

ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS EN EDUCACIÓN

Nota técnica



La educación
es de todos

Mineducación



La educación
es de todos

Mineducación

ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS EN EDUCACIÓN

Nota técnica

Ministerio de Educación Nacional

Bogotá D. C., mayo de 2022

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Presidente de la República de Colombia

Iván Duque Márquez

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL

Ministra de Educación Nacional

María Victoria Angulo González

Jefe de Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales

Santiago Fernández de Soto Pombo

Directora de Cobertura y Equidad

Sol Indira Quiceno Forero

Autora

Aida Gineth Sandoval Blanco

Equipo técnico

María Lucía Pérez Pardo

Diego Felipe Morris Restrepo

Ethel Vásquez Rojas

Enrique Bolívar Guzmán

Carlos Peinado

Colaboración

Embajada de Canadá en Colombia

Fundación Empresarios por la Educación

Revisión técnica

Vivian Argueta Bernal

Coordinación editorial

Corocora S.A.S.

Edición y corrección de estilo

Andrés Castillo Brieva

Diseño y diagramación

SOLA

Citación sugerida APA 7

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2022). *Alianzas público-privadas en educación: nota técnica*.

ISBN: 978-958-785-344-5

Bogotá D. C., mayo de 2022



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

TABLA DE CONTENIDO

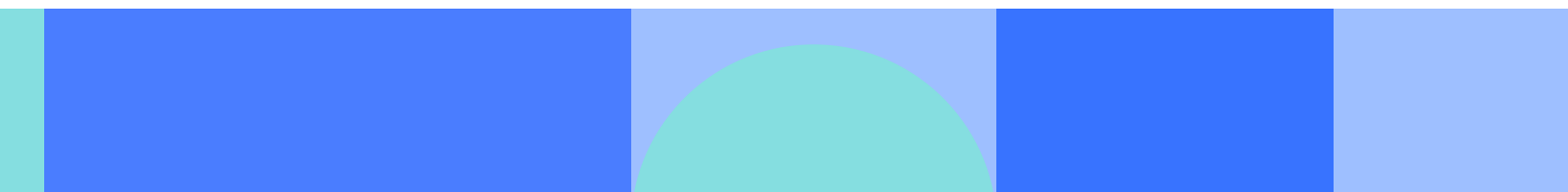
7	¿QUÉ SON LAS NOTAS TÉCNICAS?
9	RESUMEN
10	LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS
11	INTRODUCCIÓN
13	I. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS EN EDUCACIÓN
14	Beneficios potenciales
16	II. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA DE LAS NECESIDADES EN EDUCACIÓN: MAPEO DE OFERTA DE ALIADOS Y DE NECESIDADES
16	Análisis de experiencias internacionales
17	Ejemplos de experiencias exitosas a nivel internacional
20	Lecciones aprendidas desde las experiencias internacionales
20	La articulación pública-privada en educación a nivel nacional y territorial en Colombia
28	III. ALGUNOS EJEMPLOS DE EXPERIENCIAS NACIONALES DE APP EN EDUCACIÓN
28	Hacer Equipo por la Educación
30	Obras por Impuestos
34	Fondo de Resultados en Educación (OFFER)
37	IV. CONSTRUCCIÓN DE UNA HOJA DE RUTA PARA LA ARTICULACIÓN PÚBLICA-PRIVADA
37	Principios
39	Hoja de ruta para la conformación de APP en educación
39	Contexto y planeación
42	Procesos de formalización de la APP
44	CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES
46	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
49	GLOSARIO
52	ANEXO

LISTA DE FIGURAS

- 29 **Figura 1.** Resultados de Hacer Equipo por la Educación, 2020
- 30 **Figura 2.** Tipos de proyectos para presentar ante el MEN mediante el mecanismo Obras por Impuestos
- 35 **Figura 3.** Enfoque del Fondo de Resultados en Educación (OFFER)
- 38 **Figura 4.** Principios que orientan las APP
- 39 **Figura 5.** Hoja de ruta para la conformación de APP en educación
- 41 **Figura 6.** Análisis de interés e influencia de los actores

LISTA DE TABLAS

- 14 **Tabla 1.** Aportes de cada sector según su naturaleza en las APP
- 18 **Tabla 2.** Algunos ejemplos de experiencias internacionales de APP
- 23 **Tabla 3.** Categorías y líneas de acción de las APP en educación
- 25 **Tabla 4.** Algunos ejemplos de APP en educación en Colombia
- 33 **Tabla 5.** Ejemplos de proyectos viabilizados por el MEN mediante el mecanismo Obras por Impuestos
- 43 **Tabla 6.** Proceso de formalización de las APP



¿QUÉ SON LAS NOTAS TÉCNICAS?

El Ministerio de Educación Nacional (MEN), en cumplimiento de sus competencias relacionadas con la formulación y seguimiento de las políticas y objetivos para el desarrollo del sector educativo, pone a disposición de la ciudadanía la presente serie de notas técnicas, concebidas como documentos de coyuntura educativa que abordan iniciativas de política que han sido claves para avanzar de manera decidida en la garantía del derecho fundamental a la educación en Colombia.

Estos documentos dan cuenta de las principales apuestas en torno a programas o líneas estratégicas que se han gestado en este periodo de gobierno o que se vienen implementando de periodos anteriores pero que han sido fortalecidas de manera decidida en el marco del Plan Nacional del Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” y el Plan Sectorial “Pacto por la equidad, pacto por la educación”. Las notas técnicas son un insumo para reconocer los antecedentes, avances y logros, así como los desafíos y retos que persisten en el marco de una visión de la educación como una política de Estado.

La descripción detallada y técnica de las apuestas estratégicas objeto de las notas permite la rendición de cuentas y los procesos de empalme con los gobiernos venideros y se constituye igualmente en insumo para discusiones técnicas que permitan seguir nutriendo la construcción de política pública educativa con el aporte de expertos, docentes y directivos docentes, familias, estudiantes y comunidad educativa en general.

Las notas técnicas en educación han sido construidas bajo la orientación del equipo directivo del Ministerio, con el apoyo de entidades adscritas y vinculadas, grupos de investigación, universidades, secretarías de educación, instituciones educativas públicas y privadas del orden territorial y nacional, maestros, directivos y representantes de la comunidad educativa, organizaciones internacionales dedicadas a abordar la agenda educativa, y entidades y organizaciones de la sociedad civil y del sector privado con quienes se ha hecho equipo por la educación.

Con la publicación de la serie de notas técnicas se busca entonces suscitar un diálogo ciudadano amplio para continuar trabajando de manera decidida en el fortalecimiento del sector, a fin de que niñas, niños, adolescentes, jóvenes y sus familias tengan más y mejores oportunidades educativas, que les permitan estructurar trayectorias educativas significativas que aporten así mismo al bien común y a la construcción de una sociedad más solidaria, justa y equitativa.

María Victoria Angulo González
Ministra de Educación Nacional

RESUMEN

El concepto de alianza público-privada (APP) reconoce la existencia de alternativas para brindar educación y la importancia de la cooperación, la articulación de saberes y la complementariedad de distintas visiones frente a la implementación de proyectos y programas educativos. El Ministerio de Educación Nacional (MEN), honrando los compromisos adquiridos para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), específicamente el ODS 4, “Educación de calidad”, y en el marco de las metas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, viene estableciendo APP que han permitido articular los diferentes esfuerzos que se realizan desde el sector privado con los programas, proyectos y políticas educativas lideradas por el Ministerio. Lo anterior se ha dado en el marco del cumplimiento del ODS 17, el cual establece la necesidad de promover asociaciones mundiales sólidas y de cooperación, que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros.

El presente documento pone énfasis en los beneficios de las alianzas público-privadas en la garantía del derecho a la educación y tiene como propósito contribuir con una serie de recomendaciones que sirven de referente para consolidar APP sostenibles en educación. Para ello, se describen experiencias significativas a nivel internacional y nacional, resaltando las lecciones aprendidas y su replicabilidad. El documento también se enfoca en mostrar el impacto de tres experiencias de alianzas público-privadas a nivel nacional: Hacer Equipo por la Educación, Obras por Impuestos y el Fondo de Resultados en Educación. Asimismo, presenta una hoja de ruta para desarrollar APP en educación, y finaliza con cuatro recomendaciones clave para consolidar APP en educación sostenibles en el tiempo.

Palabras claves: alianzas público-privadas, cooperación, innovación, educación de calidad, objetivos de desarrollo sostenible, acceso y permanencia escolar.

LISTA DE ACRÓNIMOS Y SIGLAS

APP	Alianzas público-privadas
BM	Banco Mundial
ART	Agencia para la Renovación del Territorio
Cepal	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CICR	Comité Internacional de la Cruz Roja
CSE	Competencias socioemocionales
DNP	Departamento Nacional de Planeación
Fund. DIS	Fundación para el Desarrollo Institucional de Organizaciones Sociales
FExE	Fundación Empresarios por la Educación
FLACSO	Facultad Lationamericana de Ciencias Sociales
FUNSEPA	Fundación Sergio Paiz Andrade
ICETEX	Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior
IPM	Índice de Pobreza Multidimensional
MEN	Ministerio de Educación Nacional de Colombia
MINED	Ministerio de Educación de Nicaragua
NNAJ	Niños, niñas, adolescentes y jóvenes
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OFFER	Fondo de Resultados en Educación
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PDET	Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial
PND	Plan Nacional de Desarrollo
SIPE	Sistema de Información de Iniciativas y Programas de Educación
TIC	Tecnologías de la información y las comunicaciones
TRT	Títulos para la Renovación del Territorio
Unesco	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNGS	Universidad Nacional de General Sarmiento
Unicef	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
ZOMAC	Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado

INTRODUCCIÓN

Lograr que la educación de alta calidad sea accesible para todos en Colombia requiere programas e iniciativas innovadoras, además de recursos públicos y liderazgo. Hay formas en las que los sectores público y privado pueden sumar esfuerzos para complementar las fortalezas de los demás en la prestación de servicios educativos y contribuir de esta forma a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos, como lo establece el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4) (Organización de las Naciones Unidas [ONU], s. f.). Estas alianzas público-privadas (APP) incluso pueden adaptarse y dirigirse específicamente a satisfacer las necesidades de las comunidades más vulnerables.

El concepto de APP reconoce la existencia de alternativas para brindar educación y la importancia de la cooperación, la articulación de saberes y la complementariedad de distintas visiones frente a la implementación de proyectos y programas educativos. Sin duda, el liderazgo público es fundamental para gestionar esta articulación, así como para la búsqueda de aliados en el sector privado o a través de cooperación internacional que contribuyan a alcanzar los objetivos trazados por los gobiernos nacionales (en tanto cada uno de estos sectores es un agente clave en la construcción de capacidades y

oportunidades para la sociedad). Esta sinergia contribuye a generar valor para el empoderamiento de los colombianos, mediante el cierre de brechas sociales, la superación de la pobreza y la recuperación del tejido social en los territorios.

La presente nota técnica es un esfuerzo por presentar qué son las APP en educación. Resalta la importancia de la cooperación internacional y del sector privado para apoyar las estrategias del Ministerio de Educación Nacional (MEN) en el cumplimiento de sus metas, así como sus impactos en el sector educativo, y los beneficios que trae trabajar de manera articulada entre el sector público y el sector privado. La nota recoge los principales lineamientos conceptuales que se han desarrollado para comprender cómo las alianzas son un factor que permite fortalecer los esfuerzos realizados por las entidades públicas para lograr el objetivo de tener una educación de calidad. El documento presenta algunos ejemplos de buenas experiencias que evidencian las ventajas del trabajo articulado con el sector privado para beneficiar al sector educativo y unas recomendaciones que sirven de referente para que las APP sean sostenibles en educación.

La Fundación Empresarios por la Educación y la Embajada de Canadá en Colombia han hecho esfuer-

zos significativos para articular diferentes aliados privados y para que sus iniciativas y programas educativos estén alineados con los objetivos del MEN. También han trabajado para fortalecer las relaciones de cooperación público-privadas, entendiendo que son actores complementarios y necesarios para el correcto y pertinente desarrollo de proyectos en educación. Por esta razón, esta nota técnica fue elaborada en conjunto con ellos, y desde la Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales del Ministerio, la cual lidera el proceso de gestión de alianzas en el MEN y asesora al despacho de la ministra de educación nacional en la articulación con todo tipo de aliados y en el relacionamiento internacional.

El documento se organiza en cinco apartados. En el primero, se señalan las principales características y tipos de APP en educación, subrayando sus beneficios potenciales. En el segundo se desarrolla un análisis de la oferta y demanda de las necesidades en educación a nivel internacional y nacional. Posteriormente, se describen los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a los líderes de tres APP exitosas a nivel nacional. En una cuarta sección, se presentan las recomendaciones para la construcción de alianzas sostenibles en educación a partir de la revisión de experiencias significativas. En el último apartado, se esbozan las conclusiones.



1. ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS EN EDUCACIÓN

Las APP han adquirido mayor importancia en los últimos años en América Latina. Se definen de manera general como acuerdos de cooperación entre actores de los sectores público y privado, en los que se desarrollan de manera conjunta productos y servicios, al tiempo que se comparten riesgos, costos y recursos relacionados con los mismos (Malik, 2010). Si bien la compatibilidad de incentivos puede variar dependiendo el sector, dada su naturaleza el beneficio de aliarse es mutuo. No solo los Estados se benefician con los saberes de los privados; involucrar a la empresa privada en el quehacer público también crea empatía y enseñanzas para generar desarrollo y economías circulares en los territorios de las alianzas.

Específicamente en el ámbito educativo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) y el Foro Económico Mundial prefieren utilizar la expresión *asociaciones de múltiples partes interesadas*, que se definen como la

puesta en común y la gestión de recursos, así como la movilización de competencias y compromisos por parte del sector público, las empresas y los socios de la sociedad civil para contribuir a la expansión y mejora de la calidad de la educación. (Draxler, 2008, p. 16)

Lo anterior está en concordancia con el ODS 17, “Revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible”, en el cual se establece la necesidad de promo-

ver asociaciones mundiales sólidas y de cooperación que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros. Lo anterior tiene el fin de apoyar el logro de los ODS en todos los países, particularmente en las naciones en desarrollo. En ese sentido, resulta fundamental fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas (ODS 17, meta 17) (ONU, s. f.).

Cabe resaltar que *el trabajo conjunto entre el sector público y el privado no implica el desplazamiento de las responsabilidades y obligaciones de los Estados ya que la educación es un bien público y un derecho fundamental; es decir, no se trata de que el sector privado sustituya al público, sino de ampliar el potencial de gestión frente al cumplimiento de las metas trazadas por los gobiernos en materia educativa, beneficiándose de los recursos y conocimientos de ambos sectores.* En consecuencia, debido al reconocimiento de que todos los sectores de la sociedad participan del desarrollo sostenible, se abre la posibilidad de aunar esfuerzos para materializar objetivos comunes en torno a la construcción de mejores políticas educativas y de aquellas que tienen que ver con las condiciones de enseñanza y aprendizaje, el quehacer educativo, los escenarios, los actores, las percepciones y las prácticas que configuran cotidianamente la educación local y nacional.

Las experiencias internacionales evidencian que las APP pueden ser bastante útiles para mejorar el acceso y la calidad de los programas educativos, a partir del intercambio de conocimientos, buenas prácticas, recursos técnicos y financieros a favor de la educación de los niños y jóvenes de los países (Patrinos et al., 2009). La sinergia entre los conocimientos y capacidades del sector público y el privado amplifican el impacto de las acciones generadas desde los gobiernos para la garantía de los derechos, la atención a la primera infancia, el mejoramiento de la calidad de la educación, el cierre de brechas, la garantía de trayectorias educativas completas, la innovación y pertinencia, así como para el fortalecimiento de la gestión educativa, promoviendo la creación de capital

social y aumentando la eficiencia de las agencias públicas (Evans, 1996).

Beneficios potenciales

En relación con los beneficios potenciales, se reconoce que la complementariedad, la ampliación del alcance, la eficiencia y el aprendizaje son algunas de las ganancias más destacables de las APP.

Complementariedad

Las APP favorecen la complementariedad de recursos y conocimientos, así como las capacidades de operación, de innovación y de evaluación y sistematización de uno u otro sector (tabla 1).

Tabla 1. Aportes de cada sector según su naturaleza en las APP

Sector público	Sector privado
Administración de recursos de la nación destinados al sector educativo.	Gestión y administración de recursos financieros (cofinanciamiento), tecnológicos, logísticos, otros.
Focalización y acceso a los sectores, territorios, poblaciones e instituciones educativas oficiales marginadas.	Especialización en gestión, mercadeo, comunicaciones e innovación.
Capacidad de intervención en contextos complejos (de difícil acceso por ausencia de infraestructura vial, violencia, presencia de grupos al margen de la ley, entre otros).	Experiencia en uso y transferencia de nuevas tecnologías, conocimiento, infraestructura, procedimientos y procesos eficaces y eficientes para el logro de objetivos y resultados en el corto, mediano y largo plazo.
Producción de conocimiento, datos e información, como por ejemplo desarrollos conceptuales e indicadores oficiales sobre calidad, equidad e inclusión educativa.	Experiencia en la creación de alternativas y herramientas para mejorar la prestación del servicio educativo, de manera complementaria, pues es el Estado el directo responsable.
Experiencia en gestión y administración pública del sistema educativo nacional y local.	Recursos para el desarrollo de experiencias piloto para el mejoramiento de la calidad educativa. Aunque estos recursos son menores comparativamente con los del Estado, tienen mayor flexibilidad en su manejo.
Articulación con su red de contactos; ofrece una estructura legal y brinda legitimidad para realizar acciones conjuntas.	Existen territorios en los que el Estado no ha realizado ningún tipo de atención educativa y a estos logra llegar el sector privado y el tercer sector (Aliarse, 2010 [citado por Osorio Villada & Gómez Pereira, 2011]).
	Experiencia como operadores en las intervenciones educativas del sector público.

Fuente: Osorio Villada y Gómez Pereira (2011)

Alcance

Las alianzas entre el sector público y el privado generan impacto, en tanto que mejoran las condiciones de calidad e inclusión educativa de las poblaciones, y alcanzan una mayor cantidad de estudiantes. Asimismo, por medio de las alianzas es posible generar sostenibilidad en los procesos, además de garantizar una focalización pertinente para que los beneficios que resulten de la intervención lleguen a las poblaciones que efectivamente más los necesitan (Osorio Villada & Gómez Pereira, 2011).

Eficiencia

Por medio de las APP se reconocen las potencialidades y competencias con las que cuenta cada sector, encontrando formas innovadoras de aprovechamiento de estas para el cumplimiento de los retos que tiene la educación. De esta manera, se combinan y optimizan los recursos disponibles (técnicos, de gestión, financieros, entre otros), con el fin de

disminuir los costos de las intervenciones, lograr mayor impacto, mejorar resultados y fortalecer la capacidad de respuesta técnica de ambos sectores a las problemáticas educativas identificadas (Sabatini et. al., 2010, p. 32).

Aprendizaje

Uno de los mayores beneficios de las alianzas que pueden obtener sus socios es el de construir aprendizajes acerca del funcionamiento y la dinámica de las mismas. Esto se da especialmente en aquellas alianzas que surgen para el fortalecimiento institucional de cada una de las organizaciones aliadas. Los aprendizajes también se producen sobre las maneras de hacer, innovar y mejorar las intervenciones que realizan. De este modo se aprende de lo que el otro hace bien y, a su vez, al otro se le aportan aprendizajes relevantes. El proceso se da en doble vía: como aliado entrego y recibo aprendizajes (Osorio Villada & Gómez Pereira, 2011).



II. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA DE LAS NECESIDADES EN EDUCACIÓN: MAPEO DE OFERTA DE ALIADOS Y DE NECESIDADES

En la presente sección se presenta un análisis de la oferta y demanda de las necesidades en educación a nivel internacional y nacional.

Análisis de experiencias internacionales

A final de la década del noventa, agencias internacionales del Sistema de las Naciones Unidas, incluido el Banco Mundial (BM), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y los donantes de ayuda bilateral, comenzaron a enfocarse en la consolidación de alianzas, argumentando que para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)¹, los países necesitarían promover un nuevo paradigma de desarrollo (Pacto Global Red Colombia et al., 2021). Asimismo, en los diez principios del Pacto Global se destacó la importancia de

las APP como un medio para articular los intereses del sector privado con las metas de los Estados y las organizaciones multilaterales. Se invitó entonces a las principales empresas a adoptar el Pacto Global como parte de sus compromisos de responsabilidad social en cooperación con la Organización de las Naciones Unidas (ONU), compromiso del cual forma parte Colombia. Si bien estas asociaciones tienen múltiples propósitos, comparten el mismo objetivo: combinar los esfuerzos de los Estados, las organizaciones multilaterales y el sector privado en la búsqueda de objetivos comúnmente aceptados.

Al respecto, en la Declaración de Incheon, de 2015, en la que se recoge el compromiso de los países y de la comunidad mundial para adoptar una nueva visión de la educación a favor del cumplimiento del ODS 4 (educación) y la Agenda 2030 para el Desarrollo

¹ Al respecto, es importante precisar que los ODM guiaron el trabajo de las Naciones Unidas desde 2000 hasta 2015, siendo estos los antecesores de los ODS. En el marco de la promulgación de los ODM, los países se comprometieron con el cumplimiento de estos objetivos, impulsando varias estrategias, dentro de las cuales se destaca el Pacto Global.

llo Sostenible, se establece que los gobiernos tienen la responsabilidad principal de cumplir con el derecho a la educación y desempeñar un papel central como custodios de la eficiencia, equidad, gestión y financiación eficaces de la educación pública (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco], 2015). Así mismo, deben sostener el liderazgo político en educación y guiar el proceso de contextualización e implementación del ODS 4 (educación), asegurando un proceso transparente con otros socios clave (Unesco, 2015). Además, se reconoce que el sector privado y filantrópico y las fundaciones pueden desempeñar un papel importante, utilizando su experiencia empresarial, sus enfoques innovadores y sus recursos financieros para fortalecer la educación pública.

En ese sentido, según la Declaración de Incheon, el éxito del ODS 4 demandará un esfuerzo colectivo, ya que su cumplimiento no dependerá solo de los gobiernos, dado que se necesita del apoyo de todas las partes interesadas, incluidos los actores del sector privado. En esa vía, los gobiernos deben establecer mecanismos apropiados y fortalecer los existentes, con el fin de ser la principal fuente de información.

También deben establecer procedimientos para conducir, coordinar y estimular intervenciones para el desarrollo de la educación e involucrar a todas las partes interesadas en la planificación, implementación y seguimiento de políticas y estrategias educativas (Unesco, 2017).

Ejemplos de experiencias exitosas a nivel internacional

Las experiencias internacionales muestran no solo el impacto positivo de trabajar y aportar competencias estratégicas que se complementan y refuerzan desde diferentes sectores, sino también que con la acción conjunta (la cual conlleva optimización de recursos técnicos, materiales, financieros y el intercambio de conocimientos) se logran objetivos comunes en el sector educativo. En América Latina cada vez se suman más empresas y fundaciones en torno al cumplimiento del ODS 4, como Empresas por la Primera Infancia en Argentina; la Fundación Empresarios por la Educación (ExE) en Argentina, Colombia, Perú, Guatemala y Nicaragua²; Juntos por la Educación en Paraguay; Unidos por la Educación en Panamá, y Educa en República Domini-

2 Cabe aclarar que si bien en varios países hace presencia la Fundación ExE, que se traza como propósito contribuir al mejoramiento de la educación, cada sucursal de la Fundación presenta características y acciones particulares de acuerdo con el contexto donde se ubica. En esa medida, la agrupación que se realiza en este apartado obedece a razones de síntesis.



cana, entre otras (Carvajalino Sánchez & Gómez Pereira, 2012) (tabla 2).

Tabla 2. Algunos ejemplos de experiencias internacionales de APP

País	Alianza	Línea de acción	Objetivo
Argentina	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS), Fundación Arcor e Instituto Nacional de Formación Docente (INFoD)	Formación docente	Fortalecer la investigación en los Institutos Superiores de Formación Docente (ISFD).
Chile	Fundación Chile, en alianza con el Ministerio de Educación	Gestión educativa	Mejorar la calidad de los resultados educativos de establecimientos de alta vulnerabilidad socioeducativa, mediante la instalación gradual de procesos de gestión institucional y pedagógica.
Guatemala	Fundación del Azúcar (Fundazucar)	Calidad	Mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje con la aplicación de procedimientos adecuados en el aula y la actualización de los docentes, y fortalecer a los docentes en las áreas de Comunicación-Lenguaje y Matemáticas.
Guatemala	Fundación Sergio Paiz Andrade (FUNSEPA)	Dotación	Dotar de computadores a las escuelas públicas del área rural y urbana para promover la educación digital y la inclusión social de la niñez guatemalteca.
Honduras	Fundación Grupo Terra, en alianza con el Gobierno nacional	Becas	Apoyar la ejecución de 1.000 de las 54.000 becas anuales que entrega el Gobierno nacional.
México	Comité Cívico FORD	Infraestructura	Construir escuelas e instalación de mobiliario.
Nicaragua	Fundación UNO, en alianza con el Ministerio de Educación	Calidad	Mejorar las metodologías de enseñanza de los docentes y sus conocimientos, a través de problemas, ejercicios y prácticas.
Perú	Ministerio de Educación, los gobiernos regionales y FExE	Formación docente	Insertar a 100.000 docentes de escuelas públicas, un tercio del total nacional, en la educación digital.

Fuente: Elaboración propia

En algunos países se han llevado a cabo alianzas en torno al apoyo de programas de gobierno. En Honduras, la Fundación Grupo Terra, en el marco de su programa Becas Tutoría, se alió con el Gobierno nacional para apoyar la ejecución de 1.000 de las

54.000 becas anuales que entrega el Gobierno (Fundación Terra, 2006). Estas becas del Estado, entregadas a través del Grupo Terra, se ven potenciadas con el modelo de intervención de la Fundación, en pro de la reducción de los índices de reprobación esco-

lar. En Guatemala, la FUNSEPA trabaja en conjunto con el sector público, organismos internacionales y organizaciones no gubernamentales en la dotación de computadores a las escuelas públicas de las áreas rural y urbana para promover la educación digital y la inclusión social de la niñez. El programa consiste en el reacondicionamiento de computadores usados y apoya el desarrollo de la estrategia Aprendo del Ministerio de Educación de Guatemala. En México, el Comité Cívico FORD desarrolló un proyecto de edificación de planteles educativos en zonas de escasos recursos, aprovechando el alcance y la presencia de los distribuidores en diversos puntos del país, y en articulación con la Secretaría de Educación Pública (Carvajalino Sánchez & Gómez Pereira, 2012). El programa establecía que FORD se dedicara a la construcción de las escuelas y la instalación de mobiliario, mientras que las autoridades oficiales serían responsables de la administración y el profesorado.

Asimismo, hay evidencia de alianzas exitosas sobre calidad educativa. En Nicaragua, la Fundación UNO, con el objetivo de disminuir los bajos rendimientos del sistema de educación, inició en 2008, con el apoyo del Ministerio de Educación (MINED), cursos de capacitación y actualización a maestros de Matemáticas en el departamento de Rivas (Carvajalino Sánchez & Gómez Pereira, 2012). Las capacitaciones se concentran en mejorar las metodologías de enseñanza de los docentes y sus conocimientos, por medio de problemas, ejercicios y prácticas. En Guatemala, Fundazucar trabaja de manera colaborativa con el Ministerio de Educación y la Universidad del Valle en el Programa Nacional de Autogestión para el Desarrollo Educativo (PRONADE) y el Programa de Capacitación y Seguimiento a Docentes (PROCAP) (Carvajalino Sánchez & Gómez Pereira, 2012). Los programas buscan mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje con la aplicación de procedimientos adecuados en el aula y mediante la actualización de docentes y su fortalecimiento en las áreas de Comunicación-Lenguaje y Matemáti-

cas. Con el apoyo de la Universidad del Valle de Guatemala, se diseñan los contenidos de la propuesta técnica, enfocados en las áreas de Comunicación, Lenguaje y Matemáticas, y el Ministerio de Educación avala, facilita sedes de capacitación y convoca a las instituciones educativas.

De igual manera, se han llevado a cabo alianzas para fortalecer la formación docente. En Argentina, se constituyó la alianza entre FLACSO, UNGS, Fundación Arcor e INFoD, con el fin de

generar una instancia para la investigación y para la acción sostenida desde los Institutos Superiores de Formación Docente (ISFD) para que la producción de conocimiento por parte de los actores directamente comprometidos en la formación permita visualizar, iluminar y poner en discusión nuevas alternativas. (Osorio Villada & Gómez Pereira, 2011, p. 23)

La alianza que se desarrolló durante 2009-2010 obtuvo como resultado el desarrollo de investigaciones y el fortalecimiento de las prácticas investigativas de los docentes para favorecer su práctica y orientarla a generar calidad, equidad e inclusión en educación. En Perú, se llevó a cabo una alianza entre el Ministerio de Educación, los gobiernos regionales y FExE Perú para la enseñanza de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) (Osorio Villada & Gómez Pereira, 2011). El programa tuvo como meta insertar a 100.000 docentes de escuelas públicas, un tercio del total nacional, en la educación digital, logrando en menos de un año capacitar a 20.000 docentes de escuelas públicas en TIC. En sintonía con los programas para fortalecer la formación docente, se presentan iniciativas para premiar la excelencia docente. En Guatemala, por ejemplo, la Fundación ExE, en alianza con universidades, fundaciones, empresas, medios de comunicación, entidades internacionales y el acompañamiento del Ministerio de Educación, impulsó el premio a la excelencia “Maestro 100 puntos”, cuyo propósito es

honrar la labor de los maestros y maestras, reconocer las buenas prácticas en el aula y sistematizar las experiencias con el fin de que sean replicadas (Empresarios por la Educación Guatemala, 2006).

Finalmente, se destacan alianzas para mejorar la gestión educativa. En Chile, la Fundación Chile, en articulación con el Ministerio de Educación, diseñó un programa que busca mejorar la calidad de los resultados educativos de establecimientos de alta vulnerabilidad socioeducativa, a través de la instalación gradual de procesos de gestión institucional y pedagógica. Por medio de este programa, se ofrece una asesoría integral a las escuelas, logrando transferir capacidades de gestión a las instituciones (Carvajalino Sánchez & Gómez Pereira, 2012). En Perú, se creó la Red Integral de Escuelas, una iniciativa promovida por FExE en articulación con el Ministerio de Educación, que busca transformar las escuelas de zonas rurales y urbano-marginales en escuelas exitosas en las que los estudiantes logren mejores niveles de aprendizaje.

Lecciones aprendidas desde las experiencias internacionales

Si bien se reconocen los éxitos, es importante destacar las lecciones aprendidas de experiencias de APP a nivel internacional, las cuales podrían contemplarse en el sector de la educación. Estas lecciones incluyen:

- Las experiencias a nivel internacional muestran que, a pesar de las limitaciones de capacidad técnica, operativa y financiera en algunos países, los programas de APP ofrecen un medio para ampliar rápidamente el acceso a la educación entre los más vulnerables.
- Las experiencias muestran que la gobernanza y la gestión en general son fundamentales para el diseño y la implementación exitosa de los programas de APP.
- La capacidad de adaptación y flexibilidad es funda-

mental para la implementación exitosa de los programas a través de las APP. Esto es particularmente cierto en situaciones en las que los programas se están ampliando o presentan situaciones adversas durante la implementación.

- La efectividad, asequibilidad y aceptabilidad social de las experiencias exitosas de APP a nivel internacional han generado una gran demanda por parte del público en general, representantes electos, gobiernos distritales, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales (ONG) y medios de comunicación. En ese sentido, frente a la popularidad de los programas de APP en distintos países, los gobiernos lideran y promueven el aumento de las alianzas.
- Cabe mencionar que, frente a fallas en la gestión y resultados de algunas APP, el reto para algunos países es recuperar la confianza perdida de los donantes y agencias internacionales.
- No todas las situaciones son adecuadas para promover APP. En ese sentido, además de reconocer la importancia del contexto y de llevar a cabo diagnósticos pertinentes para conocer las necesidades de la población, es fundamental determinar si los objetivos de todos los aliados son mutuamente alcanzables.
- Las experiencias exitosas han logrado escalar, replicándose en otras regiones de los países. Para ello es fundamental el liderazgo y compromiso del sector público y de las autoridades locales.

La articulación pública-privada en educación a nivel nacional y territorial en Colombia

En Colombia, a pesar del considerable progreso en la matrícula escolar, aún persisten retos para que todos los niños estén en el sistema y permanezcan en él. En educación superior, se reporta una tasa de cobertura bruta de 51,58 %. Adicionalmente, y con ocasión de la pandemia se agudizaron las inequida-

des de aprendizaje, tema que reviste especial importancia y que requiere del concurso de todos. Este trabajo debe ir encaminado a cerrar las brechas entre lo público y lo privado, lo mismo que las desigualdades entre zonas urbanas y rurales, especialmente en educación secundaria y media. Al respecto, en los colegios oficiales las tasas de deserción en secundaria y media son las más altas, con un porcentaje de 4,35 y 3,44 % respectivamente (MEN, 2021). De igual forma, la reprobación del sector oficial en secundaria es de 11,57 % y en la media de 7,91 % (MEN, 2021). En consecuencia, alcanzar la cobertura total y una educación de calidad representa un reto para el sistema educativo, que requerirá esfuerzos más exhaustivos, en particular en las zonas de periferia.

De esta manera, en el marco del cumplimiento del ODS 4, para que una educación de calidad corrija la inequidad, se debe llegar a la cobertura universal en educación básica, ya que, “de acuerdo con cálculos de la Cepal, entre 12 y 14 años promedio de educación reducen en 80 % la probabilidad de ser pobre en Colombia cuando este promedio actualmente es de 9 años” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2018, p. 21). En vista de lo anterior, uno de los retos para Colombia de cara al cumplimiento de la Agenda 2030 es continuar promoviendo trayectorias completas en educación, con acceso, permanencia y calidad, desde preescolar hasta el nivel superior. Frente a ello, el principal reto del país ha estado en la educación superior, sector para el que se han definido distintas políticas y estrategias toda vez que demanda esfuerzos para alcanzar la meta de 80 % en 2030. En términos generales, el porcentaje de avance del ODS 4 en Colombia es de 73,9 %, siendo la cobertura en educación superior y el porcentaje de matrícula oficial con conexión a internet los temas donde hay que seguir amplificando los esfuerzos (corte a 2021) (DNP, 2020b). Cabe señalar que el proyecto de conectividad por diez años de las escuelas rurales es significativo para estos propósitos al igual que la aprobación de la Ley de Inver-

sión Social que hizo realidad la gratuidad de la educación superior en Colombia.

Frente a estos dos últimos temas, y como parte de la respuesta a los compromisos asumidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), el MEN ha promovido diversas estrategias para avanzar en su cumplimiento. Respecto a la cobertura en educación superior, por medio del Documento CONPES 4013 (DNP, 2020a) el Gobierno nacional formuló el programa Generación E, apuntando a la transformación social y al desarrollo de las regiones del país a través del acceso y permanencia en la educación superior de los jóvenes en condición de vulnerabilidad económica. Con este programa se busca que 336.000 jóvenes de todo el país puedan ingresar a la educación superior.

A esto se suman medidas como la Ley de Inversión Social que estableció, como política de Estado, la gratuidad de la educación pública universitaria, técnica y tecnológica, para 695.000 estudiantes en condición de vulnerabilidad de los estratos 1, 2 y 3. Además, el Proyecto de Ley 417 (2021) para la transformación del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX), que incluye, entre otros, alivios y enfoques diferenciales en tasas de interés; condonaciones de capital y subsidios; diversificación en las fuentes de recursos para mejorar las condiciones de tasas de interés, plazos y formas de pago y otorgar créditos con mayor agilidad y flexibilidad; cambios en el modelo de atención al usuario; implementación de nuevos procesos de asesoría y mentoría para ayudar a los jóvenes y sus familias en la toma de decisiones y sumar esfuerzos para contribuir a la permanencia de los jóvenes en el proceso educativo; cambios en las plataformas tecnológicas para dar respuestas con mayor agilidad y claridad, y cambios en la gobernanza del organismo que incluyen la participación de usuarios y empleadores, así como la inclusión de lineamientos para políticas de conciliación y

recuperación de cartera, el fortalecimiento de las acciones de internacionalización y la adopción de nuevos y mejores estándares para el manejo de la información. Este proyecto de ley da cuenta del cumplimiento de los acuerdos firmados en 2018, que quedaron incorporados en las bases del PND 2018-2022³.

Por otro lado, frente al porcentaje de matrícula oficial con conexión a internet, el MEN ha adelantado tres estrategias que buscan llevar conectividad a internet a cerca de 10.000 centros poblados hasta 2029 (MEN, 2020). La primera busca facilitar el acceso de conectividad a docentes, padres de familia y estudiantes de zonas rurales y urbanas del país, a través de una opción de navegación gratuita de la versión móvil de la plataforma Aprender Digital-Colombia Aprende, sin consumir datos, para los usuarios con servicios de telefonía móvil (voz y datos), en la modalidad de prepago y pospago de hasta 2 UVT⁴. La segunda, denominada Hogares Digitales para la Educación, se enfoca en llevar internet de bajo costo a hogares de estratos 1 y 2. Finalmente, la tercera estrategia, en articulación con Computadores para Educar, entregó, a corte de 2020, 83.345 computado-

res con contenidos educativos a docentes y estudiantes de zonas rurales.

Según lo mencionado anteriormente se puede señalar que el MEN ha honrando los compromisos adquiridos para todos los niveles educativos (desde primera infancia hasta educación superior), a fin de avanzar en el cumplimiento de las metas definidas en el PND 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”. Reconociendo la importancia de la participación del sector privado en el fortalecimiento del sistema educativo colombiano de cara al cumplimiento de los ODS, el MEN viene estableciendo APP que han permitido articular los diferentes esfuerzos que se realizan desde el sector privado con los programas, proyectos y políticas educativas lideradas por el Ministerio (MEN, 2020). Estos recursos e iniciativas, que adelanta el sector empresarial en el marco de sus políticas de responsabilidad social, permiten ampliar el alcance y el número de beneficiarios de las políticas educativas. De igual manera, en el Plan Nacional Decenal de Educación 2016-2026 se establece que, si bien la educación es una responsabilidad del Estado, es necesario involucrar cada vez más a los

3 Los avances realizados por el ICETEX en relación con los acuerdos de 2018 y otros temas se desarrollan en la nota técnica *El usuario como centro de la entidad: la transformación del ICETEX* (MEN & Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior [ICETEX], 2022).

4 La unidad de valor tributario (UVT) es una medida equivalente a pesos, utilizada para determinar diferentes obligaciones tributarias, en la que las cifras y valores no se dan en pesos ni en salarios mínimos sino en unidades de valor tributario.



diferentes actores del sector educativo (instituciones, educadores y sociedad en general) en los procesos de planeación, ejecución y seguimiento

de políticas y programas encaminados a garantizar el derecho a la educación (MEN, 2017) (tabla 3).

Tabla 3. Categorías y líneas de acción de las APP en educación

Categoría	Líneas de acción
Acceso y permanencia	Alimentación
	Becas y apoyo económico Bibliotecas
	Dotación de equipos y materiales
	Infraestructura
	Inclusión educativa
	Intervención integral
	Jornada escolar
	Modelos flexibles
	Transporte escolar
Competencias básicas	Bilingüismo
	Ciencias naturales
	Ciencias sociales
	Competencias ciudadanas y socioemocionales
	Competencias TIC
	Lectura y escritura
	Matemáticas
	Todas las competencias básicas
Fortalecimiento de agentes educativos	Fortalecimiento a familias
	Fortalecimiento de directivos docentes
	Fortalecimiento de docentes
	Liderazgo educativo
	Fortalecimiento del sector

Categoría	Líneas de acción
Proyectos transversales	Educación ambiental
	Educación artística
	Educación económica y financiera
	Educación física, recreación y deporte
	Educación para el liderazgo
	Educación para el trabajo y el emprendimiento
	Educación para la paz y derechos humanos
	Educación sexual
Trabajo en red y gestión de conocimiento	Investigación y gestión de conocimiento
	Observatorios y veeduría ciudadana
	Redes y alianzas
Educación en emergencia	Acciones frente al covid-19
	Migración y desplazamiento forzado
	Conflicto armado

Fuente: Sánchez y Vargas (2020)

En Colombia ha sido evidente el afianzamiento de las alianzas entre el sector público y el privado en los últimos años, que se han enfocado en proyectos transversales, y el fortalecimiento del acceso, la permanencia, las competencias básicas y la formación docente, entre otros. Según lo reportado por el Sistema de Información de Iniciativas y Programas de Educación (SIIPE) de la Fundación Empresarios por la Educación (2018 a 2021), las mayores intervenciones registradas se enfocan en proyectos de formación transversal (27,8 %), acceso y permanencia (21,0 %), fortalecimiento de actores educativos (14,8 %), innovación y tecnologías (14,0 %), fortalecimiento de competencias básicas (9,9 %), liderazgo educativo (5,7 %), dotación (3,1 %), educación en emergencia (2,5 %) y otros (1,2 %).

En términos de infraestructura, por ejemplo, desde el año 2019 el trabajo colaborativo entre once fundaciones

del sector privado, con el liderazgo de la Gobernación de Antioquia, ha logrado llevar agua potable y segura a las sedes educativas de Antioquia que aún no contaban con ella (Sistema de Información de Iniciativas y Programas en Educación [SIIPE], 2020). “En Antioquia, 524 sedes educativas no reciben ni una sola gota de agua, mientras que existen más de 2.000 escuelas que la reciben, pero no es potable” (Fundación Proantioquia, 2020, p. 106). Esta iniciativa contribuye a propiciar infraestructuras con condiciones mínimas para el mejoramiento educativo.

Otro ejemplo de APP a nivel nacional es la iniciativa “La educación que nos une”, en la que la Fundación ExE, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y Acdi/Voca, en alianza con algunas secretarías de educación y el MEN, desde el año 2019 desarrollan contenidos que permiten comunicar y visi-

bilizar, en multiplataforma, mensajes que promueven la convivencia y fomentan el empoderamiento de familias y centros de educación, con el fin de evitar la deserción escolar y fomentar un mejor uso del tiempo libre (SIIPE, 2020). Este proyecto ha logrado llegar a varios municipios del país, como Bogotá, Jamundí, Cúcuta, Soledad, Buga, Barranquilla y Palmira, entre otros. De igual manera, la estrategia En la Escuela, promovida

por Children International y las secretarías de educación de Barranquilla, Malambo, Soledad y Cartagena, desde el año 2021 busca apoyar a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) participantes en la finalización escolar, mediante orientación en las tareas y actividades escolares, para permitir la continuación de los aprendizajes (SIIPE, 2020) (tabla 4).

Tabla 4. Algunos ejemplos de APP en educación en Colombia

Línea de acción	Alianza	Objetivo
Infraestructura	Once fundaciones del sector privado con el liderazgo de la Gobernación de Antioquia	Llevar agua potable y segura a las sedes educativas de Antioquia que aún no cuentan con ella.
Acceso y permanencia	Fundación ExE, USAID y Acdi/Voca, en alianza con algunas secretarías de educación y el MEN	Desarrollar contenidos que permiten comunicar y visibilizar en multiplataforma mensajes que promuevan la convivencia y fomenten el empoderamiento de familias y centros de educación, con el fin de evitar la deserción escolar.
Acceso y permanencia	Children International y las secretarías de educación de Barranquilla, Malambo, Soledad y Cartagena	Apoyar a NNAJ participantes en la finalización escolar mediante orientación en las tareas y actividades escolares para permitir la continuación de los aprendizajes.
Competencias socioemocionales	Fundación Levapan y el MEN	Fortalecer el entrenamiento de la atención, la compasión y el discernimiento ético, el pensamiento sistémico y la resiliencia, y la práctica del enfoque centrado en el cuidado del trauma.
Competencias socioemocionales	Fundación Luker y la Secretaría de Educación de Manizales	Fortalecer las estrategias y mediaciones para promover el desarrollo de competencias socioemocionales (CSE) a través de la implementación de pedagogías activas en el aula.
Liderazgo educativo	USAID, Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y las secretarías de educación de Zipaquirá y Chía	Fortalecer la integración comunitaria, la formación docente en asuntos migratorios, la vinculación de población beneficiaria a programas sociales y la apropiación de una plataforma educativa; además, dotación de herramientas didácticas y pedagógicas, todo ello con el fin de mejorar las condiciones propias y las de las familias.
Investigación y gestión del conocimiento	Fundación Pies Descalzos, Fundación Santo Domingo, Fundación United Way y aeioTU-Fundación Carulla, en alianza con las secretarías de educación de Cartagena, Medellín, Barranquilla y Quibdó	La estrategia busca, a través de la investigación, la medición y la evaluación, levantar evidencia técnica y pedagógica para la innovación.

Línea de acción	Alianza	Objetivo
Investigación y gestión del conocimiento	Fundación ExE	Promover información y análisis que orienten a las organizaciones (con base en datos para la intervención social en educación) en la creación de alianzas estratégicas que permitan aunar esfuerzos para contribuir a una educación de calidad alineada con las necesidades territoriales.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se han desarrollado alianzas para fortalecer habilidades y competencias socioemocionales. La estrategia Habilidades Socioemocionales y Éticas, impulsada por la Fundación Levapan y el MEN, a través del novedoso programa SEE Learning, busca fortalecer el entrenamiento de la atención, la compasión y el discernimiento ético; el pensamiento sistémico y la resiliencia, y la práctica del enfoque centrado en el cuidado del trauma. Actualmente, el programa se está implementando en el colegio Guillermo Ponce de León, en el municipio de Tuluá, Valle del Cauca. En sintonía con la estrategia anterior, la Fundación Luker y la Secretaría de Educación de Manizales desde el año 2002 desarrollan la estrategia Escuela Activa Urbana, que tiene como foco de interés fortalecer las estrategias y mediaciones para promover el desarrollo de CSE en los estudiantes de transición a grado 11.º mediante la implementación de pedagogías activas en el aula. Esta iniciativa forma parte de los planes de desarrollo de los gobiernos locales, y en los últimos 18 años ha logrado llegar a 23 instituciones educativas oficiales de la ciudad, lo que equivale a 62 % de las instituciones públicas urbanas de Manizales (Fundación Luker, 2021). Gracias a la estrategia, Manizales fue una de las once ciudades del mundo incluidas en el Piloto de Evaluación de Competencias Socioemocionales, liderado por la OCDE.

Respecto al fortalecimiento de competencias básicas, se han desarrollado iniciativas como la estrategia Conexiones para el Desarrollo, impulsada por

la Fundación Barco y las secretarías de educación. Con este programa se busca impactar positivamente el ecosistema educativo en los siguientes frentes: 1) *escuela*: mejorando la calidad educativa en las instituciones rurales y asegurando la pertinencia territorial; 2) *familia*: desarrollando y potenciando habilidades para la vida en las familias rurales mediante emprendimientos productivos individuales o colectivos; 3) *comunidad*: fortaleciendo las capacidades colectivas y de liderazgo para dirigir transformaciones que contribuyan al desarrollo sostenible de los territorios (SIIPE, 2020).

Por otro lado, frente al fortalecimiento del liderazgo educativo y el acompañamiento a las instituciones educativas, la estrategia “Educación para la inclusión social de NNA migrantes, familias y comunidades de acogida”, promovida por USAID, la OIM y las secretarías de educación de Zipaquirá y Chía, busca fortalecer la integración comunitaria, la formación docente en asuntos migratorios, la vinculación de población beneficiaria a programas sociales, la apropiación de una plataforma educativa y la dotación de herramientas didácticas y pedagógicas, con el fin de mejorar las condiciones propias y las de las familias (SIIPE, 2020).

Finalmente, cabe resaltar alianzas que promueven la investigación y la gestión del conocimiento. Una de ellas es la estrategia de impacto colectivo Alianza Primero lo Primero, que desde 2011 se ha dado a la

tarea de reunir los esfuerzos de varios sectores que trabajan por la primera infancia en el país. En esta iniciativa participa la Fundación Pies Descalzos, la Fundación Santo Domingo, la Fundación United Way y aeioTU-Fundación Carulla, en alianza con las secretarías de educación de Cartagena, Medellín, Barranquilla y Quibdó. La estrategia busca, a través de la investigación, la medición y la evaluación, el levantamiento de evidencia técnica y pedagógica para la innovación. De manera similar, la estrategia SIPE, liderada por la Fundación ExE, es un sistema de información que mapea, hace seguimiento,

presenta datos y hace análisis sobre intervenciones del sector privado en educación. Busca promover información y análisis que orienten a las organizaciones (con base en datos para la intervención social en educación) en la creación de alianzas estratégicas que permitan aunar esfuerzos para contribuir a una educación de calidad alineada con las necesidades territoriales (Sánchez & Vargas, 2020). Este tipo de alianzas e iniciativas permiten tener información precisa sobre dónde existe exceso o falta de intervención en el sector educativo, para concentrar de forma más precisa los esfuerzos.



III. ALGUNOS EJEMPLOS DE EXPERIENCIAS NACIONALES DE APP EN EDUCACIÓN

En esta sección se presentan los principales resultados de la estrategia Hacer Equipo por la Educación, del mecanismo Obras por Impuestos y del Fondo de Resultados en Educación (OFFER). A su vez, se pone énfasis en los beneficios de estas APP para transformar los ecosistemas educativos.

Hacer Equipo por la Educación

En 2020, el MEN formuló la estrategia Hacer Equipo por la Educación, cuyo principal propósito es fortalecer la gestión para el proceso de alternancia⁵. Con ella se busca beneficiar a 1.546.919 NNAJ en situación de pobreza y vulnerabilidad de 17.584 sedes educativas oficiales con una planta docente de 66.430 en 561 municipios de 31 departamentos, mediante la articulación de acciones. De esta manera,

“el MEN reconoce la corresponsabilidad que existe entre los sectores público, privado y civil para fortalecer la educación de calidad, y el rol de las alianzas para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (MEN, 2020, p. 10).

Las líneas de apoyo de la estrategia contemplan la entrega y distribución de materiales y útiles escolares, de elementos de bioseguridad y aseo para menores e instituciones educativas, de vestuario para niños y niñas y de recursos digitales y dispositivos tecnológicos. También contemplan la impresión y distribución de material y textos educativos y el acceso a internet o datos para las sedes educativas (figura 1).

⁵ Combinación entre los encuentros presenciales en el aula y el trabajo en casa.

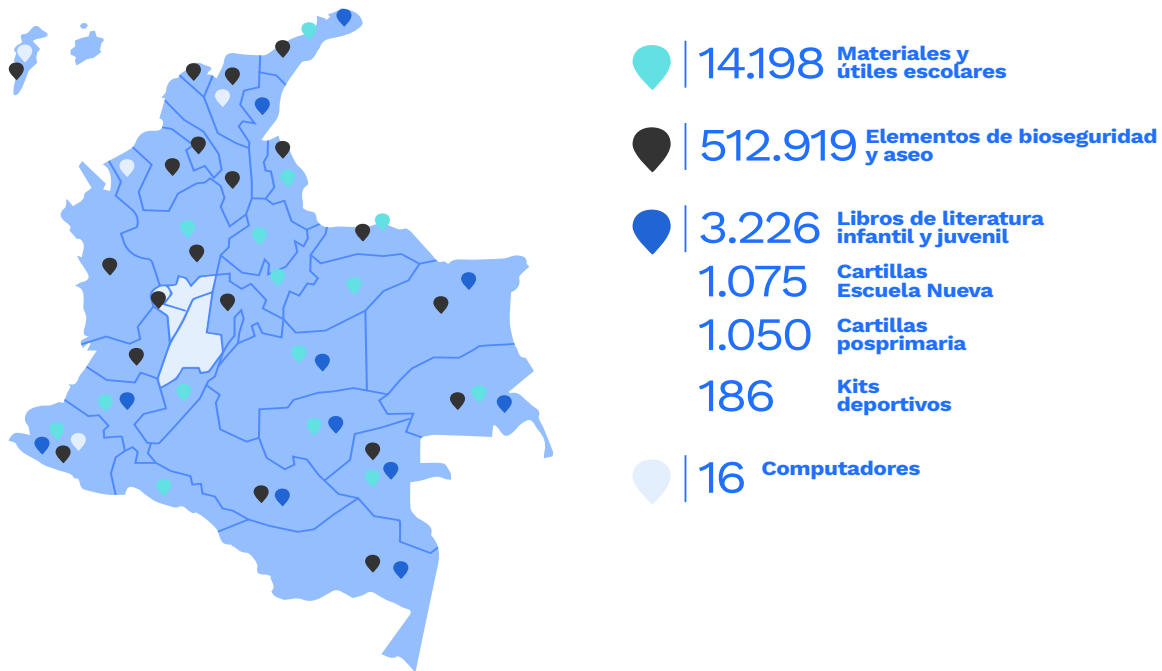


Figura 1. Resultados de Hacer Equipo por la Educación, 2020.

Fuente: MEN (2021a)

Hacer Equipo por la Educación ha contado con el apoyo de aliados como el Ministerio de Defensa Nacional (Mindefensa), Fundación Terpel, Corpoeducación, Fundación ExE, el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR), Fundación VivaAir, la Editorial SM, la OIM, Fundación Bavaria, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y Mercado Libre. La estrategia ha logrado la adquisición de:

- 14.377 kits escolares para estudiantes pertenecientes a 252 sedes educativas rurales de siete departamentos: Antioquia, Guainía, Guaviare, La Guajira, Nariño y Vaupés.
- 513.075 elementos de bioseguridad para estudiantes de 1.025 instituciones educativas de 24 departamentos: Arauca, Amazonas, Antioquia, Atlántico, Bolívar, Caquetá, Cauca, Chocó, Córdoba, Cundinamarca, Guainía, Guaviare, La Guajira, Magda-

lena, Meta, Nariño, Norte de Santander, Risaralda, San Andrés, Santander, Sucre, Valle del Cauca, Vaupés y Vichada.

- 3.227 libros de literatura y 186 kits deportivos para 62 residencias escolares de once departamentos: Amazonas, Caquetá, Cauca, Cesar, Guainía, Guaviare, La Guajira, Meta, Nariño, Vaupés y Vichada.
- 2.125 cartillas de modelos flexibles para el corregimiento departamental Pana Pana en Guainía.
- 102 computadores que beneficiarán cuatro sedes educativas en Turbo, Ciénaga, Manaure y San Andrés.
- Asimismo, la estrategia ha logrado llegar a dos de los municipios con el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM)⁶ más alto del país: Pana Pana (98,5 %) y Puerto Colombia (96,3 %), entregando útiles y materiales escolares, elementos de bioseguridad y aseo, material y textos educativos.

⁶ El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) es un indicador que refleja el grado de privación de bienes y servicios de las personas y los hogares en un conjunto de dimensiones.

Obras por Impuestos

El mecanismo Obras por Impuestos es liderado por la Alta Consejería Presidencial para la Estabilización y la Consolidación para el Posconflicto y por la Agencia de Renovación del Territorio (ART), y fue creado para que los contribuyentes (personas naturales o jurídicas) puedan direccionar su impuesto de renta en la ejecución de proyectos con impacto social y económico en 344 municipios de 28 departamentos afectados por la violencia (Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado [ZOMAC]⁷), municipios de los cuales 170 forman parte de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET).

La inversión mediante este mecanismo se puede hacer en dos modalidades: opción fiducia y opción convenio. Por medio de la primera, los contribuyentes del impuesto de renta (personas jurídicas) con ingresos de 33.610 UVT pueden invertir hasta 50 % del impuesto en proyectos de inversión a través de una fiducia. Una vez se entreguen los resultados del proyecto, se extingue la obligación tributaria. La segunda modalidad establece que los contribuyentes del impuesto de renta (personas naturales o jurídicas), y quienes hayan tenido periodo improductivo, con ingreso de 33.610 UVT, pueden realizar proyectos con recursos propios a través de convenios. El valor del proyecto no debe superar el 30 % del patrimonio contable del contribuyente (figura 2).



Figura 2. Tipos de proyectos para presentar ante el MEN mediante el mecanismo Obras por Impuestos.

Fuente: MEN (2021a)

⁷ Las Zonas más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC) están constituidas por el conjunto de municipios considerados como más afectados por el conflicto por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MinHacienda), el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la ART.



Los tipos de proyectos que se pueden presentar ante el MEN abarcan temas de infraestructura, dotación tecnológica, bilingüismo, dotación de elementos deportivos y material didáctico, dotación de mobiliario y dotación de material bibliográfico. [Gracias a la cooperación y el diálogo que el Gobierno nacional ha impulsado con empresarios dispuestos a hacer equipo por la educación, a cierre de 2021 y desde el año 2018 el MEN había viabilizado 107 proyectos por un valor total de \\$428.979.763.257 en más de 60 municipios, lo que ha permitido brindar dotaciones escolares, y nuevos y mejores espacios para el aprendizaje en instituciones educativas ubicadas en zonas afectadas por la pobreza y el conflicto \(tabla 5\).](#)

Como ejemplo de la línea de infraestructura educativa, y gracias a la cooperación y el diálogo que el Gobierno nacional ha impulsado con empresarios dispuestos a apoyar el mecanismo de Obras por Impuestos, se han materializado inversiones por más de \$174.000 millones en 70 municipios, en proyectos de dotación de mobiliario y obras de infraestructura. Para 2020 se aprobaron 19 proyectos con una inversión de \$68.000 millones, que benefician a más de 217.000 estudiantes. Al cierre del banco de proyectos de 2021 se habían viabilizado catorce con una inversión de \$47.000 millones.

En el 2019, la Agencia de Renovación del Territorio (ART), mediante acto administrativo, vinculó a diferentes contribuyentes, entre los que participaron empresas como Ecopetrol, Servicios Generales Suramericana S.A.S., Cenit, Compañía Nacional de Chocolates, Gran Tierra Energy, Bavaria, Parex y Sumicol, para la puesta en marcha de 18 proyectos de dotación de mobiliario escolar y/o menaje de cocina, beneficiando municipios como Barranca de Upía, Cubarral, El Castillo, El Dorado, Granada, Lejanías, Mapiripán, Puerto Concordia, Puerto Gaitán, Puerto Lleras, Puerto Rico, San Juan de Arama, San Martín, Vista Hermosa, Aguachica, Quibdó y Ricaurte. Estos proyectos ya fueron ejecutados en

un 100 %, a excepción del que está a cargo de Servicios Generales Suramericana S.A.S. en el departamento de Antioquia, que está suspendido. Además, se vinculó un proyecto de infraestructura en el municipio de Cajamarca (Tolima) a cargo de la empresa Crepes & Waffles, que está en un 48 % de ejecución. Estos proyectos suman una inversión aproximada de \$44.147 millones.

En el año 2020, con la tercera convocatoria del mecanismo se vincularon 21 proyectos, que representaron una inversión de más de \$83.000 millones y reportaron beneficios a más de 217.000 estudiantes en 2.366 sedes educativas. Con la convocatoria de 2020, se logró la participación de contribuyentes como Ecopetrol, Bavaria, Cenit, Celsia, Seapto, Red de Servicios del Quindío, Apostar S.A., y de las diferentes empresas del Grupo Nutresa y Hocol. De estos 21 proyectos, 19 corresponden a proyectos de dotación de mobiliario escolar y menaje, de los cuales quince fueron ejecutados en su totalidad y los cuatro restantes están en ejecución.

Con el cierre del banco de proyectos de la opción fiducia para la ejecución de 2021, se vincularon 20 nuevos proyectos, doce de ellos de dotación de mobiliario escolar y menaje y uno de infraestructura, cuya inversión estimada es de \$96.000 millones, para beneficiar municipios de los departamentos de Sucre, Nariño, Casanare, Antioquia, Putumayo, Santander, Tolima, Risaralda y Cauca. En 2021 se suscribió el primer convenio de esta nueva modalidad del mecanismo, para el desarrollo de un proyecto de dotación de menaje para comedores escolares en el municipio de Puerto Guzmán (Putumayo). El convenio fue suscrito entre la empresa GeoPark, el departamento y el MEN. Actualmente, todos estos proyectos están en etapa de ejecución.

[En el banco de proyecto elegibles para iniciar su ejecución en el año 2022, se registraron 38 por un valor estimado de \\$164.737 millones.](#) Los contribuyentes

tuvieron hasta el 30 de abril para presentar solicitud de ajuste de costo al proyecto, y en las dos primeras semanas de mayo la Agencia de Renovación del Territorio iniciará la priorización de proyectos y la vinculación de los mismos con los contribuyentes que han manifestado interés.

Los proyectos para desarrollar en la vigencia 2022 que fueron los aprobados por el MEN a corte del 31 de diciembre del 2021 por opción fiducia, se encuentran actualmente publicados en la página de la Agencia de Renovación del Territorio⁸ para selección de las empresas y ejecución.

Tabla 5. Ejemplos de proyectos viabilizados por el MEN mediante el mecanismo Obras por Impuestos⁹

Año	Modalidad	Tipo proyecto	Depto.	Proyecto	Valor	Contribuyente
2019	Fiducia	Dotación mobiliario	Meta	Dotación de mobiliario escolar para establecimientos educativos oficiales de catorce municipios no certificados	\$3.876.570.068	Ecopetrol S. A.
2019	Fiducia	Varios componentes (infraestructura y dotación mobiliario)	Tolima	Construcción y dotación de la institución educativa La Leona, vereda La Leona, municipio de Cajamarca.	\$9.171.458.471	Compañía de Alimentos Colombianos Calco S. A., Crepes & Waffles S. A., Maquite S. A.
2019	Fiducia	Varios componentes (dotación mobiliario y tecnológica)	Arauca	Dotación de aulas en instituciones educativas de los municipios de Tame, Saravena y Arauca.	\$5.815.192.132	Parex Resources Colombia
2020	Fiducia	Dotación mobiliario	Antioquia	Dotación mobiliario escolar para las sedes educativas de los municipios PDET de la subregión Urabá del Departamento de Antioquia de la subregión Urabá.	\$4.309.935.062	Nutresa-Novaventa S.A.S
2020	Convenio	Dotación de restaurantes escolares	Putumayo	Dotación de menaje para los restaurantes escolares de las instituciones y centros educativos del municipio de Puerto Guzmán.	\$4.505.691.444	Geopark

⁸ Disponible para consulta en: <https://www.renovacionterritorio.gov.co>

⁹ Se presentan solo algunos ejemplos. Para revisar el listado completo de proyectos viabilizados en los años 2019 y 2020 ver el anexo.

Año	Modalidad	Tipo proyecto	Depto.	Proyecto	Valor	Contribuyente
2020	Fiducia	Dotación tecnológica	Casanare	Dotación tecnológica para las instituciones y sedes educativas del municipio de Monterrey.	\$11.951.982.875	Oleoducto de los Llanos Orientales S. A.

Fuente: MEN (2021b)

Fondo de Resultados en Educación (OFFER)

Durante 2019 y 2020, el Gobierno de Canadá y un grupo de fundaciones privadas colombianas (en conjunto, la Alianza), compuesto por Fundación ExE, Fundación Bancolombia, Fundación Nutresa y Fundación Sura, han venido desarrollando un mecanismo innovador para promover la equidad educativa en Colombia: el OFFER¹⁰. En este proceso han estado acompañados por el MEN. El OFFER es un fondo que ofrece financiación basada en resultados para promover mejores resultados educativos en Colombia. Busca fomentar la innovación y agilidad en la prestación de servicios, apoyar el aprendizaje y contribuir a un cambio del ecosistema educativo, así como informar las políticas públicas y las prácticas educativas (figura 3).



38

proyectos por valor de **\$164.737 millones** se han presentado para el mecanismo **Obras por Impuestos** en 2022.

¹⁰ El Fondo no ha lanzado las primeras convocatorias en acción. Sin embargo, es un modelo que recoge buenas experiencias de otros países. El diseño conceptual fue elaborado por una firma consultora (Social Finance de Reino Unido), con lineamientos técnicos del Vice-ministerio de Educación Preescolar, Básica y Media; el equipo de educación rural; la Dirección de Fortalecimiento a la Gestión Territorial y la Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales. En este sentido, OFFER es un ejemplo de cómo el sector público puede participar en el diseño y la futura implementación de un fondo de resultados.

Todos los estudiantes en Colombia tienen acceso equitativo a la educación y oportunidades equitativas para la retención y el aprendizaje

Para cumplir su visión, el OFFER llevará a cabo dos tipos de actividades a lo largo de su ciclo de vida.

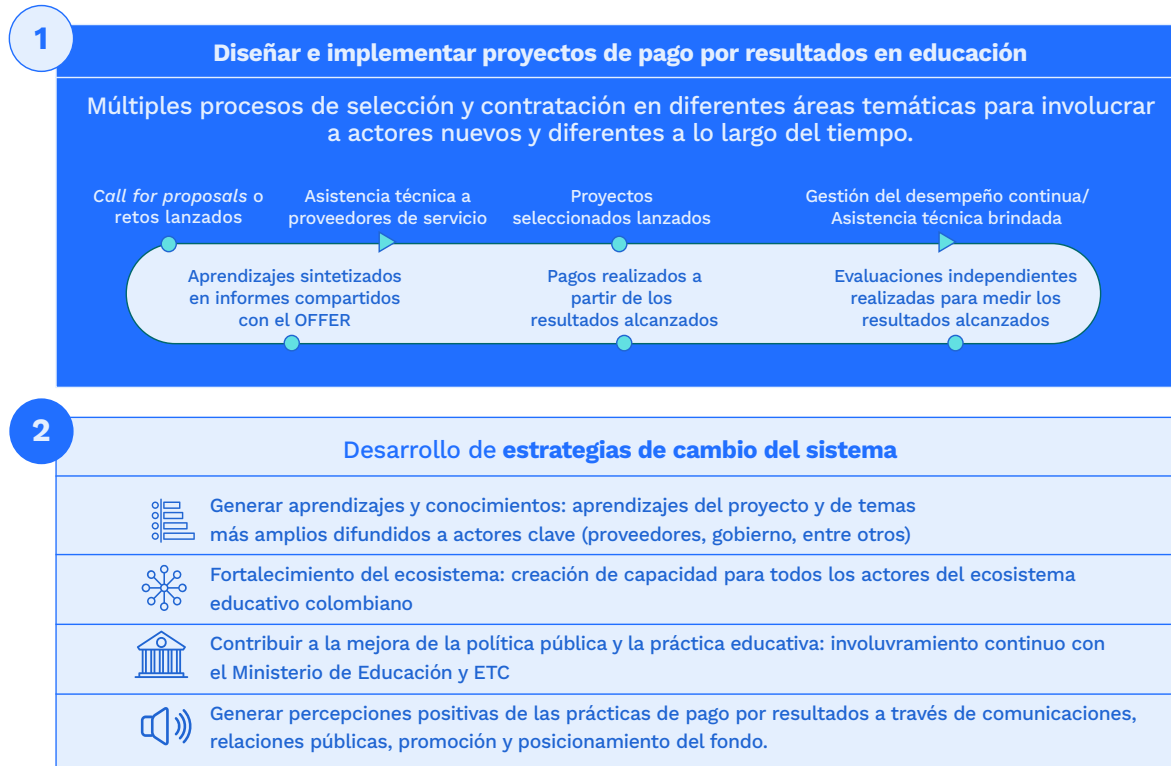


Figura 3. Enfoque del Fondo de Resultados en Educación (OFFER).

Fuente: Gobierno de Canadá (2021)

La estrategia tiene el potencial de transformar la forma en que el ecosistema educativo logra mejores resultados para los jóvenes de Colombia al rediseñar el modo de financiar, implementar y monitorear el impacto de los servicios. De esta manera, el OFFER permitirá la innovación para mejorar los resultados educativos a través de tres funciones estratégicas:

1. Financiar proyectos de pago por resultados para abordar problemáticas arraigadas en los estudiantes con mayores brechas en Colombia.
2. Recopilar y diseminar el aprendizaje de estos proyectos para apoyar el fortalecimiento del sistema.
3. Apoyar al ecosistema educativo para recopilar y utilizar evidencia que potencialice el logro de los resultados educativos en el país.

El OFFER funcionará durante mínimo cinco años, con posibilidad de extenderse ocho más. Durante los primeros años, se enfocará en probar el concepto. Después de lograr resultados satisfactorios, se espera que el Fondo sea adoptado por el sector público o privado en Colombia.

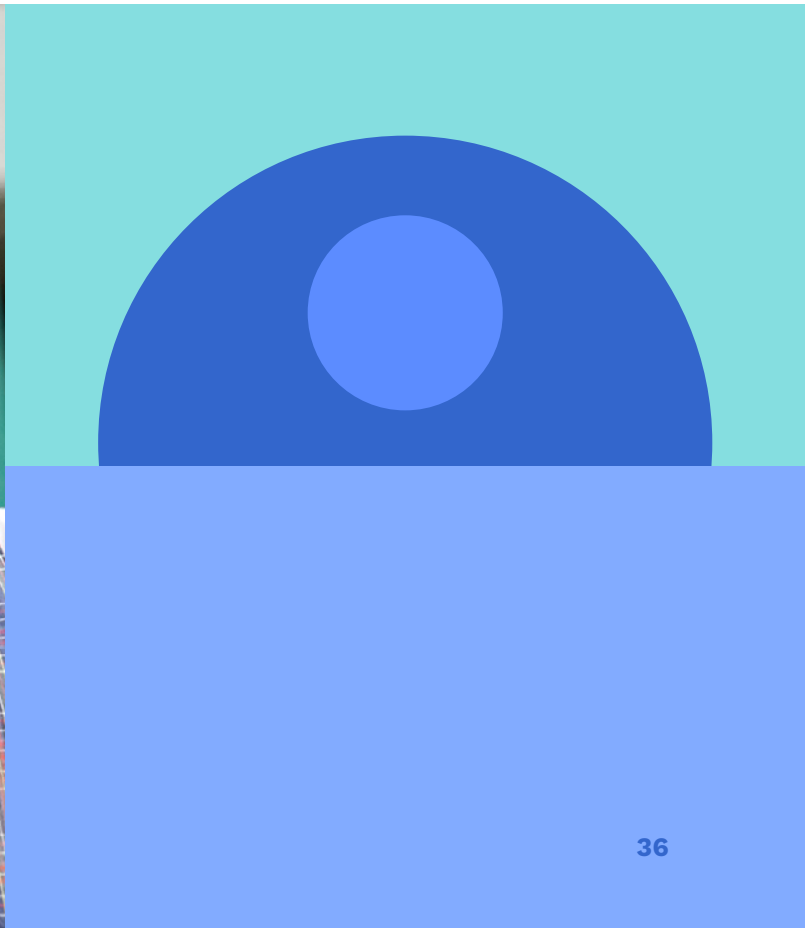
Cabe mencionar que el rol del sector público, especialmente la participación del MEN en la construcción del Fondo, se ha desarrollado en tres grandes etapas. En un primer momento, se destaca el PND

2018-2022, que abre la posibilidad de buscar esquemas innovadores para garantizar una política social más eficiente y con ello, una mejor identificación de la población y sus necesidades, lo que permitirá al Estado llegar a los hogares más vulnerables. De ahí que una de las principales estrategias sea evaluar la escalabilidad de los mecanismos de gestión y pago por resultados como mecanismo de provisión de servicios sociales. Esto se da en el marco de una mayor conexión con el sector privado, de cara al cumplimiento del ODS 17. Con el PND 2018-2022 se da una primera ventana de oportunidad para que el sector público participe en este tipo de esquemas novedosos.

En un segundo momento, el MEN, como rector de la política educativa nacional, contribuye con la información que proporcionan las direcciones y subdirecciones de primera infancia, permanencia, fomento, calidad, entre otras, a que lo realizado por el Fondo responda a las necesidades identificadas y para que, a su vez, los retos estén alineados con las prioridades de la política pública en educación. Este

proceso de construcción se está llevando a cabo en 2022. En ese sentido, el MEN ha dado lineamientos generales sobre cómo deben funcionar los retos y la estructura administrativa del Fondo. De esta manera, la articulación garantiza que no se dupliquen esfuerzos dado que los recursos son limitados en el sector público y el privado, teniendo en cuenta que se tienen los mismos objetivos.

Finalmente, el tercer momento será la articulación entre el MEN y las secretarías de educación, lo que representa un reto a nivel administrativo. Para ello, se contempla que el Fondo brinde una asesoría técnica y jurídica para darle lineamientos al MEN sobre cómo podría darse la articulación, puesto que se prevé que las secretarías y el MEN sean actores clave que participen en un futuro no solo con lineamientos, sino también con recursos. Este proceso empezará una vez entre en funcionamiento el Fondo y se lancen los primeros retos en educación; se estima que se llevará a cabo en 2022.



IV. CONSTRUCCIÓN DE UNA HOJA DE RUTA PARA LA ARTICULACIÓN PÚBLICA-PRIVADA

Como se ha mencionado, las APP en educación surgen como una ventana de oportunidad para complementar las acciones dirigidas al logro de los objetivos misionales del sector, a partir de la construcción y fortalecimiento de redes de trabajo entre actores que en otro contexto no se comunicarían. En consecuencia, Estado, empresa privada, cooperación internacional y sociedad civil trabajan de manera articulada y orientada por un objetivo común. Desde esta perspectiva, a partir de la revisión de experiencias internacionales y nacionales, así como de las investigaciones sobre APP en educación, en este capítulo se presentan los principales principios que fundamentan una APP y una hoja de ruta para orientar su planeación, formalización y sostenibilidad.

compartido, fundamentado en una serie de principios que deben ser explícitos y que deben compartir todos los actores estratégicos. El objetivo es que dichos principios sustenten la relación y se constituyan como elementos fundamentales para la probabilidad de éxito de la alianza. En la figura 4 se indican estos principios.

Las APP en educación surgen como una ventana de oportunidad para complementar las acciones dirigidas al logro de los objetivos misionales del sector, a partir de la construcción y fortalecimiento de redes de trabajo.

Principios

En el fortalecimiento de las alianzas, se genera entre los socios un proceso de corresponsabilidad y valor



Figura 4. Principios que orientan las APP.

Fuente: Elaboración propia con base en MEN (2014), Fundación Telefónica y Fundación para el Desarrollo Institucional de Organizaciones Sociales (Fundación DIS) (2011)

Transparencia

Integra la forma responsable y ética en que se invierten los recursos financieros, técnicos y humanos y en que se procede en aspectos esenciales como la conciliación de las agendas o la forma como se rinden cuentas, todo lo cual se evidencia de manera pública en el uso y tratamiento de los recursos y sus resultados (MEN, 2014).

Confianza

La confianza es un pilar básico que requiere de los aliados especial atención, dado que es la garante de la relación entre sectores. Está determinada por factores como una comunicación constante y fluida, la valoración de los aportes que cada uno realiza con su crédito y reconocimiento público, el respeto por la diferencia, la forma de controlar y vigilar el cumplimiento de los compromisos, entre otros (MEN, 2014).

Flexibilidad

Los socios deben adaptarse a las características y dinámicas de cada alianza, previendo posibles cambios a lo largo de la intervención, frente a los cuales deben responder de manera flexible.

Equidad

Independientemente de los recursos aportados, las decisiones en el seno de la alianza deben tener en cuenta los compromisos y el parecer de todos los participantes.

Compromiso

Cada socio debe respetar las diferencias que existen entre los sectores involucrados y estar dispuesto a manejar el disenso.

Respeto a las diferencias

La relación ha de ser un proceso de construcción de pares, por ello es necesario que se construyan acuerdos desde las diferencias, que haya reconocimiento en las similitudes y que de manera generosa cada sector entregue recursos, conocimientos y capacidad de operación e innovación (MEN, 2014).

Beneficio mutuo

Se deben considerar los efectos de la toma de decisiones en todos los participantes, en el marco de esquemas ganar-ganar.

Hoja de ruta para la conformación de APP en educación

Este apartado se traza como objetivo hacer explícita una ruta para lograr la planeación y formalización de una APP a partir de una serie de actividades de fortalecimiento y seguimiento, como insumo fundamental para garantizar el éxito de las alianzas y, de esta forma, su sostenibilidad. La experiencia

indica que son al menos cuatro momentos por los que transcurre el ciclo de desarrollo de una APP (Nowalski, 2014; MEN, 2014; Fundación Telefónica & Fundación DIS, 2011). Las cuatro fases son las siguientes: contexto y planeación de las APP, formalización, gestión, fortalecimiento. Además, se presenta una línea transversal a todas las fases: la línea de comunicación (figura 5).

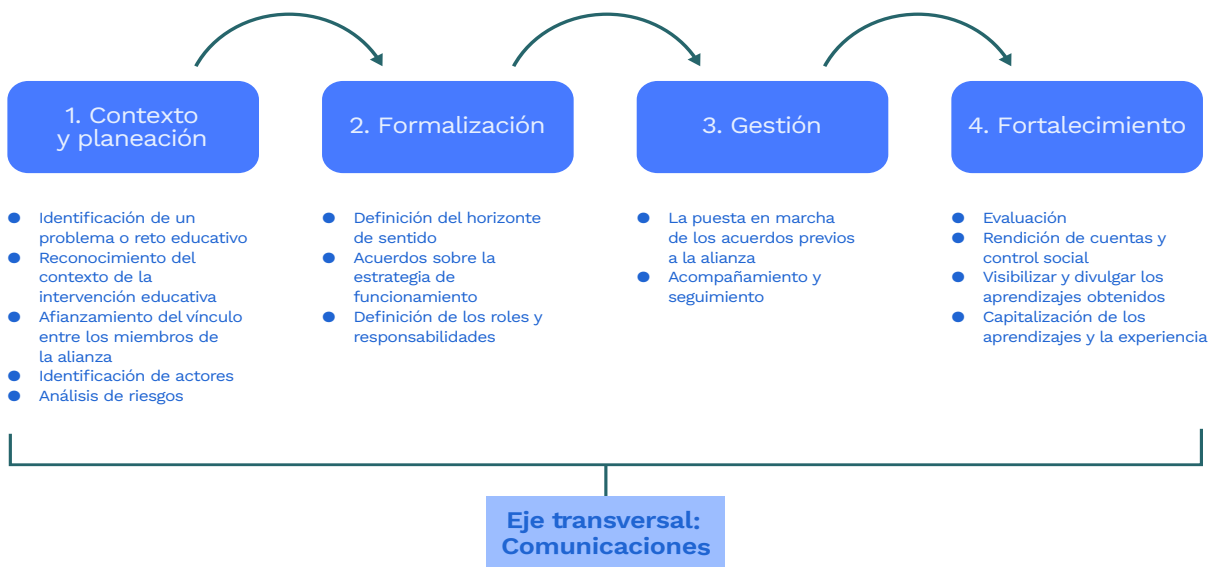


Figura 5. Hoja de ruta para la conformación de APP en educación.

Fuente: Elaboración propia

Contexto y planeación

En la primera fase del ciclo de conformación de APP, los actores se buscan y avanzan en el reconocimiento de su rol como aliados. De esta manera, a partir de la convocatoria por parte de alguno de ellos, avanzan en la identificación del reto educativo en el que se enfocará la alianza, de manera que puedan contribuir al mejoramiento de la educación y del territorio en el que llevarán a cabo la intervención. Para este momento, se reconocen las acciones que se presentan a continuación.

Identificación de un problema o reto educativo

Los procesos dirigidos a crear agendas comunes deben movilizar e integrar la mejor información, y las mejores perspectivas y capacidades de los aliados. De esta manera, a partir de una lectura adecuada de prioridades, es posible identificar coincidencias en aras de promover acciones articuladas. En este punto resulta bastante útil revisar la información disponible sobre los proyectos que se pueden realizar a través de alianzas, con el fin de “determinar el grado de cercanía con las temáticas consideradas como estratégicas, identificar los territorios en las

que operan y la afinidad con las políticas públicas” (MEN, 2014, p. 24). Al respecto, en este momento se destacan sistemas de información como el SIIPE para identificar qué, dónde y cómo se están implementando los proyectos y si el problema o reto identificado está asociado a las categorías de intervención: acceso y permanencia, competencias básicas, fortalecimiento de agentes educativos, proyectos transversales, gestión del conocimiento y educación en emergencia.

Reconocimiento del contexto de la intervención educativa

En sintonía con lo anterior, las acciones de una alianza deben estar determinadas por un contexto y por sus actores. De allí la importancia de conocer las condiciones y particularidades que ofrece el contexto en el que se va a desarrollar el proyecto educativo que promueve la alianza para que esta sea de utilidad. La agenda común debe tener en cuenta el contexto y las necesidades de la población beneficiaria, lo que implica un análisis exhaustivo de los datos que se desprenden de la investigación sobre los territorios y las poblaciones. Al respecto, Silvia Madriñán, directora ejecutiva de la Fundación Terpel (entrevista personal, julio 1, 2021), señala que tener objetivos comunes ha contribuido a que la Fundación apoye al Gobierno nacional en la materialización de la política educativa nacional. **Al estar alineado frente a la política, el sector privado puede capitalizar su interés de llegar a las zonas más apartadas del país para convertirse en un actor realmente activo que contribuya a materializar las metas del Estado. Esta es la única forma de que las políticas tengan una mirada de largo plazo.**

Afianzamiento del vínculo entre los miembros de la alianza

La alianza inicia cuando alguien o alguna organiza-

ción u organizaciones la convocan. Una vez se identifica el problema educativo y el reconocimiento del contexto, los aliados realizan los primeros acuerdos en torno a sus propósitos, intenciones y perspectivas de trabajo conjunto. En consecuencia, para que las estrategias promovidas por las APP puedan perdurar en el mediano y largo plazo, es preciso establecer agendas comunes a partir de la identificación de un problema o reto educativo. En las APP, los consensos propician sostenibilidad, debido a que estos promueven la inclusión de las partes interesadas —tanto del sector público como del privado— en relación con las estrategias, y sirven como una evaluación pública implícita de su eficacia y de las políticas públicas relacionadas (Devlin & Moguillansky, 2009). Para lograr una agenda común se requiere un fuerte liderazgo por parte de una persona o grupo,

cuya autoridad y trayectoria sean un incentivo para convencer al resto de aliados sobre la importancia de alcanzar una visión compartida, además de ser capaces de mantener el compromiso de las partes desde el inicio del proyecto hasta alcanzar los objetivos propuestos. (Fundación Empresarios por la Educación [ExE], 2020, p.16)

Identificación de actores y gestionar relaciones

Los aliados, según el propósito y el ámbito en el que realizan la intervención, identifican a otros actores del contexto. Estos actores pueden contribuir a mantener los logros alcanzados por la alianza y la sostenibilidad de las transformaciones. La forma para realizar este acercamiento es múltiple a partir de combinar varias estrategias. Según la Fundación Telefónica y la Fundación DIS (2011), una herramienta útil para este proceso es la construcción de una matriz de identificación de actores que permita definir, entre otras cosas, su procedencia, su capacidad de gestión y el tipo de relación que se va a establecer.

Posterior a la identificación de actores, se diseñan mecanismos para llevar a cabo los acercamientos, en los cuales

se genera un nivel de confianza básico que permite que las conversaciones iniciales se conviertan en ruta para llegar a la definición de un proyecto concreto. Esta etapa de acercamiento es definitiva, pues en ella no solo se identifican intereses, sino que se fundamentan las bases para la alianza. (MEN, 2014, p. 32)

Este proceso no se puede dejar al azar. Requiere planeación, y para ello, resulta de suma utilidad diseñar una matriz en la que se especifique la posición, el interés y la influencia de los aliados.

Asimismo, de acuerdo con la estrategia planteada por la Fundación Telefónica y la Fundación DIS (2011) para la identificación de actores, el mapa de actores y aliados resulta ser una herramienta pertinente. El mapa permite visualizar y clasificar a los actores según la importancia y el tipo de relación que se puede establecer con ellos en una alianza. En los mapas de calor se usan como principales categorías el interés y la influencia (figura 6).

- **Interés:** El interés de los actores de conocer o participar en la alianza o en la intervención que se va a realizar. Un mayor interés define a un actor como aliado potencial.

- **Influencia:** Capacidad de un actor para realizar acciones que obtengan ciertas condiciones de favorabilidad para la intervención. Estas condiciones se logran por acción directa o a través de otros.

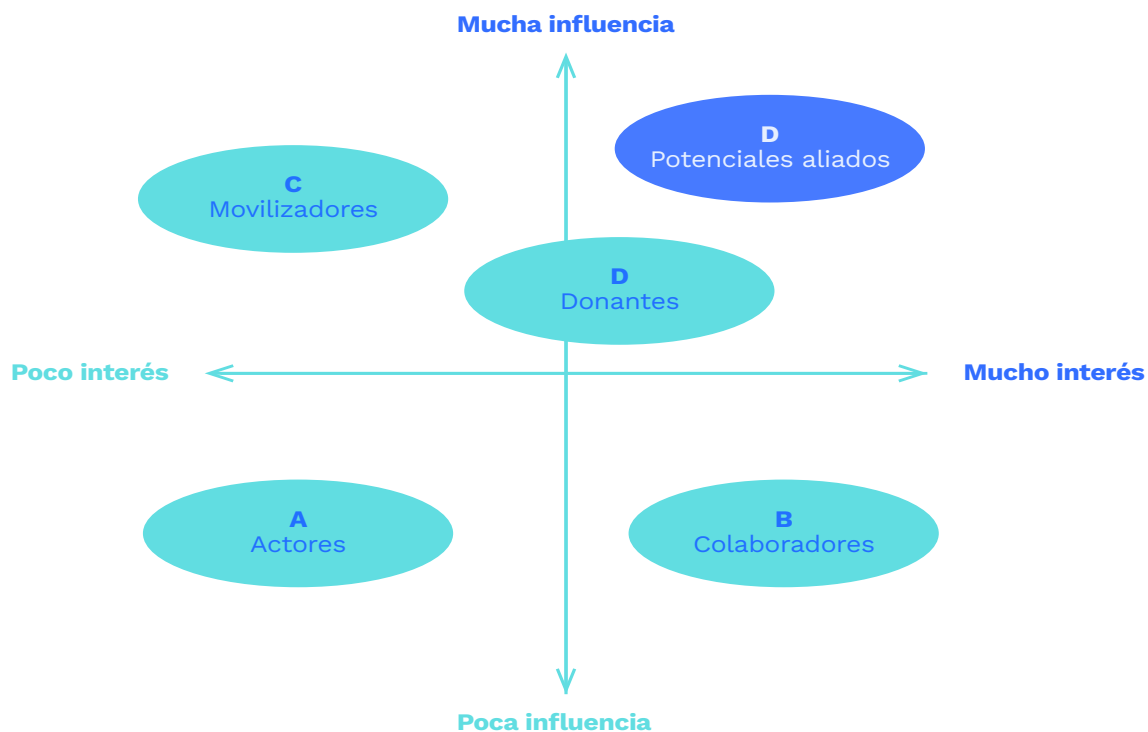


Figura 6. Análisis de interés e influencia de los actores.

Fuente: Fundación Telefónica Colombia y Fundación DIS (2011)

De esta manera, como se observa en la figura 6, los aliados se relacionan según la alta influencia y el

alto interés, la alta influencia y el bajo interés, la baja influencia y el bajo interés, y la baja influencia

y el alto interés (Fundación Telefónica Colombia & Fundación DIS, 2011).

Análisis de riesgos

Las alianzas tienen riesgos que pueden afectar su desarrollo. Estos deben contemplarse en la planeación, para que se diseñen acciones preventivas (MEN, 2014). Para ello, de acuerdo con lo señalado por el MEN (2014), resulta pertinente levantar un mapa de riesgos que contemple, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Factores externos que pueden llegar a impedir la implementación del proyecto.
- Prevalencia de intereses institucionales o comerciales por encima del interés del proyecto o programa.
- Dificultades en el entendimiento entre los líderes de ambos sectores por visiones que pueden no coincidir.
- Efectuar el proyecto con las comunidades sin haber hecho la socialización previa, sin generar mecanismos de participación ciudadana y sin tener en cuenta el rol de cada aliado.
- No documentar el proceso impide evidenciar problemas que surgen en la misma dinámica del proyecto; también limita la posibilidad de valerse de los resultados que produce un seguimiento constante y documentado.
- No hacer seguimiento periódico a los compromisos adquiridos en el plan de trabajo impide las posibilidades extraordinarias que produce el análisis

de las actividades, de los resultados parciales y de la comunicación, y reduce la capacidad de generar gestión del conocimiento.

Finalmente, cuando se desea implementar una estrategia que genere impacto social y sea sostenible en el tiempo, mitigando al máximo los posibles riesgos, el liderazgo técnico en el sector público debe estar en manos de un equipo altamente capacitado y comprometido con los objetivos misionales del sector. “La existencia de una administración pública sólida y competente constituye un elemento esencial de la capacidad del Estado, que algunos han considerado un factor clave en los países que lograron exitosas APP” (Devlin y Moguillansky, 2009, p. 94), pues con ella se puede operar eficientemente sobre la base de la confianza. Asimismo, resulta fundamental que todos los aliados cuenten con equipos dispuestos a trabajar en un diálogo que permita incluir la cooperación en los planes de trabajo trazados por los equipos técnicos.

Proceso de formalización de la APP

El proceso de formalización de alianzas es una ruta de trabajo entre los aliados para la estructuración de acciones comunes en el propósito de lograr los objetivos planteados. Para ello, el ciclo de una APP contempla varias fases que permiten su estructuración. El esquema general de dicho proceso se presenta en la tabla 6.

Las experiencias indican que son al menos cuatro momentos por los que transcurre el ciclo de formación de una APP: contexto y planeación, formalización, gestión, fortalecimiento.

Tabla 6. Proceso de formalización de las APP

Fases	Características			
Proceso de identificación de sinergias	Definición del horizonte de la alianza: <i>está compuesta por la identificación de necesidades y sinergias, y la definición de objetivos.</i>	Acuerdo sobre la estrategia de funcionamiento: <i>incluye la definición de la coordinación de la alianzas, las rutas y cronogramas de trabajo.</i>	Definición de roles y responsabilidades: <i>se compone de la identificación de responsabilidades y roles de los aliados; así como de la definición de los documentos que la formalizan.</i>	
Gestión de las APP	Puesta en marcha de acuerdos: <i>concreción de los acuerdos preestablecidos y firma de los instrumentos de formalización.</i>		Acompañamiento y seguimiento: <i>creación de planes de trabajo y estrategias técnicas y operativas.</i>	
Fortalecimiento de las APP	Evaluación: <i>medición rigurosa y sistematizada para evidenciar el impacto de las estrategias.</i>	Visibilización y divulgación de resultados: <i>identificación de los logros para ser comunicados.</i>	Rendición de cuentas: <i>presentar los procesos realizados y los resultados obtenidos</i>	Capitalización de los aprendizajes y de la experiencia: <i>compartir con otros actores las buenas prácticas desarrolladas en el marco e la alianza.</i>
Comunicaciones (línea transversal)	Comunicación clara y asertiva: <i>plan de comunicaciones que promueve la transparencia y confianza entre aliados.</i>			
Retos para la consolidación de las APP	Permanencia y rotación de actores: <i>generar esquemas permanentes e independientes a las metas específicas de una administración.</i>	Dinámica institucional: <i>conocer la legislación vigente y las especificidades de las entidades involucradas en la alianza.</i>	Capacidad de adaptación: <i>dar respuesta y promover alternativas innovadoras frente al cambio.</i>	

Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Las alianzas son clave tanto para aunar conocimientos, recursos y esfuerzos a fin de impactar el sector educativo, como para amplificar voces y compartir con actores sociales y políticos las medidas cuya implementación se considera prioritaria. En ese orden de ideas, las estrategias presentadas en este apartado evidencian que la educación se fortalece si se involucra el desarrollo de capacidades y se usan herramientas que permitan llevar mensajes claros y oportunos para generar conciencia frente a la educación como un derecho humano fundamental. Por consiguiente, el sector educativo se fortalece en la medida en que se desarrollan estrategias encaminadas a generar impactos colectivos para mejorar intervenciones, optimizar recursos y abordar las complejas realidades de los territorios, en un marco de corresponsabilidad, confianza, creatividad y compromiso.

En los últimos años, ha sido cada vez más frecuente la articulación de objetivos y esfuerzos entre el sector privado y el sector público. Esto ha generado un equilibrio de fuerzas de alto impacto, puesto que allí donde lo público aún no ha podido llegar, lo privado

sí lo ha hecho, y viceversa. Esto ha incrementado la capacidad de transformar el sistema educativo. El sector privado y el público tienen formas distintas de actuar, lo que representa una oportunidad de trabajar de manera colaborativa, compartiendo aprendizajes y métodos de intervención. De ahí resulta el valor agregado de las APP: trabajar de la mano en torno a objetivos comunes.

Como se ha mencionado, **la oportunidad de complementar las acciones del Ministerio con el conjunto de conocimientos, métodos y datos propios del sector privado contribuye a fortalecer procesos de innovación.** Al respecto, Silvia Madriñán, directora ejecutiva de la Fundación Terpel (entrevista personal, julio 1, 2021), señala que uno de los aportes del sector privado a las APP es la capacidad de promover la creación conjunta de iniciativas en innovación educativa, ya que así se tiene la posibilidad de pilotear las iniciativas, sistematizarlas y a partir de allí, transferir conocimiento técnico con el fin de potenciarlo en todo el territorio nacional. Adicionalmente, subraya que es muy importante para el sector privado compartir las lecciones aprendidas,

especialmente los desaciertos. Esto permite saber a tiempo si las estrategias implementadas están teniendo los resultados esperados o si se están llevando a cabo inversiones muy altas sin un mayor impacto en la población beneficiaria. De este modo la evaluación permite hacer mejoras, genera impactos a largo plazo y focaliza mejor los recursos, lo que a su vez se traduce en transferencia de conocimiento.

Es preciso señalar que [las APP en educación son un apoyo para el cumplimiento del ODS 4 \(educación de calidad\) ya que constituyen una alianza para lograr objetivos. Permiten articular demandas, necesidades y ofertas para formular iniciativas de cooperación pertinentes y oportunas, que apunten a garantizar una educación de calidad y consolidar el sistema educativo.](#)

Con esto se reconoce a las APP como instrumentos clave en el propósito de lograr una educación de calidad para todos, dado que una mejor coordinación y una mayor colaboración pueden ofrecer mayores y mejores oportunidades. Esta sinergia contribuye a la generación de valor (a través del cierre de brechas sociales), a la superación de pobreza y a la recuperación del tejido social en los territorios.

Sin embargo, aunque las APP han demostrado ser una de las muchas formas para complementar acciones y ser un componente estratégico para la obtención de resultados, es clave que sus procesos sean más expeditos en su implementación. Con frecuencia, llevar a cabo estas alianzas requiere de tiempos administrativos dispendiosos y extensos que retrasan su puesta en marcha y que, usualmente, duplican esfuerzos y disminuyen el impacto en su pertinencia. Se hace necesario, por tanto, que las próximas administraciones identifiquen nuevos

mecanismos que permitan hacer estos procesos más rápidos, sencillos y ágiles.

A pesar de que el Ministerio tiene dependencias como la Oficina de Cooperación y Asuntos Internacionales y la Oficina Asesora de Planeación, las cuales se encargan de liderar el relacionamiento con el sector privado y el seguimiento a la estrategia de Obras por Impuestos, ocurre con frecuencia que otras oficinas y direcciones tienen canales de comunicación con los aliados. Esta doble articulación deriva en duplicidad de esfuerzos y cortocircuitos de comunicación, entre otros inconvenientes. Se requiere, entonces, que las APP siempre tengan un solo canal de comunicación y reforzar el rol de las oficinas encargadas del relacionamiento, así como fortalecer el mensaje de la articulación interna para maximizar los recursos técnicos del Ministerio y los tiempos de articulación y gestión.

Es importante mencionar que la construcción de las APP requiere de instrumentos de formalización con los aliados para la formalización de las actividades en el marco de los proyectos trazados. Sin embargo, la jurisprudencia frente a estas formalizaciones se queda corta, y con frecuencia no hay lineamientos claros para hacerlas por lo que puede suceder que pasen de un área a otra o transiten entre distintas entidades. Se requiere avanzar y definir los lineamientos concretos que permitan dar información clara a los participantes de un proceso de articulación público-privada y establecer como constantes los parámetros que deben ser tenidos en cuenta para determinar cuándo es más pertinente formular un memorando de entendimiento, un convenio de cooperación, un convenio de asociación con y sin recursos o similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aliarse (2010). *Guía metodológica para la formación y desarrollo de alianzas público-privadas para el desarrollo*. <http://www.aliarse.org/wp-content/uploads/2017/08/Guia-APPD-ALIARSE.pdf>

Carvajalino Sánchez, G., & Gómez Pereira, I. J. (2012). *Empresas, fundaciones empresariales y educación en América Latina* [Serie Documentos n.º 64]. Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL). https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/PREALDOC64.pdf

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2020a). *Declaración de importancia estratégica del proyecto de inversión Apoyo para fomentar el acceso con calidad a la educación superior a través de incentivos a la demanda en Colombia* (Documento CONPES 4013). <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Economicos/4013.pdf>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2020b). *Informe anual de avance en la implementación de los ODS en Colombia*. https://assets.ctfassets.net/27p7ivvbl4bs/31ciOsgZW3bQ80Ke8zge50/ebed988a05545bdffbd2357675ab25ea/Informe_ODS_2020.pdf

Devlin, R., & Moguillansky, G. (2009). *Alianzas público-privadas: para una nueva visión estratégica del desarrollo*. https://www.oas.org/es/sap/docs/dgpe/alianzas_pub_privadas_s.pdf

Draxler, A. (2008). *New partnerships for EFA: Building on experience*. United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (Unesco); International Institute for Educational Planning (IIEP). <http://www.iiep.unesco.org/en/publication/new-partnerships-efa-building-experience>

Empresarios por la Educación Guatemala (2006). *Diez prácticas ejemplares para mejorar la calidad educativa en Guatemala*. http://www.empresariosporlaeducacion.org/sites/default/files/17_10_practicas_maestro_100_puntos_2006.pdf

Evans, P. (1996). Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy. *World Development*, 24(6), 1119-1132. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00021-6](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00021-6)

Fundación Empresarios por la Educación [FExE]. (2020). *Impacto colectivo en educación: enfoque, experiencias y organizaciones pioneras en Colombia*. <https://fundacionexe.org.co/download/impacto-colectivo-en-educacion-enfoque-experiencias-y-organizaciones-pioneras-en-colombia/>

Fundación Luker. (2021). *Escuela Activa Urbana*. <https://fundacionluker.org.co/educacion/escuela-activa-urbana/>

Fundación Proantioquia. (2020). *Informe de gestión 2020*. <https://www.proantioquia.org.co/system/files/2021-03/docuprivados/INFORME%20DE%20GESTION%202020.pdf>

Fundación Telefónica & Fundación para el Desarrollo Institucional de Organizaciones Sociales [Fundación DIS]. (2011). *Guía sobre alianzas de cooperación público-privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos*. https://www.fundaciondis.org/images/docs_gestrategica/guia_alianzas_Noviembre_2011.pdf

- Fundación Terra (2006). *Sistematización Programa Becas Tutoría*. https://lacreads.org/sites/default/files/resources/sistematizacion_becas_tutorias.pdf
- Gobierno de Canadá. (2021). *Fondo de resultados en educación*. [Presentación en PowerPoint sin publicar].
- Ley 115 de 1994. “Por la cual se expide la Ley General de Educación”. Congreso de la República de Colombia. https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf
- Malik, A. B. (2010). *Public-private partnerships in education: lessons learned from the Punjab education foundation*. Asian Development Bank. <http://hdl.handle.net/11540/1034>
- Ministerio de Educación Nacional. [MEN]. (2014). *Modelo de alianzas público privadas*. https://redes.colombiaaprende.edu.co/ntg/men/pdf/modelo_alianza_publico_privada.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. [MEN]. (2017). *Plan Decenal de Educación 2016-2026*. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-392871_recurso_1.pdf
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2020). *Datos de eficiencia interna 2020* [Documento sin publicar].
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2021a). *Hacer Equipo por la Educación*. [Presentación en PowerPoint sin publicar].
- Ministerio de Educación Nacional (2021b). *Resultados Obras por Impuestos*. [Presentación en PowerPoint sin publicar].
- Ministerio de Educación Nacional [MEN] & Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior [ICETEX]. (2022). *El usuario como centro de la entidad: la transformación del ICETEX*.
- Nowalski, J. (2014). *Alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD)*. Aliarse. <http://www.aliarse.org/appd/>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (s. f.). *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Osorio Villada, A., & Gómez Pereira, I. (2011). *Guía sobre alianzas de cooperación público privada para el desarrollo de planes, programas y proyectos educativos*. RedEAmérica; Fundación para el Desarrollo Institucional de Organizaciones Sociales (Fundación DIS). https://www.fundaciondis.org/images/docs_gestrategica/guia_alianzas_Noviembre_2011.pdf
- Pacto Global Red Colombia, Fundación Corona, Fundación Bolívar, Davivienda & Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Unidos por los ODS: el aporte de las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2021)*. https://www.pactoglobal-colombia.org/booklibrary/57_los-ods/187_unidos-por-los-ods---el-aporte-de-las-empresas-a-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-2021.html
- Patrinos, H. A., Barrera-Osorio, F., & Guáqueta, J. (2009). *The role and impact of public-private partnerships in education*. The International Bank for Reconstruction and Development; The World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/2612>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2018). *ODS en Colombia: los retos para 2030*. <https://www.co.undp.org/content/colombia/es/home/library/ods/ods-en-colombia--los-retos-para-2030.html>

Proyecto de Ley 417 de 2021. “Por la cual se establecen alivios, incentivos, estímulos y mecanismos para mejorar las condiciones de acceso a la Educación Superior por medio del Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior Mariano Ospina Pérez (ICETEX) y se detectan otras disposiciones. Ministerio de Educación Nacional (MEN). <http://leyes.senado.gov.co/proyectos%20/index.php/textos-radicados-senado/p-ley-2020-2021/2170-proyecto-de-ley-417-de-2021>

Sabatini, C., Remache, E. J., Ribeiro, S., & Davey, B. (2010). *Building inclusive societies through access to quality education: The role of the private sector*. Americas Society; Council of the Americas.

Sánchez, D., & Vargas, G. (2020). *Análisis del sistema de información de las iniciativas y programas en educación 2018-2020*. Empresarios por la Educación (ExE). <https://www.obsgestioneducativa.com/download/siipe-analisis-del-sistema-de-informacion-de-las-iniciativas-y-programas-en-educacion-2018-2020/>

Sistema de Información de Iniciativas y Programas de Educación [SIPE]. (2020). *Intervenciones registradas*. <https://siipe.fundacionexe.org.co/mapa-de-intervenciones>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco]. (2015). *Incheon Declaration and framework for action for the implementation of Sustainable Development Goal 4*. http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco]. (2017). *La UNESCO avanza: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/247785sp_1_1_1.compressed.pdf

GLOSARIO

Alianza público-privada en educación: Movilización y articulación de competencias, compromisos, recursos (técnicos y financieros) y conocimientos adquiridos por parte del sector público, el sector privado y los socios de la sociedad civil para contribuir a la expansión y mejora de la calidad de la educación.

Agenda 2030: Aprobada en septiembre de 2015 por más de 150 jefes de Estado y de Gobierno reunidos en la Cumbre del Desarrollo Sostenible, la Agenda incluye 17 objetivos y 169 metas de desarrollo sostenible que reclaman a todos los países, ricos o pobres, adoptar medidas para frenar la situación de emergencia climática y social que vive el planeta.

Alternancia: Opción de continuar la prestación del servicio mediante la combinación de estrategias de trabajo académico en casa con encuentros presenciales en los establecimientos educativos durante la situación de emergencia sanitaria declarada por la pandemia del covid-19 (Plan de Alternancia Educativa 2020-2021).

Competencias básicas: Conjunto de conocimientos, actitudes, disposiciones y habilidades (cognitivas, socioafectivas y comunicativas), relacionadas entre sí para facilitar el desempeño flexible y con sentido de una actividad en contextos relativamente nuevos y retadores. Por lo tanto, la competencia implica conocer, ser y saber hacer.

Convenio: Opción del mecanismo Obras por Impuestos, por medio de la cual personas naturales y jurídicas pueden realizar proyectos con recursos propios para recibir en contraprestación Títulos para la Renovación del Territorio (TRT), los cuales podrán usar para pagar hasta 50 % del impuesto de renta, para cancelar 100 % de las deudas que tengan por este concepto o para negociar en el mercado.

Deserción escolar: Abandono del sistema escolar por parte de los estudiantes, provocado por una combinación de factores que se generan tanto al interior del sistema como en contextos de tipo social, familiar, individual y del entorno. La tasa de deserción intraanual solo tiene en cuenta a los alumnos que abandonan la escuela durante el año escolar. Esta se complementa con la tasa de deserción interanual, que calcula aquellos que desertan al terminar el año escolar.

Ecosistema educativo: Red de evolución dinámica e interconectada de espacios educativos, con proveedores individuales e institucionales, públicos y privados, que ofrecen una variedad de experiencias educativas a estudiantes individuales y colectivos a lo largo del ciclo de vida de aprendizaje.

Educación de calidad: Objetivo 4 de los ODS, el cual busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. Por medio de las alianzas público-privadas se busca avanzar en el cumplimiento del ODS 4.

Educación inicial: Periodo de inicio de la acción educativa en función de los niños y niñas. Se refiere a los procesos educativos oportunos y pertinentes que se generan a partir de las necesidades, intereses y características de los menores, a fin de favorecer aprendizajes significativos que aporten al desarrollo de todas sus capacidades físicas (biológico), psicológicas (afectivo y cognitivo) y sociales (ambiental).

Educación media: Constituye la culminación, consolidación y avance en el logro de los niveles anteriores y comprende dos grados, 10.º y 11.º. Tiene como fin la comprensión de ideas y los valores universales y la preparación para el ingreso del estudiante a la educación superior y al trabajo (Ley 115, 1994, art. 27).

Educación superior: Proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral. Se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional.

Fiducia: Opción del mecanismo Obras por Impuestos que permite a las personas jurídicas invertir hasta 50 % de su impuesto de renta en proyectos en educación.

Metodologías de enseñanza: Conjunto de métodos, recursos y formas de enseñanza que utiliza el docente para desarrollar los contenidos programáticos que conducen al alumno hacia el logro de un aprendizaje significativo. En estas metodologías el estudiante debe ser autónomo en su propio aprendizaje y el docente solo un facilitador de procesos de aprendizaje que propicien el desarrollo de las competencias, habilidades, actitudes y destrezas.

Objetivos de Desarrollo Sostenible: Serie de medidas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030.

Pedagogías activas: Conjunto de técnicas y metodologías, cuyo principal objetivo es convertir al niño o niña en el protagonista de su propio aprendizaje.

Permanencia escolar: Hace referencia a los recorridos escolares completos en los tiempos estipulados, que llevan a cabo los estudiantes para obtener mayores niveles de escolaridad, traducidos en grados o títulos escolares.

Proceso enseñanza-aprendizaje: Espacio en el cual el principal protagonista es el alumno, y el profesor solo cumple una función de facilitador de los procesos de aprendizaje. Son los alumnos quienes construyen el conocimiento a partir de leer, aportar sus experiencias, reflexionar sobre ellas, e intercambiar puntos de vista con sus compañeros y el profesor. En este espacio, se pretende que el alumno disfrute el aprendizaje y se comprometa con él de por vida.

Repitente: Alumno matriculado en un año escolar que se encuentra repitiendo el mismo grado cursado el año anterior

Sector privado: Congrega a los actores del segundo sector de la economía, representantes principalmente del sector productivo con ánimo de lucro: empresas, gremios, federaciones y cámaras de comercio.

Sector social: Denominado también “tercer sector de la economía”, representa las organizaciones sin ánimo de lucro que prestan servicios de carácter social o humanitario y contribuyen a la ejecución de políticas públicas (fundaciones sociales, fundaciones empresariales, academia, cooperativas, empresas solidarias, instituciones religiosas y ONG).

Tasa: Coeficiente que expresa la relación entre la cantidad y la frecuencia de un suceso o un grupo de sucesos.

Tasa de cobertura bruta: Relación entre el número de estudiantes matriculados en un nivel educativo y la población en edad teórica para cursarlo.

Tasa de cobertura neta: Relación entre el número de estudiantes matriculados en un nivel educativo con la edad teórica para cursarlo y el total de la población correspondiente a esa misma edad.

Tasa de reprobación: Proporción de estudiantes matriculados que no cumplieron con los requisitos académicos exigidos para aprobar el nivel que cursaban y que, por tanto, no pueden ingresar al nivel siguiente



ANEXO

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL PROYECTOS APROBADOS DE OBRAS POR IMPUESTOS, 2019-2020

Opción del mecanismo	Tipo proyecto	Departamento	Proyecto	Valor	Contribuyente
Fiducia	Dotación mobiliario	Meta	Dotación de mobiliario escolar para establecimientos educativos oficiales de catorce municipios no certificados.	\$3.876.570.068	Ecopetrol S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Antioquia	Dotación de mobiliario escolar para establecimientos educativos oficiales de catorce municipios no certificados.	\$2.421.822.421	Servicios Generales Suramericana S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Nariño	Dotación de mobiliario escolar para las sedes educativas EUI Brisas de la Castellana, IE Luis Eduardo Espitia Romero, Liceo Vigía del Fuerte e IE Luis Eduardo Días, en los municipios de Chigorodó, Necoclí, Vigía del Fuerte y Yondó respectivamente.	\$561.905.354	Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Cesar	Dotación de mobiliario en las instituciones educativas y centros asociados del municipio de Mallama.	\$2.174.460.262	Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Nariño	Dotación de mobiliario para las instituciones educativas y centros asociados del municipio de Ricaurte.	\$648.126.525	Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Chocó	Mejoramiento de la calidad educativa a través de dotación de las instituciones educativas del municipio de Quibdó.	\$1.196.724.662	Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.
Fiducia	Dotación menaje cocinas	Putumayo	Adquisición de elementos de menaje con destino a restaurantes escolares de las instituciones y centros educativos del municipio de Puerto Caicedo.	\$1.114.494.248	Gran Tierra Energy Colombia Ltda.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
PROYECTOS APROBADOS DE OBRAS POR IMPUESTOS, 2019-2020

Opción del mecanismo	Tipo proyecto	Departamento	Proyecto	Valor	Contribuyente
Fiducia	Dotación menaje cocinas	Putumayo	Apoyo a los comedores escolares mediante la dotación de menaje en las instituciones y centros educativos del municipio de Orito	\$955.155.927	Gran Tierra Energy Colombia Ltda.
Fiducia	Dotación elementos deportivos	Tolima	Fortalecimiento de la actividad física, la recreación y el deporte en las instituciones educativas, con la dotación de implementos deportivos en el municipio de Santa Isabel.	\$339.526.861	Red de Servicios del Quindío S. A. Facílísimo
Fiducia	Dotación elementos artísticos	Tolima	Fortalecimiento de la actividad artística y cultural en las instituciones educativas, con la dotación de implementos para el área artística en el municipio de Santa Isabel.	\$361.258.573	Apostadores de Risaralda S. A. Apostar S. A.
Fiducia	Dotación tecnológica	Tolima	Dotación de computadores para mejorar la calidad educativa en el municipio de Rioblanco.	\$472.299.984	Empresarios de Apuestas Permanentes del Tolima S. A. Seapto S. A.
Fiducia	Varios componentes (infraestructura-dotación mobiliaria)	Tolima	Construcción y dotación de la institución educativa La Leona, vereda La Leona, municipio de Cajamarca.	\$9.171.458.471	Compañía de Alimentos Colombianos Calco S. A. Crepes & Waffles S. A. Maquite S. A.
Fiducia	Varios componentes (dotación mobiliaria y tecnológica)	Meta	Dotación escolar de sedes educativas e internado del municipio de Puerto Gaitán.	\$3.702.598.158	Bavaria S. A.
Fiducia	Varios componentes (dotación mobiliaria y tecnológica)	Arauca	Dotación de ambientes escolares en instituciones y centros educativos oficiales de los municipios de Arauca, Arauquita, Fortul, Saravena y Tame.	\$8.496.314.857	Ecopetrol S. A.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
PROYECTOS APROBADOS DE OBRAS POR IMPUESTOS, 2019-2020

Opción del mecanismo	Tipo proyecto	Departamento	Proyecto	Valor	Contribuyente
Fiducia	Varios componentes (dotación mobiliaria y tecnológica)	Arauca	Dotación de aulas en instituciones educativas de los municipios de Tame, Saravena y Arauca.	\$5.815.192.132	Parex Resources Colombia Ltda.
Fiducia	Varios componentes (dotación mobiliaria y tecnológica)	Antioquia	Dotación de mobiliario escolar y equipos para las sedes educativas oficiales del municipio de Yondó.	\$1.169.234.194	Ecopetrol S. A.
Fiducia	Varios componentes (dotación mobiliaria-tecnológica-material educativo)	Antioquia	Dotación de mobiliario escolar, material didáctico, implementos básicos de funcionamiento y dispositivos electrónicos y TIC para la sede Jerusalén de la institución educativa La Danta, en el municipio de Sonsón.	\$774.166.167	Suministros de Colombia S. A. S. Sumicol S. A. S
Fiducia	Dotación mobiliario	Risaralda	Dotación jornada única institución educativa Núcleo Escolar Rural Quinchía.	\$631.891.704	Apostar S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Cesar	Dotación de mobiliario para las instituciones educativas y centros asociados del municipio de La Gloria.	\$695.833.505	Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S. A. S
Fiducia	Dotación mobiliario	Cesar	Dotación de mobiliario para las instituciones educativas y centros asociados del municipio El Copey.	\$916.148.776	Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de puestos de trabajo preescolar, primaria y secundaria para las instituciones educativas del municipio de Prado.	\$552.666.676	Celsia Colombia S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de mobiliario escolar de puestos de trabajo preescolar, primaria y secundaria para las instituciones educativas oficiales del municipio de Ortega.	\$1.660.568.253	Hocol

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
PROYECTOS APROBADOS DE OBRAS POR IMPUESTOS, 2019-2020

Opción del mecanismo	Tipo proyecto	Departamento	Proyecto	Valor	Contribuyente
Fiducia	Dotación mobiliario	Antioquia	Dotación mobiliario escolar para las sedes educativas de los municipios PDET de la subregión Bajo Cauca.	\$6.572.174.765	Nutresa Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Antioquia	Dotación mobiliario escolar para las sedes educativas de los municipios PDET de la subregión Urabá.	\$4.309.935.062	Nutresa Novaventa S. A. S
Fiducia	Dotación mobiliario	Antioquia	Dotación de mobiliario escolar para las sedes educativas de los municipios PDET de las subregiones Occidente y Urabá.	\$4.529.724.945	Nutresa Industrias Aliadas S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Antioquia	Dotación mobiliario escolar para las sedes educativas de los municipios PDET de las subregiones Nordeste y Norte.	\$4.542.764.228	Nutresa Compañía de Galletas Noel S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Putumayo	Dotación de ambientes escolares y residencias estudiantiles para establecimientos educativos oficiales de los municipios de Puerto Leguízamo, San Miguel, Valle del Guamuez, Puerto Asís, Puerto Caicedo, Orito y Mocoa.	\$6.871.643.104	Ecopetrol S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de mobiliario escolar para las instituciones educativas oficiales del municipio de Villarrica.	\$557.923.851	Celsia Colombia S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Casanare	Dotación de ambientes escolares y residencias estudiantiles para once municipios.	\$8.301.178.177	Ecopetrol S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Arauca	Dotación de mobiliario escolar, menaje cocina-comedor y elementos de residencias escolares, para el fortalecimiento de los ambientes de aprendizaje y residencias.	\$2.846.782.942	Ecopetrol S. A.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
PROYECTOS APROBADOS DE OBRAS POR IMPUESTOS, 2019-2020

Opción del mecanismo	Tipo proyecto	Departamento	Proyecto	Valor	Contribuyente
Fiducia	Dotación mobiliario	Norte de Santander	Dotación de ambientes escolares para las sedes educativas oficiales de los municipios de Convención, El Carmen, El Tarra, Teorama, Sardinata y Tibú.	\$15.300.647.795	Ecopetrol S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de mobiliario escolar en los establecimientos educativos de los municipios ZOMAC.	\$1.162.567.591	Seapto S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de mobiliario escolar para todas las instituciones educativas oficiales del municipio de Villahermosa.	\$642.619.490	Celsia Colombia S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de mobiliario escolar para todas las instituciones educativas oficiales del municipio de Venadillo.	\$655.093.374	Red de Servicios del Quindío S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Caquetá	Dotación de mobiliario escolar para el mejoramiento de los ambientes escolares.	\$5.807.047.451	Bavaria & Cia S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Valle del Cauca	Dotación de mobiliario para las instituciones educativas y centros asociados del municipio de Dagua.	\$1.470.792.910	Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S. A. S
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de computadores para mejorar la calidad educativa en el municipio de Planadas.	\$2.724.969.384	Celsia Colombia S. A.
Fiducia	Varios componentes (dotación tecnológica-innovación-material educativo)	Cesar	Implementación de tecnologías de la información y las comunicaciones en instituciones educativas de Aguachica.	\$13.092.327.616	Verano Energy
Convenio	Dotación restaurantes escolares	Putumayo	Dotación de menaje para los restaurantes escolares de las instituciones y centros educativos del municipio de Puerto Guzmán.	\$4.505.691.444	Geopark

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL					
PROYECTOS APROBADOS DE OBRAS POR IMPUESTOS, 2019-2020					
Opción del mecanismo	Tipo proyecto	Departamento	Proyecto	Valor	Contribuyente
Fiducia	Infraestructura y dotación mobiliario	Cauca	Mejoramiento y dotación para centro educativo El Ramal, sede Sabanetas, municipio El Tambo.	\$683.399.006	Red de Servicios del Quindío S. A.
Fiducia	Menaje de cocinas	Putumayo	Dotación de menaje para los restaurantes escolares de las instituciones y centros educativos del municipio de Villagarzón.	\$2.215.730.031	Compañía de Galletas Noel S. A. S. Suramericana S. A.
Fiducia	Menaje de cocinas	Santander	Dotación de menaje para los restaurantes escolares de las instituciones y centros educativos del municipio de Rionegro.	\$3.176.008.861	Compañía de Galletas Noel S.A.S. Suramericana S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Sucre	Dotación mobiliario escolar para las sedes educativas de los municipios PDET de la subregión Montes de María.	\$4.737.419.664	Bavaria & Cia S. C. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Nariño	Dotación de mobiliario para las instituciones educativas y centros asociados del municipio de Puerres.	\$632.224.932	Apostar S. A.
Fiducia	Dotación tecnológica	Casanare	Dotación tecnológica para las instituciones y sedes educativas del municipio de Monterrey.	\$11.951.982.875	Oleoducto de los Llanos Orientales S. A.
Fiducia	Dotación tecnológica	Casanare	Dotación tecnológica para las instituciones y sedes educativas del municipio de Tauramena.	\$16.452.983.497	Oleoducto de los Llanos Orientales S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Antioquia	Dotación de mobiliario escolar para las sedes educativas de los municipios ZOMAC de las subregiones Occidente y Suroeste.	\$5.504.928.762	Celsia Colombia S. A. E. S. P. Zona Franca Argos S. A. S

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
PROYECTOS APROBADOS DE OBRAS POR IMPUESTOS, 2019-2020

Opción del mecanismo	Tipo proyecto	Departamento	Proyecto	Valor	Contribuyente
Fiducia	Dotación mobiliario	Antioquia	Dotación de mobiliario escolar para las sedes educativas de los municipios ZOMAC de las subregiones Magdalena Medio, Nordeste y Norte.	\$7.329.743.666	Celsia Colombia S. A. E. S. P
					Autopistas del Café S. A.
Fiducia	Dotación mobiliario	Antioquia	Dotación de mobiliario escolar para las sedes educativas de los municipios ZOMAC de la subregión Oriente.	\$6.755.395.770	Compañía de Galletas Noel S. A. S.
					Suramericana S. A.
Fiducia	Dotación tecnológica	Antioquia	Dotación de elementos tecnológicos para las sedes educativas de la subregión Urabá y Norte.	\$5.779.612.100	Novaventa S. A. S
					Servicios Generales Suramericana S. A. S.
					Setas Colombianas S. A. Setas S. A.
Fiducia	Dotación tecnológica	Antioquia	Dotación de elementos tecnológicos para las sedes educativas de la subregión Bajo Cauca y Nordeste.	\$5.593.505.574	Novaventa S. A. S.
Fiducia	Dotación tecnológica	Casanare	Dotación tecnológica para las instituciones y sedes educativas del municipio de Pore.	\$9.034.454.230	Oleoducto Bicentenario de Colombia S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de mobiliario escolar fase 1 para instituciones educativas oficiales del municipio de Chaparral.	\$2.178.258.474	Compañía de Galletas Noel S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de mobiliario escolar fase 2 para instituciones educativas oficiales del municipio de Chaparral.	\$2.183.439.362	Celsia Colombia S. A. E. S. P

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL					
PROYECTOS APROBADOS DE OBRAS POR IMPUESTOS, 2019-2020					
Opción del mecanismo	Tipo proyecto	Departamento	Proyecto	Valor	Contribuyente
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de mobiliario escolar para todas las instituciones educativas oficiales del municipio de Ataco.	\$2.093.349.163	Industrias Aliadas S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de mobiliario escolar para todas las instituciones educativas oficiales del municipio de Rioblanco.	\$2.359.316.032	Compañía de Galletas Noel S. A. S.
Fiducia	Dotación mobiliario	Tolima	Dotación de mobiliario escolar para todas las instituciones educativas oficiales del municipio de Planadas.	\$2.693.750.573	Industria Colombiana de Café S. A. S.
Fiducia	Dotación tecnológica	Tolima	Dotación de computadores y formación en TIC en instituciones educativas oficiales del municipio de Ataco.	\$4.441.232.979	Celsia Colombia S. A. E.S.P.

Fuente: MEN (2021b)

