como parte del proceso de construcción y gestión de una alianza, es preciso abrir espacios para el diálogo constructivo entre los socios potenciales, en los cuales definir una serie de acuerdos sobre el propósito común y el horizonte de sentido para el desarrollo de las intervenciones de mejoramiento de la calidad de vida y las condiciones de las poblaciones. Este elemento brinda mayor cohesión y enfoque a los aliados.
- **El propósito común:** las alianzas avanzan en función de un propósito común construido y compartido entre sus socios. Este propósito incorpora los intereses de cada institución, los cuales son potenciados a partir del trabajo conjunto con los otros socios, aumentando así su efectividad y el impacto de sus acciones.
- **La paridad entre los aliados:** implica la igualdad de oportunidad y de participación en la toma de decisiones, independientemente de la magnitud de la contribución que cada uno de los actores o sectores realice a la alianza.
- **La complementariedad de aportes:** los socios, según sus posibilidades, aportan su capacidad y recursos -técnicos, tecnológicos, financieros, administrativos, gerenciales, de talento humano, entre otros.
- **La definición de roles:** en la dinámica de las alianzas se pueden identificar los siguientes roles: aliados o socios, cofinanciadores o aportantes y operadores.

Los **aliados** son aquellos que realizan aportes, se comprometen con el logro de los objetivos y metas establecidas, el desarrollo de las acciones y actividades de la alianza y asumen los riesgos que aparecen durante su implementación.

Los **cofinanciadores** o **aportantes** se diferencian de los aliados porque limitan su acción a la entrega de recursos financieros y no participan en la dinámica de funcionamiento de la alianza. Reciben informes sobre la ejecución de sus aportes según los términos acordados.

Los aliados también se diferencian de los **operadores**, dado que los primeros contratan los servicios que prestan los segundos para la ejecución de las acciones establecidos bajo los parámetros definidos por los aliados. Los operadores son los responsables de la implementación técnica de las intervenciones. No obstante, cuando los operadores realizan algún aporte, por ejemplo hacen innovación y mejoras técnicas a la implementación, también pueden ser considerados como aliados.

- **La promesa de valor:** tal como se señaló, los socios esperan que su participación en alianzas agregue valor y potencie el alcance de sus acciones. La promesa de valor estará claramente diferenciada (productos o servicios), y es apreciada por sus aliados porque les satisface una o varias necesidades; su valor es percibido como superior al costo, esfuerzo y dedicación invertido en ella:

“El valor es creado conjuntamente entre los aliados y es en doble vía: cada uno valora el trabajo en alianza y a la vez, contribuye a la creación conjunta con otros socios, del valor de la alianza. En ese sentido, una alianza agrega valor cuando sus socios pueden lograr sus objetivos más efectivamente a través de ella, que trabajando solos.

La indagación sobre la propuesta de valor en una alianza no se limita a saber qué es lo que la alianza (cómo algo externo) puede hacer por cada socio. La formulación de una propuesta de valor en alianza pasa por saber qué es lo que se puede lograr más efectivamente al trabajar de forma colaborativa en relación a lo que se lograría trabajando solos”(Villar.2011).

[> Ejemplo de una APP en proceso de articulación educación media con inserción laboral](#)

## ☑ Ejemplo de una APP en proceso de articulación educación media con inserción laboral

### Alianza de cooperación pública - privada “Ingenio la Unión, MINEDUC e Instituto Técnico de Capacitación y Productividad Santa Lucía Cotzumalguapa, Escuintla Guatemala

#### *Programa “Bachillerato con Orientación Laboral”*

En Guatemala, entre el 2006 y el 2008 se implementó el piloto del programa “Bachillerato con orientación laboral” en el municipio de Santa Lucía Cotzumalguapa, localizado en el departamento de Escuintla, costa sur del país. Con él se benefició a jóvenes que estaban culminando la educación básica secundaria, en edades entre 15 y 19 años, para integrarlos al mercado laboral.

El programa se concibió para facilitar la formación técnica e inserción laboral de los jóvenes del área rural. A quienes se les ofreció la posibilidad de estudiar un programa diversificado de educación secundaria, durante tres años, para obtener el título de Bachiller con Orientación Laboral.

#### **Aliados, su rol y aportes:**

##### **Sector privado:**

- Ingenio la Unión: actor privado, productor de azúcar que concibió el programa como un medio para facilitar la inserción laboral de los jóvenes de la costa sur. Asumió la responsabilidad del diseño del plan piloto del Bachillerato, participó en la construcción de los lineamientos teóricos, del plan de estudios, de la infraestructura, del pago de los docentes, cubrió la mayoría de los costos del Bachillerato y promovió la alianza con el sector público oficial para su implementación.

##### **Sector Público oficial:**

- **Ministerio de Educación (MINEDUC):** apoyó la formulación del plan de estudios, su monitoreo, a través de los supervisores educativos y le proporcionó un carácter formal al programa dentro del sistema educativo nacional, a través del Acuerdo Ministerial No. 2180.

Por medio del MINEDUC, se estableció un convenio de cooperación técnica con la Secretaría de Educación de México, para que apoyara el desarrollo de este modelo educativo y compartiera tanto material didáctico como experiencias similares desarrolladas en el área rural de ese país.

- **Instituto Técnico de Capacitación y Productividad - INTECAP**, entidad del sector público oficial encargado de la capacitación de la fuerza productiva y laboral del país para las actividades agropecuarias, industriales, comerciales, artesanales y de servicios del país.

En este caso, la Jefatura Regional del Sur del INTECAP fue responsable de producir los diagnósticos y la información sobre las necesidades de formación técnica de la región. Posteriormente, estuvo encargado de la capacitación técnica de los jóvenes, de facilitar a los profesores e instructores y de brindar sus instalaciones (durante tres días por semana, ocho horas diarias).

En las aulas del Centro Educativo ubicado en el Ingenio la Unión, se llevó a cabo el componente de formación teórica de los jóvenes (durante tres días por semana, ocho horas diarias). Se siguieron los lineamientos de bachillerato del MINEDUC, enriquecido por aportes del Ingenio La Unión y de la INTECAP.

- Para la alianza, los **empleados** del Ingenio y las **familias** ubicadas en la zona, beneficiarios del programa, fueron considerados aliados y debían aportar una cuota proporcional a su ingreso mensual. Esto con el fin de hacerlos corresponsables de los procesos e involucrarlos en la alianza, a través de un convenio entre ellos y la empresa en el que se comprometían a que el estudiante asistiera por lo menos, a un 80% de las actividades del programa, a que aprobara todos los cursos y, a que asistieran a todas las reuniones convocadas para padres de familia y responsables de los jóvenes.

### Aliados, su rol y aportes:

Los aliados buscaron dar respuesta a la demanda de formación técnica y de recurso humano mediante un programa que brindara buen nivel educativo y de calidad, inexistente en la zona rural de la costa sur del país. De esta manera, se daba respuesta tanto a la necesidad del sector agroindustrial de enfrentar los nuevos retos del cambio tecnológico y de productividad que tenía, y a la necesidad del sector público oficial de brindar a la juventud de la región mejores oportunidades de formación, empleo e ingresos.

### Valor que agrega la alianza:

- Los aliados contribuyeron conjuntamente a la elaboración del plan de estudios de acuerdo con los lineamientos nacionales y las necesidades del contexto.
- El esquema de “Bachillerato con Orientación Laboral” sirvió a los aliados para replicarlo en zonas rurales, pues se consideró una estrategia de ascenso social y mejoramiento de las condiciones de vida y capacidades de los jóvenes de estas zonas.

Con el desarrollo del programa, **el valor agregado para el sector productivo** fue contar con una oferta de fuerza laboral altamente calificada para tener empresas más competitivas en la región. La alianza permitió **al sector público** promover el desarrollo económico y social del país y así mitigar el desequilibrio entre la economía formal e informal en Guatemala. Igualmente permitió garantizar una formación de calidad que les permitiera a los trabajadores y a sus familias acceder a una mejor calidad de vida.



## Resultados del programa

- Aumento de la cobertura del piloto del programa en tres años. De 2006, con un total de 29 estudiantes inscritos, (8 mujeres y 21 hombres), el 70% hijos de trabajadores del Ingenio y el restante 30% de los centros educativos localizados en Santa Lucía, Cotzumalguapa. A 2008, cuando se pasó a un total de 35 estudiantes, (9 mujeres y 26 hombres), el 54% hijos de trabajadores del Ingenio y el restante 46% de los centros educativos de Santa Lucía Cotzumalguapa.
- El Ingenio otorgaba dos becas a los dos estudiantes con mejor desempeño a lo largo del programa, en la Escuela Agrícola Panamericana El Zamorano o en alguna universidad del país, para que ingresaran a una carrera universitaria.
- Uno de los principales indicadores de éxito del programa fue el alto grado de retención y aprobación de estudiantes, ya que de los 82 estudiantes inscritos entre 2006 y 2008 únicamente dos abandonaron el programa.

**Fuente:** Organización de Estados Americanos (OEA), 2009. Alianza Ingenio La Unión-MINEDUC-INTECAP. Proyecto Alianzas Público Privadas para la Educación y Capacitación de la Fuerza Laboral coordinado por el Departamento de Comercio y Turismo de la OEA. 2-11. Mayor información en: [www.sedi.oas.org](http://www.sedi.oas.org)

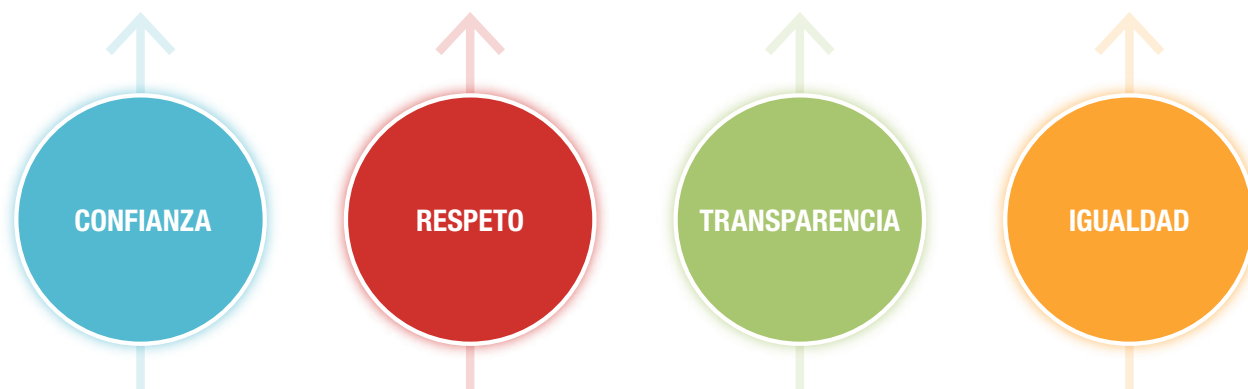
 **Volver**

## Los valores que dinamizan una alianza

En este documento se proponen cuatro valores como los principales en una alianza, lo cual no va en detrimento de los valores que cada alianza defina y priorice de acuerdo con su experiencia. Los valores aquí señalados están presentes en las experiencias consultadas, generalmente de manera implícita. No obstante, identificarlos y reconocerlos aporta insumos para la consolidación y gestión de los procesos agenciados por las alianzas. Los valores son:

Gráfico 2.

### LOS VALORES QUE DINAMIZAN UNA ALIANZA



- **La confianza:** La confianza favorece el trabajo conjunto entre las partes y el logro de los propósitos, en tanto reafirma la seguridad de los participantes en que los procesos ocurrirán en favor de lo acordado, y las acciones de los miembros no estarán en detrimento o en contra del bienestar de las partes de la alianza. La confianza es una apuesta en medio de la incertidumbre, y favorece la creencia de la actuación en concordancia con unos principios, acuerdos y reglas de juego construidos en conjunto. Implica la honestidad en las intenciones e intereses entre los socios.
- **El respeto:** Cuando el respeto está presente se valora la opinión, los intereses, lo que son y hacen los otros aliados. Favorece la creación de ambientes de diálogo en los que es posible la confrontación de ideas, la crítica constructiva y la aparición de intereses y expectativas diversas.

De esta manera, cada aliado reconoce a los otros como interlocutores con los cuales puede trabajar mancomunadamente para el desarrollo de las intervenciones que ejecuta la alianza. El respeto se fortalece con la flexibilidad que puedan tener los socios para tomar decisiones o plantear modificaciones si se llegara a requerir.

- **La transparencia:** Es un valor primordial porque aporta al afianzamiento de la confianza entre los socios. En este documento la transparencia se comprende desde dos perspectivas:
  - Desde la claridad de todos los aliados sobre los medios a utilizar y los procesos a desarrollar para comunicar efectivamente los logros, los resultados y las inversiones interna y externamente.
  - Desde la comunicación efectiva entre los miembros de la alianza sobre sus agendas e intereses, para volverlos legítimos con sus pares.
- **La igualdad de oportunidades:** Este valor favorece la participación de los diferentes miembros de la alianza en igualdad de oportunidades para establecer condiciones equitativas en la toma de decisiones y en los beneficios que recibirán por su vinculación, independientemente de los recursos que cada socio o sector dispongan.

#### En cuanto a los valores que facilitan la consolidación de las alianzas

Aún cuando cada alianza se constituye en una experiencia particular que define y prioriza sus elementos y valores, es válido preguntarse: ¿Cuáles son los valores más importantes para que la alianza en la que se participa alcance sus propósitos?

¿Cómo se consolida y aviva la confianza en la alianza? ¿Cómo se comunican internamente y con los públicos externos los resultados, avances e inversiones de la alianza?

# Alianzas de cooperación público privada para el mejoramiento de la educación

## El concepto de alianza público privada (APP)

Las alianzas público privadas comparten los mismos elementos y valores de las alianzas de cooperación. Se constituyen a partir de la asociación de dos sectores de naturaleza y origen diferente. Ambos sectores interactúan en función de la consolidación y organización de lo público (salud, recreación, educación, cultura, entre otros) y son partes constitutivas de la esfera pública

1. [Los sectores público oficial y privado y los tipos de alianzas](#)
2. [Los actores de las APP en la educación](#)

## Los sectores público oficial y privado y los tipos de alianzas

### a. El sector público oficial o primer sector

Sus propósitos están orientados a dar cumplimiento a los intereses públicos y se encarga de preservar los bienes comunes. A este sector pertenecen actores provenientes de la institucionalidad oficial, de las entidades estatales o gubernamentales de los ámbitos nacional o federal, departamental o estadual, municipal o distrital y las empresas sociales del Estado.

Está constituido por los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, y regido por el ordenamiento legal y la administración pública. Sus acciones deben estar puestas al servicio de los ciudadanos.

### b. El sector privado o segundo sector

Está orientado a dar cumplimiento a sus intereses particulares pero también puede contribuir a causas e intereses de carácter público. Dentro de los actores de este sector están: los empresarios, las empresas (nacionales, multinacionales, otras) y los grupos empresariales.

### c. El sector de la sociedad civil o tercer sector

Está conformado por organizaciones sin ánimo de lucro que contribuyen a causas de carácter público y sus fines son sociales. A este sector pertenecen: las fundaciones empresariales, la academia, las corporaciones, la iglesia, las organizaciones no gubernamentales como: las fundaciones sociales, las cooperativas, las empresas de economía solidaria, los medios de comunicación alternativos, entre otros.

Bajo este esquema las alianzas de cooperación pueden ser:

- Privadas-privadas En este caso se asocian, al menos, dos actores provenientes del sector privado. Priorizan sus acciones en función de intereses particulares, colectivos o públicos, dependiendo del enfoque que le den los actores que se vinculen a ella.
- Público-privadas Se vinculan actores de ambos sectores para alcanzar un propósito común. En este caso, los intereses públicos y los privados se encuentran alineados y sus dinámicas deben articularse.
- Públicas-públicas Se alían al menos dos entidades del sector público oficial, en un intento por mejorar la capacidad de respuesta del Estado y del gobierno para la atención de las prioridades del sector público oficial y dar cumplimiento a las políticas públicas en salud, vivienda, desarrollo económico, justicia social, entre otros temas. Un ejemplo de esto puede ser una alianza entre una universidad pública y un ministerio, una secretaria o una empresa social del Estado.

[> Diferentes sectores, diferentes aliados](#)

[← Volver](#)

## ☑ Diferentes sectores, diferentes aliados

### Alianza de cooperación público privada El observatorio de la calidad de la Educación Manizales, Caldas Colombia

#### *Programa Ojo a la calidad*

En 2007 se fundó en Colombia el Observatorio de la Calidad de la Educación “Ojo a la calidad”, producto de una alianza público privada.

Según los sectores, los actores de la alianza son:

#### **Sector público oficial:**

Participan: la Secretaría de Educación de Caldas (departamental) y la Secretaría de Educación de Manizales (municipal). En la alianza, son las responsables de identificar y entregar información y datos estadísticos necesarios para el análisis de la situación de la educación en la región y recursos para el desarrollo de actividades.

#### **Sector privado:**

Participan: la Fundación Corona, la Fundación Luker y el capítulo de Caldas de la Fundación Empresarios por la Educación, quienes aportan recursos financieros, experticia y capacidad técnica. Por su parte, la Fundación para el Desarrollo Educativo de Caldas, Fundeca y la Universidad Autónoma de Manizales brindan conocimientos técnicos y metodológicos, talento humano y experiencia para la coordinación de la alianza.

**Fuente:** Observatorio a la calidad “Ojo a la calidad” en: [www.ojoalacalidad.com](http://www.ojoalacalidad.com)

El objetivo del Observatorio ha sido monitorear los avances y/o retrocesos que en materia de calidad educativa se tienen en la zona centro sur del departamento de Caldas, que comprende los municipios de Manizales, Chinchiná, Villa María, Neira y Palestina.

El monitoreo ha consistido en hacer seguimiento permanente a los programas de gobierno, promover la rendición de cuentas por parte de las autoridades educativas locales con la inclusión de todos los actores del sistema, en el compromiso de mejorar la calidad en educación y plantear recomendaciones para el ajuste de los programas y políticas públicas a partir de la medición de indicadores de calidad educativa como por ejemplo: los resultados de las pruebas de Estado que se realizan a los estudiantes de los niveles básica preescolar, primaria y media.

En la actualidad, dentro de los resultados de esta alianza se pueden mencionar:

- Es hoy un punto de referencia para la constitución de otras alianzas de este tipo y para mejorar las condiciones educativas regionales.
- Promueve la toma de decisiones de manera participativa, sobre las políticas de calidad educativa local.
- Realiza estudios cualitativos y cuantitativos del sector para el ajuste de políticas públicas.
- Promueve el conocimiento e información sobre cómo va la calidad educativa en la región y la formación en cómo se hace el control social a la ejecución que realizan las entidades públicas oficiales en educación, para todos los actores del sistema educativo (los directivos de las escuelas, docentes, estudiantes, padres y madres de familia, organizaciones sociales y la academia, entre otros),

**Fuente:** Observatorio de la Calidad de la Educación “Ojo a la calidad”. Informe estadístico. 2009; 1 y también en: [www.ojoalacalidad.com](http://www.ojoalacalidad.com)

 **Volver**

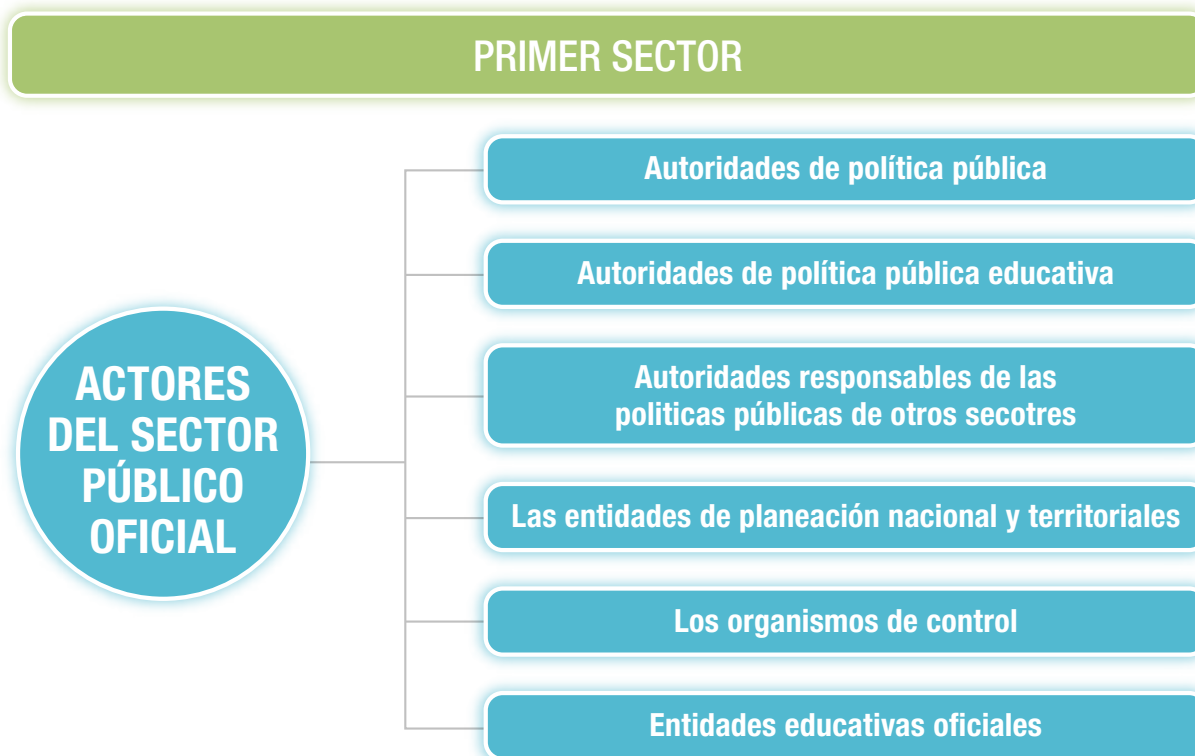
# Los actores de las APP en la educación

## Actores del sector público oficial

Son las entidades estatales y gubernamentales, las empresas sociales del Estado y aquellas encargadas de la administración pública en los ámbitos nacional, regional y local que pueden participar en la APP y en el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos. Dentro de estos se identifican:

Gráfico No. 3

Actores del sector público oficial



- **Autoridades de política pública:** tales como la Presidencia, jefe de Estado, Primer Ministro, gobernaciones, alcaldías, jefes de prefecturas o provinciales, asambleas departamentales, concejos, comités o corporaciones municipales.

Son responsables de ejercer gobierno para la formulación, consolidación, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo nacional, regionales y locales, sobre los que se deciden asuntos que afectan al sector educativo.



- **Autoridades de política pública educativa:** tales como ministerios de educación nacional o incluso regionales, secretarías de educación o dirección locales de educación. En algunos casos y en el nivel regional, no se cuenta con una secretaría exclusiva para educación, sino que los asuntos educativos son manejados a la par con otros sectores, por ejemplo, con los de cultura o deporte, por ejemplo. Estas entidades se encargan de orientar la educación en su territorio, formular las políticas públicas, desarrollar el plan educativo nacional, regional y local, de planificar, vigilar y controlar el sistema educativo sobre temas relacionados con el acceso y la permanencia de los estudiantes, la infraestructura educativa y la administración del personal vinculado al sector, entre otros.

Además, dentro de las acciones políticas y sociales centrales que estas autoridades diseñan están: la definición y puesta en marcha de estrategias para alcanzar las metas establecidas en las políticas educativas para el mejoramiento de educación, la asignación y uso adecuado de los recursos existentes para el logro de dichas metas y, fundamentalmente, para garantizar el derecho a una educación de calidad, con equidad e inclusión para todos.

- **Autoridades responsables de las políticas públicas de otros sectores:** como salud, trabajo, seguridad social y vivienda, entre otros. Eventualmente pueden entrar a apoyar el desarrollo de las intervenciones y garantizar una atención integral a toda la población. La intersectorialidad genera condiciones para atender los factores asociados a la calidad educativa.
- **Las entidades de planeación nacional y territoriales:** son las encargadas de la planificación, la distribución presupuestal y la asignación técnica de los recursos para el sector educativo.
- **Los organismos de control:** encargados de ejercer control y vigilancia sobre la función pública y el manejo de los recursos públicos como la Contraloría, la Procuraduría, la Personería, la Fiscalía y las veedurías ciudadanas.
- **Otras entidades educativas oficiales:** son importantes para el sector educativo, por ejemplo, las entidades que regulan la investigación y las pruebas nacionales, en el caso colombiano: Colciencias, el ICFES, las universidades públicas y los centros de investigación oficiales vinculados a entidades públicas, entre otros.

## [Reflexión](#)

## ➤ Reflexión

### ¿Por qué es importante conocer el sistema educativo para los sectores público oficial, privado y tercer sector?

Es preciso que los actores y sectores participantes en las alianzas público privadas conozcan la estructura y el funcionamiento del sistema educativo, así como los actores que hacen parte de los otros sectores, pues los enriquece y les permite identificar elementos acerca de cómo funcionan, cuáles son los ritmos de trabajo, los recursos con los que cuentan y las responsabilidades que su potencial aliado puede asumir.

#### **a. El sector privado y el tercer sector conocen cómo funciona el sector público para...**

En específico, para el desarrollo de las intervenciones en educación es preciso que el sector privado y el tercer sector conozcan sobre:

- Los ciclos de formulación de política pública educativa.
- Los planes educativos nacionales, territoriales y locales en los que se definen los lineamientos generales sobre calidad, equidad e inclusión educativa.
- El funcionamiento de la administración pública, así como tener identificados a los responsables de las oficinas de planeación, comunicaciones y relaciones interinstitucionales, entre otras, y de los programas gubernamentales en los que se gestionan las condiciones técnicas y los recursos para atender los problemas relacionados con el mejoramiento de la educación.

De otra parte, y especialmente, cuando la alianza lo contemple como un objetivo, es importante conocer cómo funciona el sistema educativo, sus principales potencialidades y dificultades y las prioridades establecidas en los planes de gobierno.

#### **b. El sector público conoce cómo funcionan el sector privado y el tercer sector para...**

El sector privado y el tercer sector tienen la posibilidad de gestionar recursos ante entidades de cooperación internacional, o pueden acceder a los recursos que algunas organizaciones destinan para desarrollar su responsabilidad social.

Este último es un tema que actualmente marca la dinámica del sector privado: cumplir sus compromisos de responsabilidad social, lo que ha hecho que muchas entidades o empresas se enfoquen a promover o apoyar intervenciones educativas y sociales.

De igual manera, y tal como se presenta en este documento, es un sector diverso, compuesto por actores con distintos intereses, objetivos, intencionalidades y estrategias de acción al momento de implementar intervenciones educativas.

En Colombia, las alianzas público privadas deben tener en cuenta la descentralización político administrativa del Estado y, por ende, la prestación del servicio educativo en los ámbitos regional y local y, según sea el caso, tener claro si son entidades territoriales certificadas o no certificadas.

En el marco de la descentralización del sistema educativo colombiano, las secretarías de educación certificadas pueden planificar, dirigir y prestar el servicio educativo en su jurisdicción político administrativa y orientar la educación preescolar, primaria, secundaria y media, que son competencia del Estado.

Estas tienen la potestad y la capacidad de diseñar y gestionar su política pública educativa, así como de administrar sus propios recursos, los cuales son recibidos por concepto de transferencias del Sistema General de Participaciones (SGP) o por recursos adicionales. Manejan los sistemas de información y el personal del sector, prestan asistencia técnica a los establecimientos educativos, ejecutan planes de mejoramiento de la calidad y ejercen inspección y vigilancia.

Los municipios que son entidades territoriales no certificadas en educación dependen de la política educativa nacional. En este caso, los departamentos asumen la prestación del servicio educativo y la administración de los recursos de calidad y de alimentación que reciben a través del SGP y de los recursos propios que destinan para la educación.

**Fuente:** Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia. Revolución educativa 2002-2010. Acciones y lecciones. 2010; 30. También se puede consultar en: [www.cms-static.colombiaaprende.edu.co](http://www.cms-static.colombiaaprende.edu.co)

 **Volver**

## Actores del sector privado y tercer sector

Se trata de personas naturales o jurídicas con o sin ánimo de lucro que no hacen parte de las entidades estatales, ni gubernamentales y que pueden llegar a incidir en el sistema educativo, en las políticas públicas y en la agenda educativa pública, entre otros aspectos.

Se dividen en segundo sector (empresas y grupos de empresarios) y tercer sector (fundaciones empresariales, académicas, sociales y comunitarias).

Gráfico No.4

Actores del sector privado y de sector sociedad civil



### Segundo sector. empresas y grupos empresariales

En este sector se encuentran las grandes, medianas y pequeñas empresas. Su capacidad de aporte está en la gestión de relaciones, recursos, conocimiento y experiencia para la administración y coordinación, seguimiento, planificación y cofinanciación de planes, programas y proyectos educativos. También pueden hacer la transferencia efectiva de buenas prácticas gerenciales y

administrativas que enriquecen el quehacer de las instituciones educativas, y las secretarías o direcciones locales de educación, de los ministerios de educación y otros responsables del manejo educativo. Las formas de acercamiento de las empresas y de los grupos de empresarios a los temas educativos vivencian transformaciones, incorporando cada vez acciones de mayor complejidad bajo esquemas de responsabilidad social con inversiones estratégicas, de mediano y largo plazo y en pro de complementar las reformas a la política educativa y la modernización del sistema educativo (Gajardo. 2010; 9).

En esta categoría nos referimos tanto a empresas, como grupos de empresarios y empresas multinacionales, los cuales se han convertido en actores significativos para la ejecución de iniciativas que favorecen la educación de un país.

### Tercer sector o sector sociedad civil

- **Fundaciones empresariales:** las fundaciones empresariales son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, creadas, financiadas o controladas por empresas o familias empresariales, como instituciones separadas formal y legalmente de la empresa fundadora, orientadas hacia la atención de necesidades públicas y del bien común, y al mismo tiempo, a aportar algún beneficio a la empresa fundadora/patrocinadora (Villar. 2011; 13).
- **Actores sociales:** las organizaciones sociales con énfasis en temas educativos, organizaciones no gubernamentales, medios de comunicación enfocados en la formación de la opinión pública, la iglesia, los sindicatos, las organizaciones gremiales y especialmente de docentes, los movimientos sociales y redes sociales de atención a problemas locales.

Estos actores aportan soluciones técnicas y una perspectiva de gerencia y gestión social de lo público. Contribuyen con talento humano especializado, saber acumulado y conocimiento sobre las condiciones de un contexto específico, a través de la elaboración de diagnósticos y mapas de riesgo sobre sus condiciones económicas, sociales y culturales, apoyan el análisis de potencialidades y los riesgos que podrían aparecer durante el desarrollo de las intervenciones. Estas herramientas brindan certezas sobre las estrategias de acción de las APP.

De otra parte, pueden participar como operadores de los modelos pedagógicos y los proyectos educativos así como fortalecer los mecanismos de difusión y divulgación de información, avances y logros de las acciones de la alianza. Estos actores también fortalecen su capacidad de acción y sus estrategias de intervención y reconstitución del tejido social como parte de sus objetivos misionales.

En muchos casos, ayudan a conseguir recursos complementarios para el desarrollo de las acciones de las APP, instalar capacidades, lograr una efectiva inserción en las comunidades en los proyectos y desarrollar el trabajo de campo. Igualmente, es importante su capacidad para la búsqueda de financiamiento proveniente de la cooperación internacional y para elaborar proyectos que sustenten la demanda de financiamiento además de desempeñar funciones de monitoreo y fiscalización, investigación, formación, producción de material y diseño de innovaciones pedagógicas en provecho de la mejoría de los procesos de educación formal y no formal (Neirotti y Poggy. 2004; 81-82).

- Actores comunitarios: tales como organizaciones estudiantiles, asociaciones de padres y madres de familia, comunidades aledañas al territorio donde se desarrolla el proyecto, organizaciones de base y aquellas escuelas construidas y fortalecidas con los recursos de la comunidad según los proyectos educativos comunitarios (PEC).

El saber y el aporte de los actores comunitarios son fundamentales en la identificación de la problemática, las potencialidades y dificultades del territorio en el que se desarrollarán las acciones de la APP y en proveer una mejor respuesta y atención a la misma. Su participación permite una mayor apropiación de los cambios porque se hacen teniendo en cuenta sus saberes, sus técnicas, sus tecnologías y sus potencialidades, entre muchos otros aspectos.

“Toda comunidad humana posee recursos, agentes, instituciones y redes de aprendizaje operando, los cuales es preciso identificar, valorar, desarrollar y articular a fin de construir un proyecto educativo y cultural que parta de las propias posibilidades y necesidades. Lo educativo, entonces no abarca sólo el aparato escolar sino todos los ámbitos posibles de aprendizaje: “educación comunitaria”, “educación para todos”, y “aprendizaje permanente”, asumiendo como eje el aprendizaje en aras de la transformación del sistema escolar, del desarrollo familiar y comunitario” (Neirotti y Pogy. 2004; 24).

- Académicos: tales como universidades privadas, organizaciones educativas, centros de investigación, institutos de formación docente o normales, entre otros. En una alianza pueden asesorar y prestar asistencia en los aspectos técnicos, metodológicos y conceptuales especializados de los planes, programas o proyectos. Hay apertura de la academia en participar en estos procesos porque desde allí puede construir nuevos conocimientos, enriquecer su praxis y su producción intelectual, así como mejorar y fortalecer sus producciones y aquellas que resulten de su intervención.

## [La academia, la fundación empresarial y el sector público oficial](#)

## ➤ La academia, la fundación empresarial y el sector público oficial

**La academia, la fundación empresarial y el sector público oficial  
por una mejor formación docente.**

**Alianza de cooperación pública privada FLACSO, la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) la Fundación Arcor y el Instituto Nacional de Formación Docente (INFD)  
Chaco, Córdoba, Chubut, Entre Ríos, La Rioja, Rio Negro y Tucumán  
Argentina**

*Proyecto de investigación: formación docente para la equidad*

Esta alianza adelantó en Argentina, entre 2009 y 2010, el proyecto de investigación “Construcción de indicadores de equidad en el acceso al conocimiento de los institutos de formación docente” con la participación de los siguientes actores:

### **Sector público oficial**

El Instituto Nacional de Formación Docente (INFD), responsable por el sector público oficial de apoyar con recursos la participación en el proyecto de los institutos superiores de formación docente de las siete provincias de Argentina: Chaco, Córdoba, Chubut, Entre Ríos, La Rioja, Rio Negro y Tucumán.

### **Sector privado y tercer sector**

La Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS) y la Fundación Arcor, con la financiación de la RED Propone.

Este proyecto se llevó a cabo considerando que “generar una instancia para la investigación y para la acción sostenida desde los Institutos Superiores de Formación Docente (ISFD) constituye una apuesta para que la producción de conocimiento por parte de los actores directamente comprometidos en la formación permita visualizar, iluminar y poner en discusión nuevas alternativas. De esta manera, se entiende que la formación docente es fundamental en el compromiso de delinear caminos y alternativas para que los niños y niñas encuentren, en el sistema educativo, las oportunidades de concretar sus derechos educativos”.

“Estos derechos son posibles cuando las políticas y los actores son capaces de promover la igualdad, resguardando la diversidad; pero también acompañando esta convicción profundamente política con capacidad técnica para proponer respuestas adecuadas, que orienten el trabajo de las instituciones y los docentes preocupados por comprender los problemas con los cuales diariamente se enfrentan en sus aulas.

Para que las diferencias no convaliden las desigualdades, la formación docente inicial y continua debe actualizar su agenda incluyendo oportunidades para que los futuros docentes puedan

tomar acciones frente a los procesos de inclusión y, exclusión, no sólo desde lo conceptual sino también desde la reflexión de las prácticas que posibilitan la inclusión educativa y social como un compromiso de todos”

Dentro de los resultados del proyecto están:

- El desarrollo de las investigaciones y fortalecimiento de las prácticas investigativas de los docentes, en cada uno de los institutos, para favorecer su práctica y orientarla a generar calidad, equidad e inclusión en educación.
- En cada estudio se indagó por los procesos de equidad en la formación docente.
- La experiencia les permitió trabajar entre docentes pares para reflexionar sobre las prácticas institucionales, consensuar maneras de abordar estas problemáticas y construir herramientas de observación y análisis.
- Fueron socializadas y publicadas las investigaciones realizadas por los grupos de docentes investigadores de los institutos de las provincias participantes.

[← Volver](#)



El trabajo mancomunado entre estos sectores: el público, el privado y el tercer sector, de naturaleza y orígenes diferentes, implica comprender al menos los siguientes tres aspectos:

- Condiciones de intervención de las APP: la articulación entre ambos sectores y la integralidad de las intervenciones que realicen demanda la creación de canales efectivos de información, comunicación, negociación, toma de decisiones y diálogo constructivo entre actores que tienen intereses, dinámicas y condiciones distintas.
- El sentido de lo público: el sector público oficial y el privado, a partir de una gestión conjunta, velarán por el fortalecimiento de lo público. Es decir, primarán los intereses públicos, los cuales incluyen los particulares. Dentro de los intereses públicos se identifican: el bienestar común, el mejoramiento de la calidad de vida de todos y el respeto por los derechos fundamentales de los ciudadanos, entre otros.
- Reconocimiento de las dinámicas diferenciales: ambos sectores tienen sus propios ritmos administrativos, financieros y burocráticos, esto les implica manejo de tiempos, trámites y recursos de forma diferenciada; además tener de presente el marco normativo y los tiempos del sector público oficial, en general.

La dinámica del sector privado puede estar marcada por condiciones del mercado, sociales, mediáticas, políticas y estratégicas, entre muchas otras, y esencialmente por los intereses particulares de todos aquellos que representan dicho sector. Mientras que la dinámica del sector público oficial está determinada por los planes, programas y proyectos del gobierno de turno y por factores políticos y sociales, como por ejemplo la acción de los partidos políticos, los sindicatos y las acciones gremiales, por ejemplo. Estos pueden ser tanto un poderoso factor de aglutinación y potenciación como de ruptura (Neirotti y Poggy. 2004; 115).

[← Volver](#)

## ¿Por qué trabajar en APP para el mejoramiento de la educación?

Las experiencias que avanzan bajo esquemas de alianza público privada en América Latina buscan contribuir al mejoramiento de la educación desde diferentes frentes: garantizar el acceso con calidad, aumentar la calidad, disminuir las brechas de la inequidad, incidir en las políticas educativas, favorecer la permanencia escolar. Todo esto para buscar, en últimas, que los niños, niñas y jóvenes cuenten con una educación apropiada y de calidad, eliminando las barreras que lo impiden.

Bajo los esquemas de APP también se busca potenciar el logro de resultados, el aprovechamiento de los recursos y la sostenibilidad de los procesos, entre muchos otros motivos. En esta perspectiva se proponen dos grupos de argumentos como base para decidir llevar a cabo planes, programas y proyectos en educación mediante alianzas público privadas.

El primer grupo está relacionado con los retos que plantea la situación educativa y la comprensión de qué es la educación y el segundo con las características y ventajas asociadas al trabajo en alianza:

- **Grandes retos en la agenda educativa de América Latina**

Los diferentes países de América Latina, afrontan aún importantes retos para lograr el acceso a educación de calidad y disminuir las brechas de la inequidad. Según el Informe de Monitoreo de la Educación para Todos (EPT) de 2011, el 4% de los niños del mundo que están privados de asistir a la escuela viven en América Latina y el Caribe. En 2008 eran 2,9 millones los niños en edad de cursar primaria que no estaban escolarizados. Algunos países como Brasil y la República Bolivariana de Venezuela, han registrado una desaceleración en el ritmo de progresión de la escolarización a lo largo del tiempo.

Sin desconocer que muchos países de América Latina y el Caribe se están esforzando por escolarizar a los niños en la enseñanza primaria a la edad oficialmente establecida, tan sólo un poco más de dos tercios de los niños ingresan en la escuela primaria a la edad debida. En 2008 solamente un 67% de los niños de la región que comenzaban la enseñanza primaria tenían la edad establecida. Experiencias como la de Nicaragua son ejemplo de un rápido progreso: de 1999 a 2008 la proporción de niños que comienzan sus estudios primarios a la edad establecida oficialmente pasó de 39% a 67% (UNESCO. 2011; 3-4).

Aunados a los retos en el acceso, existen otros grandes en torno al aprendizaje efectivo y su calidad, “Estudios nacionales, regionales e internacionales indican que los aprendizajes son: (i) muy bajos en todos los niveles educativos; (ii) muy desiguales entre grupos socioeconómicos, indígenas, afro-descendientes y rurales; (iii) inferiores frente a los países desarrollados y de similar nivel de ingreso per cápita; e (iv) inadecuados para las nuevas demandas sociales.” (BID. 2011; 2).

Señala el BID (2011), a propósito de los resultados de las pruebas regionales de aprendizajes del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) que casi dos terceras partes de los estudiantes latinoamericanos no logran un nivel de puntaje satisfactorio en lectura y

matemática. El dato, particularmente preocupante para 3° grado, es un indicador de la no consolidación de los conocimientos de lectura, escritura y matemática básica, fundamentales en el primer ciclo y base para el éxito de los años posteriores.

El BID en este mismo documento señala como los retos principales de las agendas educativas de América Latina:

- Cerrar las brechas de acceso al sistema educativo, especialmente en los niveles inicial y secundario.
- Mejorar la eficiencia interna, la retención en el sistema educativo, y la finalización de los ciclos.
- Mejorar los recursos humanos, insumos y procesos escolares para enfrentar las nuevas y diversas demandas de la sociedad.

Atender las demandas y necesidades que se derivan de la situación educativa latinoamericana alienta la participación activa de todos los actores y sectores, tanto en la definición de las prioridades de las agendas educativas como en su consolidación y logro.

El sector privado y el tercer sector se constituyen cada vez más en actores con poder de influencia y de aporte en los temas de política educativa y en la innovación de las intervenciones para avanzar hacia la transformación de las problemáticas educativas.

A continuación se describen dos ejemplos de apoyo conjunto al mejoramiento de las agendas educativas latinoamericanas entre los sectores público y privado:

- > [Trabajo colaborativo entre sectores](#)
- > [Formación docente para la educación digital](#)

## ➤ Trabajo colaborativo entre sectores

Alianza de cooperación público privada  
Fundación Empresarios por la Educación (ExE), Ministerio de Educación Nacional,  
Capítulos de ExE y secretarías de educación departamental y municipal  
Antioquia, Atlántico, Bogotá, D.C., Bolívar, Cauca, Caldas, Cundinamarca, Quindío, Risaralda,  
Santander, Valle  
Colombia

*La Junta Asesora al Ministerio de Educación Nacional.  
Los Comités Empresariales de Apoyo a las Secretarías de Educación.*

Desde 2002 se creó en Colombia la Fundación Empresarios por la Educación (ExE), movimiento empresarial que promueve una relación directa y permanente con el Ministerio de Educación Nacional (MEN). El Consejo Directivo de ExE actúa como **Junta Asesora del MEN**. Algunas veces, además de la ministra, han sido invitados a la Junta los viceministros, directores y otros funcionarios del MEN o expertos externos, elegidos según los temas a tratar en la agenda.

“ExE ha mantenido una interlocución directa con el Ministerio de Educación a través de reuniones periódicas con la ministra del ramo, logrando conocer de primera mano los principales lineamientos de la política pública educativa, hacer respetuosas recomendaciones desde la óptica empresarial y llevar la información a las regiones a través de los capítulos”.

**Los Comités Empresariales de Apoyo a las Secretarías de Educación - CEASE** promovidos por ExE, están conformados por grupos de empresarios que acompañan a los secretarios de educación y sus equipos de gestión, especialmente en los procesos de modernización de las secretarías de Educación para su correspondiente fortalecimiento y seguimiento a través de indicadores.

Desde la primera reunión del año, se establece el cronograma anual para garantizar una regularidad en los encuentros y en el tratamiento de los temas, los cuales hasta el momento han sido fundamentalmente: articulación entre la educación media y superior y el trabajo, infraestructura educativa y plan decenal, entre otros.

“Se han logrado crear 11 Comités, con 131 empresarios participando en reuniones de manera permanente. Uno de los principales retos ha sido mantener los espacios, los tiempos y la dinámica de trabajo”.

Dentro de las acciones conjuntas realizadas entre el **MEN y ExE** está la implementación del Sistema interactivo de consulta de infraestructura educativa (SICIED), creado por la Fundación Promigas y la Cámara de Comercio de Barranquilla y entregada al MEN como una herramienta de gestión que le permite a las autoridades de política pública educativa local, por un lado, tener un inventario preciso sobre el estado y las condiciones de calidad de las instituciones

educativas oficiales en un municipio, y por otro, priorizar las inversiones necesarias para mejorar la infraestructura educativa. El uso de la herramienta por dichas autoridades se ha promovido desde los CEASE.

**Fuente:** Fundación Empresarios por la Educación. Informe de gestión 2009-2010.2010; 10). También puede consultarse en: [www.fundacionexe.org.co](http://www.fundacionexe.org.co)

 **Volver**

## ➤ Formación docente para la educación digital

### Alianza de cooperación público - privada Ministerio de Educación, gobiernos regionales, empresa privada y ExE Perú

#### *Programa enseñanza de las TIC*

En Perú, la Fundación Empresarios por la Educación - ExE Perú, que es una asociación sin fines de lucro formada por empresarios, empresas y líderes de opinión, tiene como meta insertar a cien mil docentes de escuelas públicas, un tercio del total nacional, en la educación digital. En menos de un año ha conseguido capacitar a más de veinte mil docentes de escuelas públicas en TIC. Este logro se debe a que ExE Perú ha integrado a diversos actores técnicos y políticos alrededor de un objetivo común: mejorar la calidad y equidad de la educación pública como medio para alcanzar el desarrollo económico y social del país. Entre ellos: Ministerio de Educación, los gobiernos regionales, la empresa privada y ExE Perú.

Dentro de los factores de éxito identificados están:

- Lograr que los programas se ejecuten en una efectiva alianza público privada. Es decir, incluir en el proyecto roles, actividades y resultados que deben ser alcanzados por el Ministerio de Educación, los gobiernos regionales, la empresa privada y ExE Perú.
- Sumar esfuerzos para alcanzar un objetivo común entre distintas instituciones que tienen experiencias de éxito, con capacidad técnica y operativa como las universidades privadas, los proyectos financiados con cooperación internacional y las propias dependencias públicas del sector Educación.
- Fortalecer las capacidades de los docentes formadores de las zonas rurales y urbano-marginales del país, a fin de dejar capacidades instaladas en todas las localidades y garantizar la sostenibilidad de los resultados.
- Identificar y diseñar el proyecto para que sea escalable y replicable a otras regiones del país. Es decir, lograr un diseño eficiente y flexible que pueda ajustarse a los presupuestos de empresas e instituciones individuales o agrupadas.
- Lograr el compromiso y la voluntad política de las autoridades regionales y locales a fin de involucrarlas en todas las actividades y resultados de los proyectos.
- Usar intensivamente la tecnología para implementar actividades y programas de capacitación permanente para los docentes.

**Fuente:** Preal. 2009. ExE Perú y algunos aprendizajes para compartir en: [www.preal.org](http://www.preal.org)

← Volver

- **La educación es un bien público y un derecho fundamental cuyo cumplimiento convoca a la corresponsabilidad:**

La educación es un bien público que como lo indica Toro (citado en Federación Antioqueña de ONG, Confederación Colombiana de ONG y Secretaría de Desarrollo social-Alcaldía de Medellín.2011; 38) es “aquello que conviene a todos de la misma manera para su dignidad. Es que, es necesario y obligatorio juntarse con otros: Estado, organizaciones con fines de lucro, y organizaciones de la sociedad civil, bajo principios democráticos: secularidad, autofundación, incertidumbre, ética, complejidad y con principio de lo público, garantizando el cuidado de la vida y haciendo posible los derechos humanos de todas las personas”. En tal caso es lograr que la población se beneficie de una educación pública, gratuita, de calidad, a lo largo de la vida, y a partir de las mejoras que se hagan al sistema educativo.

Es un derecho esencial del que depende el ejercicio de otros derechos humanos: el derecho de todo ser humano a tener una mejor calidad de vida, a la igualdad en la oportunidad de participar en lo público, de trabajar y tener ingresos que dignifiquen la vida de cada ser humano y el de su familia. Además de contar con las herramientas necesarias para desempeñarse en su vida privada y en la vida pública, entre otros.

Siguiendo el planteamiento divulgado por la Unesco (2007), el derecho a la educación puede hacerse realidad en un contexto político, social, cultural y económico en el que se reconozca la importancia de los procesos transparentes, participativos y responsables. Y a partir del pleno logro de cuatro condiciones:

- Disponibilidad: de recursos materiales suficientes como instituciones educativas, docentes preparados, materiales didácticos, computadores y nuevas tecnologías de la información y la comunicación, entre muchos otros que permitan reducir la brecha en el acceso al conocimiento.
- Accesibilidad: en términos de gratuidad y acceso a las instituciones educativas, independientemente del lugar en el que se encuentren los estudiantes y sin restricción o discriminación alguna, en todas y cada una de las condiciones de la vida escolar.
- Adaptabilidad: en cuanto a la pertinencia del currículo y la oferta educativa de acuerdo con contextos y poblaciones específicas.
- Aceptabilidad: la educación de calidad está asociada a necesidades, intereses, expectativas y potencialidades de las poblaciones, al equilibrio entre: lo mundial y lo local; lo universal y lo singular, entre las necesidades del mercado del trabajo y las del crecimiento personal, entre lo común y lo diverso, entre lo disciplinar y la integración de contenidos (UNESCO. 2007; 41-44).

Necesita también del compromiso estratégico y de largo plazo; proporcionar los recursos adecuados, crear las estructuras transversales, recabar las capacidades de los padres y las comunidades locales y establecer alianzas con las organizaciones no gubernamentales así como de la colaboración de todos los sectores, del gobierno y de la sociedad en general (UNICEF. 2008; 40).

No obstante lo anterior y teniendo en cuenta que ni el sector educativo, ni la escuela pueden hacerse cargo de todas las demandas y procesos que se requieren para garantizar el aprendizaje pertinente y de calidad de los niños, niñas y jóvenes, las alianzas convocan al trabajo conjunto entre el sector público oficial, el privado y el tercer sector, sin que esto implique el desplazamiento de las responsabilidades y obligaciones de los Estados. Antes bien, la identificación y claridad del papel que cada actor puede y le corresponde jugar en la garantía del derecho a la educación de calidad.

#### Mayor información

Si desea ampliar la reflexión sobre el papel de los diferentes actores en la garantía del derecho a la educación puede consultar los capítulos 3 y 4 del documento “Un enfoque de la Educación para todos basado en un enfoque de derechos” de la Unesco (2007) siguiendo el enlace [www.unesdoc.unesco.org](http://www.unesdoc.unesco.org)

- **Complementariedad**

Se trata de la complementariedad de recursos, conocimientos, capacidad de operación, de innovación y de evaluación y sistematización de las que dispone uno u otro sector.

A continuación se señalan algunos de los aportes de cada sector según su naturaleza:

- a. Sector público oficial**

- Administración de recursos de la nación destinados para el sector educativo.
- Focalización y acceso a los sectores, territorios, poblaciones e instituciones educativas oficiales marginadas.
- Capacidad de intervención en contextos complejos (de difícil acceso por ausencia de infraestructura vial, violencia, presencia de grupos al margen de la ley, entre otros).
- Producción de conocimiento, datos e información como por ejemplo: desarrollos conceptuales e indicadores oficiales sobre calidad, equidad e inclusión educativa.
- Experiencia en gestión y administración pública del sistema educativo nacional y local.
- Articulación con su red de contactos, ofrece una estructura legal y brinda legitimidad para realizar acciones conjuntas.

- b. Sector privado y tercer sector**

- Gestión y administración de recursos financieros (cofinanciamiento), tecnológicos, logísticos, otros.
- Especialización en gestión, mercadeo, comunicaciones e innovación.



- Experiencia en uso y transferencia de nuevas tecnologías, conocimiento, infraestructura, procedimientos y procesos eficaces y eficientes para el logro de objetivos y resultados en el corto, mediano y largo plazo.
- Experiencia en la creación de alternativas y herramientas para mejorar la prestación del servicio educativo, de manera complementaria, pues es el Estado el directo responsable.
- Consultoría, asesoría y asistencia técnica oportuna en temas educativos.
- Recursos para el desarrollo de experiencias piloto para el mejoramiento de la calidad educativa. Aunque estos recursos son menores, comparativamente con los del Estado, pero con mayor flexibilidad en su manejo.
- Estudio y seguimiento a las necesidades, problemas sociales, riesgos y expectativas en las comunidades en las que se va a implementar un plan, programa o proyecto educativo.
- Experiencia como operadores en las intervenciones educativas del sector público.
- Existen territorios en los que el Estado no ha realizado ningún tipo de atención educativa y a estos logra llegar el sector privado y el tercer sector (Aliarse. 2010; 7).

➤ [Un caso de complementariedad entre sector público oficial, el privado y el tercer sector](#)

## ➤ Un caso de complementariedad entre sector público oficial, el privado y el tercer sector

### Un caso de complementariedad entre sector público oficial, el privado y el tercer sector para mejorar la calidad, la equidad y la inclusión en educación

#### Alianza cooperación público privada Parceiros da Educação. Estados de São Paulo, Río de Janeiro, Goiás y Rio Grande do Sul Brasil

##### *Programa enseñanza de las TIC*

Desde 2006, el gobierno federal de Brasil ha buscado incrementar el presupuesto para la educación, el cual es cercano al 7% del Producto Interno Bruto. La inversión pública en educación básica también ha aumentado en el ámbito federal y estatal, mediante la creación y ampliación del Fondo Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização y de Profissionais da Educação (FUNDEB).

Por otra parte, el gobierno ha aprobado leyes de acción afirmativa que están enfocadas a garantizar equidad e inclusión educativa, como la Ley 9394/1996, que promulga las Directrices y Bases de la Educación Nacional, la Ley 10639/2003, que establece la enseñanza obligatoria de la historia y cultura africanas en la escuela primaria y con la Ley 11645/2008 para incluir la enseñanza de la historia y la cultura indígenas. El principal objetivo de estas leyes ha sido promover una educación que reconoce y valora la diversidad, y las contribuciones de las poblaciones afro-brasileñas e indígenas a la cultura brasileña.

Sin embargo, el aumento en el presupuesto y la legislación promulgada no han sido suficientes para hacer frente a la cantidad y tipo de problemas que tiene el sistema educativo de Brasil: docentes sobrecargados de trabajo y baja calidad profesional, dificultades para llegar a los distritos más pobres y hacer la focalización de las escuelas y los estudiantes que requieren atención urgente, además de una administración ineficaz y una complejidad en la articulación y el manejo de los ámbitos del gobierno: federal, estadual y local.

A partir del reconocimiento de esas condiciones estructurales, presupuestarias y políticas han surgido estrategias **como las alianzas de trabajo colaborativo entre el sector público, el privado y el tercer sector** para dar respuesta a los retos que plantea el sistema educativo, en cuanto a fusionar sus fortalezas y aplicarlas para mejorar la educación en Brasil y orientar esfuerzos para garantizar su calidad (Sabatini y otros. 2010; 8-12).

En 2006, se creó la organización de la sociedad civil, sin fines de lucro y de interés público, **Parceiros da Educação (Socios en la educación)**, para llevar a las escuelas públicas la experiencia de los empresarios en temas como la eficiencia y la orientación hacia los resultados. Por ello, la misión establecida para la asociación es “Contribuir a la formación integral de los estudiantes, mediante el establecimiento de alianzas entre las empresas o los empresarios y las escuelas públicas para mejorar la calidad de la educación y el éxito académico de los estudiantes.”

Para la implementación del programa:

**El Estado (sector público oficial)** se encarga de cubrir los gastos correspondientes a las necesidades básicas de las escuelas públicas, tales como: electricidad, agua, salarios, material escolar y apoyo relacionado con el plan de estudios y el currículo. “La empresa complementa la inversión del Estado a través de proyectos patrocinados. La alianza no pretende sustituir al Estado en su responsabilidad de proporcionar educación básica a la población, sino a aprovechar sus inversiones en esta área” (**Parceiros da Educação. 2011**).

**Las escuelas públicas (sector público oficial)** son socios pares en la alianza con los empresarios y ponen a disposición los recursos con los que cuenta para el desarrollo del programa, entre ellos su talento humano.

**Las empresas o los empresarios (sector privado)** complementan los recursos estatales al asumir el rol de padrinos de las escuelas públicas. Con estos recursos se invierte en la formación continua de directivos y docentes, en apoyo académico a los profesores, en adquisición de materiales didácticos para los proyectos pedagógicos, en mejoras a la infraestructura física de la escuela y mantenimiento a laboratorios de computación y bibliotecas y en el fortalecimiento de las relaciones entre las escuelas y sus comunidades, entre otros rubros.

**La asociación Parceiros da Educação (tercer sector)** se encarga de promover, hacer seguimiento y acompañar las alianzas entre la empresa o los empresarios y las escuelas públicas en cuatro estados del Brasil.

En 2011, Parceiros da Educação cuenta con 105 alianzas activas con escuelas públicas primarias, 97 en el estado de São Paulo, 4 en el Estado de Río de Janeiro, 3 en Goiás y 1 en Rio Grande do Sul; y con más de 100.000 estudiantes y profesores beneficiados con sus acciones.

**Fuente:** Sabatini y otros. 2010; “Building Inclusive Societies through Access to Quality Education: The Role of the Private Sector,”12-13). Más información en: [www.americas-society.org](http://www.americas-society.org). Para mayor información consulte la página de Parceiros da Educação [www.parceirosdaeducacao.org.br](http://www.parceirosdaeducacao.org.br)

← Volver

- **Alcance**

Con las intervenciones que desarrollan las alianzas del sector público oficial, el sector privado y el tercer sector se busca generar impacto, es decir, mejorar de hecho las condiciones de calidad e inclusión educativa de las poblaciones, y que a esas mejores condiciones acceda una mayor cantidad de estudiantes. De igual manera, se busca generar sostenibilidad en los procesos y resultados de las intervenciones y garantizar una focalización pertinente para que los beneficios que resulten de la intervención lleguen a las poblaciones que efectivamente más lo necesitan.

- **Eficiencia**

Para Tennyson (2003; 5), se trata de invertir mejor los recursos disponibles, reconocer en una alianza público privada las potencialidades y competencias con las que cuenta cada sector y encontrar formas innovadoras de aprovechamiento de las mismas para garantizar el bien común y, en este caso, para contribuir a atender los retos que tiene la educación.

Se trata entonces de combinar y optimizar los recursos disponibles (financieros, de gestión, técnicos, otros) disminuir los costos de las intervenciones, lograr mayores impactos, mejores resultados y fortalecer la capacidad de respuesta técnica de ambos sectores a las problemáticas educativas identificadas (Sabatini y otros. 2010; 32).

- **Aprendizaje:**

En las alianzas una de las mayores ganancias que pueden obtener sus socios es la de construir aprendizajes acerca del funcionamiento y la dinámica de la misma, sobre todo en aquellas que surgen para el fortalecimiento institucional de cada una de las organizaciones aliadas, así como sobre las maneras de hacer, innovar y mejorar las intervenciones que realizan. Se trata de aprender de lo que otros hacen bien y aportar a los otros lo que cada cual sabe. Se da en doble vía: como aliado entrego y recibo aprendizajes.

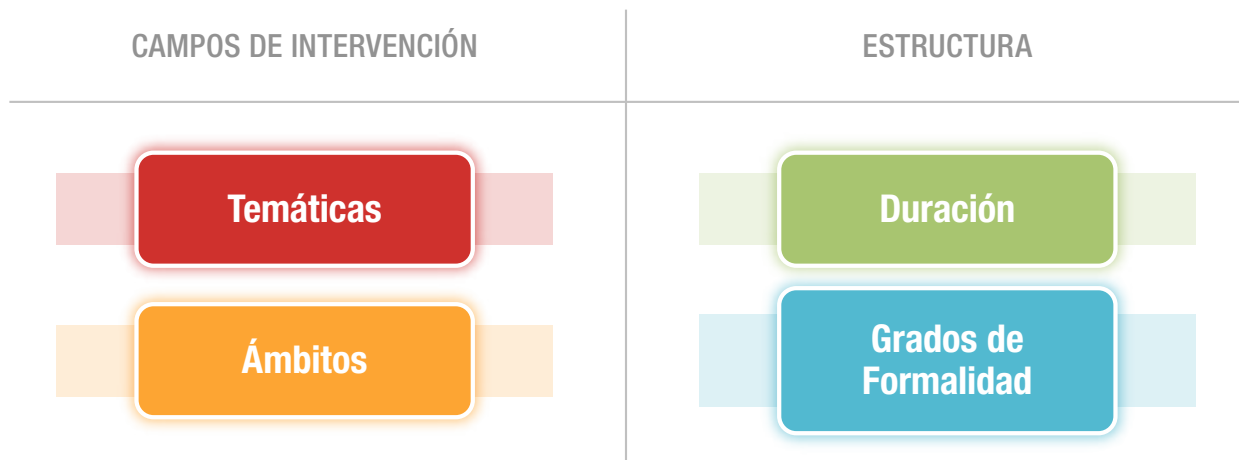
## Tipos de alianzas en educación

Existen múltiples alianzas, con distintos objetivos, enfoques, intereses, capacidades y estrategias de intervención. A continuación se señalan algunas de ellas según:

- El campo de intervención, que a su vez se refiere a las temáticas, los ámbitos de intervención.
- La estructura, es decir en cuanto a su duración y grados de formalidad.

Gráfico No.5

### TIPOS DE ALIANZA



1. El campo de intervención
2. Estructura

# El campo de intervención

## El campo de intervención

Sus propósitos se estructuran respondiendo a los objetivos misionales y a las prioridades de los participantes. Así las cosas las temáticas pueden clasificarse en:

Gráfico No.6



Siguiendo la propuesta de Gómez (2011a) en la guía “Opciones de inversión social privada de naturaleza empresarial en educación básica” las intervenciones pueden ser:

- Directas en educación, referidas al fortalecimiento del acceso a educación básica de calidad, al fortalecimiento y/o mejoramiento de la calidad educativa o a la atención e inclusión de las diferencias, y b) en Incidencia en políticas públicas educativas para impactar la gestión del sistema educativo.
- a. **Intervenciones directas en educación:** las acciones de este tipo de alianzas están enfocadas en brindar atención e intervenir de forma directa con el beneficiario o conjunto de beneficiarios: instituciones educativas, poblaciones, problemáticas diagnosticadas en un contexto específico y determinado.

Las acciones también están enfocadas a suministrar subsidios a poblaciones en desventaja socioeconómica, apoyo en el mejoramiento o construcción de infraestructuras escolares o administración y apoyo a establecimientos educativos o desarrollo de programas de calidad, mejoramiento de la gestión escolar, incentivos docentes, atención a las diferencias e inclusión, entre otros. En este sentido las acciones pueden ser de mayor o menor complejidad y enfocarse en estrategias más o menos participativas y sostenibles (Gómez. 2011a; 13).

- b. **Incidencia en política pública:** se encargan de promover acciones que fortalezcan o desarrollen la construcción de políticas, lineamientos y definan las agendas y prioridades educativas. Incidir en las políticas públicas educativas también representa una forma estratégica de garantizar el propósito de una educación de calidad y de poner en la agenda pública temas relevantes y estratégicos (Gómez. 2011a; 46).

## Ámbitos de intervención.

Los ámbitos hacen referencia al territorio y al contexto en el que se ha determinado implementar sus acciones y el cual recibe directamente los beneficios de las intervenciones. En este sentido puede ser: nacional/federal, regional/estadual/provincial o municipal/local/distrital.

Gráfico No.7

### LOS ÁMBITOS EN LOS QUE INTERVIENEN LAS APP EN EDUCACIÓN



- **En el ámbito nacional**

Estas alianzas buscan tener impacto nacional con sus acciones, para lo cual identifican y dan tratamiento a problemáticas educativas que afectan a la población de un país. Se caracterizan porque buscan tener gran impacto con amplia cobertura, bien atendiendo simultáneamente varias regiones, departamentos y municipios, o con lineamientos que incidirán en un grupo poblacional amplio.

> [Una alianza que busca garantizar en el ámbito nacional el derecho a la educación](#)

## ➤ Una alianza que busca garantizar en el ámbito nacional el derecho a la educación

### Una alianza que busca garantizar en el ámbito nacional el derecho a la educación a los hijos de familias migrantes

Alianza de cooperación público privada BBVA Bancomer, la Fundación BBVA Bancomer de España y Secretarías de educación estatales de México.  
México, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarit,  
San Luís Potosí, Puebla, Veracruz y Zacatecas  
México

#### *Programa Becas de Integración “Por los que se quedan”*

Desde 2007, el BBVA Bancomer y la Fundación BBVA Bancomer de España desarrolla el programa “Becas de Integración: niños adelante”, el cual se implementa en Latinoamérica mediante la entrega de ayudas económicas para facilitar la educación a niños desfavorecidos, promover su integración social y así un futuro mejor para ellos.

Es un plan glocal (global y local), que funciona donde están ubicados los bancos del grupo en la región, bajo un foco común para todos (educación primaria y secundaria), donde cada uno de los países ha definido los grupos destinatarios y los criterios de asignación de las becas para atender las necesidades locales.

En el caso de México, desde 2006 el objetivo del programa ***Becas de Integración “Por los que se quedan”*** ha sido promover la educación como uno de los factores de mayor relevancia para alcanzar mejores niveles de bienestar y desarrollo para el individuo, la familia y las comunidades de origen de los migrantes mexicanos.

#### **Aliados:**

##### **Sector privado**

El BBVA Bancomer y la Fundación BBVA Bancomer implementan el programa en la región, entregan las becas y hacen seguimiento a los estudiantes y a sus familias.

La beca es económica y de acompañamiento de padrinos y madrinas, rol que juegan los ejecutivos de las sucursales de los bancos vinculados al programa, para asegurar que las familias y los estudiantes continúen en el programa, en los estudios de secundaria, tengan un impulso y logren éxito en lo educativo y lo personal.

##### **Sector público oficial**

El principal aliado ha sido la Secretaría de Educación Pública, representada en cada uno de los estados participantes, por las 10 Secretarías de Educación Estatales de: México, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nayarit, San Luís Potosí, Puebla, Veracruz y Zacatecas. Se ha encargado de garantizar los cupos en las escuelas oficiales y definir cómo se implementa el programa en cada estado.



## Resultados

Hasta el momento, entre 2006 y 2011 el programa ha entregado alrededor de 16.800 becas que representan un 29.3% de los ingresos de las familias de los becarios beneficiados para el ciclo escolar. Con este apoyo las familias pueden garantizar la continuidad de los estudios de sus hijos y asegurar que permanezcan en la escuela, invirtiendo la beca en los siguientes rubros: educación, transporte, alimentación, salud y ahorro.

En esta experiencia se busca garantizar que los niños y jóvenes tengan todas las condiciones para acceder y permanecer en el sistema educativo oficial, brindándoles disponibilidad de recursos materiales y garantizando su ingreso y permanencia en las instituciones educativas oficiales de los 78 municipios que componen los 10 estados en los que se desarrolla el programa.

**Fuente:** Bancomer. 2011. Programa Becas niños adelante. Más información en: [www.ninosadelante.com](http://www.ninosadelante.com)

 **Volver**

- **En el ámbito regional**

Las APP conformadas para la atención de los problemas educativos que tienen lugar en las regiones son aquellas que desarrollan planes, programas o proyectos educativos para dos o más municipios, cantones, o distritos.

Aportan a potenciar la autonomía de las autoridades, las comunidades y los actores implicados en términos de la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de la política educativa regional (departamental - estadual - provincial). En otros casos favorecen la atención de situaciones que no han tenido respuesta o han sido medianamente atendidas por los gobiernos, así como se dirigen a fortalecer la capacidad regional para hacer frente a sus propias problemáticas.

➤ [Un caso de alianza para el desarrollo de proyectos en pro de la calidad educativa en lo regional](#)

## ➤ Un caso de alianza para el desarrollo de proyectos en pro de la calidad educativa en lo regional

### Un caso de alianza para el desarrollo de proyectos para mejorar la calidad educativa en el ámbito regional

Alianza de cooperación público privada  
Fundação Vale, CEDAC y las secretarías municipales de educación  
Maranhão, Pará, Sergipe, Espírito Santo y Minas Gerais  
Brasil

#### *Programa AçãoEducação*

En Brasil existe desde el 2009 una alianza entre la Fundação Vale, (de la multinacional minera Vale), la Fundación Comunidad Educativa (CEDAC) y 38 secretarías municipales de educación de tres estados: Maranhão, Pará y Sergipe, (en los que opera la compañía Vale) para desarrollar el **Programa de Ação Educação** (Acción para la educación).

Una de las estrategias que se desarrollan en el marco del **Programa Ação Educação** (creado por la Fundação Vale) es la conformación de “comunidades” o redes de integración en la que participan un máximo de diez municipios para apoyarse mutuamente e intercambiar experiencias en materia de educación.

En abril de 2011, el programa se extendió a otros 2 estados, al aliarse la Fundação Vale y los gobiernos municipales de 10 ciudades de los estados de Espírito Santo y Minas Gerais para desarrollar 15 acciones prioritarias para el fortalecimiento de la red de educación en estas regiones.

Otra de las estrategias del programa es la creación de equipos locales para la planificación de las políticas educativas en términos de gestión de la educación, la educación continua, prácticas docentes e infraestructura, entre otros. En los equipos participan:

#### **El sector público oficial**

El Ministerio de Educación MEC: creó y aportó la herramienta de gestión Plan de Acción Articulado (RAP), para el diagnóstico de la educación en los municipios. Con ella se identifican las oportunidades de recaudo de fondos locales, las estrategias para atender las necesidades educativas del municipio y se hace la priorización de las medidas a tomar (Sabatini y otros. 2010; 15).

También han participado los gobiernos municipales y los departamentos de Educación de los estados y ayuntamientos y las oficinas municipales, los cuales brindan apoyo para la realización de las actividades educativas en los municipios.

## El sector privado y tercer sector

CEDAC y Fundação Vale promueven y asesoran la implementación de la metodología Plan de Acción Articulado del MEN, apoyan el fortalecimiento de la gestión pública, a los gobiernos locales, a los departamentos de educación y supervisan los programas de educación que son desarrollados en las escuelas públicas municipales por las autoridades federales y estatales.

También han participado en el desarrollo del programa el Sindicato Nacional de Trabajadores Municipales por la Educación y Educación para Todos.

**Fuente:** Fundação Vale. 2011. Conheça o Ação Educação: [www.fundacaovale.org](http://www.fundacaovale.org), [www.saladeimprensa.vale.com](http://www.saladeimprensa.vale.com), [www.americas-society.org](http://www.americas-society.org), [www.comunidadeeducativa.org.br](http://www.comunidadeeducativa.org.br)

 **Volver**

- **En el ámbito local**

Las APP creadas para la atención de problemas educativos en el ámbito local se orientan al orden municipal o distrital. Buscan fortalecer las capacidades de estas entidades en cuanto a la atención de las prioridades educativas de las comunidades y dejar capacidades instaladas en el territorio. Este tipo de alianzas brindan asesoría y asistencia técnica a los docentes, las familias, e incluso a las autoridades educativas.

 [Una alianza para el fortalecimiento de la educación rural en el ámbito local](#)

La decisión sobre el ámbito de intervención está relacionado con múltiples factores, entre ellos: las zonas de interés y priorización del sector privado; el interés y compromiso de los funcionarios del sector público, así como los recursos financieros, humanos y técnicos de los que se disponga, entre otros.

 [Volver](#)

## Una alianza para el fortalecimiento de la educación rural en el ámbito local

### Una alianza para el fortalecimiento de la educación rural en el ámbito local

Alianza de cooperación público privada  
FECOOP, FESOVALLE, CAFIOCCIDENTE, ExE, la alcaldía, la secretaría de educación  
y Grupos de Apoyo a la Gestión Educativa Municipal - GAGEM  
Dagua, Valle del Cauca - Colombia

#### *Modelos escolares para la Equidad y Escuela Nueva*

En 2010 se constituyó en Colombia una alianza para mejorar la calidad y equidad educativa de la zona rural del municipio de Dagua, en el Valle del Cauca. El objetivo fundamental de la alianza ha sido “fomentar el desarrollo local de las comunidades rurales, mediante acciones directas de educación formal, educación para el trabajo y desarrollo humano, promoviendo la constitución de redes de maestros rurales para propiciar la sostenibilidad de las transformaciones, el arraigo por el sector rural y la consolidación de las organizaciones empresariales y comunitarias de la región”.

#### **Aliados del Sector Privado y tercer sector:**

En esta alianza participaron: la Fundación para la Educación Cooperativa - FECOOP, del Comité de Cafeteros del Valle del Cauca, la Federación de Empresas Solidarias del Valle (FESOVALLE), la Cooperativa de Caficultores del Occidente del Valle (CAFIOCCIDENTE), la Fundación Empresarios por la Educación (ExE), quienes entregaron los recursos y la experticia en la implementación del programa Modelos escolares para la Equidad, MEPE, y del modelo Escuela Nueva en el municipio de Dagua. Además, brindaron acompañamiento durante el desarrollo del proyecto.

#### **Aliados del Sector público oficial**

La alcaldía, la Secretaría de Educación de Dagua y el Grupo de Apoyo a la Gestión Educativa del Municipio (GAGEM), brindaron acompañamiento permanente al trabajo realizado con las instituciones educativas y los docentes, así como recursos para apoyar el desarrollo de actividades del proyecto.

La alianza unió esfuerzos, recursos y conocimiento de la región para llevar el MEPE y el modelo pedagógico Escuela Nueva al municipio de Dagua, Valle, donde fueron atendidos 10 centros educativos con 54 sedes ubicadas en área rural, 1.786 estudiantes y 123 docentes.

**Fuente:** Fundación FECOOP. Informe de gestión del avance del desarrollo del proyecto en el municipio de Dagua, Valle del Cauca, 2010.

 **Volver**

## Estructura

Las alianzas, según sus modalidades de conformación, pueden clasificarse por su tiempo o duración y por su grado de formalidad. A continuación se amplía la información sobre cada uno de estos temas:

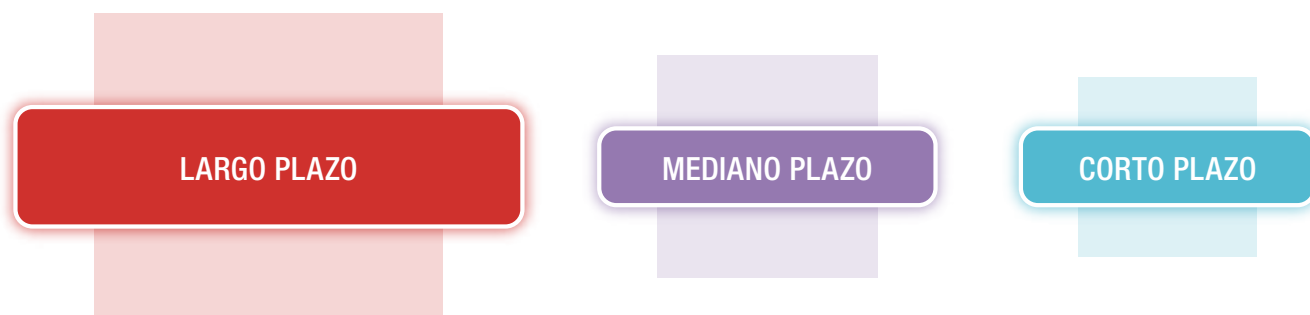
### Duración

Así como es importante que las alianzas desde el inicio de su labor construyan un horizonte de sentido en el que hagan claridad entre los socios y con sus beneficiarios sobre los objetivos, los alcances y los resultados esperados de la intervención, es necesario también que definan los plazos para el desarrollo de sus intervenciones. Esto no significa que una alianza proyectada para el corto o mediano plazo no se extienda por un periodo indefinido.

Desde la perspectiva de su duración, las alianzas pueden ser de largo, mediano o corto plazo.

Gráfico No.8

#### DURACIÓN DE LAS ALIANZAS



- APP de corto plazo: se estructuran a partir de un propósito factible de alcanzar en un plazo reducido, para atender situaciones coyunturales o urgentes, abordables en un periodo definido. Estas alianzas pueden durar hasta dos años, y algunas de ellas pueden actualizarse según los resultados y la experiencia, con lo que pasan a ser de mediano y largo plazo.
- APP de mediano plazo: se enfocan a intervenir en el logro de cambios que requieren mayor tiempo, esfuerzo y trabajo continuo. Construyen planes de trabajo flexibles y con acciones dedos y hasta siete años cuyo, derrotero es la generación de condiciones y rutinas que puedan ser asumidas y consolidadas por otros actores, especialmente por los del territorio. Parten de una concepción de la transformación procesual, e intervienen con estrategias que van implicando año tras año evaluaciones y transformaciones en las formas de intervención.

- APP de largo plazo: están orientadas a procesos de largo aliento, metas más ambiciosas para alcanzar transformaciones de carácter estructural. Los planes estipulados se van revisando y ajustando conforme los avances y los resultados que van emergiendo. Estas toman más de siete años.

Es necesario tener en cuenta que las intervenciones de mayor complejidad e impacto requieren mayor tiempo y acompañamiento por parte de la alianza. De otro lado, los plazos proyectados para la terminación de una APP tienen su origen en varias situaciones.

Algunas alianzas contemplan desde su inicio que su terminación se producirá cuando se cumpla el objetivo planteado o se solucione el problema identificado. En otros casos, será porque las condiciones del entorno no permiten que se alcancen los objetivos, y obligan a que estos se replanteen, bien sea por la incorporación de nuevos aliados o por el no logro de los resultados esperados (Aliarse. 2010; 10).

Otras, llegado el momento de terminación, reconsideran su decisión. En caso de que los socios decidan continuar, tal situación implica replantear sus objetivos y generar recursos y condiciones para la nueva intervención. También tiene la posibilidad de formular nuevos objetivos en caso de disponer de otros recursos y de transformar la estructura organizacional.

**Tabla 1. Ejemplos de tiempo de duración de las APP**

| Duración        | Largo plazo   | Mediano plazo  | Corto plazo   |
|-----------------|---|--|---|
| <b>Tiempo</b>   | <b>1997-2010 (13 años)</b>  | <b>2004-2011 (7 años)</b>  | <b>2007-2009 (2 años)</b>   |
| <b>Alianza</b>  | Alianza Educación Empresa (Colombia)  | Alianza Atocongo con municipalidades (Perú)  | Alianza para desarrollar el proyecto MAGIA (Colombia)   |
| <b>Objetivo</b> | Unir esfuerzos y recursos para el desarrollo de proyectos específicos y la promoción de una ciudad - región más competitiva, con mejores condiciones de vida para sus habitantes. | Implementar el programa <b>“Matemáticas para Todos”</b> para contribuir a que los niños y jóvenes en edad escolar entiendan las matemáticas a partir de situaciones o ejemplos vinculados a la realidad peruana. | Desarrollar un piloto para mejorar en cuatro instituciones educativas de Cartagena su gestión escolar, la gestión pedagógica y los procesos de aula; la gestión de clima escolar y comunidad y el mejoramiento de ambientes escolares con un enfoque inclusivo de los estudiantes con discapacidad. |
| <b>Actores</b>  | Cámara de Comercio de Bogotá, empresarios, autoridades de política pública, Secretaría de Educación Distrital y sector académico:<br><br>Instituciones educativas distritales     | La Asociación Atocongo, VOXIVA y municipalidades de Villa María del Triunfo y San Juan de Miraflores (UGEL)  | Ministerio de Educación Nacional, la Secretaría de Educación Distrital de Cartagena, la Fundación Saldarriaga Concha, la Fundación Mamonal y la ANDI  |
| <b>Fuente</b>   | <a href="http://www.ccb.org.co">www.ccb.org.co</a>  | <a href="http://www.asociacionatocongo.org">www.asociacionatocongo.org</a>   | <a href="http://www.saldarriagaconcha.org">www.saldarriagaconcha.org</a>  |



## Grado de formalidad

El grado de formalidad de una APP se refiere al nivel de materialización que cobran los acuerdos, las reglas, la definición de una estructura organizativa, el horizonte de sentido, la gobernabilidad y todo lo que se derive de la consolidación de una alianza. Un mayor nivel de materialización demanda contar con herramientas legales como: convenios de cooperación, acuerdos interadministrativos, convenios marco, acuerdos de entendimiento y de voluntades, entre otros. Estos instrumentos servirán para prevenir malos entendidos o conflictos entre las partes.

Tennyson indica que, de acuerdo con su grado de formalidad, las APP pueden ser:

- Completamente informales (Ej. un grupo de personas formado con fines específicos).
- Muy formales (Ej. una organización nueva, legalmente registrada, con procedimientos de gobierno y responsabilidad independientes).

La mayoría de las alianzas se inician de manera informal y se formalizan progresivamente en la medida que sus programas de trabajo se hacen más complejos y la utilización de recursos se vuelve más intensiva. Los acuerdos previos a la conformación de la misma y las herramientas legales aportan a su funcionamiento (2003; 17).

Con independencia del nivel de formalidad de una alianza, es importante reconocer los diferentes tipos de gobernabilidad y caminos para la toma de decisiones que puede darse en una alianza:

### Organización del gobierno

Por lo general las alianzas cuentan con una coordinación general o un director que vele por la cohesión de sus acciones.

Algunas alianzas han consolidado para su funcionamiento dos comités:

- Directivo: encargado de la toma de decisiones de funcionamiento e intervención de la APP.
- Técnico: enfocado en garantizar la buena ejecución de las acciones previstas, y de garantizar la puesta en marcha de las acciones.

Dependiendo de las necesidades de la alianza, pueden consolidarse diferentes formas de dirigir una alianza. A continuación se señalan tres formas de dirección y mandato:

Tabla No 2. Opciones de dirección y mandato

| OPCIONES DE DIRECCIÓN Y MANDATO  |  |   |
|--|--|---|
| Opciones de dirección  | Ventajas   | Desventajas   |
| <p><b>Dirección centralizada:</b><br/>(Ej. La dirección de una alianza o proyecto llevado a cabo por una organización miembro en representación de la alianza)</p>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- La eficacia es máxima</li> <li>- Sus procedimientos de toma de decisiones no son conflictivos, sus sistemas de dirección pueden estar basados en el “día a día”.</li> <li>- Su enfoque de dirección es conocido y convencional.</li> <li>- Es la “ventanilla única” para el público y las agencias externas.</li> <li>- Su capacidad de respuesta es más rápida.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Está demasiado distante de la experiencia y de la contribución potencial de otros socios.</li> <li>- Se percibe con demasiada influencia y control en manos de un aliado.</li> <li>- Es demasiado convencional para la flexibilidad que necesita la alianza.</li> <li>- Podría tomar decisiones inapropiadas o demasiado rápidas.</li> </ul> |
| <p><b>Dirección descentralizada</b><br/>(Ej. Cada una de las organizaciones miembro se encarga de algún aspecto de la dirección y establecen mecanismos de comunicación y coordinación).</p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad operacional.</li> <li>- Más oportunidades de liderazgo de un aliado.</li> <li>- Sentimiento de “propiedad” compartido.</li> <li>- Alejamiento de las “bases de poder” convencionales.</li> <li>- Mayor libertad de operación.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor potencial de conflicto de intereses.</li> <li>- Aliados se sienten aislados.</li> <li>- Incómodos procesos de toma de decisiones.</li> <li>- Falta de coherencia.</li> </ul>   |
| <p><b>Dirección por mandato</b><br/>(Ej. Se contrata para labores de dirección y coordinación a personas u organizaciones miembro, los cuales han de responder ante los miembros en conjunto).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se permite que se les otorgue el rol a aquellos que tienen más tiempo (o más preocupación) para la labor en cuestión.</li> <li>- Un enfoque muy flexible que puede revisarse y cambiarse tantas veces como sea necesario.</li> <li>- Se comparten las labores entre los miembros y se promueve el sentimiento de responsabilidad colectiva.</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las labores han de ser claramente definidas y encomendadas en forma adecuada.</li> <li>- Demasiada dependencia de la formalidad y de las acciones individuales.</li> <li>- Riesgo de que las personas u organizaciones miembro “realicen sus asuntos” sin consultar adecuadamente con el conjunto de miembros.</li> </ul>                    |

Fuente: Ros Tennyson. 2003. Manual de trabajo en alianzas.22.

[← Volver](#)

## Ciclo de la Alianza de cooperación público privada para el mejoramiento de la educación

La experiencia indica que son al menos cuatro momentos por los que transcurre la vida de una alianza público privada. Estos momentos guardan relación con el funcionamiento y dinámica interna de la alianza y con su foco principal de intervención. Los momentos que se proponen y se desarrollarán en este módulo son: identificación de condiciones, conformación, gestión y fortalecimiento de la APP.

Gráfico No.9

### LA VIDA DE UNA ALIANZA DE COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA



1. Identificación de las condiciones
2. Conformación de una APP
3. Gestión de las alianzas público privadas
4. Fortalecimiento de la APP

## Identificación de las condiciones

Dentro del ciclo de una alianza, el primer momento es el anterior a su conformación. Aquel en que los futuros miembros se buscan, se identifican y avanzan en reconocerse como aliados. Así, mediante la convocatoria de alguno de ellos, avanzan en la identificación del problema o reto en el que se enfocará la alianza para el mejoramiento de la educación y del territorio en el que llevarán a cabo la intervención y comienzan a establecer relaciones con otros actores clave del contexto.

Para este momento, se reconocen las siguientes acciones:

- La identificación de un problema o reto educativo
- El reconocimiento del contexto de la intervención educativa
- El afianzamiento del vínculo entre los miembros de la alianza
- La identificación de actores y la gestión de relaciones

Gráfico No.10

### IDENTIFICACIÓN DE CONDICIONES



## La identificación de un problema o reto educativo

Es posible identificar diferentes puntos de partida en la consolidación de una alianza y, sin embargo, un aspecto en común será siempre el interés y pertinencia que los actores otorguen al relacionamiento y establecimiento de sinergias como posibilidad para lograr los objetivos propuestos. Sin este interés y reconocimiento será imposible poner en marcha una alianza.

Teniendo en cuenta lo anterior, cuando se habla de la identificación de un problema o reto educativo como una acción importante, se hace en dos sentidos:

- Análisis del tema central o problemática que convoca y define el horizonte de sentido de la APP. Lo cual generalmente, orienta a la atención de los retos en educación y a las oportunidades existentes en los contextos de interés.

A continuación se presentan sólo algunos de los problemas o retos identificados por alianzas creadas para aportar al mejoramiento del sector educativo

- Mejoramiento de la calidad, la equidad y la inclusión en educación.
  - Mejoramiento de las oportunidades de los estudiantes para acceder al conocimiento.
  - Mejoramiento de los procesos y oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.
  - Mejoramiento de las condiciones de acceso, permanencia y egreso de los estudiantes.
  - Desarrollo de las competencias básicas, ciudadanas y personales de los estudiantes.
  - Posibilidad de mejora de los resultados de las pruebas que evalúan los aprendizajes: nacionales (ICFES, SABER, otras) e internacionales (PISA).
  - Pertinencia educativa de los procesos de enseñanza y aprendizaje en cada una de las áreas, en los distintos grados de educación, del nivel básico de preescolar, primaria, secundaria y media.
  - Cualificación de la formación docente y su trabajo en el aula; dignificación y reconocimiento de la profesión y su incidencia en la mejora de la calidad educativa.
  - Definición e implementación de enfoques y modelos pedagógicos pertinentes.
  - Mejoramiento y fortalecimiento de las condiciones institucionales, del contexto y del aula para garantizar acceso a educación de calidad.
  - Conformación de redes de directivos-docentes, docentes, padres y madres de familia, entre otros.
  - Incidencia en las políticas públicas educativas.
- 
- La sensibilización sobre las ventajas y el valor que agrega atender el tema, problemática o situación identificada, en asociación con diferentes actores, así como la disposición a trabajar con otros.

No basta sólo con definir el tema, porque si bien es un elemento clave para la conformación de una alianza, también es necesario establecer cuál es la intención y hacer claridad sobre el valor de las sinergias para potenciar el logro de lo proyectado.

➤ [Un caso que permite analizar los momentos en la vida de una alianza](#)

## > Un caso que permite analizar los momentos en la vida de una alianza

### Alianza por la Educación con calidad y equidad Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia

#### Un Modelo Escolar para la Equidad

En 2004 la Fundación Proantioquia, entidad coordinadora del capítulo de la Fundación Empresarios por la Educación en Antioquia, Colombia, junto con el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA) como entidad ejecutora, decidieron participar en la convocatoria para la implementación de un Modelo Escolar para la Equidad (MEPE), coordinado por la Fundación Empresarios por la Educación.

Luego de su evaluación la propuesta fue aceptada, razón por la cual en el **momento de identificación de las condiciones para el desarrollo del MEPE** se acuerda entre un grupo de 13 actores la constitución de una alianza para atender los problemas de calidad y equidad educativa de la región.

Uno de los retos educativos que identificó la Alianza para la Educación de Calidad y Equidad fueron los bajos rendimientos de las instituciones educativas en las pruebas SABER, así como falencias pedagógicas y una población con desventajas económicas y sociales. “El Modelo inició en el municipio de Girardota a raíz de una crisis que enfrentó el municipio, donde aproximadamente dos mil niños y niñas estaban desescolarizados como consecuencia, entre otras, de algunas dificultades para la contratación de docentes...” apunta Carlos Gallón, director de núcleo de la Secretaría de Educación para la Cultura de Antioquia (Alianza por la educación de calidad y equidad. 2009. 52-53).

Los actores de la Alianza por la Educación con Calidad y Equidad (2004), al reconocer el contexto, identifican que los temas prioritarios a atender en el sector educativo son la calidad y la equidad en las instituciones educativas oficiales (beneficiarias participantes) del Área Metropolitana del Valle de Aburrá en Antioquia y por ello, deciden iniciar un proyecto piloto en el municipio de Girardota. En 2006 se extiende al municipio de Copacabana y desde 007, al de Barbosa. En 2008, la alianza incursiona en los municipios de Sabaneta, Caldas y La Estrella.

Este caso de la Alianza por la educación de calidad y equidad será tratado a lo largo del módulo y referenciado según los momentos del ciclo de vida de las alianzas.

**Fuente:** Alianza por la educación con calidad y equidad en [www.alianza-mepe.org](http://www.alianza-mepe.org)

← Volver

## El reconocimiento del contexto de la intervención educativa

Las acciones de una alianza se encuentran determinadas por un contexto y por sus actores, de allí que conocer las condiciones y particularidades que ofrece el contexto en el que se va a desarrollar el plan, programa o proyecto educativo que promueve la alianza sea de utilidad.

Se sugiere realizar visitas y encuentros formales e informales con los actores del contexto para revisar la complementariedad, la conveniencia de los recursos y soluciones técnicas que se proyectan.

La APP, por otra parte, reconoce y se acerca a los actores estratégicos del territorio y a los beneficiarios participantes que aceptan involucrarse en el proceso. Presenta las condiciones de la intervención para sensibilizarlos sobre: el objetivo que se persigue, la importancia del desarrollo de la misma y los resultados que se esperan. Posteriormente, también establece acuerdos iniciales con dichos actores, sobre la intervención, y las necesidades de solución que ellos tienen.

Este momento es propicio para observar la capacidad de cambio de los actores del contexto que serán protagonistas de las acciones de la alianza; así mismo, para identificar la intención de cooperación con la intervención, en temas como disposición de sus recursos, tiempo, conocimientos y compromiso para alcanzar una solución conjunta.

## El afianzamiento del vínculo entre los miembros de la alianza

La alianza se inicia cuando alguien o alguna organización u organizaciones la convocan. Y lo hacen en diferentes momentos de la vida de un proyecto, algunas en sus comienzos, otras cuando requieren escalar la intervención, dar giros o innovar en sus procesos.

Tras la identificación del problema educativo y el reconocimiento del contexto, los miembros realizan los primeros acuerdos en torno a sus propósitos, intenciones y perspectivas de trabajo conjunto.

Algunos miembros de las alianzas se conocen con anterioridad y, dependiendo de las condiciones de inicio, tienden a definir si participan o no y en qué condiciones y pueden buscar nuevos miembros.

Con independencia del momento, generalmente los miembros de la alianza toman un tiempo para reconocerse, estudiarse e identificarse. Algunos elementos que apoyan a la la identificación de aliados son:

- Legitimidad y reconocimiento en el tema central de interés de la alianza.
- Condiciones de aportar al logro de los propósitos de la alianza.
- Trayectoria y experiencia que favorecen la construcción de confianza.



## La identificación de actores y gestión de relaciones

Los aliados, según el propósito y ámbito en el que realizan la intervención y el nivel de atención, identifican otros actores del contexto - internacionales, nacionales, regionales o locales-que aporten al desarrollo de actividades concretas del plan, programa o proyecto educativo (también puede suceder que por la credibilidad de la alianza, estos actores la contacten para trabajar mancomunadamente).

Estos actores pueden contribuir a mantener los logros alcanzados por la alianza y la sostenibilidad de las transformaciones. Pueden “heredar” las capacidades técnicas y los aprendizajes obtenidos.

Es conveniente aclarar que estos actores son distintos de los que se encuentran en calidad de socios de la alianza, en tanto, entran a fortalecer acciones o realizar actividades específicas pero no participan en la dinámica de la alianza, ni son formalmente aliados. No se descarta que con el paso del tiempo y el desarrollo de sus procesos se conviertan en aliados.

Algunas actividades que podrían servir para la identificación de nuevos socios o aliados son:

- **Identificación de actores:**

Se trata de identificar en un mapa o matriz los actores internacionales, nacionales, regionales o locales, con su rol, su función, su procedencia (sector público, privado, tercer sector), capacidad de gestión, interés, poder, tipo de relación y aporte para alcanzar la transformación de la problemática (En el Módulo I. ¿Qué son las alianzas y qué son las APP en educación? se caracterizaron cada uno de los actores).

Por ejemplo, en el mapa de actores de la alianza, se identifica a los actores del sector público oficial territorial, departamental o municipal, como: las gobernaciones, las alcaldías, los responsables de los otros sectores: vivienda, transporte y salud, entre otros, con el propósito de crear espacios en los que participen y en los que sean sensibilizados para la consolidación de una política integral para el mejoramiento de la educación.

➤ [Una alianza que busca garantizar en el ámbito nacional el derecho a la educación](#)

Un mapa de actores se construye a partir de una matriz para la identificación de actores con información clave para el desarrollo de un plan, programa o proyecto educativo o porque puede llegar a convertirse en aliado. En la tabla 3 se presenta la matriz para la identificación de actores creada por el Grupo de aprendizaje colaborativo virtual de las ONG aliadas al Programa Proniño Colombia, de Fundación Telefónica y Fundación DIS (2011):

## ➤ Una alianza que busca garantizar en el ámbito nacional el derecho a la educación

### Alianza por la Educación con Calidad y Equidad Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia

#### Un Modelo Escolar para la Equidad

La Alianza por la Educación con Calidad y Equidad en Antioquia, se creó para implementar el proyecto Modelos Escolares para la Equidad (MEPE), coordinado en el país por la Fundación Empresarios por la Educación (actor nacional), que contaba con la cofinanciación de la Fundación Ford, la Fundación Génesis y la Fundación Interamericana (actores de la cooperación internacional).

También participaron **por el sector público oficial municipal** la Alcaldía y la Secretaría de Educación de Girardota (actores locales) para implementar el MEPE en este municipio. Posteriormente, se hizo la alianza con las secretarías de educación de los municipios de Copacabana, Barbosa, Caldas, La Estrella y Sabaneta.

**Por el sector privado** participaron la Caja de Compensación Familiar (Comfama), Grupo Ábaco de la Universidad Nacional sede Medellín, la Fundación Jordi Sierra i Fabra, la Fundación Proantioquia y el Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia-CTA (actores regionales) y Fundación Dividendo por Colombia y el Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE) (actores nacionales) (Alianza por la Educación con Calidad y Equidad.2009).

Teniendo en cuenta que en las alianzas entran y salen aliados, cooperantes, ejecutores, y otros actores según los momentos que vive y dependiendo de los municipios y contextos en los que realiza sus intervenciones, la alianza cuenta con socios actuales e históricos:

Los socios actuales son:

- Área Metropolitana del Valle de Aburra
- Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia-CTA
- Comfama
- Fundación Bancolombia
- Fundación Dividendo por Colombia
- Fundación Empresarios por la Educación
- Fundación Fraternidad Medellín
- Fundación Proantioquia
- Fundauniban
- Sena
- Universidad Católica de Oriente
- Alcaldías de los municipios en los que realizan sus intervenciones

Dentro de los aliados históricos se encuentran:

- Alcaldía de Girardota (2008-2008)
- Área Metropolitana del Valle de Aburrá (2006-2007)
- Alcaldía de Barbosa (2006-2008)
- Alcaldía de Copacabana (2006-2007)
- Comfama (2004-2008)
- Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano -CINDE- (2004-2005)
- Fundación Secretos para Contar (2004-2006)
- Fundación Proantioquia (2004-2006)
- Fundación Dividendo por Colombia (2004-2008)
- Fundación Empresarios por la Educación (2004-2008)
- Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia-CTA (2004-2008)
- Augura (Sin fecha)

En 2005, la Fundación Dividendo por Colombia y el Área Metropolitana del Valle de Aburrá, ingresaron con el objetivo de apoyar la transferencia del Modelo Escolar para la Equidad a los municipios de Copacabana y Barbosa, por los aprendizajes obtenidos en Girardota.

**Fuente:** Alianza por la educación con calidad y equidad en [www.alianza-mepe.org](http://www.alianza-mepe.org)

 **Volver**

**Tabla No. 3. Matriz para la identificación de actores**

| Actor | Rol | Función | Procedencia | Capacidad de gestión | Objetivo de participación | Tipo de relación a establecer | Aporte |
|-------|-----|---------|-------------|----------------------|---------------------------|-------------------------------|--------|
|       |     |         |             |                      |                           |                               |        |
|       |     |         |             |                      |                           |                               |        |

**Fuente:** Grupo de Aprendizaje Colaborativo Virtual de las ONG del Programa Proniño de Fundación Telefónica Colombia y Fundación DIS. 2011.

- **Diseño de mecanismos para el contacto y la relación con actores:**

Luego de la identificación de los actores se diseñan mecanismos para el contacto, sensibilización sobre el propósito de la alianza y la intervención, y se inicia un proceso de negociación entre los futuros aliados. Dentro de esos mecanismos están las visitas a sus organizaciones, reuniones, contacto de los actores, entre otros.

- **Definición de reglas y roles:**

Entre los aliados y los actores identificados en el contexto se definen las “reglas de juego” para el desarrollo de acciones conjuntas. Dado que estos actores adquieren compromisos muchas veces pagos por la alianza o entregan recursos a la misma, los formalizan a través de herramientas como estatutos, convenios, contratos o cartas de compromiso y actas de inicio, entre otro tipo de documentos legales que los vinculan, en los que se indican los roles, las funciones, los aportes y las responsabilidades que asumirá cada uno.

Algunos de estos actores pueden ser aliados, es decir, realizarán aportes significativos a la alianza, tomarán decisiones sobre la puesta en marcha de los procesos, asumirán los riesgos y aportarán a la construcción de los escenarios de futuro y sostenibilidad de los procesos.

En el mapa de actores se identifican los potenciales aliados, los cuales se clasifican según su posición, interés e influencia en beneficio de la intervención. Esta información permite identificar potenciales aliados según su prioridad.

A continuación se comparte una matriz para la identificación de aliados construida también por el Grupo de aprendizaje colaborativo virtual de las ONG aliadas del Programa Proniño Colombia de la Fundación Telefónica y la Fundación DIS (2011).

Tabla No. 4 Matriz para la identificación de aliados

| Actor | Rol | Posición | Interés | Influencia | Valoración como aliado potencial |
|-------|-----|----------|---------|------------|----------------------------------|
|       |     |          |         |            |                                  |
|       |     |          |         |            |                                  |

**Fuente:** Grupo de Aprendizaje Colaborativo Virtual de las ONG del Programa Proniño de Fundación Telefónica Colombia y Fundación DIS. 2011.

[> Los mapas de actores y de aliados](#)

[← Volver](#)

## Los mapas de actores y de aliados

Los mapas de actores y aliados permiten visualizar y clasificar a los actores según la importancia y tipo de relación que se puede establecer con ellos en una alianza. Se usan como principales categorías interés e influencia.

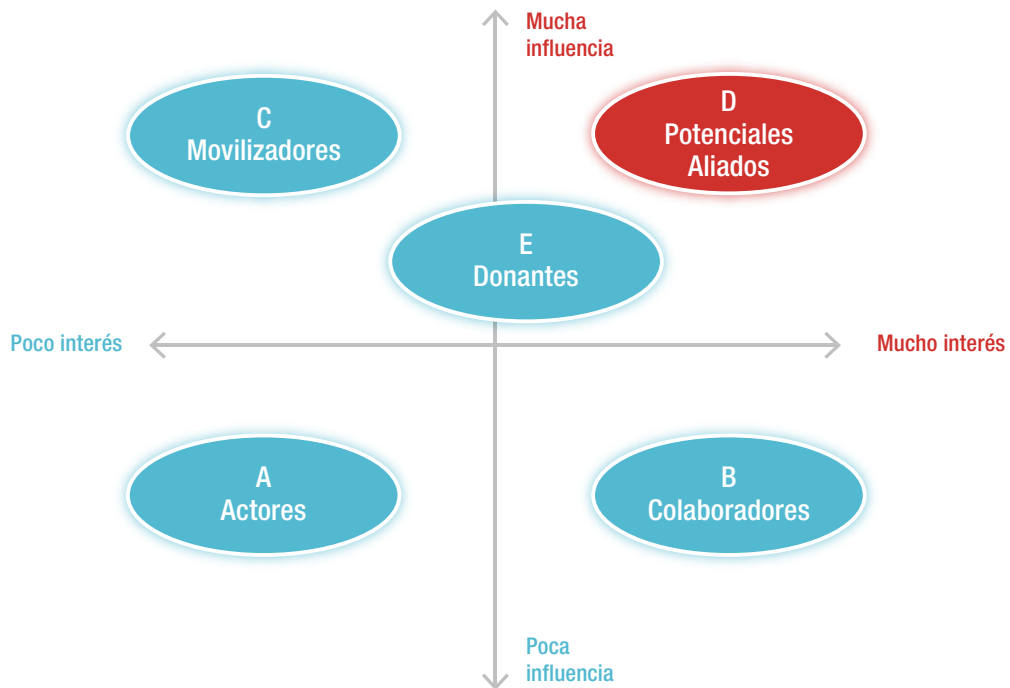
Interés: aquel que pueden tener los actores de conocer o participar en la alianza o en la intervención a realizar. Un mayor interés define a un actor como aliado potencial.

Influencia: es la capacidad que tiene un actor para realizar acciones a través de las cuales se obtienen ciertas condiciones de favorabilidad para la intervención, las cuales se logran por acción directa o través de otros.

Gráficamente se relacionan según: alta influencia-alto interés, Alta influencia bajo interés, baja influencia bajo interés y baja influencia y alto interés. Existen unos actores que pueden tener mediano interés y mediana influencia, estos se ubican en el centro del gráfico (Grupo de Aprendizaje Colaborativo Virtual del Programa Proniño de la Fundación Telefónica Colombia y Fundación DIS. 2011; 10-11).

Gráfico No.11

Análisis del interés e influencia de los actores



**Fuente:** Grupo de Aprendizaje Colaborativo Virtual de las ONG del Programa Proniño de Fundación Telefónica y Fundación DIS. Mapa de actores y aliados. Documento de trabajo. 2011.

← Volver

## Conformación de una APP

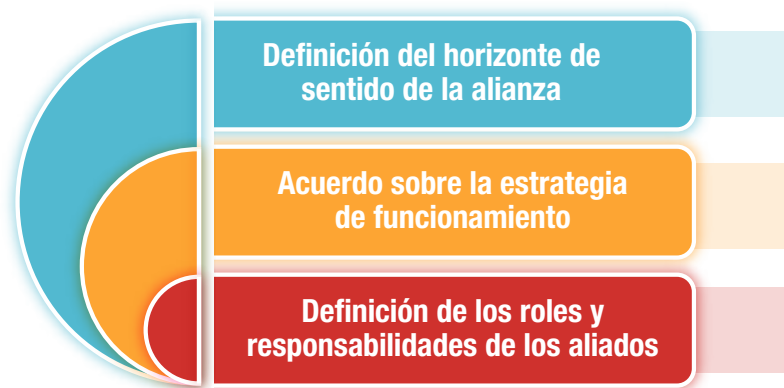
En el ciclo de una alianza, es primordial considerar el momento que antecede a su formalización, durante el cual se establecen acuerdos previos informales entre los aliados y los sectores, en aras de un adecuado funcionamiento y dinámica para favorecer las intervenciones que realizará la alianza.

Se identifican las siguientes acciones a desarrollar:

- La definición del horizonte de sentido de la alianza
- El acuerdo sobre la estrategia de funcionamiento
- La definición de los roles y responsabilidades de los aliados

Gráfico No.12

### FORMACIÓN



A continuación se presentan algunos aspectos que pueden ayudar a estructurar las alianzas público privadas:

### La definición del horizonte de sentido de la alianza

Implica establecer cuáles son los aspectos que aportan estructura y claridad a las acciones que realizará la APP.

Dentro de esos aspectos pueden estar: el propósito común, la misión, la visión, los objetivos, las metas, los elementos clave, los valores, el tipo de alianza, las estrategias y formas de intervención y los indicadores de logro, entre otros. Sirve, en este sentido, que los aliados dimensionen los recursos y los tiempos que requieren para la puesta en marcha de la intervención con la que aportarán al mejoramiento de la educación, en su contexto de interés.

La definición del tipo de intervención (directa o de incidencia en política pública) será acorde con el problema o reto educativo que asumirá la alianza, el nivel de atención que prestará y el ámbito en el que lo hará. Se priorizan los ámbitos donde existe mayor urgencia de atención a los temas educativos con énfasis en aquel en el que ha habido pocas o ninguna intervención.

➤ [El horizonte de sentido de la alianza](#)



## ➤ El horizonte de sentido de la alianza

Dentro del horizonte de sentido de la Alianza por la Educación con Calidad y Equidad en Antioquia, se encuentra una misión, unos valores y unos objetivos claramente definidos.

En su **misión** se estipulo: “Ser la mejor aliada de la educación básica y media, a través de un modelo integral e innovador que desarrolla competencias humanas y capacidades institucionales, haciendo de la Escuela un espacio de más oportunidades”.

Los **valores** que considera la alianza para su funcionamiento e intervención han sido: transparencia, confianza, cooperación, compromiso, flexibilidad y respeto.

El **objetivo** de esta iniciativa ha sido “fortalecer la eficiencia y la calidad en la gestión escolar de las instituciones educativas seleccionadas para obtener mejores resultados en los procesos de aprendizaje de los niños que se encuentran en condiciones de desventaja (equidad), en materia de competencias cognitivas, sociales y personales”. El modelo propuesto implica el fortalecimiento en sus tres componentes: gestión escolar, gestión de aula y gestión del contexto.

Los **objetivos específicos** contemplados han sido:

- Fortalecer los equipos de gestión y la articulación de los diversos componentes del modelo.
- Afianzar el aprendizaje de las matemáticas y el lenguaje en la población estudiantil vinculada al aula taller y facilitar la vinculación de nuevos estudiantes para que puedan avanzar en el desarrollo de competencias básicas sólidas en su formación.
- Transferir el conocimiento pedagógico del modelo a las instituciones educativas y los docentes promoviendo el Aula Taller como centro de formación y perfeccionamiento docente.
- Incrementar la participación de padres de familia en la dinámica escolar, articulando los Centros de Apoyo Familiar a organizaciones de padres de familia ya existentes con el fin de proveer un ambiente físico y psicológico adecuado para el sano desarrollo integral de los niños y una mejor calidad educativa en los estudiantes que tienen contacto con el centro.
- Contribuir a la equidad educativa a través del mejoramiento de la gestión escolar.

Los **fundamentos** del modelo han sido:

- El modelo tiene que ser apropiado por el sector público y por el sector privado. Sin la participación comprometida de ambos actores no es posible la implementación del modelo.
- El modelo trabaja con pedagogías activas, es decir mediante las actividades y juegos que se proponen en el aula taller, se busca que el estudiante “Aprenda-haciendo”.

- La innovación en el aprendizaje se basa en un enfoque pedagógico claro que se ajusta a las nuevas generaciones y realidades; para esto, es muy importante que el aprendizaje no se juegue solamente en el aula de clase, sino en todo el contexto interno y externo a la institución educativa.
- El modelo promueve equipos colaborativos entre los docentes, los estudiantes y las secretarías de educación.
- Todo lo que se hace se debe convertir en aprendizaje
- Debe haber una presencia permanente y proactiva de los docentes en las estrategias del aula taller (Alianza por la educación con calidad y equidad. 2009; 51).

“Desde su quehacer, cada entidad socia de la Alianza por la Educación con Calidad y Equidad está convencida de la necesidad de impactar y transformar el sector educativo, por tanto, todas comparten un interés en mejorar la calidad de la educación como estrategia para lograr una sociedad equitativa” (Alianza por la educación con calidad y equidad. 2009; 56).

Esta alianza interviene directamente a las instituciones educativas e incide en los actores públicos oficiales educativos, por ello ha promovido espacios de trabajo continuo y focalizado con los secretarios de educación: para contribuir en una mejor gestión de las escuelas y el contexto. Además, ha institucionalizado su buena práctica que consiste en realizar cada mes y medio, un Encuentro de Secretarios de Educación, en el que tienen asiento los municipios en los que se implementa el proyecto. Al 2011 han completado su X encuentro en el oriente antioqueño.

**Fuente:** Alianza por la educación con calidad y equidad en: [www.alianza-mepe.org](http://www.alianza-mepe.org)

← Volver

## El acuerdo sobre la estrategia de funcionamiento

Los aliados acuerdan el diseño de una estrategia de funcionamiento y el desarrollo de herramientas que dan una estructura a la alianza; lo hacen sobre los aspectos administrativos, financieros y operativos.

- **La selección y designación de una coordinación para la alianza:** en aras del logro de sus propósitos, la experiencia de las alianzas muestra que es efectivo contar con una persona o entidad coordinadora. Algunas veces se designa algún miembro de la alianza, la asume algún miembro o contratan una externa con las competencias para garantizar su acción.
- **La creación de comités técnicos y operativos.** Es también recomendable considerar la creación de comités que favorezcan la articulación entre los miembros y aporten a hacer el trabajo más eficiente. Algunas alianzas optan por designar dos comités:
  - I. Comité Directivo. Se considera una instancia de alto nivel que toma decisiones técnicas sobre el manejo de la alianza y las intervenciones que realiza, así como sobre el manejo eficiente y eficaz de los recursos, los asuntos jurídicos y financieros, entre otros.
  - II. Comité técnico operativo. Es una instancia gestora que se encarga de la planificación, el seguimiento, la verificación de las acciones sobre el funcionamiento de la alianza y del avance de sus intervenciones. Se caracteriza por estar conformado por expertos en las temáticas y en la intervención, esto favorece que el comité se encargue también de realizar los ajustes y tomar las medidas necesarias para garantizar los resultados proyectados.

La coordinación de la alianza hace las veces de una secretaría técnica, para articular ambos comités de trabajo. En algunos casos se crean comités financieros, de comunicaciones o según las necesidades de la alianza.

[> Alianza por la Educación con Calidad y Equidad](#)

## Alianza por la Educación con Calidad y Equidad

### Alianza por la Educación con Calidad y Equidad Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia

#### Un Modelo Escolar para la Equidad

La Alianza por la Educación con Calidad y Equidad cuenta con dos comités uno directivo y otro técnico y una dirección ejecutiva.

- El comité directivo está conformado por directivos de las instituciones socias de la alianza y/o sus representantes, con el fin de orientar la implementación del Modelo y velar por el cumplimiento de sus objetivos y alcances, y los de la alianza.

#### Las funciones del comité directivo son:

- Direccionar la orientación estratégica y enriquecer el enfoque y las metodologías del modelo.
- Garantizar recursos que garanticen la sostenibilidad del modelo.
- Capitalizar y transferir la experiencia y los aprendizajes obtenidos a través de la implementación del modelo.
- Hacer seguimiento a la ejecución del modelo y plantear los correctivos que sean necesarios.
- Ampliar la proyección del modelo a través de la gestión con otras organizaciones de la región.
- Articular los sectores público y privado en torno al mejoramiento de la calidad de la educación, e incidir en la política pública.
- Apoyar la gestión y evaluación del MEPE y de la alianza.
- Verificar el adecuado flujo de fondos económicos y la entrega de otro tipo de aportes para la realización de las actividades programadas del MEPE y de la alianza.
- Homologar su visión del problema y priorizar acciones.
- Definir compromisos y responsabilidades según sus capacidades y recursos.
- Organizar una estructura de cooperación y mecanismos claros de operación.
- Evaluar, aceptar o negar la participación de otros aliados.

- El comité técnico: conformado por profesionales que representan cada uno de los componentes del modelo y un funcionario del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA) es el encargado de tomar decisiones con respecto a las actividades en campo.

**Las funciones del comité técnico son:**

- Ejecutar el modelo, es decir, hacer el trabajo directo con los diferentes actores escolares.
  - Hacer seguimiento, control y evaluación de las actividades programadas.
  - Reflexionar sobre la práctica para derivar nuevos aprendizajes que apuntalen la sostenibilidad del modelo.
  - Los comités se reúnen mensualmente y algunos miembros del comité directivo también lo son del técnico para garantizar la comunicación entre ambos mecanismos. Además, en las entidades, los funcionarios que asisten a los respectivos comités comunican las decisiones y asuntos tratados en los mismos.
- La dirección ejecutiva, encargada de coordinar, canalizar y apoyar las disposiciones que se toman en ambos comités, está a cargo del CTA por medio de la línea de Educación.

**Las funciones de la dirección ejecutiva son:**

- Promover la participación activa y equitativa de los diferentes aliados, las autoridades locales, el empresariado, las organizaciones ejecutoras y las instituciones involucradas
- Actuar como centro de información y comunicación continuo y oportuno entre todos los actores que intervienen en la ejecución del MEPE.
- Hacer las recomendaciones pertinentes para el buen funcionamiento de la alianza y del MEPE.
- Realizar un manejo eficiente y transparente de los recursos.
- Presentar los avances del proyecto o iniciativas de la alianza.
- Llevar un registro de las actividades realizadas en los comités y del MEPE”.

**Fuente:** Alianza por la educación con calidad y equidad. 2009; 58-59.

 **Volver**

- **La selección de la estrategia de administración y uso de recursos.** Es importante que las alianzas cuenten con mecanismos claros de administración de recursos y rendición de cuentas, sobre todo porque se ejecutan recursos tanto del sector privado como del público.

El manejo del tesoro público implica conocer algo de la normatividad nacional vigente y tener claras las estrategias de rendición de cuentas; quién o cuál entidad hará el control a esos recursos y a qué líneas programáticas estatales o gubernamentales corresponde la intervención.

Esto es importante considerando que se trata de una alianza de cooperación público privada, la cual implica a entidades del sector público oficial que entregan como aportes recursos públicos para el desarrollo de los programas estatales o gubernamentales.

➤ [Alianza por la Educación con Calidad y Equidad](#)

Dentro de las alternativas para la definición de estrategia de administración y uso de recursos se encuentran:

- I. Ejecución de recursos por parte de cada aliado: cada una de las entidades miembros de la alianza ejecuta los recursos comprometidos y en función del cumplimiento de los acuerdos, sus compromisos adquiridos y en pro de alcanzar el propósito común.
- II. Elección de un intermediario o de un facilitador externo: todos los miembros de la alianza entregan sus recursos al intermediario elegido para su ejecución, quien tendrá la responsabilidad de la administración, la rendición de cuentas y en algunos casos, la contratación de los servicios de un tercero (outsourcing). Se puede tratar de una de las entidades aliadas o una contratada como coordinadora, quien se encarga de esta labor.

**Tabla No. 6. Estrategia para la administración y uso de los recursos**

| Estrategia de administración de recursos | I. Ejecución de recursos por cada sector o miembro de la alianza  | II. Elección de un intermediario o de un facilitador externo  |
|--|---|---|
| <b>Ventajas</b>                          | Cada sector conoce su dinámica y cómo se manejan sus recursos.  | Facilita la gestión de la alianza. Es importante que el externo o el aliado responsable brinden garantías de manejo responsable de los recursos.  |
| <b>Retos e implicaciones</b>             | Se dificulta el seguimiento y control por parte de la alianza debido a los trámites que deben surtir y porque pueden no estar disponibles en el tiempo en el que se requieren. Requiere de una alta coordinación de tiempos y compromiso de los miembros de la alianza para realizar las acciones y el pago de lo que esto implique, sobre todo si las acciones se encuentran interrelacionadas entre sí. | Se requiere destinar tiempo y recursos para la contratación del intermediario. Requiere también coordinar reuniones de seguimiento al manejo que ese intermediario de los recursos. Se requiere asumir gastos administrativos |

## Alianza por la Educación con Calidad y Equidad

**Alianza por la Educación con Calidad y Equidad  
Área Metropolitana del Valle de Aburrá,  
Antioquia, Colombia**

### **Un Modelo Escolar para la Equidad**

En el municipio de Girardota, la Secretaría de Educación Municipal ha incrementado progresivamente sus aportes económicos a la Alianza para el desarrollo del MEPE. Colaboró con la dotación de una segunda aula-taller en la institución educativa Emiliano García y tal como afirmó Viviana Ospina, Secretaria de Educación de Girardota: “El objetivo es que en este cuatrienio (2008-2012) cada institución tenga su aula-taller, y en el Plan de Desarrollo quedó inmerso el Modelo Escolar para la Equidad como un modelo que le aporta al mejoramiento de la calidad de la educación” (Alianza por la educación con calidad y equidad. 2009; 15).

 **Volver**

- **La estrategia operativa:** la alianza genera una estrategia operativa para su funcionamiento y la implementación de la intervención. En la concreción de la estrategia debe quedar clara: la forma inicial de organización en cuanto a mecanismos de comunicación internos y externos, físicos y virtuales; el equipo de trabajo y personas responsables, los modelos y estrategias de intervención, los mecanismos de medición de avances y resultados, el adecuado uso de los recursos y de rendición de cuentas y la definición de las instancias de decisión. Este consenso inicial en cuanto a la estrategia operativa es más o menos flexible según las particularidades de cada alianza.

Es importante que se establezcan cuáles serán los instrumentos que apoyarán el buen funcionamiento y facilitarán el manejo de los conflictos que puedan aparecer en la alianza, entre ellos: el organigrama y la estructura organizacional, el plan y cronograma de trabajo, las actas de inicio, las de las reuniones, los listados de asistencia y demás conductos regulares y formatos de constancia de trabajo y desarrollo de actividades.

#### [Dentro de la estrategia operativa de la alianza](#)

Servirá elaborar algunas herramientas que favorezcan el seguimiento, la evaluación y el acompañamiento y que sirvan de apoyo para verificar el alcance de los objetivos, las metas programadas y los indicadores.



## Dentro de la estrategia operativa de la alianza

La Alianza por la Educación con Calidad y Equidad brinda asesorías a la Secretarías de Educación locales para que articulen sus procesos de planeación con las dinámicas propias de la escuela; así como facilita herramientas y aplicativos tecnológicos para realizar un seguimiento, control y evaluación del sector educativo.

Estrategias:

- Encuentros de Secretarios de Educación y Directores de Núcleo.
- Sistema de Información (SICIED).
- Asesoría a los Secretarios de Educación para la inclusión del MEPE en los Planes Educativos Municipales, como política pública.
- Formación en temas estratégicos para la gestión de las Secretarías de Educación.
- Asesoría para la transferencia del Modelo Escolar para la Equidad en los municipios.
- Acompañamiento en las esferas de decisión municipales en los temas concernientes a la aplicación del modelo en las instituciones educativas.

**Fuente:** Alianza por la educación con calidad y equidad en [www.alianza-mepe.org](http://www.alianza-mepe.org)

 **Volver**

## La definición de los roles y responsabilidades de los aliados

Durante la gestión de la alianza es fundamental que cada aliado formalice su convicción de participación, sus aportes y una decidida apuesta institucional aprobada por sus líderes directivos para el trabajo en alianza. También es necesario tener en cuenta que no todos los aliados son ejecutores y viceversa.

Es muy importante que las alianzas cuenten con el decidido compromiso y aval de las áreas directivas o decisorias de las organizaciones que hacen parte de ella.

[➤ Alianza por la Educación con Calidad y Equidad](#)

[← Volver](#)

## Alianza por la Educación con Calidad y Equidad

**Alianza por la Educación con Calidad y  
Equidad Área Metropolitana del Valle de Aburrá,  
Antioquia, Colombia**

### **Un Modelo Escolar para la Equidad**

En la Alianza “cada socio aporta desde sus intereses misionales a las estrategias y actividades concretas del Modelo. Por ejemplo: Proantioquia apoya el componente de gestión institucional, Comfama apoya al área de matemáticas, y Dividendo por Colombia, destina la mayor parte de sus aportes a apoyar el área de Lenguaje” (Alianza por la educación con calidad y equidad. 2009; 56).

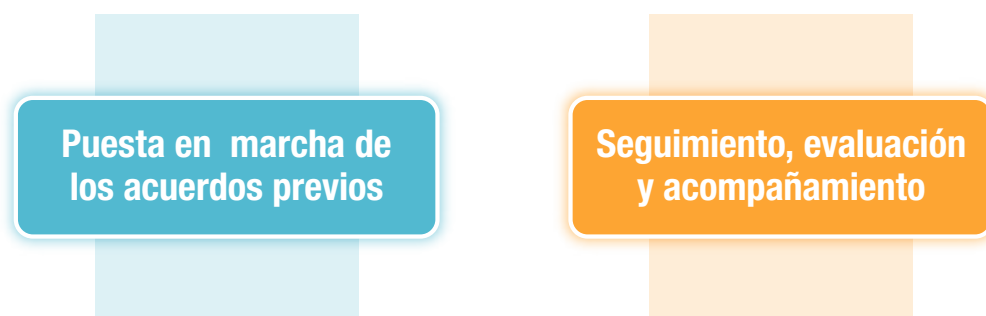
 **Volver**

## Gestión de las alianzas público privadas

El tercer momento dentro del ciclo de vida de una alianza corresponde a la formalización de los acuerdos previos establecidos por los socios y los sectores durante los momentos de identificación y conformación, puesta en marcha de la operación de la alianza, desarrollo de actividades conducentes a su funcionamiento y a la garantía de las condiciones requeridas para iniciar la implementación y ejecución de sus acciones.

Gráfico No.13

### GESTIÓN



### La puesta en marcha de los acuerdos previos en la alianza

En este momento se concretan los acuerdos previos estipulados para la puesta en marcha de la alianza y se define jurídicamente y formalmente aquello que se decidió a través de la firma de convenios, contratos o similares como las actas de compromiso.

Por otra parte, se da vida a la estructura organizacional de la alianza, se inician las acciones de coordinación y entran los recursos comprometidos. Aquí es primordial reconocer las oportunidades y amenazas del entorno para el trabajo de la APP y seguir los lineamientos técnicos estipulados para la acción.

Las tareas que se derivan son:

- Planificación permanente de actividades según la dinámica del proceso.
- Ejecución de las acciones según la planificación y cronograma de trabajo.
- Reuniones de coordinación y seguimiento.
- Fortalecimiento del vínculo con los beneficiarios participantes y otros actores.
- Atención a las dificultades que se puedan presentar durante la operación.

- Monitoreo y seguimiento al desempeño de los ejecutores.
- Acciones de comunicación como llevar a cabo eventos para presentar los resultados.
- Gestión de otros recursos, de otros actores y potenciales aliados para el desarrollo de la intervención y de la alianza.

## El seguimiento, evaluación y acompañamiento

- **El seguimiento** se lleva a cabo mediante tareas de supervisión sobre el cumplimiento de cronogramas y planes de trabajo formulados. Se procede a comparar lo planificado frente a las actividades y los recursos ejecutados, en períodos de tiempo definidos. Es decir, se analiza la eficiencia de la alianza en lo relacionado con su funcionamiento y en la implementación de la intervención educativa.

De otra parte se adelanta la revisión de cómo se hacen las cosas, con el fin de hacer los ajustes y las mejoras que sean necesarias a las acciones previstas, evitar inversiones ineficientes o dejar de hacer aquello que no conduce al logro de las metas iniciales. Asimismo, se identifican procedimientos o procesos que dan resultados y pueden considerarse buenas prácticas.

Dentro de las herramientas básicas para dicho seguimiento están:

- Los reportes e informes de avance (o finales) tanto técnicos como financieros que produce la coordinación de la alianza y de la intervención.
- Las visitas de seguimiento en terreno para verificar las actividades proyectadas, especialmente a las instituciones educativas y a los beneficiarios directos del trabajo de la alianza. Esto implica realizar conversaciones y crear grupos focales de discusión.

[> ¿Cómo hacer seguimiento?](#)

## ➤ ¿Cómo hacer seguimiento?

Algunas herramientas para hacer seguimiento son los formatos o guías orientadoras para ser diligenciadas por la coordinación o el encargado, en los que se pueden incluir algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales dificultades que se han tenido para cumplir con las actividades planificadas?
- ¿Siguen vigentes todas las actividades planificadas o es necesario hacer algunas modificaciones?
- ¿Se han ejecutado actividades que no estaban planificadas? ¿Se han dejado de ejecutar actividades que si estaban planificadas? ¿Por qué?
- ¿Cómo ha sido la relación entre las actividades realizadas, el tiempo empleado para ejecutarlas y los resultados obtenidos?
- ¿Cuáles aspectos se deben modificar para mejorar la operación del proyecto?
- ¿Cuáles han sido los aprendizajes e innovaciones realizadas?

De igual manera, se propone que los aliados durante la celebración de las reuniones regulares de la alianza y para el control del proyecto, verifiquen los siguientes aspectos:

- Avances en el alcance de los objetivos, metas, acciones e indicadores cualitativos y cuantitativos en materia de calidad y equidad educativa.
- Flujo y aplicación de los recursos para la realización de las actividades programadas.
- Gestión de la coordinación y avances en las recomendaciones hechas por la APP para el buen desarrollo de las actividades.

← Volver

- **La evaluación:** se constituye en un proceso de análisis que implica la calificación de situaciones, acciones, o decisiones, que permite identificar logros, fortalezas, dificultades o limitaciones y sus respectivas causas, con el fin de establecer posibles ajustes o cambios que conlleven la cualificación y cuantificación de las prácticas que se hacen en la alianza y de la intervención educativa.

La evaluación es la revisión en detalle de los avances o resultados obtenidos y de la manera como se llevan a cabo las acciones planificadas. Estas se revisan a la luz de los objetivos generales y específicos para medir la eficacia y el impacto de las transformaciones alcanzadas. La evaluación puede ser cualitativa o cuantitativa o incluso puede combinar ambas opciones.

 [¿Cómo hacer evaluación?](#)

## ¿Cómo hacer evaluación?

Se sugieren algunas actividades como:

- Revisión de los informes técnicos y financieros elaborados por la coordinación sobre el funcionamiento de la alianza y de su intervención.
- Revisión de la calidad de los productos y de los resultados generados por la alianza.
- Contacto e intercambio de información permanente con los aliados, la coordinación, los operadores y beneficiarios de las intervenciones educativas (a través de entrevistas, encuestas, revisión de documentos, entre otros).
- Análisis de la inversión de recursos realizada y los resultados alcanzados.
- Grado de cumplimiento de las metas acordadas.
- Diligenciamiento de instrumentos definidos para ello de línea de base, intermedia y final.

En el caso de la Alianza por la Educación de Calidad y Equidad, las acciones realizadas se recogen en diferentes informes que los coordinadores de cada componente remiten a la dirección ejecutiva del modelo. Informes de avance cada dos meses, según formato de la dirección general del proyecto y de resultados parciales cada seis meses.

**Fuente:** Alianza por la educación de calidad y equidad, 2009; 64.

 [Volver](#)



- **El acompañamiento:** consiste en crear rutas de trabajo y estrategias operativas, técnicas, administrativas y de gestión a partir de los resultados de las evaluaciones realizadas, para apoyar acciones de ajuste o modificación, especialmente en los casos en las que no se tiene experticia para el fortalecimiento de aquello que se encuentra débil o que no ha sido exitoso y requiere ajuste. También para aquellas estrategias que deben cambiarse o reorientarse en aras del mejoramiento continuo de la intervención o de la alianza.

Igualmente, corresponde a la coordinación de la alianza orientar y verificar la asesoría o los procesos de formación que brindan los mismos aliados, consultores o asesores externos para el ajuste o modificación de los planes, programa o proyectos educativos. El acompañamiento garantiza la cercanía de los actores a la intervención desde una perspectiva más de construcción e identificación de oportunidades que de evaluación, calificación o verificación.

#### [> ¿Cómo hacer el acompañamiento?](#)

Durante el desarrollo de acciones para la gestión de la alianza es necesario generar estrategias de fortalecimiento de la misma, a continuación se señalan algunas identificadas a partir de la experiencia de la Alianza para la educación con calidad y equidad.

#### [> En el momento de gestión](#)

[← Volver](#)

## > ¿Cómo hacer el acompañamiento?

Se sugieren las siguientes actividades:

- Definición y concertación del plan de actividades operativas, técnicas, administrativas y de gestión en las que se reajustan, modifican o mejoran los procesos, actividades, procedimientos y estrategias implementadas durante la intervención.
- Definición de los indicadores de logros, de gestión y/o de proceso. En algunos casos, también convienen los de impacto.
- Visitas frecuentes por parte del comité o del responsable técnico del proceso para brindar asesoría o formación a los actores involucrados en el proceso.
- Comunicación constante entre los actores de la alianza, los ejecutores y beneficiarios.
- Reuniones institucionales de seguimiento con la posibilidad de identificar oportunidades de fortalecimiento, innovación, generar mejores relaciones y ambientes favorables para que las intervenciones tengan los efectos esperados en las poblaciones.
- Retroalimentación de los implicados a los operadores y la alianza, y de estos hacia las comunidades.
- Vinculación a comunidades de aprendizaje y redes de intercambio de información.
- Consolidación de un grupo de seguimiento con participación de todos los implicados y en especial, de los beneficiarios participantes.

← Volver

## > En el momento de gestión

En el **momento de gestión**, la Alianza por la Educación con Calidad y Equidad contempla como uno de sus ejes transversales para la implementación del MEPE en Antioquia, el de seguimiento y evaluación, que “conciben como un proceso de valoración cuantitativa y cualitativa y en cada uno de los componentes de gestión de la alianza se realizan acciones de seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas para conocer el cumplimiento de lo programado y evidenciar avances, logros y aprendizajes” (Alianza por la educación de calidad y equidad. 2009; 64).

← Volver

## Fortalecimiento de la APP

En este cuarto momento corresponde a los aliados, a la coordinación o a quienes estos designen, continuar afianzando la confianza entre los aliados y los sectores, recoger los logros y los resultados de la implementación (en sus aspectos técnicos, metodológicos y conceptuales) de las actividades relacionadas con su funcionamiento y con las transformaciones que se producen a partir de la intervención educativa.

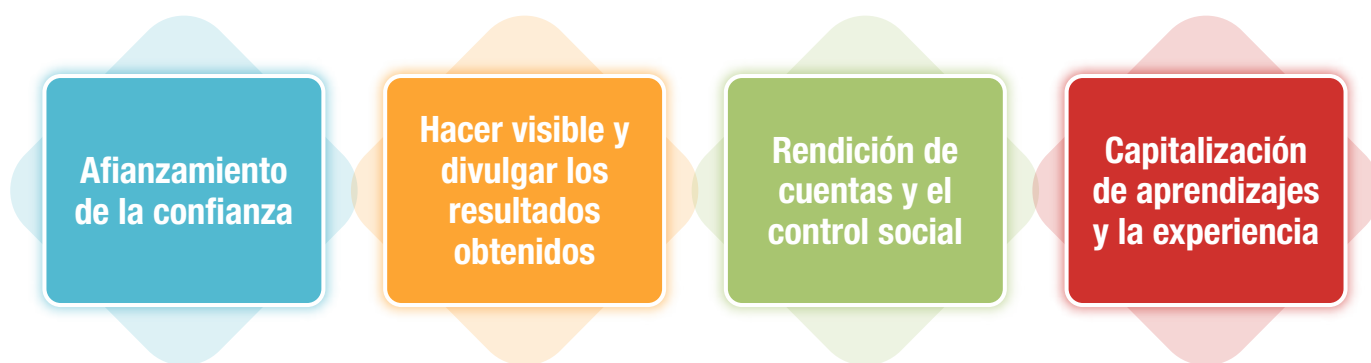
Si bien todas las alianzas se inician desarrollando acciones para alcanzar el propósito común, formalizar acuerdos y ejecutar las actividades planificadas, con el paso del tiempo y en su trayectoria específica, la alianza y sus dinámicas pueden cambiar. Puede suceder que exista un mayor o menor compromiso de sus aliados, que los aportes se hagan a medias o no se hagan, que algún socio decida retirarse u otro quiera sumarse o que se requieran ajustes y mejoras en las propuestas y metodologías iniciales. En fin, pueden presentarse muchas circunstancias no consideradas.

Se sugieren cuatro actividades que pueden aportar a lo anterior:

- El afianzamiento de la confianza
- El hacer visible y divulgar los resultados obtenidos
- La rendición de cuentas y el control social
- La capitalización de los aprendizajes y la experiencia

Gráfico No.14

### FORTALECIMIENTO



## El afianzamiento de la confianza

Durante todos los momentos del ciclo de vida de una alianza, el afianzamiento de la confianza entre los aliados y los sectores es clave porque, como ya se ha mencionado, de ella depende el fortalecimiento de la alianza, que se logre el propósito común planteado, se realicen los intereses institucionales de los socios y se obtengan los resultados esperados.

Para lograr el afianzamiento de la confianza, es preciso:

- La implementación de mecanismos de trabajo y comunicación que maximicen la transparencia en la medición de los logros y avances de la alianza en cada uno de sus ciclos.
- La comunicación y divulgación de sus avances, aprendizajes y resultados.
- La instauración de un proceso de mejoramiento continuo y la construcción de vías para resolver conflictos, agotando todas las alternativas de solución, antes de una ruptura irremediable (Aliarse. 2010; 52).

## El hacer visible y divulgar los resultados obtenidos

Es importante que la alianza identifique tanto los logros y resultados obtenidos a partir de su funcionamiento como los de sus intervenciones educativas. Se trata de que estos sean comunicados inicialmente a los aliados, para fortalecer internamente la alianza y su intervención; y posteriormente, a sus públicos de interés.

Identificar y presentar los resultados, avances y retos a sus aliados mejora la credibilidad institucional, genera cohesión entre los socios, facilita la gestión de recursos y el trabajo con otros e incluso favorece el posicionamiento de la alianza como líder en intervenciones educativas.

Cuando la alianza comunica a sus públicos de interés los logros y resultados, de una parte estrecha vínculos cercanos y de otra genera confianza y condiciones de transparencia sobre su funcionamiento y la implementación que realiza.

Se sugiere divulgar los logros y resultados de la alianza en torno a:

- Las transformaciones alcanzadas.
- El avance en las metas.
- Las capacidades que han sido instaladas en el territorio.
- La manera como se aportó al mejoramiento de las competencias a aquellos actores que se involucraron en el proceso, sean estas de participación, administración o gestión.
- Las lecciones aprendidas sobre la alianza y la intervención.
- La proyección de lo realizado hacia el futuro y la posibilidad de continuidad de la intervención.

La divulgación de la información relacionada con la alianza y su intervención educativa implica:

- **El desarrollo de piezas comunicativas**, que pueden servir para informar a los aliados y para gestionar recursos ante entidades nacionales o internacionales interesadas en la cooperación para el desarrollo. Otras tienen el objetivo de informar a académicos, organizaciones sociales y educativas y a la sociedad en general. También pueden orientarse a los medios de comunicación y las poblaciones participantes beneficiarias, entre otros.
- **La presentación de información** en la que se relacionen los avances, logros y transformaciones. Sirve para generar cohesión interna entre los aliados, y externamente, para motivar a la opinión pública y generar acciones concretas de concientización sobre los problemas educativos que afectan las poblaciones de los diferentes territorios. También para promocionar buenas prácticas e intercambiar propuestas entre actores para el mejoramiento de la educación.
- **La identificación del público objetivo**. Es necesario establecer cuál es el público objetivo pues existen diferentes públicos con sus propios códigos de comunicación. Esto implica una adaptación del lenguaje y de las formas de comunicar pues cada público prioriza ciertos aspectos a los cuales hay que tratar de dar respuesta.
- **La identificación de medios** adecuados para la presentación de los resultados, logros, avances sobre las transformaciones alcanzadas y otra información de interés implica la realización de eventos como foros, seminarios, talleres, mesas de trabajo permanentes, la conformación de redes sociales locales, la publicación de páginas web, blogs, notas de prensa, artículos para revistas especializadas y la sistematización de la experiencia, entre otras acciones.

[!\[\]\(2e897e890e69d81eae4503a8342c36b0\_img.jpg\) Alianza por la Educación con Calidad y Equidad](#)

## ➤ Alianza por la Educación con Calidad y Equidad

**Alianza por la Educación con Calidad y Equidad  
Área Metropolitana del Valle de Aburrá,  
Antioquia, Colombia**

### **Un Modelo Escolar para la Equidad**

Para el año 2006 se inicia su momento de fortalecimiento y en especial un trabajo arduo sobre su eje transversal de comunicaciones en el que se desarrollan estrategias y acciones comunicativas orientadas a formar, sensibilizar y dar a conocer a la comunidad beneficiaria los avances en los procesos de mejoramiento de la gestión y la equidad escolar, y para obtener su participación. De igual modo, para la implementación del modelo y, la apropiación y transferencia del conocimiento que este genera.

Todas las entidades aliadas que habían “vivido un proceso de crecimiento, alimentado por la reflexión y evaluación permanente”, se constituyeron formalmente como la Alianza por la Educación con Calidad y Equidad en Antioquia. En este momento, se formalizó el compromiso y la experiencia de la Alianza por medio de una visión e imagen común”.



“Funciona como una alianza al punto en que ya no aparecen todos los logos de los aliados sino que existe una imagen, un solo logo que contiene los de las instituciones asociadas. Es así como se han superado los temas de protagonismo institucional y se trabaja en pro del propósito común construido por todos los aliados por una educación con calidad y equidad para los niños, niñas y jóvenes de Antioquia” (Testimonio de Francisco Maya. CTA en Manizales, 2009).

Otra de las estrategias para facilitar el desarrollo y la apropiación del MEPE es que se publicaron cada mes, en cada municipio y con circulación gratuita:

- El boletín “Girardotes” (2005).
- El boletín “Educando en Copacabana” (2006).
- El boletín “Alianza por la Educación con Calidad y Equidad (2007) (Se unificaron los boletines anteriores en este).
- La página web [www.aulataller.cta.org.co](http://www.aulataller.cta.org.co)
- La página web [www.alianza-mepe.org](http://www.alianza-mepe.org)

También se elaboró un manual de imagen corporativa de la alianza que define el tratamiento gráfico que debe darse a la misma en las diferentes publicaciones y piezas comunicativas en las que aparezca.

En 2008, la Alianza se expandió a los municipios del sur del Valle de Aburrá: Caldas, La Estrella y Sabaneta (Alianza por la Educación con Calidad y Equidad. 2009. 61-62).

En 2009, la alianza publicó la sistematización de la implementación del “Modelo Escolar para la Equidad. Un desarrollo exitoso para mejorar la calidad de la educación”. Esta sistematización la llevó a cabo para saber cuáles habían sido sus logros y sus dificultades respecto a la intervención, extraer los aprendizajes de su práctica y hacer los ajustes y cambios necesarios para el mejoramiento continuo de sus intervenciones y del modelo.

**Fuente:** Alianza por la educación de calidad y equidad, 2009.

[← Volver](#)

## La rendición de cuentas y el control social

Las alianzas de cooperación público privadas hacen rendición de cuentas con el fin de presentar los procesos realizados, los resultados obtenidos, el manejo de los recursos gestionados, la manera como fueron ejecutados y las decisiones tomadas. Dependiendo del caso se determinarán los actores ante los cuales lo harán; estos pueden ser: beneficiarios participantes, aliados, aportantes, entidades oficiales encargadas de controlar este tipo de procesos (Fiscalía, Contraloría, por ejemplo) o ante la sociedad en general.

Es usual señalar que cuando el sector público oficial se articula con el sector privado y el tercer sector, puede ser más eficiente en la ejecución del recurso público, porque ellos potencian su ejecución y ejercen control sobre la inversión.

## La capitalización de los aprendizajes y la experiencia

A partir del desarrollo de modelos de intervención educativa, del trabajo en red e incluso en alianza, se identifican innovaciones, adaptaciones y aprendizajes sobre las prácticas que se realizan para el mejoramiento de la educación y para abordar los problemas o retos que se tienen en términos de sistema, agentes educativos, institución educativa o aula por ejemplo.

Estas innovaciones, adaptaciones y aprendizajes identificados, analizados y puestos en circulación se convierten en un capital social tanto para el fortalecimiento interno de la alianza como de los actores y sectores aliados, además son ideales para compartir con otros actores que se encuentran en la búsqueda de mejorar este tipo de procesos.

Algunos aspectos clave para reflexionar sobre la capitalización de los aprendizajes son:

- Fomento de innovaciones.
- Las transformaciones o adaptaciones a las intervenciones en educación.
- La capacidad de extraer nuevos aprendizajes.

**El fomento de innovaciones.** En el desarrollo de modelos de intervención educativa, ha habido una preocupación por generar innovación, es decir llevar a cabo transformaciones en las maneras de hacer para favorecer un mayor impacto a partir del trabajo que se realiza.

Se busca que estas innovaciones generen otras condiciones educativas y pedagógicas. Se trata de enriquecer y construir nuevas prácticas o aspectos novedosos a las ya existentes.

[> Alianza por la Educación con Calidad y Equidad](#)



## Alianza por la Educación con Calidad y Equidad

### Alianza por la Educación con Calidad y Equidad Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia

#### Un Modelo Escolar para la Equidad

Como parte de la innovación que ha realizado la Alianza está el diseño de una metodología para la apropiación y transferencia del MEPE, que guarda correspondencia con el esquema general pero es específica y de acuerdo a las condiciones de su experiencia. Gracias a ella se han expandido del área metropolitana del Valle de Aburrá, en el oriente Antioqueño, a la región de Urabá, en el occidente de este departamento. Para esto plantean cuatro fases y dos ejes transversales:

**Fase 1:** acercamiento (3 meses). Presentación del modelo y la alianza a los actores que toman la decisión de implementarlo en su localidad. Definición de acuerdos, diagnóstico de las instituciones educativas y adecuación de ambientes.

**Fase 2:** instalación (12 meses). Presentación del MEPE, definición de acuerdos y conocimiento de los actores y sus expectativas.

**Fase 3:** consolidación (24 meses). Planeación y ejecución de actividades.

**Fase 4:** delegación (9 meses). Planeación y ejecución de actividades y valoración del grado de apropiación del MEPE.

La alianza ha considerado que estas fases tienen dos ejes transversales: el de comunicación y el de seguimiento y evaluación.

**Fuente:** Alianza por la Educación con Calidad y Equidad. 2009. 60-61).

 [Volver](#)

Las transformaciones o adaptaciones a las intervenciones en educación. Para el desarrollo de planes, programas y proyectos en educación existe la posibilidad de tomar enfoques, modelos, estrategias y prácticas educativas que han sido implementados de manera exitosa en otros contextos, pero haciéndoles ajustes o adaptaciones según las condiciones que ofrece el contexto, los actores que se apropian del modelo, los aliados, los ejecutores y los beneficiarios participantes, entre otros.

## ➤ [Alianza por la Educación con Calidad y Equidad](#)

**La capacidad de extraer nuevos aprendizajes.** En el desarrollo de las APP, como en el de sus intervenciones educativas, se ha considerado que adelantar procesos de análisis e interpretación crítica sobre lo realizado cobra sentido en la medida en que posibilita reflexionar sobre las prácticas de los distintos actores, en lo que se ha hecho y cómo se ha hecho, identificando aquello que ha sido asertivo y aquello que requiere ajustes o cambios. De ahí es posible extraer nuevos aprendizajes.

Para Villar y Castro (2011) el aprendizaje no es un fin en sí mismo. Se aprende para mejorar y para cambiar en especial, para orientar el cambio en este caso de las prácticas y el funcionamiento de las intervenciones y las alianzas. El propósito final con los procesos de aprendizaje no es el de generar conocimiento y publicaciones sino que el conocimiento y la documentación lograda contribuyan a incrementar las capacidades y la efectividad de las intervenciones que se realizan. En ese sentido, se busca aprender para cambiar y mejorar las prácticas y con esto lograr una mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos de la intervención y de la alianza que la implementa.

El aprendizaje lleva a identificar oportunidades de mejora y corregir procesos para tener mejores intervenciones. De tal manera que este tipo de aprendizaje es un medio para transformar las prácticas en mejores prácticas. Las prácticas son el conjunto de acciones deliberadas para cumplir con un objetivo de una intervención social mientras que la mejor práctica es aquella que ha sido afinada, mejorada e implementada para producir resultados superiores, o para lograr el cumplimiento más eficiente de los objetivos. Una mejor práctica es entonces una práctica mejorada a través de un proceso de aprendizaje (Villar y Castro 2011). Todo lo anterior se puede profundizar en [www.gestrategica.org](http://www.gestrategica.org)

De otra parte, se crea un “círculo virtuoso” en tanto que mediante la reflexión sobre los nuevos aprendizajes se pueden organizar los procesos que se tienen, realizar modificaciones en las prácticas de los aliados y de los profesionales que se encuentran vinculados a las intervenciones educativas, con lo que surgen nuevas formas de hacer.

Es importante participar en espacios para el intercambio de experiencias en los que se encuentren los actores de un proceso y se creen mecanismos para la circulación de la información sobre los aprendizajes obtenidos, relacionados con el diseño y ejecución de las alianzas y de las intervenciones educativas.

← Volver

## Alianza por la Educación con Calidad y Equidad

### **Alianza por la Educación con Calidad y Equidad Área Metropolitana del Valle de Aburrá, Antioquia, Colombia**

#### **Un Modelo Escolar para la Equidad**

El MEPE fue concebido por la coordinación nacional de la Fundación Empresarios por la Educación de Colombia y puesto a consideración de sus capítulos regionales a través de una convocatoria cerrada en la que se seleccionaron las mejores propuestas regionales para implementar el modelo. El MEPE nacional hizo una apuesta por fortalecer y mejorar la institución educativa de manera integral y sistémica, en al menos tres componentes:

- a.** Gestión institucional: El liderazgo directivo ligado a la gestión institucional debe orientarse a sostener y potenciar los procesos pedagógicos que tienen lugar en la escuela.
- b.** Gestión de aula: En el fortalecimiento pedagógico es clave la formación de alta calidad de los docentes para mejorar las condiciones de la enseñanza y por otro lado, la definición institucional de enfoques, modelos y estrategias pedagógicas que den un marco de referencia para la acción sobre los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
- c.** Gestión de contexto: La generación de unas condiciones educativas externas a la escuela para el trabajo en conjunto con distintos actores de manera que se pueda garantizar los logros académicos de los estudiantes.

En la implementación del MEPE Antioquia por la Alianza por la Educación con Calidad y Equidad para el fortalecimiento de las instituciones educativas, se han mejorado los componentes de gestión institucional, de aula y contexto propuesto por el esquema general del MEPE.

Una de las adaptaciones que hizo la Alianza en Antioquia está en el contenido y la metodología aplicada en cada componente. Por ejemplo, en el caso de la gestión de aula, la pedagogía activa que se ha desarrollado es la del aula-taller, haciendo énfasis en las áreas de matemáticas y lenguaje y los materiales utilizados (Alianza por la educación con calidad y equidad. 2009; 68-84).

Gráfico No.15

Materiales de Lenguaje y Geometría



**Fuente:** Alianza por la educación con calidad y equidad en [www.alianza-mepe.org](http://www.alianza-mepe.org)

← Volver

## Dilemas, aprendizajes y retos

Una serie de aspectos resultan ser transversales o están presentes en los diferentes momentos del ciclo de vida de la alianza. Tales aspectos están relacionados con su dinámica, funcionamiento y la implementación de sus planes, programas y proyectos. Se tratan de dilemas y retos a los que se ven abocados los aliados y de la construcción de algunos aprendizajes derivados de la práctica del trabajo en alianza.

1. [Dilemas](#)
2. [Aprendizajes](#)
3. [Retos](#)

## Dilemas

Los dilemas que se compartirán a continuación se construyeron a partir de la experiencia y análisis de las diferentes situaciones a las que se ven abocadas las alianzas, fueron planteados por Gómez (2011a) en la Guía sobre inversión social privada en educación, y retomados con un conjunto de organizaciones expertas con quienes se revisaron, debatieron y transformaron, recogiendo sus conocimientos y experiencias.

Se presentan en este documento con la intención de ilustrar las reflexiones de los lectores y enriquecer sus prácticas cotidianas en el proceso de conformación y fortalecimiento de las alianzas.

Los dilemas propuestos son:

- Entre ser socios, aportantes y operadores
- Entre la confianza, los imaginarios y los prejuicios
- Entre el gana-gana y el protagonismo institucional
- Entre la disposición al riesgo y la necesidad de certezas
- Entre la humildad y la suficiencia

### Entre ser socios, aportantes y operadores

Se ha señalado en los módulos anteriores, que la relación entre los miembros de una alianza se construye a partir de una mirada conjunta como socios. Esa mirada implica relaciones horizontales, igualdad de condiciones en la toma de decisiones, conocimiento sobre avances y dificultades, aportes complementarios, y ganancias y aprendizajes compartidos.

Este dilema presente al inicio de la alianza y durante su consolidación, recordará a los miembros al menos tres elementos:

1. La importancia de la claridad acerca de los roles que cada uno jugará en la misma, en términos de si se comprometen como socios, aportantes u operadores:

**Un aportante** hace entrega de un recurso y le interesa saber acerca de su manejo pero no hace parte de la dinámica de funcionamiento de la APP, ni toma decisiones sobre la implementación de las intervenciones.

**Un operador** ejecuta el plan/programa/proyecto educativo tan cual le ha sido entregado y debe responder ante los socios por el manejo técnico, administrativo y presupuestal del mismo, mientras que, un socio está en capacidad de innovar, modificar y adaptar según las condiciones de la implementación de plan/programa/proyecto educativo y entregar recursos para el buen funcionamiento de la APP.

## 2. Poner sobre la mesa los intereses de su participación:

En una alianza concebida para procurar la inclusión productiva de población vulnerable y en la que se identificó el componente educativo como uno central aprendieron que:

Para crear una APP, cada organización debió reflexionar sobre cuál era el interés propio y el de las otras, qué buscaba, cuál era su presupuesto y cuáles las cartas que debería jugar ahí. Una APP es un proceso de negociación permanente y se hace no sólo desde lo social, sino también desde lo empresarial. Cada organización debe saber con qué me quedo, qué pongo yo y qué gano. Todos los implicados tenían intereses entonces había que leer el interés del otro.

## 3. La definición del monto de los aportes y el efecto de esto en su participación en la alianza:

Esto es la reflexión y decisión en torno a si la diferencia en la oferta de recursos o aportes generará diferencias en las ganancias que se derivan de la alianza. Se espera de todos los socios que ¿Pongan por igual?¿Se aceptarán aportes diferentes?¿Eso tiene impacto para la alianza?

A manera de ejemplo:

Existen alianzas para las que la participación del sector público se hace de vital importancia. Aunque en una primera fase no entregue recursos financieros, se valora como esencial su participación en términos del respaldo institucional, las ganancias que podrá ir generando a los procesos y el conocimiento que de estos tengan las autoridades educativas.

Algunas estrategias que les han permitido a organizaciones trabajar el dilema son:

- Estrategia de gobierno de la alianza claramente definida y en marcha.
- Comunicación clara y fluida.
- Establecimiento de acuerdos previos claros y aprobados por todos los implicados.
- Procesos y procedimientos definidos para la toma de decisiones.
- Construcción de relaciones empáticas, basadas en el respeto y en la intención de construcción mutua.

## Entre la confianza, los imaginarios y los prejuicios

Como se trabajó en el Módulo I. ¿Qué son las alianzas y qué son las APP en educación? La confianza es uno de los valores centrales para la consolidación de las alianzas. Algunas experiencias muestran que la confianza en el otro es una construcción permanente y posible en la interacción.

¿Si la confianza no es necesariamente un punto de partida en la alianza, entonces qué otra cosa lo será?. Se parte de la intención del trabajo conjunto y de la creencia en el impacto que generará hacerlo. A su vez, este punto de partida, se apoya en la continua transformación sobre los imaginarios o prejuicios que pudieran existir de un actor sobre otro. Este dilema se presenta desde el inicio de la construcción de la alianza y se mantiene durante su consolidación.

Los miembros de la APP estarán invitados a trabajar sobre sus propios imaginarios y prejuicios alrededor del otro sector con el cual se relacionan o relacionarán. En realidad esto no ocurre de manera explícita, se va dando en la práctica y sobre la marcha.

A continuación se listan algunos de los imaginarios y prejuicios identificados en el sector privado hacia el público oficial:

- El sector público tiende a incumplir los compromisos o demorar la ejecución de los procesos/li>
- La burocracia propia del sector público complica el desarrollo y gestión de las apuestas de las alianzas. Los trámites excesivos, los mandos medios y la baja capacidad administrativa y de gestión, impiden avanzar adecuadamente en el cumplimiento de los cronogramas y planes de trabajo de la APP.
- No existe suficiente voluntad política para hacer intervenciones educativas y tampoco existe capacidad para llevar a cabo procesos adecuados de gestión y administración.
- El sector público es más vulnerable a la corrupción, tienen mayores riesgos de malversación de los fondos destinados a las intervenciones educativas y existen vicios dentro del sector que logran afectar las acciones en una APP.
- El sector público está afectado por la dinámica de la política y eso genera riesgos que afectan el funcionamiento del posible trabajo en alianzas y la objetividad que implican los procesos. Estos riesgos se incrementan en los tiempos de campaña política, elecciones, posicionamiento de los nuevos representantes y los cambios en la administración pública que esto acarrea.
- En el sector público no existe una cultura de innovación, ni de seguimiento, evaluación, ni de rendición de cuentas.
- Sus medios de comunicación son obsoletos y su tecnología no es lo suficientemente sofisticada para atender las necesidades de la APP y de las intervenciones.
- A veces cuenta con personal no capacitado para los requerimientos del trabajo, ni con el compromiso suficiente.



“Cuando se establecen trabajos con los líderes de una comunidad, el principal prejuicio lleva a trabajar con el sector público, porque hay corrupción, no cumplen, no hay credibilidad porque los resultados han sido negativos. Esas vivencias en las comunidades marcan los procesos, porque se parte del engaño y eso hace que no haya avance. Esta creencia no deja avanzar”.

**Miembro de una alianza que avanza en programas de calidad educativa.  
Colombia**

Y del sector público oficial hacia el privado:

- Son críticos y no alcanzan a valorar ni entender la complejidad de la gestión y administración del sistema público.
- No tiene el conocimiento técnico o la experiencia suficiente para el tratamiento de la educación pública.
- Su mirada está sesgada por la mirada empresarial y esto no les permite entender la complejidad de la educación.
- La información que manejan dista de la realidad, se trata muchas veces de estudios sesgados o distantes que no corresponden con la oficial, obvian y desvirtúan los avances del sector público oficial.
- A través de la APP o de sus intereses de participar en la mejora educativa, pueden estar buscando estrategias para privatizar la educación pública.
- Se interesan en estos temas para descontar impuestos y ganar reputación.
- Los tiempos de compromiso del sector privado no siempre son de largo plazo y no son suficientes para abordar los retos de la educación, alcanzar transformaciones sostenibles, y obtener logros y resultados significativos.
- Sólo quieren protagonizar y llevarse los méritos.

*“Hay que tener claro que se debe partir del principio de la buena fe, pero se debe estar atento con ojo agudo y ser sagaz. Sobre todo porque el trabajo con el sector público es complejo. Se pueden generar problemas graves de politiquería, de intereses escondidos, se deben tener algunas competencias para negociar como saber aplaudir lo que los otros hacen. Y, al mismo tiempo, ser sagaz para saber en qué puntos pueden aparecer trabas y ser absolutamente directos y honestos en el tratamiento de los problemas.”*

**Líder de una alianza que ejecuta programas de educación en Colombia.**

La presencia de algunos de estos imaginarios y prejuicios puede llevar a que uno u otro sector no valoren lo suficiente las estrategias, los recursos y esfuerzos que están en condiciones de ofrecer y potenciar mutuamente para mejorar la educación. Y a su vez, a descubrir formas de relacionamiento diferentes, a reconocerse desde otros lugares y a aprender conjuntamente desde sus posibilidades y sus imposibilidades.

Algunas alianzas, para ir pasos adelante del dilema, se han apoyado en:

- La definición e implementación de estrategias de planificación, seguimiento y gestión de la misma alianza.
- La rendición de cuentas y conocimiento de los avances de la alianza.
- La comunicación permanente, revisión de sus metas y compromisos.
- La operacionalización de lo anterior, a través de sus comités técnicos y operativos.

## Entre el gana-gana y el protagonismo institucional

Para el sector privado, las fundaciones y las organizaciones, el éxito y el hacer visible la organización tiene un fuerte peso en el desarrollo de los procesos. Bajo los esquemas de cooperación y en las APP no debe ni puede existir un único protagonista, ni espacio para un “único logo institucional” o un solo “ganador” cuando el trabajo tiene la característica de ser colaborativo y mancomunado; y menos se puede permitir que solo algunos se lleven los créditos.

En una alianza de cooperación público privada se debe garantizar una dinámica en la que todos ganen en igualdad de condiciones y en la que los actores involucrados, sientan la necesidad de supeditar su protagonismo individual al propósito común. Si bien cada aliado y sector tiene un interés particular, ese interés estará acogido en el logro del propósito común.

Este dilema se presenta al momento de inicio de una alianza y aparecerá también en los procesos de consolidación. Especialmente cuando se visibilicen resultados alcanzados en los diferentes momentos, cuando se utilicen piezas de comunicación en eventos, cuando se requiera participar en espacios públicos y de conversación, entre otros.

En pro de avanzar en el desarrollo de este dilema, algunas alianzas han acordado:

- Establecer de manera concertada y efectivareglas claras con relación al manejo de la imagen, los recursos y otros aspectos de la gestión.
- Mantener una comunicación efectiva y una coordinación de las vocerías de la alianza.
- Definir los mecanismos con los cuales se darán a conocer los resultados de los procesos emprendidos por la alianza y la alianza misma: boletines, eventos, artículos, sistematizaciones, entre otros.

- Respetar los acuerdos.
- Legitimar el deseo de ganancia de todos los miembros en una alianza sin que esto vaya en detrimento del propósito final y común de la alianza.
- Construir posturas para que las negociaciones sean asertivas y constructivas.

Los elementos anteriormente mencionados les han permitido a algunas alianzas superar aquellas situaciones en las que algún miembro quiera tener mayor protagonismo, también favorecen el que aquellas organizaciones aliadas que no están en el día a día del desarrollo de los procesos, tengan el reconocimiento por su participación. Esto es importante pues los beneficiarios o el público en general de las alianzas, cuando no están claros los mecanismos de hacer visible a la alianza, suelen asociar al operador o al actor con el que más tiempo pasan como el protagonista de la intervención.

Sumado a lo anterior, no está demás que los miembros de una APP se pregunten:

- ¿Cuáles son las situaciones de conflicto a las que podrían verse abocados y cómo prevenirlas?
- ¿Cuál es el beneficio que cada organización espera obtener al participar?
- ¿Se sienten satisfechos y ganadores con lo que la alianza proyecta y posteriormente alcanza?

La ganancia en las alianzas por la educación no tienen un retorno económico, pero si suman a los modelos de gestión o de intervención, a los resultados y el impacto de las organizaciones miembros. Estas ganancias pueden ser o no tangibles, algunas se evidencian con más fuerza en el largo plazo y otras son ganancias indirectas y agregadas al trabajo conjunto entre los miembros.

*“La caja de compensación familiar Compensar se alió con el Distrito Capital de Bogotá para el funcionamiento de los comedores comunitarios. Aunque al comienzo no era clara la ganancia que tendría la caja de compensación, al final, se encontró que aumentaron el número de afiliados y que muchos de quienes asisten a los comedores ya conocen a Compensar y sus servicios. Esto demuestra cómo se puede ganar en cosas que no son tan claras al comienzo pero que luego se convierten en ganancia”.*

**Participante en el Curso Taller APP Fundación DIS - Gestratégica, Bogotá, 2011**

## Entre la disposición al riesgo y la necesidad de certezas

El trabajo en alianzas implica el aprender haciendo sobre la marcha, en escenarios en los que el desarrollo de los planes/programas/proyectos educativos no siempre ocurre como se ha previsto. En algunos casos las certezas iniciales pueden transformarse en nuevos retos, como la necesidad de innovar o generar cambios en las prácticas cotidianas institucionales, en los modelos de acción o en las formas de atención de los imprevistos que surgen en el día a día de las APP, entre otros.

Este dilema se presenta fundamentalmente en la etapa inicial, mientras se conocen los aliados y durante el desarrollo de la misma. Los actores de la APP hacen conciencia de que cualquier iniciativa conlleva riesgos, sin embargo, es en el conocimiento de los aliados, de su experiencia y trayectoria -durante el primer momento de vida de la alianza- cuando se consolida la certeza del valor de trabajar colaborativamente.

Señalan algunas iniciativas ejecutoras de programas de educación bajo esquemas de alianza, que el riesgo se minimiza en y con la experiencia, de allí que resulte significativo:

- Consultar y conocer los procesos y resultados de otros trabajos similares.
- Las hojas de vida de las instituciones que serán aliadas potenciales y de las personas que hacen parte de ellas.
- Identificar y documentar aprendizajes de otras alianzas.
- Apoyarse en aliados que conozcan del tema o expertos que aporten y disminuyan la improvisación.
- Buscar asesoría permanente para construir rutas más seguras.

*“Improvisar es el riesgo más complejo en las alianzas público privadas y por ello es mejor no correr riesgos. Cuando no se está preparado o cuando no hay posibilidad de certificar la certeza, es mejor construir una estrategia más segura. Si no existe experiencia en la alianza es mejor buscar un aliado que sí la tenga para minimizar los riesgos”.*

**Participante Curso Taller APP Fundación DIS - Gestratégica, Bogotá, 2011**

Una vez que los procesos se han puesto en marcha y maduran, los resultados serán siempre un buen indicador y contrarrestarán los efectos del riesgo. De allí que en la medida en que los procesos avanzan, será útil producir análisis, documentos reflexivos, materiales enriquecidos.

Se identifican principalmente tres riesgos que pueden afectar a las APP:

- **Riesgos financieros:** es decir, los asociados a la elaboración del presupuesto, al manejo de los recursos, la presentación de imprevistos o gastos no estimados. Estos riesgos demandarían más recursos de los aliados, la búsqueda de nuevos socios, reajuste presupuestal y un manejo eficiente del presupuesto.
- **Riesgos políticos:** son los riesgos asociados principalmente a la visibilidad que se juega cada miembro de la alianza con relación a su imagen y legitimidad y al impacto que puede tener la dinámica política en las alianzas. Lo primero significa que los miembros de la alianza asumen un compromiso ético para hacer lo mejor posible lo que se proponen, en tanto involucran a terceros. Lo segundo, propone a las alianzas una postura neutral frente a la dinámica de la política, aun cuando esto no la exime de trabajar con las autoridades educativas superando asuntos como el partido político que representan, para darle el mayor interés a la agenda de mejora de la educación.

- Riesgos técnicos: referidos a la falta de capacidad técnica o de un equipo especializado para ejecutar las labores. En este caso, la alianza deberá estar muy atenta a cómo selecciona los profesionales, los insumos y modelos o metodologías de trabajo.

## Entre la humildad y la suficiencia

Cada sector ha aprendido y construido sus propias formas de hacer, y a no ser que se encuentren en procesos de cambio, se sienten satisfechos y orgullosos con sus propias prácticas y resultados obtenidos.

Abrirse al trabajo en alianza implica reconocer las propias fortalezas así como las oportunidades de mejora y, a su vez, las fortalezas de los otros y las oportunidades que también ellos tienen de mejora. Esto implica avanzar hacia el encuentro de saberes y experiencias que faciliten el camino para mejorar conjuntamente.

Este dilema se presenta durante todo el ciclo de la APP y de formas diferentes:

- En decisiones asociadas a las mejores formas de hacer las cosas.
- Al momento de decidir cambios o mejoras a las estrategias con los que se operativizan los programas / planes / proyectos.
- Cuando se decide y se concerta sobre los manuales de imagen y de comunicación que tiene cada organización.

Para trabajar en la humildad como oportunidad de aprender y crecer conjuntamente, algunas alianzas han:

- Diseñado estrategias que promuevan una comunicación efectiva
- Definido y acordado una manera institucional de presentarse, que recoge y hace visible a todos en condiciones apropiadas. En ocasiones se construye una nueva imagen institucional para la alianza que acoge la de todos los miembros.
- Elegido quien se encarga de cuidar y manejar la imagen de la alianza.
- Mantenido presente el propósito de conocer formas complementarias de hacer las cosas.

En una alianza público privada en pro del mejoramiento de la calidad educativa en Colombia, un representante del sector público identifica las oportunidades del trabajo conjunto: “Internamente uno no ve las debilidades. El observador lo hace caer en cuenta de muchas debilidades, nos ayuda en el análisis de indicadores, nosotros producimos los indicadores pero a veces no logramos analizarlos profundamente e identificar diferentes oportunidades de mejora. Esto nos sirve, para direccionar la nueva política, nuestros planes de acción, motivar a los maestros, formar a los padres de familia, establecer los procesos de rendición de cuentas, entre otros.

**Testimonio reconstruido de un miembro de una APP del sector público. 2011**

[← Volver](#)

## Aprendizajes

Los aprendizajes o las lecciones aprendidas, al igual que los anteriores dilemas, surgen a partir de la mirada reflexiva sobre los procesos de identificación, conformación, gestión, fortalecimiento y consolidación de la APP.

Los aprendizajes identificados son:

- Aprovechar las trayectorias conjuntas y los «afectos» para el trabajo conjunto.
- Atender el funcionamiento interno y las intervenciones educativas.
- Crear canales efectivos de comunicación e información.
- Sistematizar, transferir y replicar a otros ámbitos los aprendizajes obtenidos.
- Capitalizar el saber existente sobre el manejo de conflictos en una APP.
- Definir la política de propiedad intelectual y de derechos de autor.

### Aprovechar las trayectorias conjuntas y los «afectos» para el trabajo conjunto

Se sugiere aprovechar los saberes, conocimientos y lecciones aprendidas que se originan en las trayectorias y los «afectos» del trabajo conjunto entre aliados y ambos sectores, en el desarrollo de buenas prácticas, experiencias e intervenciones.

El afecto construido entre los aliados puede ayudar a que fluya mejor la comunicación, se goce el desarrollo de los planes de trabajo, se resuelvan rápidamente y desde la capacidad técnica institucional conflictos y problemas que se puedan presentar en el manejo de recursos o tiempos, y se eviten decisiones que después no van a beneficiar a todos los socios.

No obstante, y a pesar de que las relaciones se tramiten en un plano personal, en el proceso de trabajo en alianza no puede perderse de vista que las personas representan instituciones, he allí una tensión. Cómo transferir esa capacidad de relación a la institución? Y ¿Cómo no hacer personal un proceso institucional? Cada organización miembro de una alianza tendrá que estar alerta al papel que desempeña la persona o personas que han elegido como su representante.

Cuando los aliados y los sectores han construido una trayectoria de trabajo conjunto tienen más elementos para reconocer sus propias debilidades y, a su vez, para identificar cómo pueden potenciarse. Las trayectorias, y sobre todo, la confianza construida en esas trayectorias pueden favorecer los procesos de retroalimentación, tienen códigos compartidos manifiestos en estilos de trabajo y formas de relación. Sin embargo, también puede caer en que se inmortaliza muy bien lo que se sabe hacer y dejan de lado la oportunidad de nutrirse de otras experiencias y conocimientos.

## Atender el funcionamiento interno y las intervenciones educativas

La alianza, una vez consolidada y puesta en marcha su plan de trabajo, tiene un doble reto, revisar su propio funcionamiento y dar cuenta de los logros alcanzados. A algunas alianzas les ha funcionado muy bien manejar una agenda con estos dos temas: uno que recoge los cronogramas generales de actividades y sus planes de trabajo respectivos (que incluyen el desarrollo operativo, técnico, administrativo) y otro, centrado en el seguimiento a su propia gestión, cumplimiento de compromisos, objetivos y chequeo del sentir de cada aliado y de la marcha general de la alianza.

Algunas alianzas pueden ser creadas bajo la concepción de ser fijas porque ellas inicialmente, pueden tener un objetivo y una dinámica propia y pueden funcionar durante mucho tiempo de esa manera. Sin embargo, en el transcurso del tiempo, ese objetivo y esa dinámica pueden cambiar por las circunstancias y las condiciones reales del funcionamiento o de la intervención. Por ello una característica importante a tener en cuenta es la flexibilidad con la que se debe manejar su funcionamiento y las intervenciones que realiza.

Aunque en una alianza los socios se conocen y reconocen a los otros, puede llegar un momento de saturación y cansancio y no quieren continuar o terminar el trabajo en alianza. Entonces los socios deben mirar otras opciones de funcionamiento y renovación. Por eso es tan importante que exista un criterio de flexibilidad para que se tenga la posibilidad de mejorar, innovar, cambiar los focos y la estrategia con el fin de que todos ganen.

Finalmente, dentro de una alianza se pueden generar subalianzas para dar alcance al objeto y propósito común, es decir, aquellas en las que participan algunos de los aliados y se crean para complementar recursos o por conveniencia, es decir para responder a compromisos o necesidades que puedan tener las partes para cumplir con los requisitos que se exigen a la hora de obtener recursos.

## La creación de canales efectivos de comunicación e información

La búsqueda y creación de canales efectivos de comunicación e información entre los sectores para la acción conjunta, el sostenimiento de la dinámica de trabajo y la toma de decisiones, representa uno de los mayores retos para la sostenibilidad de las APP y la implementación de sus intervenciones. En tal sentido se han identificado al menos cuatro situaciones:

- **La diferencias en las condiciones y el manejo de la comunicación y la información en el sector público oficial y el sector privado.** Las agendas de los actores gubernamentales y del sector público oficial están sujetas a las prioridades de la agenda pública y a la voluntad política del gobierno de turno, lo cual los puede llevar a incumplir, involuntariamente, sus compromisos dentro de una alianza de cooperación público privada por las situaciones urgentes o prioridades que aparecen a última hora.
- **El contacto directo y la comunicación efectiva entre los sectores.** En algunos casos no es posible mantener un contacto directo, ni una comunicación entre los actores del sector público oficial, el sector privado y el tercer sector. Pero se puede lograr a través de los actores del sector privado que han tenido históricamente una relación más fluida con el sector público oficial (empresarios, académicos, organizaciones sociales).



- Luego de la apertura de los espacios y el logro de acercamiento, el reto es **mantener ese acercamiento entre los sectores de una APP**, a través de la creación y uso de canales de comunicación e información directa y efectiva para generar agendas de trabajo permanentes, con fechas, tiempos y temas concretos.
- **La delegación de la comunicación puede afectar la toma de decisiones entre sectores.** A veces los aliados del sector privado no tienen una comunicación directa con los funcionarios del sector público de alto nivel, lo que se suple a través de la delegación a los mandos medios. El problema es que estos no cuentan con capacidad de decisión y las reuniones se vuelven solo de sensibilización o de algún modo “improductivas”, o permanentemente deben reprogramarse o cancelarse.

## Sistematizar, transferir y replicar en otros ámbitos los aprendizajes obtenidos

Durante el proceso de desarrollo de la alianza se construyen una serie de conocimientos y aprendizajes, desde los procesos significativamente exitosos y los resultados positivos, y, desde aquellas situaciones, condiciones o acciones que fueron de difícil manejo, erradas o que arrojaron resultados negativos. De estos dos tipos de experiencias se pueden extraer aprendizajes, lecciones aprendidas y experiencias en pro del propio proceso y para aportar a otros proyectos educativos que implementen procesos similares.

La organización de los aprendizajes identificados puede realizarse a través de procesos de documentación, o sistematización. La sistematización tiene varios objetivos, entre ellos, generar una descripción, análisis y reflexión crítica del proceso, identificar lecciones aprendidas y recomendaciones que permitan reorientar acciones para una próxima implementación del proceso, además, a través de ella, se busca entregar a las nuevas APP, organizaciones y beneficiarios participantes las capacidades instaladas, herramientas y Know how producto del trabajo colectivo realizado. De igual manera, la sistematización garantiza la pervivencia de los impactos positivos y los aprendizajes obtenidos, entre otros.

A propósito de la identificación de aspectos positivos y negativos, será útil compartir algunos factores claves de éxito y críticos:

### Factores clave de éxito en la APP

Dentro de los factores de éxito que aseguran la consolidación interna de las alianzas público privadas, y externa en términos de sus intervenciones y su impacto en el mediano y largo plazo son:

- La claridad y apropiación de las condiciones básicas: tales como, los valores y elementos clave, la concertación y delimitación sobre el ámbito de intervención, la claridad en los propósitos de la alianza. Así como la apropiación del propósito común por cada uno de los actores y sectores vinculados.
- La gestión eficiente y orientación hacia resultados: a través de la definición de mecanismos de gestión de recursos, toma de decisiones, ejecución, administración, seguimiento, evaluación, acompañamiento, rendición de cuentas y respuesta proactiva frente a las amenazas.

- La coordinación y el cumplimiento de compromisos: Esto implica el desarrollo de las reuniones planeadas, la destinación del tiempo, la disposición del personal adecuado para participar.
- La lectura del entorno: La construcción y conocimiento del contexto en el que se realizaran las intervenciones, en sus aspectos políticos, sociales, económicos, ambientales y culturales, así como las condiciones, actores, recursos, dificultades y potencialidades de dichos contextos. Conocer el contexto facilitará la identificación de los capitales sociales y culturales de los que disponen las comunidades y de los que no, siendo información útil al momento de poner en marcha las estrategias.
- La inclusión de los beneficiarios participantes: es importante promover la participación directa de las comunidades, comunidades educativas y las escuelas como protagonistas de sus procesos de cambio y en las soluciones de sus problemáticas.
- Parte del éxito de algunas experiencias ha pasado por el reconocimiento y fortalecimiento de las capacidades y recursos culturales, tecnológicos, técnicos entre otros de los que pueden disponer las comunidades y con los que eventualmente se pueda contar en el desarrollo de las intervenciones. Los actores comunitarios se pueden convertir en apoyo para orientar una adecuada inversión y uso de los otros recursos disponibles de la alianza y en la elaboración de un diagnóstico del contexto y sus capacidades locales.
- La creación de ambientes favorables: al conocer el contexto e involucrar desde la gestión de la alianza a los beneficiarios participantes, se crean condiciones que aseguran la apropiación por parte de las comunidades para el fortalecimiento y sostenibilidad de la intervención educativa.
- Crear ambientes favorables pasa por definir cómo se aportará a la construcción de sostenibilidad de los procesos, cómo se desarrollaran las capacidades de acción de las comunidades, el acercamiento con las autoridades educativas encargadas y otros actores que sean relevantes para los temas que se abordan.

### Factores críticos en la alianza público privada

Los siguientes son algunos factores que en caso de no atenderse pueden llevar a la ruptura o fracaso de la Alianza:

- Ausencia de un propósito común: cuando los aliados no pueden ir más allá del interés propio, no pueden constituir de manera conjunta un propósito más amplio, ni acuerdos sobre sus aportes, acciones o actividades, entre otros.
- Incumplimiento de compromisos: o de los acuerdos por parte algunos de los socios genera desconfianza, un alto nivel de incertidumbre y disminuye las intenciones y expectativas iniciales en el cumplimiento del propósito común.
- Inminencia de riesgos: el trabajo en alianza trae consigo riesgos y son latentes desde el inicio, especialmente cuando no se logran construir lazos de confianza y afectividad entre los socios.

No identificar estos riesgos y no manejarlos en su momento y de manera oportuno afectará el desarrollo de las actividades y procesos de la alianza.

- Carencia de mecanismos de coordinación y seguimiento: afecta negativamente la construcción de confianza entre socios, porque no existen medios para regularse entre ellos mismos.
- Impacto negativo en la credibilidad: se produce cuando la APP fracasa y se generan efectos como el deterioro de la imagen de los socios ante entidades con las que desarrollan su actividad cotidiana y ante los beneficiarios de los programas/proyectos/planes educativos.
- Problemas de implementación: bien porque los objetivos planteados requieran de más trabajo e inversión de lo presupuestado originalmente, porque se de una brecha entre la realidad de los grupos beneficiarios con la planeación y se requieran de ajustes en las estrategias, Por la incapacidad de respuesta de la alianza a estos posibles problemas.
- Altos costos: se producen por diferentes razones, presupuestos inadecuadamente preparados, seguimiento y control inoportuno de la ejecución de los recursos, ausencia de coordinación en la gestión y control de la ejecución, entre otros.

## Capitalizar el saber existente sobre el manejo de conflictos en la APP

A partir de diferentes tipos de APP, como se indica en el documento “Creación y consolidación de alianzas” del Programa Nacional de Alianzas (Fundación Corona, Banco Mundial. 2002; 50-52) se ha encontrado que existen al menos, tres situaciones conflictivas recurrentes: los factores externos, las dificultades propias de trabajo en APP y los incidentes críticos en la operación de la APP:

Existen **factores externos** que generan dificultad en el desarrollo de una APP y de sus intervenciones los cuales están relacionados con las condiciones del contexto social que “influyen negativamente en los procesos de mejoramiento de la educación, tales como la pobreza, las condiciones de orden público y otras que provienen de la administración del sistema educativo relacionadas con la inequidad en la asignación de recursos materiales y de personal, así como las decisiones de reorganización y racionalización del sector educativo: fusiones, nombramientos y traslados de maestros” (Fundación Empresarios por la Educación. 2009; 45).

Algunas de estas situaciones pueden afectar la ejecución de la APP; según el caso y la gravedad del mismo, son aspectos que no dependen de ésta y frente a los cuales ella no puede intervenir. En este sentido, puede ayudar un análisis periódico de las amenazas y oportunidades existentes en el entorno y decidir no hacer intervenciones o hacerlas cuando todas las condiciones estén dadas.

La segunda se relaciona con las **dificultades propias del trabajo en APP** y corresponden a la pérdida del horizonte de sentido de la APP, puede generar conflictos en tanto el riesgo es que ésta se vuelva un fin en sí misma y los socios pierdan de vista que se trata de un medio para conseguir una meta más amplia. Otras APP se desgastan, sin mostrar soluciones sobre los problemas que pretendían resolver, y existe desproporción entre los esfuerzos y recursos entregados y los resultados alcanzados. Por ello, es importante que la APP se plantee metas alcanzables y resultados concretos.

La gestión de una APP requiere confianza, visión compartida, actitud para el trabajo en equipo y comunicación fluida, por consiguiente, el protagonismo de alguno de los aliados, para aumentar su poder, genera malestar entre sus pares. En este caso, la clave es garantizar la igualdad de oportunidad de participación y reconocimiento de las organizaciones y las personas vinculadas a la APP. Es importante saber cuando esto no sucede y no está asegurado para todos los aliados.

Un tercer asunto es la aparición de los **incidentes críticos en la operación de la alianza**, que están relacionados con la toma de decisiones sin considerar los acuerdos aceptados por todos, cuando hay modificación de las relaciones de poder e influencia de cada uno de los sectores, o se da un distanciamiento y aparecen rivalidades y competencias. Además, si las tensiones aumentan y aparece un conflicto, los posibles “perdedores” se retirarán, o si algún sector considera que el otro interfiere en sus asuntos internos.

Algunas estrategias que aportan al agenciamiento del conflicto son: promover el uso adecuado de la información, la comunicación y el diálogo para entender el punto de vista de cada aliado y sector. Establecer mecanismos específicos para el intercambio de visiones, experiencias y lógicas para el enriquecimiento mutuo y así disminuir las resistencias, prejuicios y sospechas, reconociendo la labor de los aliados, de los sectores, de los actores regionales y locales y de los beneficiarios que participan.

## Capitalizar el saber existente sobre el manejo de conflictos en la APP

Desde el inicio y gestión de la alianza se debe definir cuál será el manejo que se dará a la propiedad intelectual y a los derechos de autor, registros de marca, entre otros temas que impliquen cómo se manejará la producción y goce de los instrumentos, contenidos y herramientas que se puedan producir durante el trabajo y la existencia de la alianza.

[← Volver](#)

## Retos

A continuación se presentan algunas de las principales situaciones que le plantean retos en el cumplimiento de compromisos a la APP:

- **Entre la permanencia y la rotación de los actores de los sectores**
- **La dinámica institucional es diferente entre los sectores**
- **La apertura al cambio**

### Entre la permanencia y la rotación de los actores de los sectores

La continuidad o discontinuidad en los cargos y funciones de los gerentes, directores ejecutivos, coordinadores de planes/programas/proyectos, funcionarios públicos desde ministros, secretarios de educación, jefes de oficinas de planeación, rectores, docentes, estudiantes, beneficiarios participantes, entre otros; se presenta como un reto en tanto define la articulación de los sectores público, privado y tercer sector, la dinámica de funcionamiento de la APP y el desarrollo de un plan/programa/proyecto educativo.

Estas situaciones pueden generar dificultades en el proceso, truncar la toma de decisiones, la reflexión colectiva, la apropiación de las condiciones del plan/programa/proyecto educativo, afectar la sostenibilidad y la credibilidad de la APP. Si bien se trata de comprender esta dinámica, la entrada de cada nuevo participante hace que se deba contemplar un tiempo y un espacio adicional para que se apropien del proceso.

En este sentido, se requiere de la organización responsable y de la alianza tener presente algunos procesos que favorezca la formación continua de los participantes y procesos de inducción para los nuevos integrantes, generar mecanismos de información permanente que favorezcan la participación, tales como: rotación de documentos que recogen el proceso: actas de las reuniones, acuerdos de los aliados, informes de avances, entre otros.

Los acuerdos construidos entre los participantes y en especial, con el sector público oficial, deberían contemplar que en caso de que una persona se retire, la entidad deberá encargarse de garantizar la participación de otra en igualdad de condiciones y con un perfil idóneo.

### 9.2 La dinámica institucional es diferente entre los sectores

La dinámica institucional, el manejo administrativo y presupuestal en los sectores es distinto. En algunos casos, el sector público oficial puede comprometer recursos, pero su efectividad en la entrega y el acceso a los mismos es difícil, especialmente por los trámites que deben surtir y por el sinnúmero de aprobaciones por las que deben pasar. Ante esta situación es importante, encontrar mecanismos de negociación para no dejar de cumplir con las responsabilidades asumidas y prevenir tiempos adicionales, terminar actividades y cerrar procesos.

Para asumir el reto de manejar las diferencias en las dinámicas institucionales de los sectores, es preciso que desde el momento de gestión de la APP, se establezca un cronograma mensual y anual de reuniones para garantizar una regularidad en los encuentros y en el tratamiento de los temas prioritarios con el propósito de mantener los espacios, los tiempos y las mejores condiciones de trabajo.

De otra parte, el trabajo entre los sectores implica se revisen las leyes y la normatividad del país en la que se implementará la APP para no entrar en problemas de carácter legal sobre todo, en lo relacionado con el manejo de recursos públicos y el erario nacional, esto en caso de que los recursos sean transferidos a algunas de las partes.

Es importante anotar que los recursos públicos siempre están sujetos a una línea programática, una política, un plan, un programa o a un proyecto gubernamental y ello debe quedar explícito en la herramienta legal que se decida, de lo contrario, se puede considerar que se están desviando recursos. De otra parte, se debe conocer qué entidades de control estarán encargadas de hacer seguimiento a dichos recursos y qué información se les debe entregar.

## La apertura al cambio

El trabajo en APP implicará, para las partes que trabajan asociadamente permitirse una apertura al cambio, al igual que para quienes serán sus beneficiarios. Contar con esta disposición facilitará la posibilidad de construir innovaciones a los procesos, identificar dónde y cómo se hará necesario realizar giros y también potenciar sus vínculos con los beneficiarios de sus propuestas.

En algunas experiencias de alianzas que han trabajado en pro de mejorar la gestión de las instituciones educativas se ha visto que una de las prioridades es identificar un grupo de personas que estén dispuestas a promover y generar las transformaciones. Este grupo de trabajo aprende de la forma de funcionamiento de las alianzas, las cuales se constituyen en motor y aliciente para su trabajo, de una parte porque sienten un respaldo institucional que los hace sentir privilegiados y de otra, porque les sirve de ejemplo para sumar esfuerzos y disponerse a los procesos. La apertura de la alianza a hacer las cosas cada vez mejor se verá reflejada en los procesos y los logros de trabajo con los grupos beneficiarios.

[← Volver](#)

## Bibliografía

- Alianza por la educación con calidad y equidad, (2009). Modelo escolar para la equidad. Un desarrollo exitoso para mejorar la calidad de la educación. Medellín, Antioquia.
- Alianza por la educación con calidad y equidad. Consultada en octubre de 2011 en [www.alianza-mepe.org](http://www.alianza-mepe.org)  
[www.alianza-mepe.org](http://www.alianza-mepe.org)  
[www.alianza-mepe.org](http://www.alianza-mepe.org)  
[www.alianza-mepe.org](http://www.alianza-mepe.org)  
[www.aulataller.cta.org.co](http://www.aulataller.cta.org.co)
- Asociación Atocongo. Programa matemáticas para todos. Consultado en agosto de 2011 en [www.asociacionatocongo.org](http://www.asociacionatocongo.org)
- Bancomer. (2011). Programa Becas niños adelante. Consultado en agosto de 2011 [www.ninosadelante.com](http://www.ninosadelante.com)
- BID (2011). Lineamientos sectoriales para Educación. División de Educación. [www.idbdocs.iadb.org](http://www.idbdocs.iadb.org)
- Cámara de Comercio de Bogotá- CCB. (2011). Alianza Empresa Educación. [www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)
- Casamajor, A, Dussel, I, y Montes, N. (2010) Formar docentes para la equidad II. Buenos Aires. Consultada en agosto de 2011 en [www.books.google.com](http://www.books.google.com)
- CEDAC. (2011). Acción por la educación. Recuperado en [www.comunidadeeducativa.org.br](http://www.comunidadeeducativa.org.br). Consultado en septiembre de 2011.
- Fundación por la Educación Cooperativa, FECOOP (2010). Informe de gestión del desarrollo del proyecto en el municipio de Dagua, Valle.
- Federación Antioqueña de ONG, Confederación Colombiana de ONG y Secretaría de Desarrollo Social - Alcaldía de Medellín(2011). Encuentro Nacional de ONG, organizaciones sociales como promotoras de bienes públicos. Informe general. Medellín, Colombia.
- Fundación Corona, Banco Mundial, Programa Nacional de Alianzas, (2002). Elementos metodológicos para el trabajo en alianza entre el sector público, el sector privado y las organizaciones sociales. Bogotá, Colombia.
- Fundación Empresarios por la Educación, (2009). Modelos Escolares para la Equidad, MEPE, Guías para fortalecer su implementación. Bogotá.
- Fundación Empresarios por la Educación, (2010). Informe de gestión 2009-2010. Bogotá, Colombia. Consultado en agosto de 2011. [www.fundacionexe.org.co](http://www.fundacionexe.org.co)
- Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad. Aliarse. Randolph Cardona y Laura Sariego. (2010) Guía metodológica para la formación y desarrollo de alianzas público-privadas para el desarrollo. San José, Costa Rica. [www.aliarse.org](http://www.aliarse.org)
- Fundación Saldarriaga Concha. Proyecto Magia. Consultado en agosto de 2011 en [www.saldarriagaconcha.org](http://www.saldarriagaconcha.org)

- Fundação Vale (2011). Conheça o Ação Educação consultado en agosto de 2011 [www.fundacaovale.org](http://www.fundacaovale.org)
- Fundação Vale (2011). Parceria entre Fundação Vale e prefeituras fortalece educação em cidades do ES e de MG. Consultado en agosto de 2011 [www.saladeimprensa.vale.com](http://www.saladeimprensa.vale.com) Gajardo. M. (2000). La Educación como Asunto de Todos: ¿posible en el futuro? Santiago, Santiago de Chile.
- Gómez. I. (2011 a). Opciones de inversión social privada de naturaleza empresarial en educación básica. Guía de estrategias, orientaciones y ejemplos prácticos. Fundación DIS. Bogotá. [www.fundaciondis.org](http://www.fundaciondis.org)
- Grupo de aprendizaje colaborativo virtual de las ONG aliadas al Programa Proniño, Colombia, de Fundación Telefónica y Fundación DIS (2011). Guía metodológica No 1. Mejor práctica en la elaboración del mapa de actores y mapa de aliados. (Inédito).
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2010) Revolución educativa 2002-2010. Acciones y lecciones. Bogotá, Colombia. [www.cms-static.colombiaaprende.edu.co](http://www.cms-static.colombiaaprende.edu.co)
- Neirotti, E, Poggi, M. (2004). Alianzas e innovaciones en proyectos de desarrollo educativo local. Serie publicaciones de la “Comunidad de Aprendizaje” Fundación Kellog. UNESCO/ IPE sede Buenos Aires, Argentina.
- Observatorio de la calidad de la educación, Ojo a la calidad (2009). Informe estadístico 2008. Manizales, Caldas.
- Observatorio de la calidad de la educación. Ojo a la calidad. Consultada en agosto de 2011: [www.ojoalacalidad.com](http://www.ojoalacalidad.com) y [www.ojoalacalidad.com](http://www.ojoalacalidad.com)
- OEA. Alianza Ingenio La Unión-MINEDUC-INTECAP. Proyecto Alianzas Público Privadas para la Educación y Capacitación de la Fuerza Laboral coordinado por el Departamento de Comercio y Turismo de la OEA. Consultado en agosto de 2011 [www.sedi.oas.org](http://www.sedi.oas.org)
- Parceiros por la Educacao. (2011) Principios y roles de la Alianza y del Estado. Recuperado en [www.parceirosdaeducacao.org.br](http://www.parceirosdaeducacao.org.br) consultado el 8 de diciembre de 2011.
- PREAL. (2009). ExE Perú y algunos aprendizajes para compartir. Consultado en agosto de 2011: [www.preal.org](http://www.preal.org)
- Sabatini. C, Remache. E, y otros autores (2010) “Building Inclusive Societies through Access to Quality Education: The Role of the Private Sector,” New York, Americas Society/Council of the Americas.
- Tennyson, R. (2003). Manual de trabajo en alianzas. Traducción: Manuel Oliveros. Editorial The International Business Leaders Forum (IBLF) y The Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN).
- UNESCO (2007). Educación para todos. Un asunto de derechos humano. Buenos Aires, Argentina. Consultado en agosto de 2011. [www.unesdoc.unesco.org](http://www.unesdoc.unesco.org)
- UNESCO (2011). Informe de seguimiento Educación para Todos. Una crisis encubierta: conflictos armados y educación. Panorámica Regional de América Latina y el Caribe. [www.unesdoc.unesco.org](http://www.unesdoc.unesco.org) (Consultado en internet julio de 2011).
- UNICEF-UNESCO (2008). Un enfoque de la educación basado en los derechos humanos. New York, Estados Unidos.



- Villar, R. (2011) Caracterización y dilemas de las Fundaciones Empresariales en Colombia: Un Estudio Exploratorio. Fundación DIS. Bogotá, Colombia.
- Villar R y Castro A. (2011). Aprender para mejorar. Una guía para organizaciones sociales. Fundación DIS. Consultado en octubre de 2011 en [www.gestrategica.org](http://www.gestrategica.org)

## Agradecimientos y créditos

© Noviembre de 2011 Fundación DIS

### Autoras:

Andrea Osorio Villada  
Istar Gómez Pereira

### Edición de la publicación virtual:

Bernardo González

### Diseño y montaje:

Azoma Criterio Editorial Ltda.  
giro 360 SAS.

Agradecimiento 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.



