¿Cómo contribuyen los empresarios a la mejoría de la calidad de la educación? Redes Empresariales por la Educación en Centroamérica.

PREAL Documentos.
Septiembre 2012

Introducción
i. Implicación de empresarios en los asuntos educativos
ii. Las redes empresariales por la educación: ¿Quiénes son y cómo actúan?
iii. Redes empresariales y su relación con la mejora educativa
iv. Ejemplos de redes empresariales en América Latina: estrategias y formas para influir en la agenda educativa
v. Reflexiones finales
vi. Bibliografía.

Introducción

El Programa Alianzas Empresa Educación, creado en el marco de las actividades del PREAL en el año 2009, fue coordinado por la Fundación DIS de Colombia con el propósito de promover asociaciones para fortalecer su compromiso del sector empresarial con el desarrollo de políticas educativas y medidas de reforma.

Entre 2009 y 2012 el programa trabajó principalmente en asociación con redes empresariales de los países de Centroamérica y República Dominicana y, en ocasiones, en asociación con fundaciones de origen empresarial de países de América del Sur y redes de Responsabilidad Social Empresarial que actúan en la región y fuera de ella. Los países y organizaciones asociadas en esta red incluyo a:

- ✓ Empresarios por la Educación de Guatemala. **http://www.empresariosporlaeducacion.org/**
- ✓ Comisión de Empresarios para la Educación de Honduras (FEREMA) www.ferema.org
- ✓ Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo, FEPADE, El Salvador. **https://fepade.org.sv/**
- ✓ Foro Educativo Nicaragüense, Eduquemos, Nicaragua. **http://www.eduquemos.org.ni/**
- ✓ Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional, COSPAE, Círculo Empresarial por la Mejoría de la Calidad de la Educación & Foro Unidos por la Educación y Unidos por la Educación, Panamá **http://www.cospae.org/**
- ✓ Educa, República Dominicana. **http://www.educa.org.do/**
- ✓ Todos pela Educacaco, **https://www.todospelaeducacao.org.br/**
- ✓ Asociación Empresarios por la Educación Perú. **http://empresariosporlaeducacion.org.pe/**

i. Implicación de empresarios en los asuntos educativos

La implicación de los empresarios y las empresas en los asuntos educativos, es quizás el resultado de una suma de factores y elementos provenientes desde diferentes frentes, queremos rescatar en este documento tres principalmente: las transformaciones en la visión del estado y el papel del mercado; el llamado mundial a propiciar la coparticipación de la sociedad civil para atender los retos vigentes y por último, la conciencia o los sentidos construidos por los empresarios. Son estos los tres elementos que se ampliaran a continuación.

1. Las transformaciones del estado y la apertura del empresariado como agente social:

Uno de los grandes debates de la humanidad ha girado en torno a cuál debe ser el papel, el tamaño y el alcance del Estado y el mercado, tanto en una economía capitalista como en una régimen democrático. También se ha debatido sobre cuál debe y puede ser la mejor interacción posible entre ambos actores. Joseph Stiglitz (1996, p. 12-13), premio Nobel de Economía del año 2001, plantea algunas cuestiones claves. "¿Por qué el Estado hace unas cosas y no otras? ¿Por qué ha variado el alcance de sus actividades en los últimos cien años y por qué más en unos países que en otros? ¿Realiza el Estado demasiadas actividades? ¿Realiza bien las que intenta realizar? ¿Podría realizarlas mejor? Estos son los interrogantes (…) que han constituido el eje, durante siglos, de debates políticos, filosóficos y económicos. Estos continúan y (…) han contribuido enormemente a comprender mejor las cuestiones al hacernos tomar conciencia de las virtudes y las limitaciones tanto del sector público como del privado".

Desde que se empezaron a configurar las primeras instituciones estatales económicas y las primeras empresas privadas, tanto el Estado como el mercado han tenido periodos de hegemonía, donde las funciones, el alcance y la importancia de uno de los dos actores en el desempeño, las reglas y la evolución de la economía, se imponen y dominan sobre la otra, con el respaldo de teorías académicas y escuelas de pensamiento.

Dos grandes periodos respaldados por sustentos teóricos dominaron gran parte del siglo pasado y el actual. La primera gran etapa, dominada por la intervención decidida y creciente del Estado, inició pocos años después de la Gran Depresión de 1929. En efecto, desde 1933 el presidente estadounidense Franklin D. Roosevelt centró sus acciones de gobierno en la lucha contra el desempleo y la crisis, usando políticas de intervención del Estado poco conocidas, como un riguroso control estatal del sistema financiero y aumentar el gasto público (Cuevas, 1997 p. 614). A este conjunto de acciones se sumaron otras alrededor de la importancia del rol de Estado en la economía. Pocos años después, este conjunto de intervenciones encontraron soporte académico con la obra de John Maynard Keynes, "La Teoría General del Empleo, el Interés y el Dinero".

Finalizando la década de los años setenta, y tras casi cinco décadas de auge, las teorías de Keynes fueron perdiendo popularidad y ascendencia entre economistas y tomadores de decisiones. La poca capacidad para controlar la inflación, haber subestimado los incentivos para el crecimiento de largo plazo, el rígido control sobre precios y salarios, la limitada información que el Estado puede recabar sobre algunos aspectos claves del

mercado, y la dificultad para controlar la burocracia, entre otras razones, agrupadas como las fallas del Estado, fueron algunas de las principales razones.

Con este declive paradigmático, surgió otro de los ejemplos más significativos de escuelas de pensamiento que han trascendido las aulas para aplicarse en el diseño de políticas públicas, esta vez ya del lado del mercado, de la mano de las tesis del economista austriaco Friedrich von Hayek. Su tesis del «Estado mínimo», que limita sus funciones a cuestiones básicas seguridad, cumplimiento de la ley y promoción de la libertad de empresa, inspiró las ideas de los gobiernos republicanos en Estados Unidos y de los conservadores en el Reino Unido donde encontraron un escenario propicio para su aplicación. Las teorías pro mercado también se aplicaron en América Latina, durante los últimos años de la década de los ochentas hasta comienzos de la primera década del 2000, donde se adoptaron bajo el nombre general del Consenso de Washington.

Las fallas del mercado, que empezaron a hacerse más notorias en América Latina, donde las fuerzas del mercado encontraron pocas restricciones, han hecho revalorar sus bondades. La ausencia de competencia en algunos mercados, la existencia de los monopolios, la restricción de oferta sobre algunos bienes públicos, y las externalidades negativas, fueron las fallas más relevantes.

En forma paralela a la hegemonía del mercado, los Estados, unos más que otros, fueron perdiendo paulatinamente el poder de controlar y dirigir algunas de las dimensiones más importantes de los procesos sociales y económicos que los afectan, desde que la globalización ha venido imponiendo sus reglas y dinámicas (Castelles, 2003 y Kaldor, 2001). Esta pérdida de poder, involuntaria en algunos casos y consentida y en otros, fue adoptada o asimilada por otros actores, en donde las transferencias de poder variaron en número, intensidad y grado de profundidad de país a país.

Uno de los actores fundamentales en este proceso han sido las empresas. Algunas aprovecharon este vacío de poder estatal para favorecerse y ampliar su poder, sin mayores consideraciones hacia el bienestar de sus grupos de interés. Otras por el contrario, han sido responsables con la sociedad y han ejercido su rol con destacados aportes a la sostenibilidad económica, social y ambiental de los países en los que operan. Incluso, muchas compañías privadas prácticamente han sustituido el rol del Estado en la provisión de algunos bienes y servicios en regiones geográficas muy alejadas de los grandes centros de poder o en catástrofes naturales, donde la rapidez de la respuesta es fundamental.

Con las fallas del mercado, y la moderación de las fuerzas de la globalización, el péndulo fue acercándose de nuevo hacia Estado. En efecto, “la percepción mayoritaria es que el Estado es fundamental para resolver los problemas de la ciudadanía. (…) junto con ello, se ha comenzado a revalorizar su papel redistribuidor y la idea de la inversión social como clave para la reducción de las desigualdades (…). La pregunta es si el Estado que se ha configurado en los últimos años tiene la capacidad para enfrentar los nuevos desafíos” (Cunill Grau, 2009 p. 35).

A pesar de la revalorización sobre la importancia del rol del Estado en la economía, su capacidad para enfrentar los desafíos del desarrollo no ha alcanzado todo su potencial. Adicionalmente, el tamaño, la complejidad y los costos de enfrentar los retos sociales y económicos, impiden que estos puedan ser afrontados en forma exitosa de manera individual y aislada por cualquier actor que pretenda resolveros.

Esta realidad, lleva el reconocimiento explícito de que “tanto el Estado como el mercado son instituciones imperfectas. La idealización de uno y otro ha llevado a pedirles más de lo que podían ofrecer. Y los que idealizan cualquiera de las dos instituciones, sea el Estado o sea el mercado, con su insistencia en oponer sistemáticamente lo público y lo privado, han renunciado y renuncian a explorar los espacios de complicidad entre Estado y mercado” (Bel, 2004 p. 246)

Esta situación, ha impulsado y favorecido el surgimiento de nuevas formas de actuación y cooperación, “nuevos espacios de complicidad” que reúnen y potencian los recursos, la experiencia, los esfuerzos y saberes, de las instituciones del sector público y del sector privado, de manera que se puedan afrontar los desafíos del desarrollo humano con soluciones más eficaces y sostenibles. Una de estas formas de actuación y cooperación que han sido privilegiadas, han sido denominadas como Alianzas Público – Privadas (APP).

Bajo esquemas de APP y otras formas de asociación, como las programas y proyectos sobre RSE e Inversión Social Privada – ISP, que desde el sector privado se impulsa, los gobiernos, sean de carácter nacional, regional o local, han significado contar con aliados que aportan recursos humanos, técnicos y financieros, para mejorar la ejecución de sus políticas y proyectos públicos, y para ampliar la cobertura de las poblaciones beneficiarias y el alcance geográfico de sus intervenciones. Para las empresas, todas estas formas de intervención, han significado una importante herramienta para poder materializar sus políticas de RSE y/o ISP; influir la ejecución y potenciar el alcance de una o varias políticas públicas; y contribuir al desarrollo de la sociedad en la que ejercen su actividad económica con acciones alineadas con las prioridades del Estado, mediante intervenciones más sostenibles y pertinentes a los problemas reales y significativos de las comunidades en las que operan.

Aunque en los últimos años el péndulo y la batuta de la dirección de los asuntos económicos se ha devuelto hacia el Estado, revalorizando la importancia que tiene su intervención para la corrección de las imperfecciones del mercado, especialmente las que se relacionan con la distribución de la riqueza, la provisión de bienes públicos, y la existencia de los monopolios y las externalidades negativas que produce la acción privada fundamentalmente sobre el medio ambiente, esta vuelta del péndulo, ha sido menos extrema y más consciente de la importancia que tiene la acción del mercado sobre la producción de riqueza y creación de bienestar.

Este reconocimiento ha permitido que el Estado favorezca cada vez más la intervención social de todos los actores que pueden favorecer el progreso y el bienestar social. Las organizaciones no gubernamentales, las agencias de cooperación internacional, las agencias y organizaciones multilaterales, los thinks thanks, los sindicatos, los gremios, son algunos de estos actores, que pueden encontrar mayores espacios de participación en los principales escenarios de definición de lo público.

Y es dentro de esta rica gama de actores que también se encuentran las empresas privadas, que gracias a su poder económico, a la acertada comprensión global de la realidad de los territorios donde operan, al conocimiento que han desarrollado en el propio ejercicios de su actividad empresarial que les permite alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia en el desarrollo de tareas complejas, se convierten en protagonistas de primera línea del desarrollo.

Y es desde esta posición que han decidido ejercer acciones responsables, de manera que puedan contribuir con el desarrollo de la sociedad, desde la estimación que hacen sobre los retos más significativos que ella tiene, y desde la valoración que hacen de dónde pueden tener más impacto sus aportes y capacidades.

2. Apertura y llamado mundial a la corresponsabilidad en educación:

Las deficiencias del Estado en América Latina como máximo responsable del desarrollo de las sociedades, particularmente acentuadas en el contexto de la globalización de los años noventa, hicieron que la responsabilidad del desarrollo se hiciera una tarea de toda la sociedad. En esta tarea, los distintos actores sociales dejaron de adoptar un papel pasivo, coyuntural y reactivo, para asumir un rol activo, propositivo y permanente en la búsqueda de mejores condiciones económicos y sociales.

La construcción de lo público, en un sentido amplio, dejó entonces de ser una responsabilidad exclusiva de las entidades gubernamentales, para volverse una meta de todos los miembros de la sociedad. Los intereses privados alrededor de la construcción de lo público, no eliminan sus propios intereses y objetivos, también legítimos y válidos, sino que los complementan y potencian. Y nada más natural y lógico que los actores privados se concentren en el desarrollo de los temas públicos que más les interesan, tanto desde el punto de vista filosófico como material; en los temas donde creen que más pueden aportar y donde creen que más retornos y beneficios pueden tener sus aportes económicos, técnicos y humanos.

En esta conjunción de intereses y coyunturas, al Estado en sus distintos niveles, órdenes y poderes, le corresponde definir los grandes derroteros del desarrollo; garantizar el imperio de la ley, el acceso a la justicia y el monopolio de la violencia; y facilitar, posibilitar y potenciar la intervención de todos los actores de la sociedad civil. A

> "otros grupos como el empresarial les compete actuar para promover un entorno propicio para la actividad productiva y la competitividad, con el establecimiento de reglas de juego y de un ambiente de legitimidad adecuados para enfrentar las condiciones de un mundo en competencia abierta. También les corresponde asumir con otros grupos de la sociedad responsabilidades colectivas que el Estado no puede desempeñar por sí solo como es el caso, por ejemplo, de la capacitación del capital humano y la innovación tecnológica para la modernización y eficiencia del mundo productivo, la competitividad sistémica y, al fin de cuentas, la creación de riqueza nacional bajo criterios de justicia distributiva. Sólo con su activo compromiso como empresarios por avanzar en la inclusión social mediante la inversión y la creación de riqueza en condiciones de competencia, y como ciudadanos por fortalecer la democratización participativa con la promoción, apoyo y su propia vinculación a los procesos de deliberación ciudadana sobre asuntos de interés colectivo, el empresariado podrá adquirir con credibilidad y legitimidad el papel de liderazgo que le compete" (Garay, 2000, p.).

El reconocimiento del aporte que en la construcción de lo público puede realizar el sector empresarial, pasa por la firme creencia de que "el único camino que tenemos para construir los bienes públicos, sociales, colectivos, privados y estatales es a través de una articulación de los tres sectores: público, privado y social. No es posible construir bienes

públicos sin la empresa, sin el estado y sin las organizaciones", toda vez que "la igualdad en una sociedad no es posible pero la equidad siempre es posible. Y la equidad depende fundamentalmente de la calidad y la cantidad de bienes públicos que esa sociedad sea capaz de producir, de cuidar y de sostener" (Toro, 2011).

Es en esta coyuntura y transición de poderes y roles, en la que el sector privado latinoamericano ha decidido mayoritariamente participar con la construcción de un bien público esencial, indispensable y necesario para sentar las bases fundamentales de un desarrollo sostenible: la educación.

Egoísmo ilustrado

La solidaridad, la caridad, la filantropía, entre otras manifestaciones sociales de canalización de recursos humanos, técnicos y financieros, entre distintas esferas de la sociedad civil, pueden considerarse como expresiones del egoísmo ilustrado. Entendido este como la compresión racional e individual de que a cada persona le conviene el bienestar ajeno y le perjudica su malestar, pues entre más hombres gocen de una existencia satisfecha, más fácil y seguro será disfrutar de la propia libertad.

El egoísmo ilustrado así entendido, implica que "el destino de la intervención social del hombre no es sacrificar al individuo para perfeccionar lo colectivo, sino perfeccionar lo colectivo para dar nuevas oportunidades de gozar al individuo" (Savater, 1992)

En el sector privado, el egoísmo ilustrado se ha concretado de manera más específica en los últimos 20 años, bajo los nuevos paradigmas de desarrollo y sostenibilidad, en la ISP y la RSE. La RSE "se concretó en el llamado "modelo de egoísmo ilustrado" según el cual la RSC contribuiría a maximizar a largo plazo el valor para el accionista, y la RSC se presentó como auténtico poder blando ("poder social") de las empresas" (Dominguez, 2011). El egoísmo ilustrado del sector privado latinoamericano, canalizado en proyectos y programas de ISP y RSE, ha encontrado en la educación, un campo fértil de expresión y materialización.

La principal razón para entender este interés, se encuentra en la relación que existe entre la calidad de la educación de un país y el crecimiento del sector privado. En efecto, las empresas privadas son, en la gran mayoría de los países latinoamericanos, las mayores beneficiarias y usuarias del capital humano. Y aunque la globalización, la fuga de cerebros y las migraciones de personas, han favorecido y facilitado las posibilidades de encontrar trabajo en un país distinto al de origen, la principal fuente de empleadores de las compañías privadas, sigue siendo esencialmente local.

La innovación, la permanencia en el tiempo, la competitividad, la posibilidad de competir en contextos cada vez más globalizados, son variables intrínsecamente relacionadas con el nivel del capital humano de un país. Es por esto que "de todos los problemas sociales que vale la pena resolver, la educación es quizás la que más se encuadra en el propio interés empresarial a largo plazo. Después de todo, es la mejor manera de garantizar una disponibilidad sostenida de trabajadores que sean calificados en las próximas décadas" (Shakira, 2012)

Con la Declaración Mundial sobre Educación para Todos (1990), en la que se acordaron algunas metas para satisfacer en el mundo las condiciones básicas de aprendizaje, se convocó en el mundo a un esquema de trabajo articulado entre los sectores público,

privado y de la sociedad civil para hacer de la educación básica un derecho garantizable con el compromiso y aportes de los diferentes miembros de una sociedad.

Señala la Declaración en el Artículo VII:

> "Las autoridades educacionales -nacionales, regionales y locales- tienen la obligación preponderante de proporcionar educación básica a todos, pero no puede esperarse de ellas que suministren la totalidad de los elementos humanos, financieros y organizativos para esa tarea. Será necesaria la concertación de acciones nuevas y revitalizadores a todos los niveles: acordar convenios entre todos los subsectores y todas las formas de educación (...); convenios entre el departamento de educación y otras dependencias gubernamentales, el sector privado, las comunidades locales, los grupos religiosos y las familias. El reconocimiento del rol vital de los maestros y de las familias es particularmente importante. La concertación genuina de acciones contribuye a la planificación, realización, administración y evaluación de los programas de educación básica, Las acciones concertadas están en el corazón de lo que llamamos "una visión ampliada y compromiso renovado". (p.6).

Adicionalmente en la Declaración de Jomtiem se convoca y reconoce que todos los miembros de la sociedad tienen una contribución que aportar, en tanto la complejidad de las necesidades básicas de aprendizajes se requiere implementar acciones y estrategias en las que la sociedad entera: familias, profesores, comunidades empresas privadas (incluidas las relacionadas con la información y la comunicación), organismos gubernamentales y no gubernamentales participen en conjunto con las autoridades educativas en la planificación gestión y evaluación de las formas y procesos de la educación básica.

Dicha postura se sostuvo en la reunión en Dakar en el 2000 con la actualización de los compromisos para lograr una educación básica universal en cada país y la construcción de otros nuevos. Así en Dakar los países participantes se comprometen al 2015 con: la extensión y mejor atención de la primera infancia, educación integral en especial de los niños más vulnerables y desfavorecidos; primaria universal gratuita y obligatoria; jóvenes y adultos con acceso equitativo a aprendizajes de calidad y adecuados; mejoras substanciales en las tasas de alfabetización; supresión de las disparidades de géneros entre la enseñanza primaria y secundaria al 2005 y al 2015 igualdad educativa entre los géneros, aplicación de estrategias integradas para propiciar el cambio de prácticas, actitudes y valores que favorezcan la igualdad de géneros; mejorar la calidad de la educación garantizando aprendizajes mensurables en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas principalmente; proveer de ambientes y en tornos educativos favorables y equitativos; mejorar la competencia, animo y condición social de los docentes; aprovechar nuevas tecnologías de la información y la comunicación; fortalecer sistemas de gestión capacitados, que rindan cuentas e incentiven la participación; focalización en sistemas educativos afectados por conflictos e implementación de programas educativos encaminados a favorecer el entendimiento mutuo, la paz, la tolerancia y contribuyan a prevenir la violencia y los conflictos; aportar a prevenir la pandemia del VIH SIDA; supervisar y monitorear los avances en los objetivos en todos lo niveles (nacional, regional e internacional). (Unesco, 2000).

Se entendió que la cooperación regional y la participación de los diferentes actores del

plano nacional serían la clave para el logro de los objetivos y finalidades de la Educación para Todos, necesario además para reducir la pobreza y disminuir las brechas entre país y en cada sociedad. Se convocó así a fortalecer el liderazgo en el plano nacional y una mayor voluntad política evidenciada en recursos. En especial, en aquellos países en los que la dificultad de recursos se convirtiese en obstáculo, se convocaría a los organismos multilaterales y bilaterales de financiación y al sector privado. (Ibid)

Sin dejar de comprender el papel de los gobiernos y los estados en esta labor, el movimiento Educación para Todos, comprende e incentiva la importancia de fortalecer la coparticipación de diferentes actores en términos económicos, y en asuntos relacionados con la gestión, la enseñanza y la toma de decisiones. La coparticipación convocada en Dakar implica la construcción de planes participativos, compartir información, conocimientos prácticos y recursos de diferente índole, fortalecer la confianza, el respeto y la rendición de cuentas, involucrar medios de comunicación como un aliado de los debates y en beneficio de la población que no asiste a la escuela, favorecer una legislación por la coparticipación y espacios consultivos; colaborar en el desarrollo de sistemas adecuados de información y datos, apoyar la mejora de infraestructura. (ibid).

Siguiendo el espíritu de estos esfuerzos internacionales para sumar compromisos en pro de la educación, cabe también mencionar el proceso de "Metas educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios" impulsados por los Ministros de Educación y gobiernos iberoamericanos, la OEI y respaldado por la sociedad en general. Estas Metas buscan reforzar políticas educativas de los países participantes, cohesionar a la comunidad iberoamericana en torno a unos objetivos comunes: lograr que más alumnos estudien, durante más tiempo, con una oferta de calidad reconocida, equitativa e inclusiva y en la que participe la gran mayoría de las instituciones y sectores de la sociedad. (CEPAL, OEI y Secretaría General Iberoamericana, 2010).

Con estas Metas se busca

> "(…) incorporar a la sociedad toda en el debate de las metas y de sus indicadores, en su refrendo, en su seguimiento posterior y en su compromiso activo para lograrlas. No es posible situar la educación iberoamericana en el nivel deseado a lo largo de una década sin la sensibilidad y el concurso de la gran mayoría de la población, especialmente de aquellos que tienen una mayor formación y responsabilidad: gremios de profesores, asociaciones de padres de familia, instituciones, universitarios, empresas, organizaciones sociales, etcétera.
>
> En el compromiso solidario se encuentra otro de los rasgos definitorios del proyecto. Se pide a los países iberoamericanos con mayores recursos, a los organismos internacionales de financiación, a las agencias de cooperación a las empresas que han asumido su responsabilidad social corporativa y a las instituciones y fundaciones dedicadas a la educación y a la inclusión social, que apoyen a los países y regiones con mayores dificultades educativas para la consecución de las metas planteadas. De esta forma será posible avanzar juntos en la construcción de sociedades democráticas, justas y solidarias, y que alcance su pleno sentido el formar parte de la comunidad iberoamericana de naciones." (ibid, p. 17).

Como ejemplo de la movilización del sector privado en torno a las Metas 2021, El BBVA y la OEI suscribieron una alianza en la que le BBVA manifiesta su apoyo total con la iniciativa y en específico con algunas de sus metas, aportando un millón de becas a través del programa Niños Adelante. Trabajará por favorecer a 28.000 docentes de educación inicial con programas de capacitación; potenciará la educación en valores en el marco de

la meta 11 con el Programa Valores de Futuro; apoyará la formación de adultos a través del programa Adelante con tu futuro y con programas de educación en emprendimiento y se compromete a gestionar recursos de terceros para apalancar dineros adicionales en pro de la educación.

3. Empresarios que apoyan la educación:

Además de la apertura que las transformaciones del estado y el mercado hacen a la participación de los empresarios en los asuntos públicos, y del llamado mundial para involucrar al sector privado en la mejora educativa para garantizar el derecho a educación, cabe incluir los sentidos que los empresarios y desde sus empresas atribuyen al involucrarse en educación.

Existen sentidos pragmáticos, emotivos, éticos, racionales. A continuación se listan algunos de los identificados por el programa en las entrevistas y a partir de otros diálogos informales sostenidos a lo largo del desarrollo del Programa:

Los sentidos pragmáticos: asociados a la rentabilidad que puede representar para el negocio:

- **Invertir en educación es invertir en el capital humano:** lo cual revertirá en mejores y más cualificados empleados. Las empresas asumen sobre costos para revertir los déficits del sistema educativo, por tanto, un diálogo con el sector educativo genera beneficios para el sistema (enseñar con pertinencia), los estudiantes (fortalecen sus capacidades para desempeñarse en el mundo laboral) y el empresariado (personal más cualificado y en mejores condiciones formativas).
- **Invertir en educación es invertir en los consumidores:** el mercado se nutre además de consumidores formados, demandantes de productos y en condiciones de pagar los costos asociados a su calidad e innovación.
- **Reputación y visibilización positiva:** estas acciones generan impactos en el reconocimiento positivo de la empresa con sus diferentes grupos de interés y favorece un escenario que legitima las intervenciones de la organización.
- **Beneficio a la cadena de valor:** en términos de cualificar intencionadamente personal para las demandas de la organización. Esto ocurre especialmente en contextos en los que las empresas invierten en la formación de técnicos o tecnólogos que son reclutados por la misma organización.

El sentido ético y compromiso moral: asociados a su compromiso con el bien-estar común:

- **Como líderes del desarrollo y ciudadanos:** los empresarios que reconocen este tipo de sentidos comprenden que a la par que son líderes del desarrollo económico son ciudadanos con responsabilidades y en condiciones de retribuir al país y propender por su mejora. Como ciudadanos tienen influencia, capacidad de negociación, formación, visión estratégica y todo esto puede ser puesto al servicio de la mejora educativa.
- **Desarrollo de las sociedades y Comunidades:** sin educación ningún país prosperará, el éxito de sus empresas los hace a su vez conscientes del importante papel que pueden jugar en el desarrollo de las sociedades. No se trata sólo de generar un ambiente favorable para el negocio y la comercialización de sus

productos o servicios, se trata de una ganancia generalizada para el conjunto de la sociedad.

El pensamiento estratégico: donde puede estar la mayor oportunidad de cambio social:

- **Invertir en educación es la inversión más estratégica:** es una inversión estratégica para lograr el desarrollo social, favoreciendo la competitividad económica, el desempeño ciudadano y la equidad social.
- **Clave para lograr sociedades competitivas**: sociedades competitivas requieren ciudadanos competitivos, y para ello, la educación es clave. Sin capital humano que responda a las demandas, las empresas se verán obligadas a contratar fuera o retrasar su desarrollo, disminuyendo opciones de empleo bien remunerado. En este sentido invertir y propender por una educación de calidad es la mejor alternativa.

Los sentidos emotivos: relacionados con sus apuestas personales:

Los cuales se identifican en dos frases pronunciadas por empresarios:

- *"Dios nos ha favorecido (a mi hijo y a mí) por habernos dado la mejor educación posible. Esta educación quizás nos ha ayudado a tener éxito. Tenemos que dar algo a cambio, tanto desde una perspectiva filantrópica como egoísta. (…). La educación es la antítesis de la ignorancia. La ignorancia causa pobreza. Pienso en mis nietos que son estudiantes de honor en el Colegio Carol Morgan en Santo Domingo y me pregunto cómo podrán vivir con la gran masa de niños que no tiene educación en la república Dominicana. Tendrán una hipoteca social que es insoportable."* Empresario y fundador EDUCA: Gustavo Tavares En: Bernbaum & Locher (1998), p. 4.

- *"Yo creo que es más fácil quizás meterse en los temas ambientales "vender algo verde", no obstante, cómo me preocupo de dejar un mejor planeta a mis hijos y no de dejarle unos mejores hijos al planeta?. Ese es el sentido de la educación. Si yo no invierto en el capital humano, estos podrán destruir todo. Tenemos importante problemas sociales y grandes desafíos económicos, lo que vemos es una consecuencia de nuestra incapacidad para hacerle frente a los retos del mundo. La único manera de hacerle frente es la formación. No veo causa más importante."* Empresario Gaspar García de Paredes, Fundador y Presidente Unidos por la Educación Panamá.

El debate hoy por hoy para los empresarios no radica tanto en por qué aportar a la educación, sino en cómo hacerlo de manera que genere impactos, sume a la atención de los retos más acuciantes. En los últimos años, la forma en que las compañías privadas han ido apoyando la solución de los problemas educativos, ha venido creciendo en complejidad. Aunque los modelos asistencialistas de donaciones puntuales y restringidas -importantes para determinadas necesidades y contextos-, siguen existiendo, el tejido empresarial ha ido escalando y sofisticando la forma que cómo interviene en los asuntos educativos.

Algunos de los criterios que han venido incorporando en sus programas educativos, incluyen:

- Selectividad, en donde los temas o actores favorecidos se escogen de manera muy cuidadosa de acuerdo a sus necesidades y capacidad de aprovechar bien los recursos ofrecidos, se basan para ello en diagnósticos o estudios de la zona y algunos hasta se apoyan en análisis de criterios para definir las intervenciones que puedan ser más estratégicas y generar mayor impactos;
- Armonización, en donde se identifican otras organizaciones que trabajen en los mismos temas, áreas o con los mismos actores de interés, para determinar cómo se pueden sumar sinergias y potenciar los insumos, de manera que se aumente el impacto;
- Alineamiento, en donde se busca trabajar de manera conjunta con los sistemas educativos gubernamentales del orden local, regional y nacional, de manera que se puedan construir más fácilmente capacidades y los esfuerzos pueden ser más sostenibles y escalables; y
- Evaluación, en donde las intervenciones empiezan a ser objeto de evaluaciones de impacto, que miden en forma cualitativa y cuantitativa los cambios logrados, la satisfacción de los beneficiarios y el costo de oportunidad de los recursos usados (Rogers, 2010)

En simultáneo a sus intervenciones directas con sus grupos de interés, algunos empresarios interesados en ampliar el impacto de las intervenciones y en promover cambios reales y sostenibles de política, han resuelto asociarse con otros creando plataformas amplias de intervención. Estas plataformas son las que nos ocuparan en este documento, en qué consisten, cómo actúan y cuáles son sus principales retos y aprendizajes, son los elementos que desarrollaremos a continuación.

ii. Los Grupos empresariales por la educación: ¿Quiénes son y cómo actúan?

Se trata de agrupaciones creadas, consolidadas y sostenidas por empresarios de alto reconocimiento, de diferentes sectores de la economía y vinculados voluntariamente. Estas organizaciones no producen bienes ni ganancias para sus miembros, y si alguna de ellas presta servicios que son pagos, los recursos son invertidos en su sostenimiento y en pro de garantizar el desarrollo de programas que ayuden a cumplir su misión.

Comparten el propósito de motivar y sostener acciones relevantes en torno a la mejora educativa de sus países y a garantizar el acceso y permanencia a una educación de calidad y pertinente para las actuales demandas sociales económicas y políticas. No tienen carácter partidista, tampoco defienden intereses gremiales, antes bien con el criterio común de la importante y urgente tarea de mejorar la educación se comprometen en el desarrollo de procesos de mediano y largo plazo.

Estas organizaciones en general se concentran en el ciclo básico de escolarización, sin desconocer la importancia de la educación en los diferentes ciclos de la vida. Comparten y reconocen la educación como un derecho que corresponde al estado garantizar, no obstante, sus miembros se asumen corresponsables del éxito educativo y por tanto, suman esfuerzos para promover una agenda educativa que favorezca condiciones de equidad, ambientes favorables, involucre y movilice a la ciudadanía, comprometa a los gobiernos con políticas de estado decididas y presupuestos claros y suficientes.

También para algunas de ellas, la educación es el camino para formar capital humano, clave para el desarrollo económico de los países, para la producción y adopción de innovaciones tecnológicas. Se espera que la educación, habilite en conocimientos y aptitudes que favorezcan en los jóvenes su futuro desempeño laboral y un ingreso económico digno. Se encuentra una relación estrecha entre los mayores años de formación y mejores posibilidades de ingreso. En aras de propiciar una educación que favorezca al desarrollo económico y a la movilización social, se busca propender por una educación de calidad articulada con las demandas de conocimiento y aptitudes de las economías y los mercados.

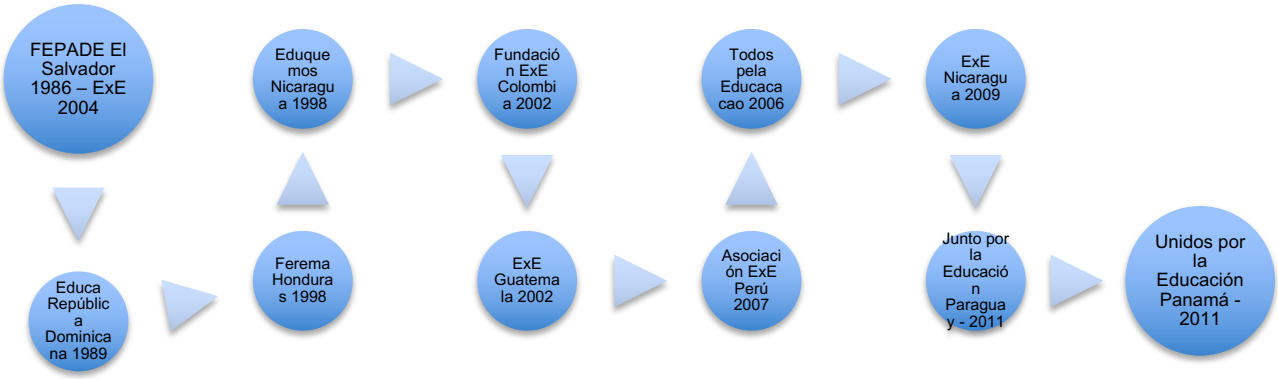
En general, y algunas con mayor evidencia en sus intervenciones, reconocen que el empresariado no puede actuar sólo en un tema que compete a la sociedad en general. Organizaciones como Todos pela Educacao identificó la enorme riqueza de incorporar a diversos sectores y actores en la educación como una agenda de TODOS, la sigue en su estrategia la naciente agrupación Unidos por la Educación en Panamá. Aunque en general todas se relacionan con organizaciones de diferente naturaleza y origen al empresarial para emprender procesos de impacto y repercutir en la agenda educativa, sí es necesario establecer la diferencia entre:

- Organizaciones creadas, dirigidas y representadas por empresarios: EDUCA, ExE Colombia / Perú / Guatemala / Nicaragua, FEREMA, FEPADE. Estas organizaciones tienden a estructurarse con una doble agenda, de una parte desarrollo de programas y proyectos atractivos para los empresarios y empresas, pertinentes para las demanda de la agenda educativa.
- Organizaciones de la sociedad civil cuyo origen y apoyo cuenta con la participación de empresarios: Todos pela Educacao y Unidos por la Educación. Enfocados en avanzar en la movilización social y la incidencia en políticas educativas.

Estas organizaciones se han venido consolidando al final de la década de los 80´s y hasta hoy. Entre 1986 y 1989 se crearon FEPADE y EDUCA, la primera con la misión de fomentar el desarrollo de la educación en El Salvador y capacitar al mayor número de personas posibles para garantizarles la obtención de empleos y mejorar su nivel de vida. EDUCA con el propósito de incentivar la reforma educativa en República Dominicana y en respuesta a la necesidad nacional de una mejor educación que favorezca el desarrollo y la competitividad del país.

Promovidos por las dinámicas nacionales, por los liderazgos de los empresarios, el apoyo de organismos internacionales y de organizaciones pares, se han continuado consolidando nuevas organizaciones, trazando entre ellas intercambios de aprendizajes según sus experiencias. A continuación se presenta un gráfico con algunas de las organizaciones identificadas y organizadas según fecha de constitución.

Algunos grupos consolidados con el liderazgo empresarial a la fecha



Estas organizaciones se han consolidado formalmente[1], cuentan con representación legal lo cual favorece la movilización de recursos nacionales e internacionales y con un equipo de trabajo pequeño y especializado encargado de mover los temas. Las Directivas de las organizaciones, generalmente tienen un perfil muy cualificado, caracterizado por alta capacidad gerencial, amplia experiencia en los asuntos educativos y capacidad de movilización de alianzas. Estas agrupaciones han definido líneas estratégicas y focos de sus intervenciones, en torno a lo cual orientan sus acciones, con muy pocas excepciones las organizaciones actúan fuera de su foco. A su vez, captan algunos recursos básicos de apoyo de sus miembros, que son parte de la asamblea.

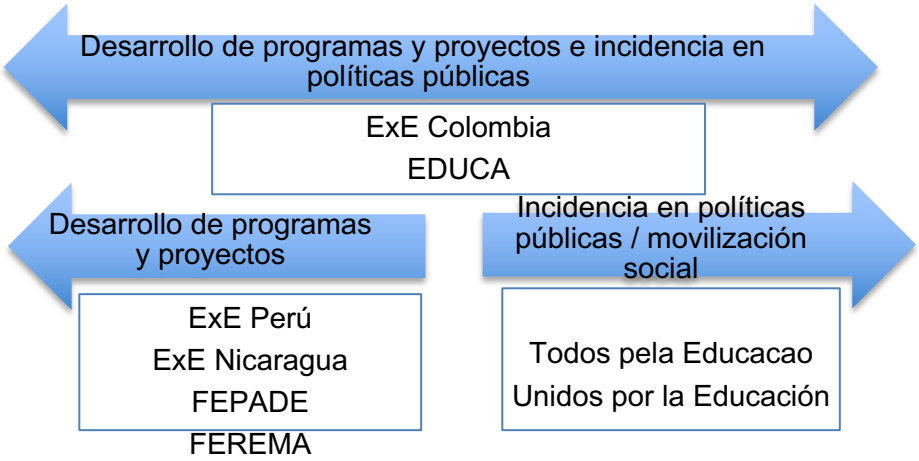
Tienen como origen común, la idea y liderazgo de empresarios con amplia capacidad de convocatoria y motivación a otros, son una voz convocante, reconocida por su compromiso con los temas sociales y educativos. Se destacan como ejemplos los Señores, Ernesto Maduro (Honduras), Gustavo Tavares (República Dominicana), Nicanor Restrepo y Antonio Celia (Colombia), Jorge Gerdau Johannpeter (Brasil), José Miguel Morales (Perú), Aurora Gurdián de Lacayo (Nicaragua).

Aunque todas las organizaciones gozan de reconocimiento en sus países por sus labores, sus niveles de desarrollo y logro son disímiles. Actúan en contextos, con retos, capital social para el trabajo colaborativo, niveles de implicación y desarrollo del sector empresarial diferentes. Por ejemplo, Eduquemos y ExE Nicaragua no cuentan con un ambiente político favorable, tienen una relación distante con los gobiernos y aún cuando existe un sector privado sensible y motivado por la educación, en su mayoría sus

[1] Unidos por la Educación avanza en sus consolidación como Fundación.

acciones y recursos son invertidos en pro del bienestar de sus grupos de interés como negocio. Colombia por su parte, cuenta con una historia más favorable de relaciones público privadas y con un grupo de empresarios que valoran la importancia de aportar tiempo y recursos a una agenda nacional de educación.

Algunas de estas organizaciones se han dedicado a ejecutar programas y proyectos siendo prestadoras de servicios (FEPADE); otras implementan programas innovadores y sólidos que pueden ser escalables en diferentes contextos y resuelven temas relevantes (ExE Perú), otras se dedican a los temas de gestión de políticas educativas (Todos pela Educacao - TPE) y otras desempeñan roles tanto en la construcción y realización de programas piloto como en la concertación y movilización de política educativa (ExE Colombia). A continuación un gráfico con algunas organizaciones clasificadas según su el énfasis de su labor:



Si bien son importantes las inversiones que las empresas realizan desde sus programas de responsabilidad social empresarial, también los miembros de estas organizaciones comprenden que no son suficientes, pueden resultar dispersas y mínimas para la urgencia que tiene la mejora educativa.

El sentido de estos movimientos reposa en la importancia de la unión de esfuerzos, conocimientos y recursos, y en el valor agregado que la implicación de personas empresarias agrega para todos: los estudiantes, el país, las empresas, la agenda educativa. También es posible identificar que los empresarios y las empresas más comprometidas con estas causas, son empresarios con un espíritu solidario que va más allá del prestigio individual, y el que además les demanda tiempo y compromiso:

> "Gustavo vino y me dijo, 'quiero que me apoyes'. Le ofrecí dinero y Gustavo dijo 'Eso es muy fácil. Tienes que involucrarte directamente'. Así que le permití a Gustavo que me arrastrara a EDUCA. Sabía muy poco sobre educación, pero comencé a aprender. A medida que fui aprendiendo, comencé a apreciar el papel clave de la educación para el desarrollo de nuestro país". Felix García Empresarios Dominicano (En: Bernbaum & Locher, 1998, p.15).

En el caso de Panamá por ejemplo, hacen parte de una de las instancias de mayor importancia para Unidos por la Educación, dos empresas de medios de comunicación con mayor reconocimiento y prestigio en el país, su interés de participar, va más allá del propósito del negocio: "No estamos aquí para competir, estamos aquí para aportar a una

causa común y de gran importancia para el país. Desde los medios apoyamos con una estrategia mediática que sirva para que la educación sea un tema de prioridad nacional." Guido Rodríguez – Director Noticias TVN.

iii. Los grupos empresariales y su relación con la mejora educativa: aprendizajes y reflexiones desde cinco organizaciones:

Del conjunto de organizaciones identificadas, el PAEE convocó a un grupo de ellas para ser entrevistadas y comprender con mayor profundidad sus procesos e iniciativas. Fue posible concertar diálogos con las cinco organizaciones ya mencionadas en la introducción. A partir de la información acopiada y de la experiencia acumulada del PAEE se construye este apartado. Lo desarrollaremos teniendo en cuenta los siguientes ejes de reflexión: Sobre el acercamiento a la cuestión educativa; La valoración social sobre la participación del sector empresarial; las políticas educativas y la relación con los gobiernos.

1. Sobre el acercamiento a la cuestión educativa desde los grupos:

¿En qué del todo amplio panorama de la educación se encuentran las mayores oportunidades de participación del sector empresarial?. Siendo organizaciones soñadas por líderes empresariales no tienen puesta la discusión en por qué proponer la educación como la mejor inversión para transformar las condiciones de pobreza y aumentar las posibilidades del desarrollo y el crecimiento económico, este argumento empieza a estar internalizado en el imaginario de los empresarios. Sí el trabajo ha estado en ir concretando el qué y cómo organizan la agenda de la agrupación en pro de la mejora educativa, en otras palabras, dónde es más estratégico poner sus esfuerzos. En segundo lugar, en cómo potenciar las posibilidades de actuación del empresariado.

La primera prioridad que establecen está en el desarrollo de las capacidades y habilidades que favorezcan a los niños y jóvenes un mejor desempeño en la vida, laboral y como ciudadanos. Una segunda prioridad está puesta en disminuir las brechas de inequidad, lo cual implica velar por garantizar aprendizajes efectivos sin exclusión por condición social y económica, en torno a lo cual, la educación debe garantizar el acceso a las nuevas tecnologías y a la adquisición de aprendizajes pertinentes y en las principales áreas.

La diferencia entre las organizaciones en torno a la definición de las prioridades educativas, no es tanto en su contenido como en su desarrollo y materialización. En este sentido se resaltan tres caminos diferentes de acercamiento:

- ✓ Desarrollo de intervenciones sistemáticas en torno a las prioridades educativas:

Un punto de partida clave de estas organizaciones es la concreción de un agenda por la educación. Esta agenda sirve como marco de acción y delimitación de sus esfuerzos y en ocasiones guarda estrecha relación con las prioridades educativas que buscan transformar. Algunas de estas organizaciones tienen en su agenda, el desarrollo de intervenciones sistemáticas, se trata de inversiones en modelos o estrategias de intervención probadas y ejecutadas con el apoyo de especialistas y técnicos en el tema: universidades, académicos, expertos en educación. Programas como por ejemplo: Leer para Crecer e Inclusión Digital (ExE Perú); Espacios para Crecer, Listos para Aprender y

Estás a tiempo (Educa República Dominicana); Modelos Escolares para la Equidad, Centro Liderazgo para rectores, Programa de Bilingüismo y Ser + Maestro (ExE Colombia); Maestros 100 puntos (Guatemala)[2].

Son una fuente de captación de recursos importantes para las organizaciones, pero y sobre todo, un camino para aportar al sistema educativo en la aceleración de la atención con equidad a las poblaciones con mayor desventaja. En algunos contextos, los empresarios y empresas tienen altas expectativas de aportar en asuntos que reporten resultados visibles en el corto y mediano plazo, la implementación de estas iniciativas pueden ser atractivas para este grupo de empresarios dispuestos a financiar y con gran motivación en sus áreas de intervención, sus recursos se ven sólidamente potenciados, respaldados e invertidos por una entidad confiable y especializada.

Estas organizaciones pueden sostener impactos más contundentes que los programas individuales de empresas, en tanto:

- Se crean y ejecutan en el marco de una agenda de la organización alineada con las prioridades de política educativa
- Promuevan un trabajo articulado, colaborativo y de aprendizaje conjunto con las autoridades públicas educativas correspondientes
- Movilicen y canalicen esfuerzos, recursos y aprendizajes de diferentes sectores y actores (nacionales e internacionales) y estén en capacidad de asumir los costos de inversión de la puesta en marcha de modelos y estrategias innovadores
- Las propuestas pedagógicas y metodológicas en las que se apoya sean pertinentes, integrales y además estén siendo desarrolladas e implementadas por personal técnico especializado y cualificado
- Se midan los avances, se identifiquen resultados claros y sus aportes reales al tema o problemática que se busca transformar
- Focalicen en la población con menores oportunidades y desventajas socioeconómicas.
- Movilicen a la comunidad educativa y la comunidad en general en torno a un mayor compromiso y cualifiquen sus posibilidades de acción frente a las temáticas
- Nutran y alimenten los programas que ejecutan las autoridades educativas buscando potenciar mejores formas de atención a la población. Iniciativas que se conviertan en agenda de política o que inspiren formas de intervención.

En el caso de ExE Perú, la organización ha elegido como foco de sus intervenciones las zonas más desatendidas del país y con población vulnerable, buscan llegar así a zonas rurales e indígenas donde la intervención de los gobiernos por diferentes razones no logra ser suficiente. Así mismo, disminuir las brechas en torno a aprendizajes en lectura (Perú junto con Panamá tiene los resultados más bajos de la región en las pruebas internacionales) y tecnología, dos problemáticas consideradas como las prioritarias, por la organización y sus miembros.

ExE Perú trabaja de la mano con empresas y representantes de los autoridades educativas de la zona bajo un esquema de todos ponen; el conocimiento técnico está en

---

2 Estas iniciativas se encuentran reseñadas en el banco de prácticas del Programa Alianza Empresa Educación del PREAL, se accede a través del siguiente link: http://www.preal.org/BibliotecaN.asp?Id_Carpeta=196&Camino=319|Programas/320|Empresa%20y%20Educaci%F3n/196|Alianzas%20Empresa%20Educaci%F3n%20en%20Latinoam%E9rica

manos de una Universidad de gran reconocimiento y de empresas líderes en tecnología. Sensibilizan a las empresas en la importancia de sumar esfuerzos en torno a una agenda o propósito compartido o se apoyan como en el caso de sus iniciativas de TICS, en el potencial de las empresas en tecnología buscando de la mano con ellas, escalar en el nivel nacional y sumar esfuerzos a una iniciativa de política nacional. Su apertura al trabajo con los gobiernos regionales, provocó que años atrás fuesen llamados por el gobierno regional de Cuzco para capacitar a 2200 docentes con el apoyo de recursos públicos.

EDUCA en la actualidad está revisando sus programas de cara a convertirlos en iniciativas piloto y con injerencia en las prioridades educativas. Algunos de sus programas fueron construidos y replicados con la intención de atender temas de gran impacto para la mejora educativa del país: brindar oportunidades educativas pertinentes a los niños y jóvenes trabajadores, y a niños en educación inicial, cuya ausencia formativa tiene consecuencias evidentes cuando ingresan a las escuelas. Se encuentra en un proceso de identificación de oportunidades de mejora y de construcción de una herramienta de evaluación que permita identificar los impactos y el valor agregado de cada programa.

ExE Colombia, ha avanzado y fortalecido su capacidad de trabajo bajo esquemas de alianzas público privadas y en el proceso de implementar modelos piloto que escalen a política educativa. Inició con el Programa Modelos Escolares para la Equidad, una propuesta de mejora integral de la gestión de las instituciones educativas, con el que convocó a sus Capítulos para que movilizaran capacidades regionales en términos financieros y técnicos. El modelo, gracias a la gestión de las alianzas regionales y sus resultados, logró instaurarse dentro de los planes de gobierno de algunos municipios y como una estrategia de trabajo para atender población en condiciones de equidad. Hace un poco más de dos años en alianza con tres secretarías de educación, empresas y el apoyo de expertos, inició el proceso de construcción del Centro de Liderazgo Directivo, un piloto que de acuerdo a sus resultados, establecería mejoras y se implementaría con un mayor número de personas y bajo el liderazgo de las secretarías de educación.

ExE Nicaragua quiere perfilarse como una organización que fomente la inversión del sector privado en educación, por el momento su primera tarea se ha concentrado en tejer un puente entre un modelo que a su criterio es exitoso y una empresa nicaragüense interesada en aportar al tema. ExE tendrá el reto de definir su agenda de trabajo sin caer en el riesgo de convertirse en ejecutora de programas de responsabilidad social empresarial, y en torno a ello identificar su esquema de operación y su estrategia para canalizar y movilizar recursos y el liderazgo del sector privado.

Quizás el riesgo más grande que podrían correr estas iniciativas y las organizaciones es que se conviertan en operadores de programas de las empresas y gobierno, que éstas últimas (empresa y gobierno) de forma independiente pongan su agenda y terminen perdiendo su carácter movilizador de un interés concertado y reflejado en su misión. Es conveniente que los grupos de empresarios por la educación, definan sus programas y estrategias de acuerdo a los análisis y las concertaciones productos de estos análisis, propongan formas innovadores acerca de cómo generar impactos o potenciar modelos pertinentes estructurados. En función de ello movilizan, convocan y seducen los aportes de los empresarios, la cooperación internacional, no a la inversa. En el momento en que se conviertan en ejecutores de los programas o en iniciativas exclusivas de una organización empresarial, desviarían su papel para posicionarse como interlocutor de

políticas, atender problemáticas acuciantes de la agenda concertada y como movilizador y canalizador de recursos y esfuerzos.

- ✓ Organización de las prioridades en torno a un conjunto de metas defendibles:

Tener claro el propósito de actuación de la organización es una clave importante. Es una práctica que va más allá de la definición de líneas estratégicas, implica definir qué espera aportar a modificar, de una forma que pueda ser medida y a la que pueda hacerse seguimiento. Permite de una parte tener un horizonte claro en torno al cual sumar esfuerzos y de otra, definir las estrategias de medición sobre el alcance de su gestión y la movilización de aliados.

En este sentido, una de las prácticas destacadas en la concreción de estos focos de acción es la de Todos Pela Educacao - TPE, bajo su liderazgo en Brasil se ha construido de manera argumentada, participativa y concertada 5 metas[3] sobre las cuales sumar esfuerzos, movilizar a la ciudadanía y la sociedad, comprometer a los gobiernos, hacer seguimiento, evaluación y medición. Esta buena práctica está siendo retomada por Panamá y Colombia.

¿Cómo se definen estas prioridades?. Busca que sea el producto de un proceso juicioso de concertación y diálogo entre diferentes expertos y voces de la sociedad civil, del sector público incluido docentes y el privado. Una lectura y diálogo cruzado entre las prioridades establecidas en los planes de gobierno, por mediciones y análisis expertos, por lo que espera y demanda la sociedad, y por lo que se requerirá para lograr una educación de cara a los desafíos. Partir de lo que existe y enriquecerlo es una estrategia.

Unidos por la educación por ejemplo, retomó los diálogos y concertaciones realizados en Panamá en los últimos años y con el apoyo de un consejo de expertos (incluidos docentes, jóvenes, empresarios, medios de comunicación, entre otros) ha dado lugar a la identificación y definición de las prioridades que inspirará en los próximos años su quehacer.

- ✓ Construcción y sensibilización sobre la situación educativa nacional y la movilización social:

Una tarea importante compartida por estas organizaciones es la de generar sentido ciudadano sobre la importancia de la educación en general, y sobre los temas bandera de la organización. Algunas de estas entienden que la tarea para un cambio significativo implica aunar esfuerzos en todos los niveles del sistema, desde el nivel micro de las comunidades hasta el macro en las estructuras políticas, por eso para éstas organizaciones hacer de la educación un tema de conversación prioritario es fundamental.

---

[3] Las metas por las que propende TPE son: Meta 1: Todos los niños y jóvenes desde 4 hasta 17 años en la escuela. Meta 2: Todos los niños totalmente alfabetizados hasta los 8 años Meta 3: Todos los estudiantes con un aprendizaje adecuado a su grado Meta 4: Toda persona joven con estudios secundarios por la edad de 19 años y Meta 5: Inversión en educación mayor y mejor gestionada. http://www.todospelaeducacao.org.br/

Comprometer a los diferentes actores por la educación, pasa por cualificar el papel de la ciudadanía y las familias en pro de una educación de calidad. Se trata de convocarlos a ser socios con información y conocimiento suficiente para abogar por la mejora educativa, desde su funcionamiento, indicadores, mecanismos para colaborar y contribuir en una propuesta de mejora. En esta labor se destacan acciones como:

- **Foros, Debates, Seminarios y Talleres:** al revisar este dispositivo en las diferentes organizaciones, puede identificarse que van dirigidos a públicos diversos, aún cuando cada organización tiene escenarios especializados. EDUCA, por ejemplo, implementa un Seminario anual especializado en docentes. Eduquemos convoca generalmente empresarios, miembros de organizaciones sociales. Todos pela Educacao institucionaliza un congreso anual en el que moviliza a la sociedad civil, gobiernos, empresarios.
- **Campañas de comunicación:** organizaciones como Todos Pela Educacao, Unidos por la Educación, ExE Colombia, a través de campañas están promulgando sus propósitos y consolidando la corresponsabilidad en la garantía del derecho a una educación de calidad.[4].
- **Divulgación en medios escritos, magnéticos o hablados:** información en prensa, elaboración de boletines, divulgación de sus informes, etc. Esta es una práctica usual y compartida por las cinco organizaciones y por un número mayor de ellas.

Quizás una organización que tiene mucho por aportar en esta labor es mexicanos Primero[5], ésta no ha sido mencionada a lo largo del escrito, en tanto que su origen no es empresarial aún cuando sí cuenta en su nivel directivo con la participación de dos empresarios importantes Mexicanos. Esta organización entiende la importancia de la movilización y el paso previo de favorecer la apropiación de la situación educativa en la sociedad "estamos tan mal educados que no sabemos lo mal educados que estamos", por eso la primera tarea nuestra fue posicionar un estado de alerta sobre la educación del país", señala David Calderon su Director Ejecutivo. Para esta labor la realización de foros, talleres puede ser insuficiente, se necesita apoyar al conjunto de la sociedad en el uso de su voz para exigir una educación de calidad. La organización ha dejado de invertir en campañas y concentrado su estrategia en estrategias que permitan promover una discusión más profunda, así las cosas construyeron la película de Panzazo, y a partir de la misma están invitando a la realización de peticiones para garantizar con calidad el derecho a la educación, a la fecha cuentan con más de 185 mil personas que respaldan las peticiones. Mayor información en http://www.depanzazo.mx/

Tres reflexiones queremos destacar en torno a esta tarea de sensibilizar y movilizar en torno a la situación educativa, la primera, se requiere definir los mensajes claves y bandera que busca transmitir y posicionar la organización y hacer de estos mensajes uno

---

4 Las campañas de estas organizaciones pueden encontrarse siguiendo los enlaces:
ExE Colombia http://fundacionexe.org.co/?p=2769
Todos Pela Educacao - Brasil http://www.todospelaeducacao.org.br/comunicacao-e-midia/pecas-de comunicacao/videos/517/educacao-uma-agenda-urgente/,
Unidos por la educación - Panamá http://www.youtube.com/watch?v=5m9nDhE8vTU

5 Iniciativa ciudadana independiente y plural, convencida de que sólo la educación de calidad cambiará a Mexico. Buscan ser promotores de un cambio en la cultura cívica, forjando instrumentos de participación, compromiso y exigencia ciudadana. http://www.mexicanosprimero.org/

claro, comunicable y comprensible. Parece no ser suficientes el simple desarrollo de talleres, foros eventos, movilizar a la sociedad requiere de acciones intencionadas, continuadas y articuladas. Desde la perspectiva de Mexicanos Primero, se trata de avanzar de esquemas de movilización por oferta a esquemas de movilización por demanda, en los que la ciudadanía sean cada vez más los dueños y líderes del proceso.

Segunda, reconocer que parte de la invitación y el nuevo reto implica un cambio de perspectiva en los miembros de las sociedades:

- De los beneficiarios directos del sistema público oficial, generalmente las familias de menores ingresos, en términos de una opinión cualificada en torno a cómo evaluar una educación de calidad y apoyar la formación y permanencia de sus hijos en el sistema educativo.
- De las clases medias y altas, quienes son usualmente usuarios de la prestación privada del servicio educativo y por tanto, carecen de una mirada o es muy crítica sobre el sistema educativo. Se trata de convocarlos a que se sientan parte del proceso de la mejora educativa, es un llamado ciudadano a contribuir y presionar por una agenda educativa de calidad.
- De las empresas: a propiciar oportunidades para el pleno desarrollo de los niños y jóvenes en generala y de los egresados del sistema en particular, propiciando oportunidades laborales dignas.
- Del gobierno: a sostener su compromiso con una agenda educativa de calidad y con equidad, y ampliar sus perspectiva sobre la educación como un proyecto de estado que debe aislarse de prácticas políticas corruptas o politiqueras. Se trata de reconocer la apuesta por la educación como una labor seria y prioritaria.

Tercera reflexión: reconocer que los empresarios no son los únicos agentes del cambio. Si bien sus figuras son una presencia que facilita determinadas gestiones en algunos contextos, son por ello mismo, puentes de otros y apoyo para una movilización más amplia que corresponde al conjunto de la sociedad.

2. La valoración sobre la participación del empresariado en educación:

Quizás este factor y los dos que siguen ameriten una investigación profunda que rebasa la intención de este documento, lo que aquí se señale puede quedar muy vago para la riqueza del tema, sin embargo, nos aventuramos a compartir algunas ideas.

La legitimación y reconocimiento de la figura del sector privado en la mejora de los asuntos educativos está siendo un logro procesual tanto al interior de los mismos empresarios, en la relación con los gobiernos, como con el conjunto de la sociedad en general.

Al ser la educación un asunto tan importante que no puede dejarse sólo en manos de los gobiernos, y que requiere de su participación comprometida, también les ha implicado o implica un cambio en su esquema de pensamiento en pro de defender esta causa desde plataformas colectivas, como los grupos empresariales, y no sólo desde sus propias iniciativas.

En esto hay avances y a la vez tarea por hacer. La emergencia de las organizaciones en los últimos años y en diferentes países es una evidencia de su valor, no obstante, en

general, todas, comparten el reto de continuar sumando y comprometiendo empresas y empresarios aportantes de tiempo y recursos con la causa. Este tipo de organizaciones, requieren del aval y compromiso directo del empresario, de forma que sea sostenible en el tiempo.

En algunos contextos la participación empresarial en estas iniciativas requiere de acciones formativas y de motivación. Los empresarios tienen la intención de aportar en educación, y algunos de ellos y sus empresas siguen encontrando en sus prácticas individuales la manera por excelencia. Sin embargo, el sistema y la agenda educativa nacional están requeridos de transformaciones estructurales y de acciones coordinadas sostenidas en el tiempo. La labor de las empresas al nivel micro, es decir, al nivel de sus ámbitos directos y geográficos de intervención, es importante aún cuando no suficiente para los grandes retos educativos.

Existe entonces, un grupo de empresarios y empresas por persuadir. ¿Cómo atraerlos? ¿Cómo sumarlos?. Este proceso de encantamiento ha venido siendo realizado por los mismo empresarios, se entiende que están habilitados como pares en tanto manejan códigos e intereses similares, tienen un respaldo e imagen institucional que los hace autoridades legítimas frente a otros empresarios.

Atraer empresarios implica una labor intencionada, y al parecer, requerida de una cierta especialidad y experiencia. Es usual encontrar expresiones como “es necesario hablarles en su lenguaje”, “mostrarles el sistema educativo y la situación como ellos entienden y analizan”. Las preguntas que siguen son ¿Cómo entienden y analizan los empresarios? ¿cuál es su lenguaje?

Hay sobre ello un campo interesante de investigación por realizar, por eso cualquier información al momento puede resultar incompleta. Por ahora, y con la información disponible queremos rescatar cuatro aspectos que podrían interesar a este grupo:

- Información clara, precisa y contundente, preferiblemente basada en estudios y argumentos confiables
- Oportunidades de inversión estratégica: en qué del todo amplio panorama puede verse reflejado la mayor oportunidad de cambio sostenido
- Estructura sólida en las iniciativas: qué se hará y qué se espera que ocurra. Cuáles son las metas a las que se apuntarán.
- Medición y resultados: cómo se medirá el logro y el alcance de las intervenciones. Lo cual requiere que durante el proceso se les comparta cómo la inversión social se va viendo reflejada.

Quizás de todos los anteriores este último tema es el de mayor complejidad para el sector. La medición y el alcance de resultados en materia educativa, conserva una lógica diferente en tiempo y contenido a la de las empresas y el sector productivo. No es que no sea medible, tan sólo es que requiere de focos complejos de atrapar y de una medición que reconozca el valor de los procesos. Al decir del Señor Gaspar García de Paredes empresario panameño, “*Esto es una carrera de resistencia y no de velocidad, los cambios no son inmediatos, ya su consolidación es un logro.”*

Se trata de inversión paciente con un retorno claro y evidente en el desarrollo social y e económico. Sin embargo, si de medición y cifras duras se trata, posiblemente esté a medio camino, no son muchos los programas y proyectos que cuentan con sistemas de

evaluación de impacto y que reflejen su retorno. Una práctica promisoria en este sentido puede ser el esfuerzo que está avanzando EDUCA en hacer medible y visible el retorno de la inversión social. No obstante, significa un aprendizaje para los empresarios comprender que la educación no es comparable, ni se le puede ser trasladar literalmente y a todos los ámbitos las prácticas del sector productivo.

Sumado a lo anterior está otro reto, en algunos escenarios existe un bajo capital social para el trabajo colaborativo y asociativo entre empresas y empresarios, con organizaciones civiles y con los gobiernos. Especialmente en el sector privado es posible que prevalezcan miedos a perder protagonismos o visibilización; en oportunidades los representantes del sector gubernamental y del privado pueden construir sospechas o imaginarios que distancien el vínculo; y en algunas comunidades docentes y aliados tienden a preguntarse por los intereses ocultos de la participación del sector empresarial.

Estas iniciativas que implican articular esfuerzos alrededor de un bien común, están invitadas a construir confianzas y posibilitar el trabajo articulado más allá de estas situaciones. Este logro procesual habla a su vez del fortalecimiento del capital social como condición y como proceso. Por supuesto, que este análisis particularizado a cada país arrojará resultados disímiles, no obstante, una lectura transversal a la diversidad de experiencias y a los momentos de cada una de estas organizaciones, permite compartir que:

- El trabajo continuado, serio y cuidadoso va posicionando a las organizaciones y haciéndolas una canalizadora de diferentes voces
- Construir confianza entre sectores y actores tan diferentes es un proceso que implica tiempo, acciones afirmativas y resultados positivos
- Pasa también por el ejercicio del reconocimiento y la valoración mutua en la práctica de que juntos suman más.

3. Las políticas educativas y la relación con los gobiernos

Quizás uno de los escenarios más interesantes para estudiar y profundizar el papel que están tendiendo a jugar estos grupos, sea el escenario de las políticas públicas educativas. Ya señalamos en un apartado anterior, que no todas las organizaciones tienen como línea de intervención primaria la incidencia en políticas educativas. Por ejemplo, ExE Perú se centra en la ejecución de programas estratégicos y su capacidad de incidencia ha estado más al nivel de convocar a los gobiernos en la ejecución de los programas en las regiones en las que intervienen. Recientemente y bajo la nueva administración del gobierno nacional, ExE fue llamado por el gobierno educativo central para apoyar la realización de una campaña de movilización ciudadana por la educación.

Organizaciones como EDUCA y Eduquemos están habilitándose para hacerlo, siendo EDUCA una organización con un espacio cada vez más ganado en la materia y con una coyuntura en la actualidad favorable, en tanto su papel coordinador en el “Compromiso político y social por la educación” en el que los candidatos a presidente y entre ellos el Presidente electo, se comprometieron a garantizar el 4% del PIB en educación y a velar por una educación de calidad. Adicional a ello como parte del Observatorio del presupuesto en educación y por el reconocimiento que históricamente se ha venido ganando en el país. Unidos por la Educación proyecta posicionarse como una

organización que vela por la garantía de políticas educativas de estado favorables a una educación de calidad y con equidad.

Todos pela Educacao, tiene una agenda clara y acciones definidas en su labor desde su concepción como organización, la cual se ha venido fortaleciendo y madurando con su experiencia y gestión. Valdría la pena incluir y revisar la labor de Mexicanos Primero en cuanto a fortalecer la docencia como clave para una educación de calidad, entre las acciones más destacadas en este aspecto: Identificación uno a uno de los maestros con los que cuenta el sistema educativo mexicano como exigencia del Congreso Nacional; identificación de información por institución escolar por solicitud expresa de la Secretaría de educación Nacional e identificación del grupo de maestros que podrían estar cumpliendo tiempo efectivo en el aula y están destinados a otras labores. Partir de garantizar el mínimo cumplimiento de la Ley, es un paso importante para la movilización social y la incidencia en política educativa.

En lo que sigue de este apartado queremos compartir algunos temas y elementos que se extraen a partir de los diferentes diálogos con las organizaciones. No se trata aquí tanto de evaluar su quehacer en política pública, ni de realizar un análisis a la luz de las teorías, se busca destacar aspectos señalados por las organizaciones a partir de su práctica que son significativos y puedan enriquecer diálogos:

Trabajar en políticas educativas es un escenario, no fácil, pero sí relevante para llevar a cabo transformaciones estructurales y sostenibles en el tiempo. Se trata de un ejercicio colectivo, difícilmente realizable desde una acción individual, o incluso por un solo grupo empresarial. Por lo cual es deseable que los grupos empresariales incorporen a diferentes actores o trabajen articuladamente con otras organizaciones en el proceso. Aún en aquellos casos en que los empresarios sean los líderes, se debe tener claro que no se trata de posicionar una agenda privada de los empresarios, sino de posicionar la educación como asunto público, necesario para el bienestar común.

Los escenarios para la incidencia son diferentes en cada país. Las organizaciones entienden que van dando pasos para lograrlo. En el caso de ExE Perú, necesario ha sido ir consolidando la base empresarial de una manera que permitiera ir generando confianzas con los diferentes actores: empresarios, comunidades educativas, gobiernos regionales y comprometiéndolos con la causa, es posible que a partir de esta gestión se animen a comenzar procesos de políticas públicas. Distinto al escenario de Todos pela Educacao, cuyo enfoque fue lanzarse desde su inicio a consolidar esta base en función de una agenda compartida. Algo similar se encuentra con Unidos por la Educación, no obstante siendo su panorama de mediano y largo plazo la exigibilidad sobre las políticas, entienden que este es un proceso que requiere una preparación de escenario, esto implica movilizar a la ciudadanía en torno a la educación como prioridad.

Lo que sí parecen compartir estas cinco organizaciones, es la visión sobre políticas de estado y no de gobiernos, por tanto políticas deberían ser producto de un diálogo nacional, no necesariamente de una visión oficial. A pesar de los cambios periódicos de las administraciones y las posibles consecuencias para los temas priorizados, el aporte más evidente de estas organizaciones estará en su capacidad para gestionar la continuidad de un proyecto educativo de país no de partidos ni de coyunturas políticas. De allí, que quizás el reto más grande que se les derive, sea la definición de la agenda, la consecución de socios y el apoyo permanente en torno a dicha agenda.

3.1. Relaciones con los gobiernos

Para estas organizaciones las relaciones con los gobiernos son importantes en tanto son tomadores de decisiones y los representantes más claros de la gestión de las políticas públicas, son la cabeza y autoridad para garantizar el derecho a la educación. Como parte de sus políticas internas está trabajar con los gobiernos en pro de una agenda nacional y no por sus agendas. Desde la perspectiva de estas organizaciones, se trata de una labor cercana a un arte, punto intermedio en construir con capacidad colaborativa y constructiva, sin perder la capacidad para disentir cuando sea necesario.

A continuación se resaltan algunos elementos:

- En la medida de las posibilidades se trata de construir relaciones colaborativas y de mantener un diálogo constructivo. Este tipo de relación favorece de parte de la organización una actitud de apoyo a lo que se está haciendo bien, así como de realizar recomendaciones constructivas y fundamentadas para mejorar lo que todavía esté pendiente.
- Lo anterior no significa no disentir, significa que frente a la diferencia se buscará una propuesta.
- Las relaciones con las gobiernos y autoridades educativas requieren credibilidad y confianza, estos elementos ayudan a que las opiniones y los aportes sean recibidos como una oportunidad y no como una amenaza.
- Los cambios de gobiernos son una coyuntura muy importante para las organizaciones, tanto para poner nuevos temas en la agenda como para garantizar los ya existentes. Por eso, una buena práctica asociada es la realización de diálogos con los candidatos y de firma de compromisos con los mismos, seguimiento a los compromisos una vez son electos, realización de procesos de inducción y trabajo continuado en torno a la implementación, seguimiento y evaluación de las políticas.
- Se trata de consolidar una relación que no se vea deteriorada en el tiempo. Según la experiencia de Todos pela Educacao, sirve mantener una agenda alineada con los planes nacionales, no una paralela.
- Significa en la medida de lo posible trabajar como aliados del control social del derecho a la educación de calidad. Incluso, poniendo a disposición las posibilidades de inversión que son viables desde el sector privado y no del público.

3.2. Pistas para una ruta de incidencia en políticas públicas educativas:

La incidencia en las políticas públicas es un proceso compuesto de diferentes momentos y estrategias (Villar & Gonzales, 2002). No existe una ruta única o una receta, sí acciones, procesos y esfuerzos que pueden ser destacados. Partamos por compartir algunos de ellos:

Mínimos de partida:

- Claridad institucional sobre el papel del estado y los gobiernos. No debe perderse de vista que constitucionalmente el estado ha sido reconocido como la instancia reguladora y garante del derecho a la educación.

- Visión estructural y estratégica que desarrolle claramente el Qué y el cómo. Se trata de contar con propósitos claros, argumentados y comunes que alimenten la construcción de una agenda nacional y se articule con el plano nacional.
- Identificación de socios estratégicos que puedan enriquecer y apoyar los procesos de incidencia.
- Apoyo en personalidades legitimadas y reconocidas, además con un interés genuino por el derecho a la educación. Estas personalidades serán también voceras del proceso.
- Como organización mantenerse autónoma e independiente de influencias políticas partidistas o de intereses particulares.
- Trabajar con humildad frente a la labor de los funcionarios públicos. Reconocer que al interior de las instituciones públicas y aliadas, se encuentra personal valioso, con deseos de aportar.
- Partir reconociendo lo existente, valorar lo que sea importante y proponer sobre lo que falte. Se trata del desarrollo de una actitud más propositiva que restrictiva.
- Usar criterios objetivos, profesionales y técnicos.

Momentos de la incidencia y estrategias:

Los grupos pueden hacer sus apoyos en los distintos momentos del proceso de una política pública: establecimiento de la agenda; formulación y promulgación; implementación; monitoreo y evaluación (ibid), sería esto materia de una investigación, en tanto no fue indagado con la profundidad que amerita. En los diálogos se identifican que las organizaciones participan con algunas acciones y en algunos momentos, Todos pela Educacao enseña la importancia de contar con una estrategia y un trabajo en diferentes frentes y momentos desde la formulación de la agenda, incluyendo la implementación y pasando por la evaluación y el seguimiento.

Desde Todos pela Educacao tenemos diferentes frentes, nosotros buscamos traer el tema educativo para la agenda común del país, la educación hace parte del desarrollo, se requiere que todos entiendan que la educación no es un tema aparte del crecimiento del país. No es paralelo, no hay como crecer sino hay educación. Procuramos una reflexión sobre qué tipo de crecimiento queremos tener como país, Brasil está reflexionando sobre esto. Nosotros nos posicionamos como sociedad civil interesada y corresponsable en el tema educativo. Trabajamos como socios del control social del derecho a la educación de calidad de los brasileños. De esta forma buscamos hacer propuestas y ayudar cuando sea necesario. Hay cosas que se pueden hacer en el sector privado que no en el público, Por la capacidad de gestión. El sector sociedad civil tiene flexibilidad para trabajar en ciertos temas. Entendemos que por ser la educación un asunto de todos, tenemos que trabajar juntos, TPE no tiene postura de golpear, cuando golpea lo hace con la propuesta. En aquellos casos en que señalamos que algo no va bien, lo hacemos con propuestas. Por ejemplo, en Brasil no había instrumento de evaluación del aprendizaje de los niños a los 8 años, el año pasado involucramos socios, desarrollamos una prueba y la aplicamos a los alumnos. Divulgamos los resultados en la prensa y llevamos al gobierno la propuesta para mostrarle un camino viable. Tenemos claro que no trabajamos para el gobierno pero sí trabajamos con los gobiernos.
Andrea Bergmashi – Todos pela Educacao Brasil.

Algunas estrategias:

- Manejar información veraz, oportuna y comunicable: suministran análisis claves respetados y legítimos, argumentados. Y transformar la información a un lenguaje sencillo y fácilmente comprensible por las diferentes audiencias.

- Establecer indicadores de monitoreo y evaluación que sirvan como instancia de auditoría social de las acciones del gobierno.
- Definir estándares objetivos y técnicos que favorezca la discriminación y toma de decisiones.
- Participar en las agendas de las diferentes instancias consultivas o consejos.
- Movilizar y convocar sociedad civil organizada
- Participación en debates y presión a los gobiernos cuando sea necesario
- Trabajar con los miembros del sector en todos los niveles: la mayor autoridad, cargos directivos y técnicos.
- Presionar a las autoridades educativas cuando se estime necesario.

iv. Ejemplos de organizaciones creadas por empresarios: estrategias y formas de acción:

De los países miembros del Programa Alianzas Empresa Educación se han tomado como casos para este documento: EDUCA -República Dominicana, Unidos por la Educación - Panamá, ExE - Guatemala, Eduquemos y ExE – Nicaragua. En lo que sigue en este apartado, presentaremos las principales acciones y logros realizados por estas organizaciones en sus países. Posteriormente y retomando sus aprendizajes durante su vigencia se alimentaran las reflexiones de los siguientes capítulos de este documento.

1. Unidos por la Educación: Una propuesta incluyente

Mejorar la Educación requiere del compromiso de TODOS.
Seamos “Parte de la Solución” y no “espectadores del problema”
Unidos por la Educación

Unidos por la Educación es quizás la organización más reciente en América Latina, nace formalmente en el segundo semestre del año 2011, por iniciativa de un grupo de empresarios líderes comprometidos con el desarrollo de Panamá, y con el apoyo de organizaciones como Fundación para el Desarrollo Económico y Social – FUDESPA; el Consejo Nacional de la Empresa Privada – CONEP; la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá – CCIAP; el Círculo Empresarial por la Educación; el Consejo del Sector Privado para la Asistencia Educacional – COSPAE, y el respaldo del Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe – PREAL.

Inspirados en el estudio que apoyaron estas organizaciones en el año 2009 para identificar los ejes de convergencia entre las diferentes iniciativas nacionales de diálogo y propuestas por la educación que se habían impulsado en el país en los últimos 15 años, Unidos por la Educación estructuró su misión y sus acciones. También se nutrió de aprendizajes construidos por organizaciones internacionales como Mexicanos Primero - México, Todos pela Educacao – Brasil y Educación Compromiso de Todos – Colombia.

La Organización comprende, promueve y posiciona la educación como un compromiso de toda la sociedad, buscando un sistema educativo alineado a las necesidades de desarrollo económico y social del país, y con políticas de Estado favorables a una educación integral, con calidad y equidad. La clave de su acción está en incentivar la

participación y compromiso ciudadano con la educación, posicionándola como la principal prioridad de los niños, jóvenes, familias y sociedad panameña.

En últimas su misión se construye a partir de dos líneas, incidencia en política pública desde:

- Movilización de la sociedad civil, buscando visibilizar y propiciar la educación como prioridad nacional. Se apoyan para su medición en monitoreos de encuestas de opinión pública realizadas por los aliados de la organización.

- Reforma de política educativa: Para lo cual están definiendo objetivos, metas específicas, intermedias, e indicadores en los que puedan centrar los propósitos de la reforma.

Sobre el sistema educativo Panameño:

El sistema educativo panameño, según su constitución Política y la Ley 47 Orgánica de educación está compuesta por tres etapas en la Educación Básica General, de carácter gratuito y obligatorio: inicial o preescolar (entre 4 y 5 años de edad), Primaria (niños entre 6 y 11 años) y Premedia (entre 12 y 14 años). También la compone la Educación Media (entre 15 y 17 años, enfocada en la preparación para el trabajo productivo y paso para la educación superior) y Educación Superior.

A continuación se realiza una presentación del sistema educativo en la educación básica y media especialmente, niveles en los que Unidos por la Educación centra su misión:

Principales indicadores	Estado
% De analfabetismo	5,5% a 2010
Años promedio de escolaridad	9 hombres 9,4 mujeres al año 2005
Matrícula	723.493 2010
Tasa de cobertura neta	**Preescolar:** 2010: 65,3% 2008: 61% **Primaria:** 2010: 99,4% 2008: 100% **Premedia y media:** 2010: 68,8% 2008: 65,2%
Tasa de cobertura bruta	**Preescolar:** 72,9% **Primaria:** 109,3% **Premedia y media:** 74,2% Año 2010
Tasa de Estudiantes matriculados en situación de extraedad	**Primaria:** 30,3% **Premedia y media:** 46,1% Año 2010
No. De centros escolares	**Total:** **Primaria:** **Premedia y media:** Año 2010
No. De docentes	**Preescolar:** **Primaria:** **Premedia y media:** Año 2010
% De docentes cualificados	43,3% En preescolar, 88,3% Primaria 88,3% Premedia y Media
Relación alumno docente	17 En preescolar, 24 Primaria, 15 Premedia y Media

Tasa de Repitencia	**Primaria:** 5,4% **Premedia y media:** 4,9% Año 2010
Tasa de deserción	**Primaria:** 0,9% **Premedia y media:** 11,9S Año 2010
Sistema de evaluación de la calidad educativa	Cuentan con el sistema nacional de evaluación de la calidad de los aprendizajes (SINECA), no obstante, este no arroja evaluaciones periódicas y con resultados claros y comparables. Ninguna de las evaluaciones nacionales realizadas en el 2000, 2001 y 2005 muestra resultados satisfactorios, ni son comparables entre sí, y tienen en común la identificación de deficiencias en el aprendizaje de los niños y jóvenes. La evaluación no se articula con el currículum ni retroalimentan el sistema, y es importante comunicar los resultados de las mismas a la sociedad en general. (PREAL & COSPAE, 2007).
Medición de calidad educativa nacional	El indicador Proxy de calidad es la tasa de supervivencia al quinto grado. Se identifican deficiencias en las cuatro asignaturas fundamentales del nivel primario oficial, un porcentaje significativo de los estudiantes son promovidos de grado en base a asignaturas complementarias. El mayor impacto de las deficiencia se da en el primer grado, comprometiendo la acumulación de los activos educativos necesarios para el logro de los objetivos propuestos en el currículo para el nivel primario.
Medición de calidad educativa sistemas de evaluación mundial	Participa en las pruebas internacionales realizadas por el LLECE – Laboratorio Latinoamericano de evaluación de la calidad de la Educación y PISA – Programme for international student Assesmet (desde 2009). En las pruebas de ciencia y matemática presentaron desempeños muy bajos y los más bajos de la región junto con Perú. (PREAL, 2012).
% del gasto público invertido en educación	15,9% año 2010

Fuente: Ministerio de Educación Panamá (2010).

El sistema educativo panameño presenta retos importantes: mejorar y favorecer el acceso de la población en zonas rurales e indígenas; incrementar la calidad del aprendizaje de los estudiantes pues éstos aún no logran el aprendizaje mínimo esperado; fortalecer la formación docente en tanto éstos no cuentan con la formación ni la actualización requerida en el nuevo contexto social, político, económico y tecnológico; implementar un sistema unificado de estándares de calidad y de evaluación sistemática, así como lograr una mayor y más consciente participación de los usuarios y beneficiarios del sistema. (Ipsos Publica Affairs, 2011 En: Unidos por la Educación, 2012).

Los Panameños no reconocen la educación como la prioridad, previo a ella son considerados como problemas principales a atender en el país: la inseguridad, la violencia y la delincuencia, el costo de vida, el desempleo, la corrupción y el sistema de salud. No obstante, entre el 2009 y el 2011 la educación como un problema prioritario a atender ha ido en aumento, pasando del 21% al 30% respectivamente. (ibid).

Metas claras y procesos incluyentes para lograr políticas educativas de estado:

Las empresas tienen proyectos educativos,
acciones interesantes y pertinentes en educación,
pero no había una forma desde la sociedad civil
para expresar el interés desde una mirada macro de país.
El hecho de participar en la conversación y
manifestar la preocupación de diferentes sectores,
marca una diferencia.
Carolina Freire Directora Ejecutiva

La organización a partir del análisis realizado a los diálogos y acuerdos sobre las prioridades educativas en Panamá identificadas por y desde diferentes voces de la sociedad, las metas del gobierno y los avances de los países hermanos, definió unas metas estratégicas con el apoyo de expertos cercanos a la organización. A través de las metas, busca fijar una ruta realista y medible, que genere un cambio en el sistema educativo a corto y mediano plazo, y que permita a la sociedad monitorear los avances. Las metas favorecerán a Unidos por la Educación sostener desde la sociedad una agenda de reforma educativa que trascienda gobiernos.

Aún cuando continúan trabajando en la estrategia de medición y de comunicación de las metas, éstas son la bandera del quehacer de Unidos por la Educación y representan un esfuerzo de la organización por convocar a los ciudadanos a partir de una agenda de política educativa con esfuerzos concretos y medibles.

Las metas son:

1: "Todos los niños panameños en la escuela" Al 2020, 90% o más de los niños y niñas completan la educación preescolar, y 90% completa la educación media.

2: "Estudiantes aprenden al nivel del mundo" Al 2024, más del 50% de estudiantes alcanzan el nivel 2 o superior sobre 6 en las tres dimensiones de la prueba PISA.

3: "Profesores de excelencia cuyo rendimiento se evalúa y se reconoce" Al 2015, sistema de selección y evaluación de desempeño docente basada en competencias creado.

4: "Aprendizajes evaluados" Al 2015, sistema independiente de evaluación de aprendizajes establecido.

5. "Más y mejor inversión en educación" Al 2015, duplicar la inversión en educación (a 6% del PIB).

Una estrategia incluyente:

A la base de su sistema de gestión y aporte al cambio educativo, Unidos por la Educación realiza esfuerzos importantes para que la mejora del sistema sea un compromiso compartido de los diferentes actores de la sociedad panameña, pues todos son parte de la solución y tienen un rol que cumplir:

- **Los Padres:** participando activa y comprometidamente en el aprendizaje de sus hijos, apoyando la labor de los docentes y la gestión de los centros escolares.
- **Los alumnos:** asumiendo su responsabilidad con el aprendizaje e involucrándose en las diferentes actividades y organizaciones del centro escolar.
- **Los empresarios:** apoyando la gestión de los centros escolares en sus comunidades e impulsando alianzas público privadas en pro del mejoramiento de la calidad de los aprendizajes.
- **La sociedad civil:** monitoreando la implementación de las políticas educativas, aportando ideas y propuestas para el mejoramiento de la educación e implicándose en el diálogo social en torno a la educación.
- **Los medios de comunicación:** implicándose en el diálogo social en torno a la educación, informando y comunicando responsablemente a la sociedad y posicionando la educación en la agenda mediática, haciendo de un tema complejo una oportunidad comunicativa.
- **Los partidos políticos:** responsabilizándose y comprometiéndose con una agenda educativa por la calidad, la equidad y la pertinencia en el marco de las prioridades nacionales.

Unidos por la Educación, se encuentra madurando en la implementación de diferentes acciones y estrategias que favorezcan esta inclusión, hacia dentro y fuera de la organización. A continuación se comparten las dos principales estrategias desde las cuales la organización hace evidente su postura de involucrar a los diferentes actores:

- **CONSEJO CONSULTIVO**,

Siendo una instancia de su estructura organizativa, se resalta en tanto su concepción para promover una participación diversa e incluyente de las diferentes voces de la sociedad en torno a la educación que aporta a la gestión de la organización. En este consejo de manera voluntaria y a título personal se convoca a personas de diferentes sectores y áreas (académica, gobierno, empresarios, líderes comunitarios y estudiantiles, religiosos, medios de comunicación, entre otros) con trayectoria, experiencia y reconocimiento en los temas educativos para que nutran las acciones, los puntos de vista, la estrategia, enriquezca las decisiones y la perspectiva de la organización. Los miembros del consejo consultivo tienen un conocimiento clave para movilizar a los diferentes actores de la sociedad y para interlocutar con éstos.

Son asesores y voceros de la misión de la Organización, apoyan la estrategia de incidencia en política pública, convocan pares, catalizan alianzas. Para favorecer el desarrollo de su papel, Unidos por la Educación garantiza que estén alineados con los mensajes, las políticas y las metas por las que propende. El Consejo Consultivo sesiona bimensualmente, sin embargo, sus miembros son consultados y según su experiencia, en aquellos momentos en los que se requiere de su asesoría y acompañamiento desde su área o especialidad. La estructura del Consejo Consultivo alimenta la estructura de los Capítulos Regionales los cuales se mencionarán párrafos más adelante.

- **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:**

Unidos por la Educación construye una agenda de comunicación de largo plazo, centrada como lo señala su Presidente el Señor Gaspar García de Paredes “En activar la conciencia de la sociedad y de los padres sobre la educación de los hijos. Nuestra

primera tarea consiste en que la gente empieza a participar con conciencia y criterio. Esto hará una diferencia importante, luego hablaremos de las cosas que otro debe hacer".

En Panamá el problema no está en posicionar la educación como clave para el desarrollo de un país, en términos generales las familias comprenden que sin educación difícilmente sus hijos podrán tener los conocimientos suficientes para desempeñarse en los retos del mundo laboral y las demandas modernas. No obstante, no se ha avanzado lo suficiente en cómo exigir una educación de calidad. Es aquí donde Unidos por la Educación busca aportar y marcar una diferencia: aportando insumos para que todos los miembros de la sociedad desde su lugar pueda exigir, tomar decisiones y comprometerse con una educación que responda a las prioridades establecidas por un consenso nacional.

Actualmente diseña una campaña con un horizonte de tres años. En los primeros 2 años, está encaminada a posicionar la organización y sensibilizar en torno la importancia de una educación de calidad y trabajar sobre la agenda de reforma, para posteriormente realizar seguimiento a los logros y avances. Actualmente Unidos por la Educación cuenta con un video en el que además de presentar a la organización, comparte análisis sobre la situación educativa panameña de forma clara y precisa. La estrategia de comunicación cuenta con el apoyo de dos de los medios de comunicación más importantes del país, los que a sus vez son miembros de la organización.

Sobre su estructura y forma de organización

Unidos por la educación cuenta con una estructura pequeña y flexible por el momento, conformada por miembros del consejo directivo, fundacional, consultivo, capítulos y directora ejecutiva.

En su estructura contempla:

- **Junta Directiva:** conformada por 5 miembros de alto reconocimiento y amplia trayectoria en los temas de desarrollo nacional y de la educación.
- **Consejo Fundacional:** conformada por 8 individuos del ámbito empresarial, académico y social, con alto sentido de compromiso con el desarrollo nacional, independientes y una reconocida y amplia trayectoria en impulsar iniciativas de mejoramiento educativo.
- **Consejo Consultivo:** Integrado por 16 representantes de diversos sectores de la sociedad reconocidos por su responsabilidad ciudadana y liderazgo en la educación, alta credibilidad, independencia y compromiso y capacidad de diálogo y trabajo intersectorial. Tienen y comprenden las claves de sus sector. Trabajan voluntariamente en pro de una agenda construida por Unidos y temas específicos cuando se requiere.
- **Capítulos en el Interior:** a la fecha se han consolidado 5 capítulos de 9 provincias con las que cuenta Panamá: Colón, Herrera, Los Santos, Coclé y Chiriquí. Los Capítulos son los encargados de motivar y desarrollar la misión de la organización en cada región. Estos Capítulos tienen un conocimiento especializado sobre las necesidades y prioridades de su contexto, y saben cómo hacer una incidencia de mayor impacto. Participan líderes claves de cada sector y de diversas organizaciones: cámaras de comercio, empresarial, comunitarias y estudiantiles, jóvenes, activistas, por mencionar algunos. Unidos identifica a los líderes y los invita a involucrarse al Capítulo de manera voluntaria, desde el plano nacional se

apoya con asistencia técnica pertinente para definir el plan de acción, identificar patrocinadores.

- **Director Ejecutivo:** incorporada a la organización desde diciembre del 2011, caracterizada por su amplia experiencia y trayectoria en los temas sociales, educativos y del desarrollo.

Sobre sus retos y proyecciones:

Unidos por la Educación avanza enriquecido por la experiencia de sus propios miembros, de organizaciones pares en la región y convencido de la educación y la coparticipación son las claves para un desarrollo sostenible del país.

Al ser una organización reciente, sus retos principales radican en la maduración de sus procesos y fortalecer su posicionamiento Para ello continuarán trabajando en la consolidación de los Capítulos Regionales y su gestión, en la definición de la estrategia de medición y seguimiento a las metas y sus indicadores, estrategias de comunicación para sumar más socios a la causa y en fortalecer el financiamiento, el sostenimiento y con ello la ampliación del equipo de trabajo acorde con los retos y el crecimiento que está teniendo la organización.

2. Asociación Empresarios por la Educación Perú

La Asociación Empresarios por la Educación – ExE, nace en el año 2007 fruto del trabajo que la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) venía desarrollando en el campo de la educación desde hace ya varios años como clave para alcanzar el desarrollo y bienestar del país. Actualmente ExE reúne a un total de 72 socios entre líderes empresariales y empresas más importantes del país.

ExE Perú es una asociación civil sin fines de lucro formada por empresarios, empresas y líderes de opinión comprometidos con la educación pública en el Perú, como vía para alcanzar la equidad económica, social y política en el país y orientarlo hacia el desarrollo sostenible. Desde su nacimiento, busca articular y potenciar la participación del sector empresarial en el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación, a través del diálogo, concertación y desarrollo de estrategias con el Gobierno, la sociedad civil y organismos internacionales, esencialmente enfocados a las zonas rurales y urbano marginales del Perú.

Sobre el sistema educativo peruano:

Según la Ley General de educación, Ley No. 28044 (Ministerio de Educación Nacional del Perú a), el sistema educativo peruano se encuentra organizado en dos etapas a saber:

- **Educación Básica:** de carácter obligatoria y gratuita cuando es impartida por el Estado. Se subdivide en:

    - *Educación Básica Regular:* dividida en tres niveles: educación inicial, primaria y secundaria.
    - *Educación Básica Alternativa:* Enfatiza en la preparación para el trabajo y el desarrollo de capacidades empresariales.
    - *Educación Básica Especial:* Enfocada en la atención a personas con

necesidades educativas especiales.

Ésta educación tiene por misión favorecer el desarrollo integral del estudiante, el despliegue de sus potencialidades y el desarrollo de capacidades, conocimientos, actitudes y valores fundamentales que la persona debe poseer para actuar adecuada y eficazmente en los diversos ámbitos de la sociedad.

- **Educación Superior:** destinada a la investigación, creación y difusión de conocimientos; a la proyección a la comunidad; al logro de competencias profesionales de alto nivel, de acuerdo con la demanda y la necesidad del desarrollo sostenible del país. (Ministerio de Educación Nacional Perú - a, p. 16)

El contexto educativo en el cual y por el cual trabaja la organización, comprende innumerables retos. Sin desconocer las mejoras en el rendimiento en las pruebas entre los años 2008 y 2009 y el aumento en la cobertura de educación inicial y secundaria entre los años 2004 y 2008, la disminución en las tasas de deserción y repetición, los resultados en las pruebas nacionales e internacionales continúan siendo deficientes y están entre el grupo de los de menor resultado a nivel internacional. (Preal b, 2010).

El recurso invertido especialmente en la educación inicial, es bajo, la cobertura en general y especialmente en educación inicial y secundaria debe continuar aumentando. La cobertura no necesariamente se da de la mano de una educación de calidad con serias deficiencias en todos los niveles. Un significativo porcentaje (54%) de jóvenes entre 14 y 17 años se encuentran trabajando siendo más frecuente en zona rural que urbana y un 13% mujeres jóvenes entre 15 y 20 años son madres. (ibid)

Se precisa de una mayor comunicación de los resultados de las evaluaciones, así como disminuir la inequidad entre población urbana y rural e indígena especialmente en logros de aprendizaje. En el año 2009, los estudiantes que obtuvieren mejor logro en la prueba nacional de Comunicación fueron tres veces mayor en área urbana que en la rural. “En el área de Matemática, si bien las brechas son menores, se presenta un escenario análogo, puesto que las escuelas urbanas y privadas prácticamente duplican la proporción promedio de estudiantes que alcanzan los logros de aprendizaje espera- do, en comparación con las escuelas rurales y públicas.”(Ibid, p. 20).

La formación inicial docente no está garantizando los saberes necesarios, ni está alineada con los criterios y los acuerdos de política definidos en el currículo. El gobierno ha organizado una prueba de selección de egresados que aspiran a ser docentes y formarse en instituciones públicas, lo cual selecciona el ingreso de futuros docentes y ha disminuido el número de aspirantes a la profesión. Otra medida implementada por el Gobierno Nacional, es la institucionalización del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE una de cuya misión es la acreditación y certificación de la educación universitaria y no universitaria y con esto de la formación docente.

A continuación la síntesis de los principales indicadores del sistema educativo peruano en la básica regular:

Principales indicadores	Estado
Tasa De analfabetismo	10,4% en 2008 para mayores de 15 años
Años promedio de	9,4 en personas entre 25 a 59 años

escolaridad	
Matrícula	**8,560,949**
Tasa de cobertura neta	Educación inicial (3 a 5 años): 66,2% Educación Primaria (6 a 11 años): 94,2% Educación Secundaria (12 a 16 años): 74,8% Año 2008.
Tasa de cobertura bruta	79%
Tasa de Estudiantes matriculados en situación de extraedad	Nivel primaria: 15% Nivel secundaria: 17% Año 2007
No. De centros escolares	94,954
No. De docentes	496,195
% De docentes cualificados	Educación inicial: 75,1% Educación Primaria: 85,4% Educación Secundaria: 82,1% Año 2007
Relación alumno docente	17.25
Tasa de Repitencia	Nivel primaria: 6.2% Nivel secundaria: 5.6% Año 2010
Tasa de deserción	Nivel primaria: 1.5% Nivel secundaria: 8.3% Año 2010
Sistema de evaluación de la calidad educativa	Desde el año 2006 se aplican pruebas nacionales a los alumnos de segundo grado de primaria en las áreas de comunicación (comprensión de textos escritos) y matemáticas (uso de números y sus operaciones). No cuentan con pruebas nacionales al nivel de la secundaria.
Medición de calidad educativa nacional	Entre 2007 y 2009 se observan mejoras en los resultados. En comunicación de 7,2 puntos porcentuales y matemática de 6,3. Sin embargo, los resultados muestran que la gran mayoría de los estudiantes, finalizan el segundo grado sin alcanzar los resultados esperados. Sólo el 23,1% lo logra en Comunicación y el 13,5% en matemática.
Medición de calidad educativa sistemas de evaluación mundial	Participó en el SERCE (2006). Sólo el 4% de los estudiantes de tercer grado se ubica en el grupo de estudiantes que alcanzan un nivel de desempeño alto (el promedio para América Latina y el Caribe es el 10%). En sexto grado la tendencia es similar, no llegan a la mitad del promedio regional. En esta prueba se registró que Perú tiene en América Latina la brecha más grande en los logros de aprendizaje entre población urbana y rural. Según los resultados de las pruebas Pisa (2009), Perú está en el grupo más bajo en lectura (después de Panamá y antes de Azerbaiyán y Kirguistán); matemática (después de Indonesia y Catar y antes Panamá y Kirguistán) y ciencia (después de Panamá y Azerbaiyán y antes de Kirguistán). Junto con Panamá tuvo los más bajos desempeños de la región.
% del gasto público invertido en educación	2,8% en 2008, igual a la inversión realizada en el año 2003. Cifra inferior a la reconocida en el Acuerdo Nacional del 2002 y la Ley General de educación en 2003.

Fuente: PREAL, 2010. Informe de Progreso Educativo Perú
Ministerio de Educación Nacional del Perú (b).

Sus ejes de trabajo y principales logros programas:

Empresarios por la Educación Perú, lidera en asocio y con el apoyo de las empresas y los gobiernos regionales, programas y proyectos de gran impacto en diferentes regiones del país. Enfoca su quehacer en función de mejorar las condiciones de los estudiantes, los maestros y las instituciones educativas en torno a tres dimensiones: la gestión educativa, la comprensión lectora y escritura y, el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. En su esquema de operación la organización ha definido tres líneas así:

a. Gestión y calidad educativa

Desde esta línea desarrollan iniciativas orientadas al fortalecimiento de los proyectos educativos institucionales, a mantener la autonomía institucional en el marco de las políticas públicas y enriquecer los procesos pedagógicos. Implementan en esta línea dos programas:

- **Leer para crecer:** buscar mejorar el desempeño de los maestros de escuelas públicas en la enseñanza y el aprendizaje de la lectura y escritura, logrando que los niños lean comprensivamente con fluidez y produzcan sus propios textos. Sobre este programa se profundizará en el siguiente apartado.
- **Red Integral de Escuelas**: desarrolla un modelo de gestión centrado en el liderazgo de directivos y docentes. Integra el modelo de Gestión de Escuelas Exitosas de IPAE (Instituto Peruano de Acción Empresarial), el Programa de Voluntariado Empresarial y el Programa Matemática para todos del Instituto Apoyo, en algunos casos. La duración del programa es de 5 años por cada red de escuelas. Al 2011, se ha ejecutado el trabajo en 35 redes de escuelas en las regiones de Arequipa, Ancash, Cajamarca, Pasco, Huancavelica y Lima, beneficiando a 1,180 docentes y 21,694 alumnos de 366 escuelas.

b. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Enfocada en el desarrollo de iniciativas que favorezcan el aprendizaje apoyado en las comunicaciones. Los programas son:

- **Inclusión Digital:** Alineado con las metas contempladas en el Plan Educativo Nacional, ExE busca a través de este programa desarrollar capacidades en los docentes para fortalecer el uso efectivo de las TIC y aplicaciones en el aula. Implica el acceso a procesos continuos de capacitación a través de Internet o programas de formación continua via e-learning. Beneficia a 5310 escuelas, 64.532 docentes, 1.415.816 estudiantes en 15 regiones del país.

Para el desarrollo de este programa cuenta con el apoyo y respaldo de empresas tales como Microsoft, Intel e IBM. Con el Programa Alianza Microsoft se ha impactado a 30.118 docentes, 525.879 alumnos, 1256 escuelas en 9 regiones del país. En alianza con INTEL y su programas Intel Educar, se han capacitado 5.570 docentes y 1912 escuelas en 21 regiones. Reading Companion, encaminado a fortalecer el aprendizaje del inglés a través del uso de la tecnología, y específicamente un software para el reconocimiento de voz, ha capacitado 41 docentes de inglés a través del sofware del que disponen, beneficiando a 2460 estudiantes de 3 regiones del país.

- **Fortaleciendo las capacidades de los docentes en Moquegua:** se benefician de esta iniciativa 2.902 docentes, los cuales son formados en las nuevas tecnologías, comunicación y pensamiento lógico matemático, entre otros.

c. Articulación y apoyo de iniciativas

ExE apoya las iniciativas del sector privado y público orientadas a mejorar la calidad y equidad de la educación, con el objetivo de lograr sinergias y un mayor impacto en los resultados. Los proyectos más destacados son: Centro Médico y Comunitario Educacional en Pisco y Chincha; Proyectos de Innovación sobre lectura y expresión creativa y la Feria-Exhibición Anual de Proyectos Educativos.

Sobre su estructura y forma de organización

La Asociación Empresarios por la Educación (ExE) se organiza de la siguiente manera:

- **Consejo Directivo:** Es el órgano de ejecución y dirección de la Asociación conformado por 21 empresarios de diferentes sectores
- **El Comité Ejecutivo:** es el órgano responsable de dirigir la gestión ordinaria de la Asociación, hacen parte de éste 9 empresarios, con amplia experiencia en la gestión y dirección de proyectos en responsabilidad social.
- **Comités de Trabajo**: se conforman diferentes grupos de trabajo en los que participan empresarios, técnicos e intelectuales para formular recomendaciones de políticas y de acción por la educación. Además desarrollan tareas consultivas o ejecutivas, plasman políticas generales de la institución y promueven la realización de proyectos específicos. Participan aproximadamente 12 profesionales expertos en la agenda educativa.

ExE contempla el involucramiento de las empresas bajo dos modalidades: Asociados y Aliados. Las empresas asociadas aportan una membrecía anual con destinación específica para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos institucionales, ellos reciben de la Asociación orientación y apoyo para fortalecer sus acciones de responsabilidad social en educación, fortalecen alianzas en pro de buenas prácticas y logro de acciones; encuentran espacio para intercambiar experiencias e identifican programas de educación con probada efectividad.

Las empresas aliadas patrocinan programas y se comprometen económicamente con el sustento de los mismos. A través del voluntariado empresarial ExE involucra aún más la participación de las empresas aliadas con el desarrollo de los proyectos educativos.

Un programa bandera: Leer para Crecer[6]

"Ahora mis clases son más activas, les doy paso a los niños
para que compartan ideas y generen contenido.
El programa ha sido excelente, hemos aprendido mucho en los talleres

[6] La información aquí referenciada se toma del documento Leer para Crecer, Propuesta Enseñanza de la Lectura y Escritura en Educación Inicial y Primaria, preparado por la UPCH y ExE.

y siento que hemos mejorado nuestra enseñanza significativamente"
Clementina Goñas Guivin,
IE Amazona Pomacochas.

Leer para Crecer es un programa destacado por ExE y sus aliados en tanto materializa los principales criterios de gestión definidos por la organización. El programa se implementa en alianza entre ExE, la Facultad de Educación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, y USAID. En esta alianza ExE se encarga de la movilización de recursos, la sensibilización y articulación con las autoridades educativas locales y la coordinación del componente de Voluntariado Empresarial.

La Facultad de Educación de la Universidad Peruana Cayetano Heredia - UPCH, hace diez años forma profesionales en educación, a partir de su experiencia y con el apoyo de USAID desarrolló el modelo pedagógico del Programa denominado Escuelas Lectoras el cual está siendo implementando en el marco de esta iniciativa. A partir del año 2009, ExE suscribe una alianza con la UPCH, para promover el programa Escuelas Lectoras, incorporando el componente de voluntariado empresarial y articulación con autoridades educativas locales**.**

Leer para Crecer, se apoya en metodologías activas y participativas, y en especial en el constructivismo para adultos. Se implementan a partir de cuatro estrategias:

1. Talleres de formación: centrados en el quehacer pedagógico, los talleres tienen una de duración de 40 horas y se imparten en tres jornadas.
2. Asesoría y acompañamiento en el aula: con el propósito de retroalimentar a partir de la propia práctica pedagógica, comprende procesos de observación, revisión, autorreflexión, análisis, sesiones demostrativas y asistencia técnico pedagógica para fortalecer la propia práctica pedagógica. El programa dedica a esta labor 18 horas distribuidos en seis visitas. Grupos de inter-aprendizaje: se organizan grupos de estudio de docentes (entre 10 y 12) para promover la reflexión colectiva, el suministro de insumos disciplinares y pedagógicos para mejorar el desempeño en el aula
3. Ferias pedagógicas: en las cuales se socializa los aprendizajes de los docentes y los estudiantes, participan en ellas miembros de la comunidad y se espera que ésta se involucre y se motive con los avances y logros del programa.

El programa Involucra a la comunidad y la escuela, incluyendo autoridades, directores, docentes y padres de familia. Así mismo, ExE ha incorporado el Voluntariado Empresarial, por medio del cual se promueve la participación voluntaria del personal de la empresa que patrocina el programa.

Además, cuenta con una estrategia de evaluación del logro de los docentes y de sus capacidades. La evaluación tiene en cuenta la expresión escrita, comprensión lectora, prueba de conocimientos, creencias pedagógicas, entre otros temas. Con la aprobaación de la evaluación y mínimo un 80% de asistencia, reciben un certificado. El programa mide también el avance de los niños, aplicando una prueba de entrada y de salida basada en un documento escrito y en observación en el aula.

Los resultados de este Programa muestran a niños y niñas que culminan la primaria y que pueden leer comprensivamente, producir sus propios textos y mejorar de esta manera sus habilidades comunicativas como parte de su desarrollo integral. A la fecha, se han

beneficiado: 652 docentes, 9,951 alumnos, 119 escuelas, 23 redes de escuelas, en 10 regiones: Arequipa, Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Ica, Piura, Callao , Lima Chilca.

Claves de la gestión de ExE Perú

Empresarios por la Educación es un excelente foro para coordinar esfuerzos Empresariales que buscan mejorar la calidad de la educación en el Perú. Como organización, ExE cumple la destacada labor de promover la toma de Consciencia de la comunidad empresarial sobre la necesidad de Sumar esfuerzos para asegurar los avances educativos que el país requiere. En ese sentido, ExE viene impulsando eficazmente la adopción De mejores prácticas de Responsabilidad social Corporativa en materia educativa. ExE es un excelente socio estratégico para la implementación de proyectos con un demostrable impacto positivo en la calidad educativa.
Pablo de la Flor
Gerente de la División de Asuntos Corporativo Banco de Crédito del Perú*.*

ExE ha logrado en sus años de funcionamiento reconocimiento por su labor educativa en torno a las TIC, el trabajo con docentes en torno a competencias como la lectura y escritura, la movilización y capacidad de convocatoria al empresariado nacional y de articularlos en torno al desarrollo de acciones estratégicas y pertinentes. Así mismo, cuenta con capacidad de gestión e interlocución con los Gobiernos y Direcciones Regionales de Educación, con los cuales además suscribe convenios de cooperación. Y con legitimidad del grupo de docentes con el cual trabaja. Estas fortalezas son el producto de algunas claves de su gestión, entre las que se destacan:

Involucramiento de los empresarios

Los programas ejecutados por Empresarios por la Educación son financiados a través de donaciones realizadas por las empresas, quienes a su vez reciben un certificado por sus aportes para recibir los beneficios tributarios. No obstante, ExE para consolidar el compromiso de las empresas y acercarlas a la realidad educativa:

- **Construye alianzas con algunas de ellas para ejecutar los programas en sus zonas de influencia:** en este caso, las empresas patrocinadoras disponen de unos recursos en pro de los programas y proyectos ya estructurados por ExE beneficiando a sus grupos de interés. Esto agrega valor a sus prácticas de responsabilidad social empresarial en tanto se apoyan en el uso de estrategias y modelos validados, eficientes y pertinentes, alineados con las prioridades de la agenda educativa nacional según análisis de avances y retos de la educación en el país. Actualmente son 10 socios los que aportan para la ejecución de Programas y Proyectos.

- **Favorece la articulación, el compromiso y participación de las empresas a través del voluntariado empresarial**: las empresas a través de sus comités de voluntarios llegan a los diferentes actores de la comunidad educativa, favoreciendo el aprendizaje. Esta estrategia es transversal a los principales programas que lidera ExE: Leer para Crecer, Red Integral de Escuelas e Inclusión Digital. Por ello las acciones que realizan están articuladas a los propósitos de cada programa, a las condiciones y capacidades de los trabajadores y voluntarios de la empresa, y a las necesidades y demandas de los beneficiarios. Se cuenta en total con el apoyo de 338 voluntarios de 21

empresas que han beneficiado a cerca del 80% de las escuelas vinculadas a los programas.

- **Participación en Comités de trabajo**: son grupos de trabajo en los cuales participan empresarios, técnicos e intelectuales expertos en educación. En estos comités se formulan recomendaciones de política y de acción, desarrollan tareas consultivas o ejecutivas, plasman políticas generales de la institución y promueven la realización de proyectos específicos. Asimismo, estos comités se conforman para desarrollar, discutir y promover un tema especifico de interés institucional y por un tiempo determinado. Su funcionamiento está ligado a la conformación de mesas temáticas, los resultados de dichas discusiones son sistematizadas y entregadas a las instancias de gobierno regionales y locales que regulan en materia educativa.

Definición y puesta en marcha para elegir e implementar programas y proyectos

Otro factor clave en el esquema de gestión de ExE son los criterios definidos para elegir la propuesta metodológica y operativa de sus programas. La organización procura que cada una de sus iniciativas cuenten con estos criterios:

- Relación permanente con las autoridades locales: involucrarlos trabajando conjuntamente y apuntando a la sostenibilidad de los proyectos
- Participación activa de los maestros y padres de la familia en los programas: no sólo en las jornadas de capacitación sino y a través de talleres de sensibilización, jornadas de voluntariado, ferias pedagógicas.
- Fortalecer la relación empresa y comunidad: a través de las actividades de voluntariado empresarial, elaboración de diagnóstico de necesidades, talleres de sensibilización.
- Promover la conformación de un staff de maestros líderes para la formación docente en cada una de las regiones del país: instalación de capacidades locales. Hasta la fecha se han atendido a 16 regiones del país, en cada una de ellas sea conformado una red de docentes formadores. El seguimiento se realiza mediante la implementación de un plan de monitoreo, orientado a garantizar le realización de los talleres de capacitación dirigidos a los docentes de aula.
- Programas y/o proyectos costo-eficientes.
- Alineación con política educativa nacional y regional.
- Modelos de intervención, cuya replica es factible y sostenible.
- Aplicación pedagógica para una educación innovadora, creativa y competitiva.
- Alto impacto en gran número de beneficiados de la comunidad educativa.

Participación en espacios de concertación y articulación con autoridades educativas representantes de la política pública:

ExE cuenta con programas estratégicos y estructurados y alineados con su misión, y sabe, que el éxito de éstos está estrechamente relacionada con la pertinencia que tienen para las necesidades de la realidad educativa peruana y la articulación con los responsables directos de garantizar el derecho a una educación de calidad. Además de articular sus programas y buscar involucrar a los actores del sistema público educativo en su implementación, la Asociación, participa en algunos escenarios de política en los que desempeña el rol de aportar con su experiencia a las metas trazadas:

- **IPEBA - Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la**

Calidad de la Educación Básica: es un órgano operador del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa SINEACE[7], actúa en el ámbito de la Educación Básica y Técnico Productiva, que acredita la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones educativas públicas y privadas, y certifica las competencias profesionales de las personas en su desempeño. ExE participa en las mesas de diálogo promovidas por el IPEBA, aportando en la discusión de políticas educativas en el marco de la acreditación. Sesiona cada 30 días y participa 1 miembro directivo y 1 miembro del equipo técnico de la organización en representación de la organización.

- **Mesa insterinstitucional del Consejo Nacional de Educación:** Plataforma que reúne a un conjunto de aproximadamente 15 instituciones involucradas en la agenda educativa del país convocadas por el Consejo Nacional de Educación- CNE[8]. A través de esta plataforma ExE aporta de manera concertada a la promoción y el fortalecimiento de los procesos democráticos de descentralización educativa y cambio institucional, también se identifican oportunidades de mejora de su quehacer en términos de comunicación, el fortalecimiento de los vínculos con el gobierno nacional y la capacidad para retroalimentar las políticas educativas nacionales y fortalecer la participación del sector privado como un actor importante para la consolidación de la agenda educativa nacional. Sesiona cada 15 días y participa 1 miembro directivo y 1 miembro del equipo técnico de la organización.

- **Mesa TIC en educación:** Espacio de diálogo y discusión promovido y liderado por el Ministerio de Educación, en el que participan cerca de 12 organizaciones involucradas con el sector tecnológico, así como organizaciones ligadas al quehacer educativo del país. Busca facilitar la colaboración y el intercambio de información entre los miembros de la Mesa de Trabajo y los líderes del MED, con el fin de colaborar en la elaboración de planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo para la aplicación de las TIC en educación. Los principales objetivos que promueve el MED desde este espacio son: potenciar el uso de las laptop del Programa One Laptop PerChild y recoger experiencias exitosas de TIC en educación. Dada su reciente creación se espera obtener recomendaciones concretas de la sociedad civil para la mejora de las TIC en educación, e iniciar un proceso de incorporación a las políticas del estado peruano. Sesiona cada 30 días y participa 1 miembro directivo y 1 miembro del equipo técnico de la organización.

Retos y desafíos

La Asociación ha acumulado aprendizajes claves en torno a la ejecución de programas y proyectos de impacto en regiones desfavorecidas y con los mayores índices de inequidad. Sus retos en el momento en el que se encuentran se relacionan principalmente con tres líneas:

- Desarrollar una estrategia de comunicación y difusión de su quehacer de forma que la comunidad educativa sepa lo que hace ExE, valore y reconozca el aporte del empresariado en pro de la mejora educativa.

---

[7] SINEACE, es el conjunto de organismos, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a definir y establecer los criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones a las que se refiere la Ley General de Educación N° 28044, y promover su desarrollo cualitativo.

[8] El Consejo Nacional de Educación (CNE) es un órgano técnico, especializado, consultivo y autónomo, adscrito al Ministerio de Educación- MED, que tiene como finalidad aportar en la formulación, concertación, seguimiento y evaluación del Proyecto Educativo Nacional, las políticas y planes educativos de mediano y largo plazo y las políticas multisectoriales que contribuyen al desarrollo de la educación, en coordinación con el Ministerio de Educación

- Fortalecer su capacidad de incidir en políticas públicas educativas: desde acciones más intencionadas que involucren la movilización ciudadana y el posicionamiento de temas relevantes en la agenda pública educativa.
- Desarrollar una estrategia de financiamiento que favorezca su autonomía y su capacidad de continuar gestionando programas y proyectos de alto impacto.

3. Foro Educativo Nicaragüense – Eduquemos:

El Foro Educativo Nicaragüense EDUQUEMOS nace en 1998 como un espacio de diálogo permanente, para exponer ideas y criterios y posicionar la educación como el instrumento por excelencia del desarrollo humano sostenible. Para ello buscan incidir y debatir sobre las políticas públicas educativas nicaragüense, mediante la promoción de la inversión del sector privado en la educación, desarrollo de investigaciones y propuestas para el mejoramiento de la educación de su país.

EDUQUEMOS busca posicionarse como una organización con capacidad de articular actores privados, de la sociedad civil y públicos. Fiel a su filosofía, se encuentra fortaleciendo al grupo de Empresarios por la Educación ExE, no obstante, aún enfrenta grandes retos como Organización de Sociedad Civil (OSC) para articular sus esfuerzos con el Ministerio de Educación, el cual -en su tiempo y a su manera- está demostrando mayor apertura a realizar esfuerzos en conjunto con algunas empresas importantes.

Sobre el sistema educativo nicaragüense:

El Sistema Educativo Nicaragüense, está organizado de conformidad con la Ley No. 582, Ley General de Educación, la cual fue aprobada por La Asamblea Nacional el 22 de Marzo del 2006. De conformidad con esta Ley, el Sistema Educativo Nicaragüense está conformado por:

- El subsistema de la Educación Básica, Media y Formación Docente: Lo coordina el Ministerio de Educación [9] y comprende la educación preescolar, primaria, secundaria, formación docente, programas de educación de jóvenes y adultos y la alfabetización.
- Subsistema de Educación Técnica y Formación Profesional: Lo administra el INATEC[10], está descentralizado y adscrito al Ministerio del Trabajo. Comprende dos grandes programas: educación técnica y capacitación.
- Subsistema de Educación Superior: Se rige por la ley 89, de Autonomía de la educación superior. El Consejo Nacional de Rectores es el órgano superior especializado y consultivo en materia académica relacionada con este subsistema. También funciona el Consejo Nacional de Universidades (CNU) instancia integrada por los rectores de las universidades (10) públicas, privadas y comunitarias que reciben el 6 % del Presupuesto General de la República para la articulación de esfuerzos de las mismas.
- Subsistema Educativo Autonómico Regional de la Costa Caribe Nicaragüense (SEAR): Jurídicamente en manos de los gobiernos de las Regiones Autónomas (del norte/RAAN y Sur/RAAS), a quienes por ley les corresponde dirigir, organizar

[9] Ministerio de Educación
[10] Instituto Nacional Tecnológico

y regular la educación en todos sus niveles en sus respectivos ámbitos territoriales, de conformidad con sus usos, tradiciones, sistemas de valores y culturas, en coordinación con el MINED e INATEC.

- Subsistema de Educación Extraescolar conformado por la educación No formal y la educación informal. La primera es ofrecida por instituciones y organizaciones estatales y de la sociedad civil, incluye oportunidades educativas en amplias y diversas áreas del conocimiento y de la vida que van desde la educación básica general hasta los más altos niveles de especialización en las ciencias, la étnica, la cultura y la vida personal y social.

A pesar de los esfuerzos por garantizar el derecho a la educación básica, el sistema educativo nicaragüense enfrenta múltiples problemas: Baja cobertura, poca calidad, presupuesto insuficiente e inequidad por razones socioeconómicas y geográficas (PREAL, 2004). Factores que influyen en la permanencia y aprendizaje eficaz de los niños y jóvenes en la escuela.

Nicaragua ha tenido un lento crecimiento de la matrícula, menos del 1% anual en los últimos 14 años, esto tiene repercusiones y dificultará el cumplimiento de la meta de universalización de la primaria en el año 2015. En los últimos tres años, ha disminuido la matrícula de la niños en edad oficial escolar (7 a 12 años). La inversión por alumno de educación primaria de Nicaragua es la más baja de Centroamérica. Entre 1999 y 2003 se invirtió, en promedio, 35 dólares por alumno de preescolar; 121.41 dólares por alumno de primaria y 52.01 dólares por alumno de secundaria. El financiamiento de la educación pública tiene una marcada dependencia de la ayuda externa.

En el sector rural, la poca inversión se revela también en el número de escuelas. La insuficiente inversión se manifiesta en la pobreza de la infraestructura escolar, la escasez de textos, de materiales de apoyo educativo y de mobiliario básico. La pobreza de las escuelas es un obstáculo para aprender, lo que afecta la permanencia dentro del sistema y la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. (Eduquemos, 2012)

El Currículo diseñado como un continuo horizontal en el que la primaria prepara para la secundaria y ésta para la universidad, no ofrece salidas educativas laterales que permitan calificaciones técnicas para el mundo laboral antes de concluir la secundaria. La oferta de educación técnica es escasa, casi inexistente en el sector rural y en la mayoría de las opciones es requisito culminar la primaria, lo cual representa una desventaja para la niñez y adolescencia de escasos recursos. (ibid).

Principales indicadores	Estado
% De analfabetismo 2009	3.5 % El gobierno lo declaró en el 2009
Años promedio de escolaridad 2011	Nacional: 5.6
Matrícula 2011	Matrícula nacional: 1,524,741 estudiantes
Tasa de cobertura neta 2009	Preescolar: 53.3 % Primaria: 87.1 % Secundaria: 45.0 %
Tasa de cobertura bruta 2010	Educación primaria: 100 %
Tasa de Estudiantes matriculados en situación de	De un año o más con respecto al promedio de edad regular: 50%

extraedad	De dos años o más: 40 %
No. De centros escolares 2008	13,819 centros educativos públicos
No. De docentes 2011	44,631 *Datos Ministerio de Hacienda y Crédito Público
% De docentes cualificados 2008	Centros públicos: 60.55 % Centros privados: 63.21%
Relación alumno docente 2010	29 por cada docente. Varía en áreas urbanas y rurales. Multigrados en áreas rurales: de 20 a 15 estudiantes por persona.
Tasa de Repitencia	10 %
Tasa de deserción 2010	10.5 %
Sistema de evaluación de la calidad educativa	Cuenta con las pruebas EGRA y pruebas de ingreso a la universidad.
Medición de calidad educativa nacional	Porcentaje de bachilleres que APROBARON examen de ingreso en Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN Managua: Lengua y Literatura: 10 % Matemáticas: 2.33 %
Medición de calidad educativa sistemas de evaluación mundial	Pruebas internacionales SERCE en 2006
% del gasto público invertido en educación 2011	3.6 %

Fuentes: Quintana (2012), Flórez (2011) http:www.mined.gob.ni, Http:www.ciases.org.ni

Sus ejes de trabajo y principales programas:

Eduquemos concentra sus acciones en cuatro líneas principalmente:

- ✓ Línea 1: Sociedad y Educación

Línea en proceso de consolidación. Hasta ahora, se ha enfocado en el vínculo con los medios de comunicación escritos, radiales y televisivos y en la divulgación de información relevante sobre la educación del país. En esta línea, la organización se perfila como una entidad que genera un conjunto de opiniones importantes para los principales periodistas que dan cobertura a los temas educativos, con el reto de desarrollar una estrategia de comunicación permanente con espacio y cabida en los principales medios de divulgación para informar sobre el estado de la educación del país. Los principales vínculos se materializan en entrevistas con programas de reconocidos periodistas, columnas de prensa de la dirección ejecutiva, y boletines electrónicos.

- ✓ Línea estratégica 2: Empresarios por la Educación - ExE

Eduquemos avanza en la articulación de esfuerzos del sector privado buscando potenciar el impacto de sus acciones en el marco de responsabilidad social empresarial en educación. Se trata de propiciar y fomentar el desarrollo de programas efectivos, mediante el intercambio de experiencias, para poner a disposición de todas las empresas interesadas en la educación, programas y proyectos sólidos y exitosos en beneficio de los niños y jóvenes del país. El más importante logro en esta nueva tarea, fue la articulación del Plasencia Cigars con la Fundación Pantaleón. En un apartado posterior se describe en

que consistió esta experiencia.

- ✓ Línea Estratégica 3: Políticas Públicas Educativas

A través de esta Línea, se pretende influir, mediante la promoción de amplios e incluyentes diálogos y discusiones con todos los actores de la sociedad, en la mejora de la educación. También busca, mediante la adhesión, promoción y participación a grandes campañas públicas impulsadas por distintos actores ciudadanos, que tienen como propósito mejorar un aspecto puntual de la educación del país, mejorar la articulación de iniciativas privadas con las políticas públicas. Una de las acciones realizadas en esta línea, es la participación de la campaña "Todos a estudiar" que cada año, entre los meses de enero y febrero Telefónica y EDUQUEMOS organiza para que la sociedad se concientice sobre la importancia de la educación, que los padres hagan un esfuerzo y manden a estudiar a sus hijos, y que una persona apadrine a un niño para que pueda estudiar.

Eduquemos también ejerce como coordinador de la Jornada Nacional Permanente por la Educación - JNPE que se construyó con el propósito de articular esfuerzos con la principales organizaciones de sociedad civil que realizan grandes esfuerzos en educación, y de sostener un diálogo reflexivo alrededor y de proponer acciones que puedan impulsar para animar y facilitar la participación ciudadana en la demanda de una educación de calidad como una necesidad para el desarrollo humano de Nicaragua.

Sobre su estructura y forma de organización

Eduquemos tiene un estructura similar a la de otras organizaciones que trabajan y promueven los mismos temas.

- La Asamblea General de Socios: Está conformada por personas naturales y representantes de organizaciones sociales y empresas, que cuentan con una amplia experiencia en los temas educativos. Su rol es definir e impulsar el espíritu y la misión fundamental original de la entidad.

- El Consejo Directivo: conformado por siete personas, elegidas por la Asamblea de Socios, provenientes en su gran mayoría del sector empresarial y académico. Es el órgano que define las grandes líneas de trabajo de la organización, define las alianzas que se pueden constituir, aprueba los espacios e iniciativas en las que se involucra, decide la incorporación de nuevos miembros y aprueba los estatutos y estados financieros de la entidad. El actual Consejo Directivo está presidido por el señor Ernesto Medina.

- Dirección Ejecutiva: es la persona que se encarga de desarrollar el Plan Estratégico definido y ejecutar las acciones necesarias para su realización, así como de representar a la organización en las distintas iniciativas y eventos en los que se involucra, y llevar la vocería oficial de la entidad.

- Equipo de Administración y Técnico: se encarga de realizar las labores diarias de la organización.

Eduquemos como un escenario de intercambios de experiencias

Uno de los nuevos escenarios de trabajo de Eduquemos que se vislumbra como de los más prometedores de la última y actual etapa de la organización, iniciada en el año 2010 cuando se construyó su actual plan estratégico, se relaciona con la identificación de programas y proyectos educativos exitosos desarrollados por las empresas y/o fundaciones empresariales del país, para darlos a conocer a otras empresas interesadas en desarrollar proyectos.

En este sentido fue el trabajo que se desarrolló entre la Fundación Pantaleón y la compañía Plasencia Cigars en el año 2011. La Fundación Pantaleón fue creada por el Grupo del mismo nombre, cuyo objetivo es la producción agroindustrial para el procesamiento de caña de azúcar para la producción de azúcar, mieles, alcoholes y energía eléctrica. Plasencia Cigars por su parte, es una empresa dedicada a la producción y exportación y de habano proveniente de tabacode Nicaragua y Honduras para Estados Unidos y Europa.

El trabajo se inició dentro del plan estratégico de la organización, que consideró que el Centro de Desarrollo Infantil (CDI) “Arcoíris del Futuro”, programa enfocado en la primera infancia, como uno de los modelos más completos para ser implementados por otras empresas.

Es así como en el proceso de la construcción del directorio de buenas prácticas de ExE, Mario Sebastián Rappaccioli, presidente de ExE, invita a Néstor Plasencia, Vicepresidente del Grupo Plasencia, a una reunión para presentarle la iniciativa de los Empresarios por la Educación, tomando en cuenta el interés previamente manifestado por el señor Plasencia de invertir en un proyecto que mejorara la educación del país y que a su vez beneficiara a sus colaboradores, pero aún sin tener mayor claridad sobre el alcance, la estrategia y el modelo a desarrollar.

Para clarificar, desarrollar y madurar este interés, Eduquemos crea un comité de trabajo con voluntarios de la organización para visitar las instalaciones de la empresa y realizar un diagnóstico por medio de encuestas y entrevistas a los trabajadores de la empresa. En dichos instrumentos, los trabajadores expresan sus preferencias para que se apoye con la educación de sus hijos, específicamente con los más pequeños, bajo el modelo concreto de un centro de desarrollo infantil.

Con este mandato y propósito, se contacta a Ana Lovo de Callejas, Gerente de Fundación Pantaleón, para que Néstor Plasencia, Ernesto Medina, Presidente del Consejo Directivo de Eduquemos, y Rosa María Vivas, Directora Ejecutiva de la misma organización, pudieran visitar el CDI “Arcoíris del Futuro” del mercado central de Chinandega y la escuela secundaria-técnica que posee la Fundación dentro del Ingenio Monterrosa.

Posterior a esta reunión, se formalizó un acuerdo de cooperación entre las dos empresas para iniciar operaciones de un CDI Arcoíris del Futuro en la ciudad de Estelí para beneficiar a los hijos de los trabajadores de Plasencia, bajo las orientaciones técnicas y operativas de la Fundación y la articulación general de Eduquemos. El CDI fue inaugurado en febrero del 2012 con una amplia cobertura de medios de comunicación locales, empresarios del tabaco y la banca, invitados especiales de USAID, IBIS Dinamarca, RTI USAID, Terres des Hommes Italia, y Directivos de Eduquemos**.**

En el siguiente link puede verse un video sobre el CDI establecido: **http://www.youtube.com/watch?v=rkq0h4CNfvQ**

Sobre sus retos y proyecciones

Eduquemos tiene un futuro más promisorio que lo que ha sido su pasado
Carolina Castro Zambrana – Jefe de Proyecto Alianzas 2 de USAID y RTI

Son varios los retos que debe asumir Eduquemos para consolidar el camino recorrido y refrendar el liderazgo como una organización de la sociedad civil líder en la promoción de cambios educativos de Nicaragua. El abordaje técnico de los retos, con los suficientes recursos humanos y financieros, le permitirán capitalizar toda la experiencia acumulada y aglutinar las más importantes iniciativas privadas alrededor de la educación en una sola instancia, que potencie los esfuerzos y permita la réplica, sofisticación y escalamiento de las intervenciones.

- Formalizar un proceso de adhesión de sus miembros

En el corto plazo, y desde el punto de vista operativo y administrativo, es importante que la organización defina un proceso formal de adhesión de sus distintos miembros jurídicos. Esto implica que se establezcan reglas claras y transparentes para todos los interesados en solicitar su adhesión a la iniciativa, el proceso que se establece para definir su entrada formal y los requisitos finales que lo acreditan como un miembro de pleno derecho con voz y voto. De igual forma, se deben definir cuáles son los compromisos mínimos a los que se comprometen todos los miembros, en términos de recursos humanos, técnicos y financieros, así como en la socialización, divulgación y asesoría para la réplica de proyectos y programas educativos propios que otros socios deseen conocer y replicar.

- Convocar a los actores empresariales más relevantes para trabajar en la educación

En una trayectoria más de mediano plazo, en un escenario que puede estar entre los dos y tres años, Eduquemos tiene un reto fundamental de su quehacer, en cuanto a convocar en un solo escenario a todas las empresas y fundaciones empresariales que están desarrollando programas educativos. En este espacio, todos los actores podrán compartir sus experiencias y trabajar de manera más articulada, selectiva y alineada, tanto con otras iniciativas privadas como con los proyectos educativos de las políticas públicas impulsadas por los distintos gobiernos del país.

Una menor dispersión y fragmentación de esfuerzos; mayores niveles de armonización, escalamiento y réplica; la conjunción y enlace de esfuerzos y saberes, deben ser los derroteros a seguir en esta meta. Esto también permitirá que Eduquemos sistematice y de a conocer un portafolio organizado de programas y proyectos a todas las empresas interesadas en desarrollar iniciativas similares que atiendan sus necesidades e intereses. Un primer paso en esta dirección, fue el trabajo desarrollado con la Fundación Pantaleón y la compañía Plasencia Cigars.

- Definir y desarrollar una agenda conjunta de trabajo

Una labor también de mediano plazo en la que Eduquemos debe trabajar, está en definir una agenda conjunta de trabajo de los retos educativos más significativos que tiene Nicaragua como nación y en el desarrollo de capacidades para implementar las acciones

de dicha agenda. Para algunas personas entrevistadas para la construcción de este apartado, existe una masa crítica de empresarios importante con gran apertura e interés para invertir en educación, por lo que existen muchas oportunidades. Sin embargo, estas empresas necesitan apoyo técnico para priorizar y mejorar la calidad de sus inversiones, capitalizar más los recursos, y apostarle a modelos más sostenibles y menos asistencialistas. Eduquemos puede jugar un rol determinante en este sentido, si fortalece su cuerpo de trabajo con personal técnico y especializado en el diseño de programa educativos.

- Llevar la voz de los empresarios frente al gobierno

Eduquemos está en una escenario favorable dentro de la sociedad nicaragüense, ya que cuenta con la credibilidad de los empresarios y su papel alrededor de la educación no genera grandes resistencias dentro de los gobiernos –como si sucede con muchas organizaciones de la sociedad civil-, a pesar de que ejerce su trabajo con objetividad e independencia, sin temor a señalar de forma constructiva, los puntos que a su juicio deben corregirse desde el Estado en materia educativa. Esta propicia coyuntura, crea un reto también de mediana trayectoria para la organización, en poder representar de manera clara y articulada, la voz de los empresarios frente a los gobiernos respecto de los retos más significativos que tiene el país en materia educativa.

- Acercarse a los gobiernos

Finalmente, un reto de largo plazo que tiene Eduquemos, pero que debe abordar cuanto antes y que está relacionado con representar la voz de los empresarios, es desarrollar una paciente, sostenida y perseverante labor de acercamiento a los diferentes gobiernos del país. Aunque su actual rol no es rechazado ni descalificado por los gobiernos, su trabajo debe generar mayores sinergias con las entidades gubernamentales encargadas de desarrollar las políticas públicas educativas, de manera que pueda lograr una real y profunda influencia en los temas que considera más significativos.

EDUCA, nació en 1989 como Acción por la Educación Básica. Actualmente y dado que su marco de acción se amplió a la educación en los diferentes niveles, se denomina Acción por la Educación. EDUCA tiene por misión contribuir con el mejoramiento de la educación en la República Dominicana como vía para alcanzar el crecimiento económico, el desarrollo humano y la convivencia pacífica, con iguales oportunidades para todos.

La organización fue creada por iniciativa de un grupo de empresarios encabezado por el Ingeniero Gustavo Tavares, que se constituyó en una comisión para estudiar el problema de la educación y hacer recomendaciones para afrontarlo. Por sugerencia del Secretario de Estado de Educación, Licenciado Pedro Pichardo, la comisión se convirtió en institución sin fines de lucro.

Como organización de la sociedad civil jugó un papel decisivo en la reforma educativa en los años 90. Tras su participación en la Conferencia Mundial Educación para Todos en Jontiem y de la mano con la Secretaría de Educación, la Asociación Dominicana de Profesores (sindicato dominicano de maestros), Plan Educativo y el PNUD, emprendieron consultas sobre el sistema educativo, lo cual dio origen a la construcción del plan decenal en 1992. El plan decenal a su vez motivó entre otros procesos, la definición de la nueva Ley General de Educación aprobada en 1997. EDUCA jugó también un papel importante en la movilización y concientización de la sociedad en general sobre la importancia de la

educación básica y su inclusión en la agenda nacional y en la ejecución de programas relevantes con recursos internacionales, buscando aportar a la mejora de la calidad educativa en temas y escenarios en los que la capacidad del gobierno no podía llegar. (Bernbaum& Loche, 1998).

En sus inicios EDUCA se dedicó a realizar acciones en cuatro aspectos: crear conciencia sobre la importancia de la educación básica; abogar por reformas educativas; prestacion de servicios a escuelas de bajos ingresos y promoción de la participación de los padres y las comunidades en las escuelas (ibid). De esta labor se destacan tres hitos:

- Apoyó al gobierno a proyectar la educación como un proceso de largo alcance que requiere acciones continuadas, tal como ocurrió con el Plan Decenal;
- Se posicionó como una organización con capacidad de interlocutar con los gobiernos y colaborar con la mejora educativa, como una entidad con experiencia, capacidad y recursos, labor en el que el apoyo financiero y técnico de USAID fue clave, y,
- A partir de los monitoreos al calendario escolar encargados a Gallup en el 2005 y 2008,favoreció la realización de un debate nacional y la incorporación de la Misión 1000 x 1000: mil horas de docencia en cantidad, mil horas de docencia en calidad en el plan educativo 2008-2012.

EDUCA, por su trayectoria e historia, tiene un lugar de reconocimiento en la sociedad dominicana que espera continuar conservando y reforzando, pues en los últimos años su impulso como actor visible para la construcción, seguimiento e implementación de política educativa se ha disminuido por los esfuerzos puestos en la ejecución de programas y proyectos.

En aras de fortalecer su liderazgo desde el sector privado y como puente entre diferentes actores en materia educativa, inició un proceso de revisión y ajustes internos, buscando consolidar una estructura organizativa moderna, flexible y en capacidad de hacer frente a los retos estratégicos, misionales y financieros de la organización. A partir de esta revisión organizó como sus principales objetivos:

- Promover el desarrollo de una conciencia pública sobre la importancia de la educación;
- Incidir en las políticas públicas y privadas aunando esfuerzos del sector privado, la familia y la sociedad;
- Mantener espacios de diálogo y consulta sobre los problemas educativos del país y sus posible soluciones;
- Gestionar y canalizar recursos financieros y humanos, con instituciones locales e internacionales, para la realización de programas educativos de calidad a nivel nacional;
- Propiciar alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales de ayuda a terceros para fortalecer procesos de enseñanza-aprendizaje con metodologías innovadoras;
- Motivar la participación especialmente del sector empresarial y servirle de apoyo en la formulación, implementación de sus programas educativos a través de la oferta de información actualizada así como de servicios de asistencia técnica.

En términos de su gestión, EDUCA está haciendo un giro hacia el desarrollo de programas, proyectos y acciones que generen valor y que sean socialmente rentables.

Así las cosas, pondrá especial énfasis a los sistemas de información, medición de resultados y a la apuesta por proyectos con mayor rentabilidad. Espera con este nuevo enfoque atraer la participación, inversión y compromiso de un mayor número de empresas y empresarios en los asuntos de la mejora educativa del país y lograr un mayor impacto nacional.

Sobre el sistema educativo dominicano:

El sistema educativo dominicano en cumplimiento de la Ley General de Educación N° 66-97 de 1997, comprende tres niveles

- Educación inicial: organizada en tres ciclos: el primero atiende al grupo de edad de hasta 2 años; el segundo, el grupo de 2-4 años; y el tercero niños y niñas entre 4-6 años. Sólo el último año es de carácter obligatorio.

- Educación básica: atiende a la población en edad entre los 6-14 años, está organizada en dos ciclos de cuatro años cada uno. Es de carácter obligatorio.

- Educación media: es deber del Estado ofrecerla gratuitamente aunque no es de carácter obligatorio. Atiende al grupo de edad entre 14-18 años. Organizado en tres modalidades de dos años: general o académica, técnico-profesional (sector industrial, agropecuario y servicios) y artística.

- Educación superior: conformado por los institutos de estudios superiores privados y universidades. Los institutos ofrecen carreras a nivel de técnico superior, las universidades imparten carreras a nivel de técnico, de grado y de postgrado.

El sistema educativo dominicano al nivel de la básica y media, interés de este documento, tiene importantes retos. En los últimos años se calcula ha tenido un incremento de cerca de 4,2 puntos porcentuales en la cobertura de educación básica oficial, no obstante, es clave que avance en la atención de la educación inicial y media y en el caso de esta última se mejore su nivel de permanencia y terminación. La permanencia en la escuela ha presentado mejoras representada en aumentos de los indicadores de promoción, repetición, deserción y aumentos en los años de escolaridad especialmente de las mujeres. Atender la población en situación de extraedad (sólo cerca de un 45% en el 2007 del primer año de básica contaban con la edad reglamentaria) y avanzar hacia su disminución sigue siendo una tarea pendiente. (PREAL, EDUCA & PLAN 2010).

En República Dominicana la brecha de inequidad entre las poblaciones con mayor disponibilidad económica y la menor es amplia. Según los datos de la Encuesta de hogares ENDESA 2007, sólo el 20.7% de los jóvenes de bajos ingresos fue matriculado en el nivel medio, en comparación con el 69,6% de los más ricos. Los docentes en un alto porcentaje cuenta con títulos profesionales aún cuando esto no redunda en el logro de los estudiantes, éstos no participan en la reforma educativa y sus procesos de evaluación no impactan en el sistema de incentivos. (ibid).

Los resultados de aprendizaje de los estudiantes son bajos según las mediciones internacionales y nacionales. Los sistemas de evaluación existentes han ido mejorando, teniendo el desafío de mejorar la definición de estándares de contenido y de desempeño. Fortalecer el sistema de rendición de cuentas, así como la participación de diferentes

actores de la comunidad educativa y aumentar la inversión en educación son tareas pendientes. (ibid.).

Los temas en los cuales enfatiza EDUCA como oportunidad de participación del sector privado son:

- La población de niños y niñas en edad pre-escolar (entre los 3 y 5 años) sin acceso a educación inicial
- Las personas jóvenes y adolescentes, que están fuera del sistema pero no cuentan con la capacidad para insertarse en el mercado laboral
- Niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad (pobreza, trabajo infantil, migración, abuso y violencia)
- Las deficiencias en los aprendizajes de los estudiantes
- Favorecer y fortalecer el quehacer de los docentes
- Fortalecer la gestión del sistema educativo
- Fortalecimiento de la participación de las familias y la comunidad en la escuela
- Acompañamiento y seguimiento a los procesos educativos
- La incidencia en políticas educativas

A continuación una síntesis del comportamiento de los principales indicadores del sistema educativo dominicano:

Principales indicadores	**Estado**
% De analfabetismo	11,4% en 2008 y en personas mayores de 15 años.
Años promedio de escolaridad	2007: 9,7 año en jóvenes entre 15 y 24 años Años de escolaridad promedio nacional para 15 años y más: 8.3 para el 2010
Matrícula	**Año escolar 2009-2010:** **Inicial:** 241.899 **Básica:** 1.694.262 **Semioficial:** 549.645 **Adultos:** 186.283 **TOTAL:** 2672.089
Tasa de cobertura neta	**Educación Inicial oficial: 2009-2010:** 35.8% **2007 – 2008:** 20.8% **Nivel básico: 2009-2010:** 91.7%**2008** 80%, **Nivel media: 2009-2010:** 49.3% **2007:** 49,5%,
Tasa de cobertura bruta	**No aparece el dato en el boletín del ministerio**
Tasa de Estudiantes matriculados en situación de extraedad	Año escolar 2009-2010 Básica: 12.0% Media: 21.3%
No. De centros escolares	Sector público: 6,932 Sector privado: 4.178 Sector semioficial: 292 TOTAL: 11,402
No. De docentes	67,000 docentes; 72% femenino; 75% en sector público
% De docentes cualificados	90% de los docentes tienen título profesional, no obstante, esto no impacta el resultado de los aprendizajes de los estudiantes
Relación alumno docente	Dato no identificado
Tasa de reprobación	Año escolar 2009-2010: Nivel básico sector público: 8.4%; privado: 2.1%; semioficial:6.1%
Tasa	Año escolar 2009-2010:

Abandono	Nivel básico sector público: 3.4%; privado: 2.1%; semioficial: 3.1%
Sistema de evaluación de la calidad educativa	Definidaspara los estudiantes de octavo grado del nivelbásico y cuartogrado del nivelmedio del sector público y privado. Se trata de pruebasestandarizadasquemiden el logro en lasasignaturas: matemática, cienciassociales, Lenguaespañola, ciencias de la naturaleza. La calificaciónque se deriva de la Prueba, representa el 30% de la nota final, el 70% restante equivale a la asignadapor la institución escolar.
Medición de calidad educativa nacional	Tres de cada diez estudiantes de media no aprueban los exámenesnacionales.
Medición de calidad educativa sistemas de evaluación mundial	Segúnlas pruebas internacionales, los estudiantes dominicanos están en el grupo de los quemenosaprenden de la región.
% del gasto público invertido en educación	2% del PIB

Fuente: PREAL, EDUCA & PLAN (2010) y www.see.gob.do

Sus ejes de trabajo y principales programas:

Producto del proceso de revisión EDUCA estructuró su quehacer a partir de dos líneas estratégicas:

1. Promoción de la educación como elemento clave en el desarrollo socioeconómico

En el marco de esta línea, EDUCA celebra foros de discusión, promueve y hace opinión pública a través de los medios de comunicación, participa en diversos espacios y redes conformados por instituciones de la sociedad civil. Para ello, EDUCA se apoya en la producción y publicación de investigaciones que ofrecen información relevante sobre el estado de la educación en República Dominicana.

En el año 2010 publicó con los auspicios del PREAL y en coordinación con FLACSO República Dominicana y con el CIEDHUMANO de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra el Estudio un análisis sobre la canasta de costos mínimos para una educación de calidad. Se realizaron actividades para la presentación del estudio con diversos públicos, incluyendo directores de los principales medios de comunicación. En noviembre del 2011 se dio a conocer el Segundo Informe de Progreso Educativo de República Dominicana “El Reto es la Calidad”, que contó con los auspicios del PREAL y el apoyo de Plan Internacional República Dominicana. El primer informe, con el respaldo de esas mismas entidades, se había publicado en diciembre del 2006.Este segundo informe es un seguimiento a los principales indicadores educativos en el período 2004-2010. Recibió numerosos comentarios en la prensa, incluyendo los de la Ministra de Educación, quien ponderó el estudio y reconoció los retos que enfrenta el sistema educativo nacional.

Otras publicaciones destacadas han sido los Boletines del Observatorio al Presupuesto de Educación que ha realizado el Foro Socioeducativo, red de instituciones educativas coordinada en la actualidad por EDUCA- Hasta la fecha se han dado a conocer tres boletines que dan cuenta no sólo de la ejecución presupuestaria en educación, sino del cumplimiento de las metas propuestas en los tres Planes Decenales que se han elaborado en el país. Los boletines se han presentado en distintos ámbitos y se ha

contado con la participación de las autoridades del Ministerio de Educación. Esto ha visibilizado al Foro Socioeducativo y a EDUCA como interlocutores válidos ante el Ministerio. Las informaciones provistas por los boletines han sido insumos importantes para la Campaña por el 4% del PIB para educación, que realiza desde el 2010 la Coalición Educación Digna de la cual EDUCA forma parte.

2. Ejecutor de proyectos pilotos:

Se tratan de proyectos enfocados a atender a través de servicios educativos las necesidades de las poblaciones más vulnerables. Entre los proyectos de esta índole, EDUCA mantiene desde 1996 un programa de atención a niños y niñas en edades entre los 3 y 5 años mediante el modelo "Listos para Aprender". Otros programas importantes han sido "Espacios para Crecer" y "Estás a tiempo".

- **Proyecto Listos para Aprender**

Ofrece educación inicial a niños y niñas en edad pre-escolar (3 a 5 años) en centros no formales con apoyo de instituciones de diversos sectores (empresa, Ministerio de Educación, organizaciones de la comunidad), a través de un modelo de franquicia social ¿?.Las actividades abarcan: capacitación de las facilitadoras, talleres con padres y madres de los niños, seguimiento y acompañamiento continuo al programa, actividades en la comunidad para búsqueda de colaboración de los Comités de Apoyo para los Centros Preescolares y relaciones interinstitucionales con otras organizaciones no gubernamentales, ayuntamientos y empresas.

A través de este programa EDUCA está contribuyendo a dar cobertura a más de mil niños por año, que se encuentran en edad preescolar entre los 3 y 5 años y que no están siendo atendidos por la escuela formal.Desde el 2004, EDUCA atiende a unos 400 niños/as en 17 centros educativos y desde el 2007 y con el respaldo de la Asociación de Industrias y Empresas de Haina han funcionado 20 centros en Haina[11] atendiendo 700 niños/as. Desde el año 2003 EDUCA apoya 16 centros de educación preescolar no formal en el Municipio de Constanza.

- **Espacios para Crecer (EpC)**

Espacios para Crecer (EpC) surgió como una estrategia para combatir el trabajo infantil, dentro de dos grandes proyectos financiados por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos (USDOL), entre el 2003 y el 2011, proyecto con los que se atendieron un total de 20,000 niños, niñas y adolescentes. Por su metodología los EpC se convirtieron en un mecanismo eficaz de combate al trabajo infantil, que favorecía además, la nivelación académica, la elevación de la autoestima, y una mayor motivación de los jóvenes por la escuela, aumentando el número de horas efectivas de aprendizaje en comparación con la propuesta normal de la escuela.

Los EpC funcionan en tiempo alterno a la jornada escolar, así, los niños y niñas que asisten a la escuela pública en la mañana, reciben este servicio en la tarde y viceversa. Utilizan la metodología de Quántum Learning, basada en los mapas mentales de Tony Buzán y en la Teoría de las inteligencias múltiples de Gardner. Se apoyan además en el

[11]Haina, municipio de la provincia San Cristóbal, República Dominicana.

teatro, la música, el deporte, la recreación, entre otros elementos, haciendo de los Espacios una oportunidad de aprendizaje divertido y significativo para los niños y jóvenes.

Los Espacios para Crecer son atendidos por facilitadores que reciben una capacitación especial en la metodología y en el manejo de los materiales y módulos que se trabajan en el proceso. El programa está siendo apoyado por un grupo de empresas (Grupo Rica, Fundación PROPAGAS, Ege Haina, AES Dominicana, e INCA) en coordinación con la Cámara Americana de Comercio. Existen en funcionamiento 22 EpC en 17 comunidades beneficiando a 660 niños y niñas.

- **Estás a tiempo**

Este programa se está desarrollando en dos regiones: en el Este, en San Pedro de Macorís y en el oeste, en la provincia de San Cristóbal, en escuelas localizadas en los bateyes del Consorcio Azucarero de Empresas Industriales (CAEI) del Grupo Vicini. Se imparten programas de alfabetización y de educación básica a personas jóvenes y adultas. Cuenta con el apoyo de la Fundación INICIA del Grupo Vicini y del Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD). En su mayoría los beneficiarios de este programa son jóvenes que habían abandonado la escuela a muy corta edad. Además de completar la alfabetización, los estudiantes ingresan a la Escuela Formal de Adultos. 80 de ellos han podido culminar octavo grado luego de participar en las Pruebas Nacionales que imparte el Ministerio. Anualmente son atendidas un promedio de 400 personas jóvenes y adultas.

En el marco de su reestructuración estos programas están siendo revisados por EDUCA con miras a fortalecerlos, hacerlos más eficientes, escalables a costos que representen mayor beneficio e impacto.

Sobre su estructura y forma de organización

EDUCA está compuesta por una estructura sencilla y que requiere de un trabajo muy de cerca con los miembros de su junta directiva. Las entidades que conforman a la organización:

- Asamblea de Socios: con 103 socios, caracterizados por ser empresarios y 9 profesionales interesados en el tema educativo. La Asamblea sesiona cada año

- Junta de Directores: La Directiva está integrada por 11 miembros, empresarios y empresarias de diferentes áreas de la actividad productiva, así: un presidente, dos vicepresidentes, tesorero y vicetesorero, secretario y vicesecretario, y 4 vocales.

- Consejo de asesores: integrado principalmente por profesionales de la educación que contribuyen con sus conocimientos y experiencia a una mejor toma de decisiones. Actualmente existe 10 asesores, caracterizados por: ser expertos del área educativa, económica, y de publicidad, entre otras

- Personal de la institución: se trata de un equipo pequeño con trayectoria y tiempo de experiencia en la organización. Existen 9 personas incluida la Directora Ejecutiva, asesores, técnicos y personal operativo de la organización. Cuando se requiere apoyos específicos EDUCA los contrata como asesores y consultores.

Parte de la nueva estructura y proyección de la organización implicará la ampliación del equipo de trabajo.

Los Seminario Aprendo y la participación en espacios de participación colectivos: dos acciones destacadas de la organización:

Para los entrevistados, son quizás el Aprendo y la capacidad de participación de EDUCA en espacios colectivos dos acciones a destacar, cada uno de los cuales se desarrolla a continuación:

- **Seminarios Aprendo**

Los Seminarios Aprendo son una buena práctica de EDUCA,
abordan temáticas diversas: tecnología, currículo, aspectos de ciencia y psicopedagogía.
Además de favorecer actualización y fortalecimiento a los docentes en los temas seleccionados,
El Seminario ayuda a fortalecer la participación de los empresarios
y dar profundidad a sus aportes en educación.
La parte técnica del MEN lo espera con gusto
porque es una manera de interactuar con el sector público,
es un espacio de participación masiva.
Debe dársele mucho más apoyo y crearse más conciencia de la importancia
y trascendencia de este seminario.
Rosa Mena
Secretaría de Educación

Se celebran anualmente desde 1995, se han celebrado a 2011, 15. Los Seminarios reúnen un promedio de 800 participantes anualmente, entre directores y maestros de centros educativos públicos y privados, funcionarios y técnicos del Ministerio de Educación, representantes de organizaciones no gubernamentales y del sector privado.

Su propósito es proveer un espacio para la actualización de los docentes, quienes tienen la oportunidad de conocer las tendencias internacionales en educación y compartir durante un fin de semana ideas y experiencias con otros colegas, tanto locales como extranjeros.Algunos de los temas tratados han sido: . La gestión en la escuela, Educación y Democracia, Educación y Competitividad, profesionalización docente, Educación de calidad, y Jornada Extendida, entre otros.

Durante los años de existencia del Seminario han participado destacadas personalidades del mundo educativo internacional: ex ministros de educación de la región y connotados expertos, como Robert Stenberg, autor de Successful Intelligencee. El Seminario que se llevó a cabo el año pasado se enfocó en “La nueva agenda educativa: escuelas de tiempo completo” y contó con la presentación de Cecilia María Vélez Exministra de Educación de Colombia, Sergio Martinic, Pontificia Universidad Católica de Chile, Renato Opertti, de la OIE de UNESCO, Washington Collado, Director de Douglas High School de la Florida, entre otros.

El Seminario se desarrolla mediante conferencias magistrales y plenarias a cargo de los principales especialistas invitados; asi como talleres simultáneos con temas de interés para los diferentes tipos de participantes. La actividad es acompañada por una exposición

de materiales didácticos que exhiben las principales casas editoras del país y otras instituciones que trabajan el tema educativo.

Aprendo cuenta con el patrocinio del Banco Popular Dominicano y el respaldo de otras empresas e instituciones, como la Fundación PROPAGAS y el Ministerio de Educación, entre otros. Este encuentro es esperado con gran entusiasmo por todos los interesados en el tema educativo y sin dudas, es la actividad más importante con que cuenta la comunidad educativa nacional.

- **Participación en espacios colectivos**

Los empresarios si bien podemos servir de chispas
y debemos tratar de encender del fuego,
necesitamos de algo más amplio para lograr los objetivos de reforma educativa a la que aspiramos.
Este ha sido un sentir constante en EDUCA.
EDUCA como órgano de cabildeo, de ejercer lobbie y presionar
tiene claro que es sólo un punto de lanza.
Los empresarios no podemos hacer sólos, sí podemos estar a la vanguardia en los esfuerzos de
la sociedad civil por lograr el cambio,
por eso tenemos que asociarnos
y trabajar con socios estratégicos para lograr el objetivo.
Juan Tomás Tavares
Miembro Fundador y del Consejo Directivo

Como lo expresa el Señor Juan Tomás Tavares, EDUCA en su tarea de influir en las políticas públicas se asume a sí misma como un puente entre diferentes iniciativas y voces de la sociedad civil, el sector empresarial y los gobiernos. Encuentra su mayor oportunidad en el trabajo articulado con diferentes organizaciones caracterizados por su interés en la mejora educativa, su transparencia y reconocimiento social.

De los diferentes espacios en los que EDUCA participa, vale la pena rescatar los tres de mayor incidencia a la fecha:

- **El Observatorio del presupuesto en Educación:**

Creado por las instituciones que hacen parte del Foro Socioeducativo[12] "(…) para monitorear y dar seguimiento al presupuesto del Ministerio de Educación, mediante el análisis de las distintas fases del presupuesto asignado a la educación preuniversitaria. El propósito de este Observatorio es contribuir a un aumento de la inversión en educación para garantizar una educación de de calidad para todos, a través de la vigilancia del gasto público, asegurando el oportuno y eficiente uso de los fondos presupuestarios para el sector" (Observatorio del Presupuesto en educación, 2011, Boletín No. 1).

EDUCA, como entidad coordinadora del Foro Socioeducativo, está a cargo del Observatorio al Presupuesto de Educación, el cual se ha desarrollado en el marco del

[12]El Foro socioeducativo es una red de instituciones, de la sociedad civil, del campo educativo de la República Dominicana, consolidada con el propósito de incidir en la mejora de la educación dominicana a través de diferentes estrategias y en alianza con diferentes sectores sociales. http://www.forosocioeducativo.org/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=54

Proyecto del Fondo Regional de la Sociedad Civil para la Educación (FRESCE) de la Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación (CLADE)

- **Compromiso político y social por la educación:**

Aporovechando la coyuntura de las elecciones presidenciales y los avances de la Coalición por una Educación digna[13] -en cuanto a presionar y exigir al gobierno el cumplimiento del 4% del presupuesto nacional en educación-, más de 300 organizaciones incluida EDUCA, promovieron el Compromiso Político y Social por la Educación.

A través de este dispositivo, las organizaciones sociales comprometieron el 7 de septiembre de 2011 formalmente a los 10 candidatos a la presidencia de la República a desarrollar planes de educación precisos, pertinentes, a hacerlos públicos, comprometerse con su cumplimeinto en caso de ser electos y velar por el cumplimiento de la Ley General de Educació, garantizando el acceso a educación de calidad.

En este mismo compromiso las organizaciones sociales signatarias se comprometieron a colaborar con el candidato electo y con el Ministr@ de Educación designad@, suscrito el 7 de septiembre del 2011, desarrollaron un plan de monitoreo y seguimiento durante y posterior a las elecciones. Mediante este pacto, los candidatos se comprometieron al cumplimiento de la Ley que establece el 4% del PIB para la educación preuniversitaria y otras reformas encaminadas a mejorar la calidad de la educación en el país. (PREAL & EDUCA, 2011)

EDUCA forma parte del Comité de Seguimiento al Pacto y estuvo como firmante, a través de su presidente, Georges Santoni Recio, en representación de las organizaciones de la sociedad civil, junto al sindicato de maestros, el Centro Bonó y la Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios (ANJE). Para apoyar la firma de este compromiso, EDUCA publicó el texto del pacto así como otros documentos relacionados. Esta publicación se realizó en el marco del Programa de Asociaciónes Básicas con PREAL.

El Presidente electo ha hecho público su compromiso con la educación, señalando además que estará entre uno de los tres pilares de su gobierno. Sigue para EDUCA y las organizaciones miembros del Comité monitorear no sólo el que se invierta lo que la Ley exige, sino que se garantice una inversión eficiente y pertinente y velar por una educacion de calidad en el país.

- **Consejo Nacional de Educación**

El Consejo Nacional de Educación fue formalmente aprobado en 1998 y constituido en el año 1998, hacen parte de él 24 representantes de diferentes organizaciones: ministerio de educación, sociedad civil, religiosas, gremios, instituciones educativas. Dentro de esas 24 organizaciones se encuentra participando EDUCA.

“El Consejo Nacional de Educación es el máximo organismo de decisión en materia de política educativa y junto al Secretario de Estado de Educación y Cultura es el encargado

[13]La coalición por la educación digna es un esfuerzo de un conjunto de 199 organizaciones y activistas que mediante acciones cívicas y pacíficas, buscan se cumpla con la inversión del 4% del PIB en educación que se encuentra contenido en la LEY GENERAL DE EDUCACION 66-97.http://educaciondigna.com/about/

de establecer la orientación general de la educación dominicana en sus niveles de competencia, y de garantizar la unidad de acción entre las instituciones públicas y privadas que realizan funciones educativas. Según lo establece el Artículo No. 76 de la Ley de Educación No. 66`97." (Secretaría de Estado de Educación, 1999, p. 5).

El Consejo es el máximo organismo rector para dirigir y orientar la transformación educativa del país, para velar que se cumplan los fines y principios de la educación dominicana y definir las políticas generales de la educación; promover el debate nacional e involucrar grupos y organizaciones por la educación; conocer y aprobar los planes nacionales; aprobar los textos básicos y complementarios, el currículo en los diferentes niveles, el sistema nacional de evaluación de la calidad, entre otros. (ibid).

Para EDUCA hacer parte de este Consejo es una oportunidad para aportar a la mejora educativa en cumplimiento de su misión, hacerlo de cerca a la máxima autoridad educativa y en conjunto con organizaciones sociales comprometidas con la mejora educativa.

Las claves de su gestión

Como se ha mencionado en este apartado EDUCA es una organización con una larga historia. Durante su vigencia EDUCA ha puesto los esfuerzos en diferentes temas, en algunos años ha estado más presente en el debate público con un liderazgo claro y decidido que en otros. Durante otros años sus esfuerzos se han concentrado en desarrollar e implementar programas y proyectos, que entre otras, les ha permitido sostener financieramente la organización. En los últimos años EDUCA ha recobrado su liderazgo y desde este lugar, espera perfilarse como una organización que atraiga, articule los diferentes esfuerzos en torno a mantener viva en la agenda una educación que favorezca el desarrollo del país y responda a los desafíos actuales de las sociedades y las economías.

Una mirada reflexiva a la gestión de la organización de parte de sus miembros, aliados y beneficiarios, permiten identificar como elementos claves de la gestión:

- **Respaldo de socios comprometidos:** aunque se trata de un grupo pequeño de empresarios, éste se caracteriza por estar comprometido con la causa disponer de tiempo, poner al servicio de la organización su talento e ideas.
- **Equipo de trabajo:** es un grupo pequeño, experto, caracterizao por la acumulación de aprendizajes y experiencias que manejan muy bien la organización y sus iniciativas.
- **Participar y trabajar en coordinación con otros organismos:** EDUCA tiene una larga trayectoria en la consolidación de alianzas con organismos de naturaleza público y privada buscando con ellos articular visión de conjunto y unir fuerzas. Además de las anteriormente mencionadas se identifican otras como por ejemplo: Consorcio de Educación Cívica, Alianza ONG, la Mesa Consultiva de la Primera Infancia, Cámara Americana de Comercio, y las principales universidades locales, entre otras.
- **Actitud constructiva:** en las relaciones con los gobiernos, si bien EDUCA ha planteado posiciones señalando ausencias o deficiencias con relación a las políticas educativas y la actuación de los gobiernos, lo ha hecho con perspectiva constructiva, argumentada y respetuosa. En este sentido, puede señalarse la

reciente labor de EDUCA de apoyar al Ministerio de Educación en la definición y pilotaje de la política de jornada extendida.

- **Producción de información y análisis confiables:** EDUCA produce y socializa información producto de análisis cuidadosos y confiables. Esta información se convierte a su vez en insumo para compartir sus opiniones y posturas públicas.
- **Independencia política:** durante sus muchos años de acción EDUCA se ha posicionado como una organización sin inclinaciones políticas o partidistas, entiende que su papel es por y para la educación y no en función de los intereses particulares de alguna empresa o partido.
- **Apoyo de diferentes organizaciones hermanas y aliadas de la región:** otro elemento de importancia es la oportunidad de la organización para intercambiar aprendizajes con organizaciones hermanas de la región. El PREAL, y la participación de la organización en el Programa Alianzas Empresa Educación ha sido una plataforma clave para incentivar estos intercambios, lo es también su participación en la Red Latinoamericana de organizaciones de la sociedad civil por la educación creada en Brasilia en septiembre de 2011.
- **Influencia en políticas desde la experiencia en campo:** aún cuando en algunos periodos la ejecución de programas y proyectos ha sido una estrategia en estrecha relación con su subsistencia, para EDUCA la oportunidad de trabajar directamente con los actores y los centros educativos ha sido una clave para tener claro su participación en los asuntos de política educativa. De allí logra comprender la realidad nacional, las prioridades y las dificultades a transformar.

Sobre los retos y proyecciones:

EDUCA atraviesa por una coyuntura muy interesante proveniente de varios frentes. 1. Internamente: está en transformación y en un cambio en su gestión de cara a promover la inversión social como rentable y atraer más empresarios y empresas; 2. Un contexto político en cambio: inicia un nuevo periodo de gobierno en el que el actual y reciente Presidente electo ha hecho público su compromiso con la educación como una de las tres prioridades de su gobierno y garante de la inversión del 4% que por Ley corresponde en el presupuesto; 3. Liderazgo y reconocimiento a la labor de EDUCA que se ha reforzado con su participación en las movilizaciones por la educación. Frente a este contexto favorable EDUCA tiene algunos retos en cuanto a su gestión interna:

- Continuar poniendo en marcha su reforma y en esto definir su rol y cómo lo desempeñará en el contexto dominicano. Será una organización ejecutora de programas, trabajará en la política y la movilización social?, es una organización investigadora?.
- Involucrar más empresarios y fortalecer el aporte de los mismos tanto con mayor inversión financiera como con respaldo y compromiso institucional. Estos empresarios a su vez serán voceros del mensaje que busca posicionar la organización.
- Articular acciones con otras organizaciones que convocan y aúnan empresarios como ANJE y CONEP
- Desarrollar una estrategia de comunicación que favorezca su difusión y que deje claridad sobre el rol que juega en el contexto dominicano en pro de la educación.

En cuanto a su papel como actor que favorece la mejora educativa:

- Vincular en sus iniciativas de política pública a las comunidades, padres de familia, las escuelas, docentes directivos. Buscar ser una voz coordinadora de acciones.
- Fortalecer su capacidad para establecer alianzas estratégicas efectivas, transparentes y con una amplia participación de todas sus organizaciones.
- Y por último y de cara al nuevo escenario político "el papel es trabajar mucho en definir cómo hacer pesar la mayor inversión, cómo concentrarse en dos o tres ejes que puedan impactar y mantener el entusiasmo de todo el movimiento y no defraudar permitiendo que se haga una mayor inversión sin resultados. Pasar a una etapa de medición de impactos, cómo concentrarse de nuevo en dos o tres acciones programas que puedan motorizar el desarrollo obtenido de la mejoría. Concentrarse en ayudar a establecer instrumentos de medición de la calidad. Desde el observatorio una tarea será monitorear el aumento y velar porque se inviertan en lo correcto, llegando al aula e impactando en los aprendizajes de los estudiantes." Juan Tomás Tavares.

v. Reflexiones finales

Se ha realizado un recorrido por diferentes aspectos de organizaciones sociales que en su momento fueron fundadas por empresarios comprometidos con la mejora educativa en sus países. No ha sido un acercamiento exhaustivo tanto como aproximativo a la realidad y los aprendizajes derivados de su quehacer. Comprendemos que aún cuando comparten elementos en común, cada organización es un mundo diverso, inmerso en un contexto particular que le plantea sus propios retos y formas de actuación.

Centradas en propósitos similares y con caminos diferentes estas organizaciones buscan posicionarse como interlocutor social clave para la mejora educativa de sus países. Cada vez más movilizan diferentes actores de la sociedad, buscan construir relaciones constructivas con los gobiernos y basados en información clara y veraz buscan consolidar su papel como aportantes a la construcción de agendas educativas de largo plazo.

Son también organizaciones disímiles en sus niveles de logro y en sus retos, algunas son más maduras y sólidas que otras, cuentan con un mayor respaldo de socios y líderes y capital social, tienen agendas y propósitos más definidos. Sin desconocer esta diversidad

queremos compartir algunas recomendaciones y reflexiones finales que puedan servir para el fortalecimiento de iniciativas valiosas como estas:

- **Incentivar el aprendizaje cruzado:**

La riqueza de la emergencia de estas organizaciones en América Latina, radica quizás en la oportunidad de intercambiar, aprender y crecer juntas. Cuentan con apendizajes construidos, buenas prácticas en marcha, caminos recorridos, la clave está en identificarlos, ponerlos a circular y favorecer que estos grupos se nutran compartiendo sus propias experiencias. Aquí habría un nicho de gran valor para la cooperación internacional. Hay pasos interesantes que están dando estas organizaciones, la consolidación de la red Reduca: Red de organizaciones sociales de América Latina por la educación, consolidada el año pasado en Brasilia es un buen y oportuno escenario para ello.

- **Mantener el compromiso de los empresarios:**

Existen empresarios líderes motivados, y también es necesario que se sumen otros más a las iniciativas. Es importante que estos empresarios comprendan la complejidad de la realidad educativa y la importancia de trabajar en escenarios colectivos y de incidencia en política pública en tanto el logro de cambios estructurales. Los empresarios y sus empresas tienen una doble misión: como ciudadanos tienen el compromiso de velar por una educación de calidad; como líderes del desarrollo e interesados en contar con un capital humano cualificado en beneficio de sus negocios: retribuir en las mejores condiciones posibles a sus empleados y apuntar por el desarrollo de sociedades sostenibles y equitativas.

- **Visibilizar y fortalecer el valor agregado de estas organizaciones:**

¿Para qué es importante que se sumen a este tipo de iniciativas organizaciones que ya tienen sus propios programas y proyectos? ¿Qué se logra juntas que no individualmente?. Son preguntas que las organizaciones que buscan convocar y sumar más empresarios deberán responder y actuar. Continuar visibilizando su papel como institución canalizadora y movilizadora de recursos, esfuerzos y aprendizajes. Poco se podrá lograr si las organizaciones se posicionan como entidades ejecutoras de programas y proyectos de responsabilidad social empresarial, mucho sí buscan sumar en torno a agendas alineadas con prioridades de política, si además movilizan reflexiones del ámbito más estructural y apuntan a cambios estratégicos del sistema educativo.

- Trabajar con agendas claras y metas a las que se busca aportar:

Es importante que estas organizaciones tengan definidas sus agendas, a qué apuntan y a qué no, cuáles son los mensajes claros y bandera que defienden y buscan posicionar. Y que además estos mensajes y valores sean producto de diálogos nacionales no de agendas privadas, mensajes claves que representen y recojan el resultado de un diálogo y una concertación nacional, basado en reflexiones serias y de cara al desarrollo de la sociedad en todos sus ámbitos. Sin agenda y sin propósitos, las organizaciones corren el riesgo de sumarse a cualquier iniciativa e incluso intereses particulares de organizaciones de diversa naturaleza.

- Reconocimiento del contexto y la capacidad de actuación:

Los empresarios acogidos en este tipo de organizaciones están convocados a entender los retos de sus países y de las agendas públicas educativas. Es importante que sus inversiones micro, y también las que resulten de su asociación, estén alineadas con las políticas públicas. Más aún que alimenten y enriquezcan a las políticas públicas y su quehacer. En este contexto es necesario que entiendan dónde están sus mayores aportes, ¿en las innovaciones educativas?, ¿en metodologías pertinentes?, dónde quiera que estén, cómo pueden ser identificados y puestas al servicio de la agenda nacional. Asociarse con otros actores diferentes así mismos, beneficiará una perspectiva educativa más amplia e incluyente.

- Construcción de confianzas:

Trabajar en pro de la mejora educativa es un proyecto colectivo, no uno individual, por esto quienes estén involucrados o quieran hacerlo, deberán avanzar hacia el desarrollo de capacidades para el trabajo articulado aún en la diferencia. Requiere esto de la construcción de confianzas y de ambientes favorables en y desde los diferentes ámbitos: público, privado y sociedad civil. Implica avanzar hacia relaciones basadas en la escucha, en el reconocimiento y respeto de los esfuerzos que los diferentes actores adelantan. Se trata de comprender y apropiar que con la participación de TODOS los interesados se logra más.

Por supuesto que quedan temas pendientes de trabajar y profundizar, no obstante, esperamos que los elementos aquí planteados sumen al amplio campo de reflexiones que suscita la participación de estas organizaciones sociales en el campo educativo y además al panorama de las organizaciones de la sociedad civil en condiciones de aportar a la consolidación de sociedades más equitativas y dispuestas al desarrollo social y humano.

Bibliografía

Bel, Germa (2004). Estado ¿versus? Mercado. Estudios de Economía aplicada, Vol. 22 – 2.

Castells, Manuel (2003). ¿Es sostenible la globalización en América Latina?, Debates con Manuel Castells". Fondo de Cultura Económica, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Cuevas, Homero (1997). Introducción a la economía. Universidad Externado de Colombia, quinta edición.

Cunill Grau, Nuria (2009). El Estado en el mercado. Revista Nueva Sociedad, No. 221.

Dominguez, Rafael (2011). La Responsabilidad Social Corporativa y la Cooperación Internacional para el Desarrollo: caminos convergentes (ARI). Disponible en: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari6-2011

Eduquemos (2012). Informe de gestión 2011.

GARY, Luís Jorge (2000). Una nota sobre la construcción de lo público. Documento presentado en el Encuentro de la Sociedad Civil. Cartagena. 2000. Disponible en: http://www.eumed.net/libros/2007a/234/29.htm#1.

Flórez, Cefas Asensio. (2011). Situación y perspectivas en Nicaragua para universalizar una educación primaria de calidad. EDUQUEMOS. Managua.

Kaldor, Mary (2001). Las nuevas guerras. Violencia organizada en la Era Global. Kriterios/Tusquets Editores, Madrid.

Mebarak, Shakira (2012). Discurso pronunciado en la VI Cumbre de las Américas. Realizada en Cartagena, Colombia, en abril de 2012. Disponible en: http://poetasdesucre.over-blog.es/article-discurso-de-shakira-en-la-cumbre-de-las-americas-103656687.html

MEDUCA. Ministerio de Educación de Panamá. (2010). Estadísticas educativas 2010. Informe Preliminar. Dirección Nacional de Planeamiento educativo dirección de estadísticas.

Ministerio de educación Nacional de Perú (a). Ley General de Educación No. 28044.
http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/EducacionCalidadyEquidad.pdf
Consultada Mayo 17 de 2012.

Ministerio de Educación Nacional del Perú (b). Consultado junio de 2012. **http://escale.minedu.gob.pe**

Observatorio del presupuesto en Educación. (2011). Boletín No. 1. Santo Domingo. Junio 2011.

CEPAL, OEI y Secretaría General Iberoamericana. (2010). 2021 Metas educativas. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios. Documento Final. España.

PREAL & COSPAE. (2007). Informe de Progreso Educativo Panamá. Necesitamos aprender con calidad. PREAL.

PREAL, EDUCA & PLAN (2010). El reto es la calidad. Informe de Progreso Educativo República Dominicana. NS Solutions República Dominicana.

PREAL & EDUCA (2011). Compromiso poítico y social por la educación República Dominicana 2011.

Quintana Flores, Mario. (2012). Apuntes sobre la educación en Nicaragua. IEEPP. Managua.

Rogers, Halsey (2010). Local businesses supporting education reform through philanthropy. Ponencia presentada en el evento Leveraging the Private Sector for Results in Education en Washington, Estados Unidos. Disponible en:

http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTEDUCATION/0,,contentMDK:22419201~menuPK:282391~pagePK:64020865~piPK:51164185~theSitePK:282386,00.html

Savater, Fernando (1992). Ética como amor propio.

Stiglitz, Joseph (1996). La economía del sector público. Antoni Bosch Editor.

Secretaría de Estado de Educación. (1999.). Reglamento del Consejo Nacional de Educación. Decreto No. 252-98 d/f 9.7.1998. http://www.see.gob.do/Transparencia/Transparencia/1-MarcoLegal/Marco%20Legal%20del%20Sistema%20de%20Transparencia/Otros/Reglament-ConsejoNacional-Educacion.pdf

Toro, Bernardo (2011). Las organizaciones sociales como promotoras de bienes públicos y animadoras de la participación ciudadana. Ponencia presentada en el encuentro nacional de ONG, realizado en Medellín, Colombia en julio de 2011.

Unesco (2000). Marco de Acción de Dakar. http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001211/121147s.pdf

Universidad Peruana Cayetano Heredia & Empresarios por la educacion. Leer para Crecer, Propuesta Enseñanza de la Lectura y Escritura en Educación Inicial y Primaria.

Unidos por la Educación. (2012). Presentación Unidos por la Educación. Abril 10 de 2012. Documento de la organización.

Villar, Rodrigo & Gonzalez Bombal Inés. (2002). Las organizaciones de la sociedad civil y las políticas públicas: de la participación a la incidencia. Análisis de casos de Argentina, Brasil y Colombia. Documento presentado al 5 Congreso de ISTR. Julio 7-10, 2002. Cape Town, Sudáfrica.