

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Condiciones que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo en la gestión de alianzas multisectoriales educativas. Estudio de casos múltiples

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Valeria Falcon Ochoa

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Social que presenta:

Javier Luis Soto Arellano

Asesora:

Hellen Del Rocio Lopez Valladares

Lima, 2024

La tesis:

Condiciones que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo en la gestión de alianzas multisectoriales educativas. Estudio de casos múltiples

ha sido aprobada por:

Dr. Levy Del Aguila Marchena

[Presidente del Jurado]

Mtr. Hellen Del Rocio Lopez Valladares

[Asesor Jurado]

Lic. Miguel Angel Humberto Villaseca Chavez

[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Hellen del Rocío Lopez Valladares, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada "Condiciones que posibilitan la aplicación del modelo de impacto colectivo en la gestión de alianzas multisectoriales educativas: Estudios de caso múltiples" de los autores Valeria Falcon Ochoa y Javier Luis Soto Arellano, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 8%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 12/04/2024
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 12 de Abril del 2024

Apellidos y nombres: Lopez Valladares, Hellen del Rocío	
DNI: 43347321	Firma: 
ORCID: 0000-0002-5977-9966	

Dedicado a todos aquellos a quienes agradezco. A mi mamá, papá, y hermana por confiar en mí desde el inicio y motivarme a seguir adelante. A todas las personas de las que he podido aprender en el camino. Y, finalmente, a mí, por aprovechar las oportunidades que se me presentan, y por ser capaz de creer.

Javier Soto

A mis papás, a mi hermana, a mis abuelitas y a mis perritos Kimba, Loli, Melito y Dobby.

Valeria Falcón



RESUMEN

El presente estudio plantea el análisis de aquellas condiciones que permiten la aplicación del modelo Impacto Colectivo en alianzas multisectoriales en el sector educativo peruano, en los casos de Empresarios por la Educación y Perú Te Quiero. Para ello, se busca determinar cómo se realizan las prácticas de gestión con base en las condiciones de este modelo, para luego reconocer el nivel de criticidad de cada condición.

Si bien se realizan prácticas de gestión que contribuyen al éxito de las iniciativas, existen oportunidades de mejora para alcanzar el impacto esperado. Por ello, se identificó Impacto Colectivo como una propuesta de mejora para la gestión de alianzas multisectoriales en el sector educativo peruano. A través de entrevistas semiestructuradas se recogen los principales hallazgos con respecto a las condiciones de este modelo teórico: agenda común, sistema de medición compartido, actividades de refuerzo mutuo, organización central de apoyo, comunicación continua, capacidad de la iniciativa y cultura de aprendizaje.

Como resultado de este estudio, se elabora un análisis de criticidad de las condiciones del modelo, triangulando nuestros hallazgos con la opinión de expertos, así como nuestros marcos teórico y contextual. Se considera su contribución con los resultados finales y la complejidad de su gestión en el contexto peruano. De esta manera, se busca identificar aquellas prácticas que posibilitan o dificultan la gestión de alianzas multisectoriales. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones para la mejora en la gestión de nuestros casos de estudio.

Palabras clave: asociación multisectorial, impacto colectivo, sistema abierto, educación.

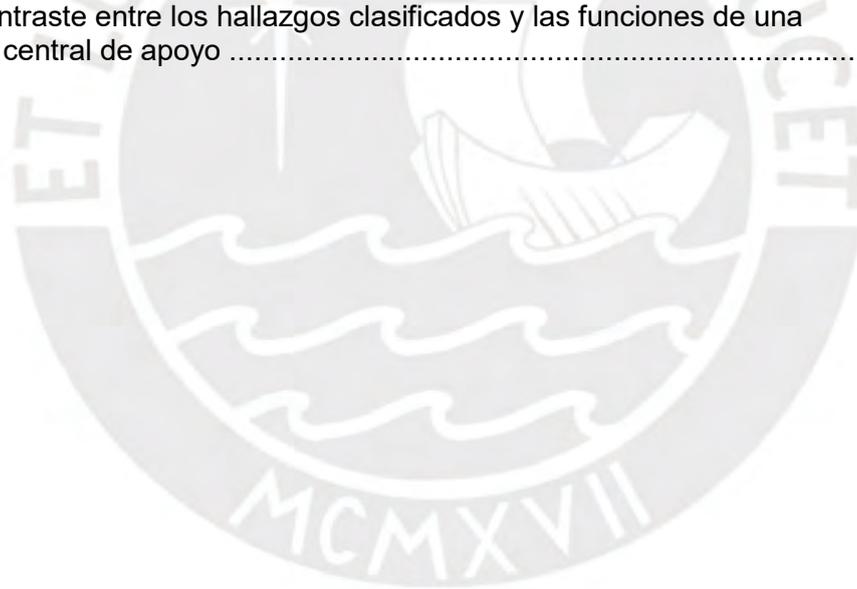
ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problemática de la investigación	3
2. Preguntas de investigación.....	6
2.1. Pregunta general.....	6
2.2. Preguntas específicas	6
3. Objetivos de investigación	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos.....	7
4. Justificación.....	7
5. Viabilidad.....	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
1. Asociatividad Multisectorial.....	9
1.1. Definición e importancia de la asociatividad multisectorial	9
1.2. Perspectivas base para la formación de alianzas multisectoriales	12
2. Modelos de asociatividad con enfoque multisectorial.....	16
2.1. Modelo Asociaciones Público - Privadas (APP).....	16
2.2. Modelo Multi Stakeholder Initiative (MSI).....	19
2.3. Modelo Impacto Colectivo	20
3. Elección del modelo para la investigación	22
3.1. Justificación de la elección de Impacto Colectivo como modelo	22
3.2. Dimensiones para el análisis	23
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	27
1. Contexto de la educación peruana actualmente	27
1.1 Contexto político legal	27
1.2. Contexto económico.....	31
1.3. Contexto socio-cultural	33
1.4. Contexto tecnológico	36
2. Alianzas multisectoriales en la educación peruana.....	38
3. Actores involucrados en alianzas multisectoriales	39
3.1. Gobierno	40
3.2. Empresas Privadas	43
3.3. Organizaciones sociales.....	45
3.4. Otros actores	46
4. Casos de estudio.....	48
4.1. Empresarios por la educación.....	49
4.2. Perú Te Quiero.....	52
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	55
1. Alcance	55
2. Diseño metodológico	56
2.1. Enfoque.....	56

2.2. Estrategia general	56
2.3. Horizonte temporal	57
2.4. Unidades de investigación y selección muestral	57
2.5. Matriz de consistencia	58
3. Herramientas de recojo	58
4. Secuencia metodológica.....	60
4.1. Fase teórica / Revisión documentaria	60
4.2. Fase de trabajo de campo / Recolección de información	61
4.3. Fase analítica / Análisis de resultados	61
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS	62
1. Identificación de prácticas para Impacto Colectivo.....	62
1.1. Agenda común	62
1.2. Sistema de medición	66
1.3. Actividades de refuerzo mutuo	69
1.4. Comunicación continua	73
1.5. Organizaciones centrales de apoyo.....	76
1.6. Capacidad de la iniciativa	78
1.7. Cultura de aprendizaje.....	82
2. Análisis de condiciones	84
2.1. Análisis de relación entre condiciones	85
2.2. Análisis de condiciones más críticas.....	88
2.2.1. Agenda Común.....	88
2.2.2. Comunicación continua	92
2.2.3. Organización Central de Apoyo	95
2.3. Análisis de condiciones menos críticas.....	99
2.3.1. Sistema de medición compartido	99
2.3.2. Actividades de refuerzo mutuo	102
2.3.3. Capacidad de la iniciativa	106
2.3.4. Cultura de aprendizaje.....	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	112
1. Conclusiones.....	112
2. Recomendaciones.....	116
LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	118
REFERENCIAS	119
ANEXOS.....	132
ANEXO A: Matriz de consistencia	132
ANEXO B: Guía de entrevista a colaboradores y aliados.....	136
ANEXO C: Matriz de hallazgos	141

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Formas de gobernanza de una red	14
Tabla 2: Fases de Asociación Público Privada	17
Tabla 3: Fases de Impacto Colectivo	21
Tabla 4: Actores públicos y sus principales acciones para la educación	40
Tabla 5: Empresas peruanas y sus estrategias de RSE en la educación	45
Tabla 6: Mapa de actores en el sector educativo peruano	48
Tabla 7: Programas de ExE 2021	50
Tabla 8: Organizaciones seleccionadas y entrevistados	59
Tabla 9: Expertos para la validación de metodología y factores	61
Tabla 10: Fuentes de la problemática educativa dentro de una alianza	64
Tabla 11: Principales roles dentro de una alianza en ExE	69
Tabla 12: Comités de trabajo dentro de Perú Te Quiero (Volver Mejor)	70
Tabla 13: Roles de ExE y PTQ como organizaciones centrales de apoyo	76
Tabla 14: Valoración de las condiciones por los entrevistados	85
Tabla 15: Contraste entre los hallazgos clasificados y las funciones de una organización central de apoyo	96



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: La alianza como un enfoque esencial para el impacto de los ODS	11
Figura 2: Perspectivas para la conformación de una alianza.....	13
Figura 3: Formas de gobernanza de una red	15
Figura 4: Evolución del rendimiento promedio en la ECE de 2° grado de primaria en Matemática y Lectura según la gestión de la escuela (2007-2016).....	28
Figura 5: Locales públicos con los 3 servicios básicos Perú 2010 – 2017 (Porcentaje del Total).....	29
Figura 6: Enfoques transversales al desarrollo del Perfil de egreso y sus valores.....	30
Figura 7: Gasto público en educación, total (% del PIB).....	31
Figura 8: Porcentaje de la población de 6 a 11 años que asiste a educación primaria con atraso escolar, según ámbito geográfico, 2009-2019.....	33
Figura 9: Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según ámbito geográfico, 2009-2019	33
Figura 10: Casos notificados de violencia familiar según tipos de violencia, enero-agosto, 2021	35
Figura 11: Hogares con acceso a Computadora e Internet, según área de residencia, primer trimestre 2019 y 2020 (Porcentaje)	37
Figura 12: Principales actores vinculados al proceso de formación de políticas en el contexto de Latinoamérica	42
Figura 13: Número de titulares del Minedu por periodo presidencial, 1985-2022	43
Figura 14: Mapa de actores en el sector educativo peruano	47
Figura 15: Tipos de iniciativas registradas en la Plataforma de Interconexión ExE por tipo de beneficiario y línea de acción en Perú, 2022.....	51
Figura 16: Aliados participantes en Volver Mejor, 2022.....	53
Figura 17: Secuencia metodológica de estudio de casos múltiples.....	60
Figura 18: Proceso de elaboración de agenda común en ExE y PTQ.....	63
Figura 19: Inversión de iniciativas inscritas en ExE Interconexión.....	67
Figura 20: Ejemplo de comunicación externa de resultados ExE, Escuelas Afectivas, 2021	68
Figura 21: Ejemplo de comunicación externa de resultados de PTQ, Volver Mejor, 2022.....	68
Figura 22: Nivel de participación en la alianza según los roles de las organizaciones aliadas.....	71
Figura 23: Relación de componentes del plan de trabajo de ExE y PTQ	73
Figura 24: Transparencia en los logros obtenidos desde la memoria de EXE.....	79
Figura 25: Relacionamiento entre condiciones.....	86

INTRODUCCIÓN

El sistema educativo básico en el Perú enfrenta una situación precaria, evidenciada por su bajo rendimiento en pruebas internacionales. La Evaluación del Proyecto Educativo Nacional al 2021 identificó diversos desafíos, incluyendo la falta de maestros capacitados, materiales educativos inadecuados y centralización. A pesar de los esfuerzos individuales de organizaciones públicas, privadas y sociales para abordar esta problemática, el impacto es insuficiente debido a la falta de gestión efectiva y coordinación. Ante esto, la gestión de asociaciones multisectoriales, basada en el modelo Impacto Colectivo, se presenta como una alternativa prometedora. Este modelo propone acuerdos de cooperación a largo plazo entre actores diversos para abordar problemas sociales, y ha demostrado éxito en otros contextos. Investigar las condiciones de éxito para implementar el modelo Impacto Colectivo en alianzas multisectoriales en el país podría mejorar la gestión y generar un mayor impacto social en el ámbito educativo.

De esta manera, el presente estudio busca analizar las condiciones que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo en la gestión de las asociaciones multisectoriales educativas, en los casos de Empresarios por la Educación y Perú Te Quiero, para identificar oportunidades de mejora en la asociatividad. Por lo tanto, para llevar a cabo la investigación, se planteó la estructura descrita en los siguientes párrafos.

En el primer capítulo, se presenta el planteamiento del problema, destacando la situación actual de la educación nacional. Se examina la posibilidad de encontrar soluciones a través de asociaciones multisectoriales, donde diferentes organizaciones colaboran en conjunto. Asimismo, se establecen las preguntas y objetivos de la investigación, dirigidos a entender la gestión de los modelos de asociatividad multisectorial en el sector educativo peruano, considerando las condiciones para aplicar el modelo Impacto Colectivo. Además, se expone la justificación y viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo tiene como objetivo ampliar el conocimiento sobre los conceptos fundamentales de esta investigación. En primer lugar, se explora en detalle el concepto de asociatividad multisectorial, incluyendo su definición, relevancia y las perspectivas existentes tras la gestión de una alianza. Luego, se describen distintos modelos de asociatividad multisectorial y sus características distintivas. Una vez presentado el modelo Impacto Colectivo, se justifica su relevancia y se profundiza en las dimensiones de investigación derivadas del modelo.

El tercer capítulo se centra en una exploración detallada sobre el contexto del sistema educativo peruano. En primer lugar, se realiza un análisis PEST para profundizar en la situación de la educación a nivel nacional. Luego, se busca entender el papel y las características de los factores clave que participan en este sector. Por último, se presenta la gestión de las alianzas multisectoriales de dos organizaciones peruanas seleccionadas para el estudio: Empresarios por la Educación y Perú Te Quiero.

El cuarto capítulo se enfoca en la metodología de investigación a aplicar. Se detallan el alcance, el diseño metodológico, las herramientas de recolección de información y la secuencia metodológica a seguir durante el desarrollo de esta tesis.

En el quinto capítulo, se exponen los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores de las dos organizaciones estudiadas y sus aliados. La finalidad es comprender cómo se reflejan las condiciones que permiten aplicar el modelo Impacto Colectivo en la gestión de estas alianzas multisectoriales. Se analizan las condiciones a través de la revisión teórica y contextual de la asociatividad y la situación educativa en Perú, las respuestas de los entrevistados y las opiniones de expertos en la gestión de alianzas multisectoriales. Además, se evalúa el nivel de criticidad de cada condición mediante la valoración proporcionada por los entrevistados y la revisión del marco teórico y contexto general.

Finalmente, en el sexto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación basadas en el marco teórico, marco contextual y los hallazgos del análisis de resultados de las condiciones de Impacto Colectivo.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presenta el problema de investigación, el cual busca mencionar a modo de resumen la situación que enfrenta la educación nacional. Así mismo, se explicará la oportunidad encontrada en la existencia de alianzas multisectoriales, como una alternativa de solución en la que se aplica un trabajo conjunto entre organizaciones de distintos sectores. En segundo lugar, se presentan las preguntas y objetivos de la investigación, los cuales están orientados a la comprensión de la gestión de los modelos de asociatividad multisectorial presentes en el sector educativo peruano bajo las condiciones que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo. Finalmente, se presenta la justificación y viabilidad de la investigación.

1. Problemática de la investigación

El trabajo conjunto entre organizaciones se vuelve cada vez más necesario. Resultan insuficientes las acciones individuales por parte de una organización para lograr resultados significativos debido a la complejidad del entorno. Una alianza estratégica implica beneficios en la superación de oportunidades de mejora que la organización tiene al trabajar de forma individual, en cuanto al costo de operaciones, mejora de la posición competitiva, la adquisición de conocimientos, entre otros (Cesarani & Russo, 2017; Arrigo, 2012; Dyer, 1998).

Sin embargo, según diversos autores, para una gestión de alianzas exitosa existen factores importantes a considerar; por ejemplo, una gobernanza efectiva y colaborativa, comunicación abierta, confianza, colaboración de los socios a partir de sus propios intereses, participación activa, especificidad de roles, visión compartida y gestión de recursos (Mattesich et al, 2001; Mayo & Taylor, 2001; Medcoff, 2001; Dewulf et al., 2004; van Marrewijk, 2004; Bachman, 2001; Child, 2001, citados en Hibbert et al., 2008). Por el lado de Anslinger y Jenk (2004) los factores que suelen contribuir a un mal desempeño tienden a ser específicos del contexto. Por ejemplo, China y Sink (1996) consideran que los principales problemas están asociados con la participación de los funcionarios públicos, los representantes individuales y los diversos sectores, en el contexto de la colaboración comunitaria (como se citó en Hibbert et al., 2008).

Esta dinámica colaborativa resulta relevante para poder enfrentar desafíos sociales complejos. Como argumentan Kania y Kramer (2011), los problemas sociales surgen a partir de la interacción de diversos actores como el gobierno y el sector empresarial. Por ende, abordar estos problemas complejos requiere de soluciones que impliquen la colaboración de diversas entidades de diferentes sectores en alianzas transversales. En este sentido, a través de una encuesta del Foro Económico Mundial, se identificó que dentro de los diez problemas

más graves del mundo está la falta de educación (Gestión, 2019). Para los autores Bisquerra y Hernández (2017) el fin de la educación es la promoción del bienestar humano (como se citó en Roca, 2019). Además, la educación tiene una gran influencia a nivel socioeconómico en el desarrollo de un país, entendiéndose por la formación de recursos humanos (Demo, 1983). Para alcanzar este propósito, la educación debe ser impartida en todos los colegios, ya que permite que los alumnos desarrollen conocimientos teóricos, habilidades sociales y psicológicas propias de una vida saludable (Park & Peterson, 2009; Proctor et al., 2011, citados en Roca, 2019). Por ende, el colegio es el espacio ideal para que se genere una educación integral. Los desafíos educativos en América Latina varían de país a país, sin embargo, es posible identificar un reto en común y es garantizar una educación en la que se inculque el desarrollo integral (Vélez de Medrano Ureta, 2005, como se citó en Roca, 2019).

En el Perú, la situación del sistema educativo básico actualmente es precaria. En el 2018 se realizó la prueba PISA a cargo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo (OCDE), la cual evalúa la comprensión lectora, matemática y científica de estudiantes de 15 años (Ministerio de Educación [Minedu], s.f.). Perú ocupó el puesto 64 (BBC, 2019), uno de los más bajos a nivel mundial y regional. Estas limitaciones son observadas en la Evaluación del Proyecto Educativo Nacional al 2021, la cual expone los principales retos en la educación a nivel nacional. Entre ellos se encuentra la necesidad de contar con maestros capacitados, distribuir materiales educativos adecuados, descentralizar la educación, entre otros (Consejo Nacional de Educación [CNE], 2021). De esta manera, se puede afirmar que el problema de la educación básica peruana está compuesto por diversos aspectos que necesitan ser identificados de manera holística para la mejora de la educación.

Ante este escenario, existen organizaciones que realizan acciones de forma independiente para afrontar esta problemática. Por ejemplo, el sector público es el que brinda el marco para las acciones a realizar mediante lineamientos estratégicos como el Proyecto Educativo Nacional (PEN), y realiza la gestión de lo educativo mediante el Ministerio de Educación (Minedu) como ente principal. Sin embargo, según United Nations (2020), por la naturaleza burocrática y el conflicto de intereses del sector público, la toma de decisiones puede ser complicada para la continuidad de proyectos educativos. Por otro lado, en el sector privado pueden existir áreas de responsabilidad social o voluntariados corporativos. Según una investigación realizada en CENTRUM PUCP por Guevara y Ramirez (2018) con 40 empresas, resultó que la mitad se dedicaron a contribuir con el ODS 4; es decir, garantizar una educación equitativa, inclusiva y de calidad. Sin embargo, se evidenció la necesidad de mejoras, como identificar y obtener datos de calidad para trabajar, plantearse metas viables considerando la línea base, promover alianzas, entre otros (Guevara & Ramirez, 2018). En cuanto a las organizaciones sociales, poseen el problema de contar con poca financiación

(Sacoto, 2020). Estos hechos dejan entrever que el impacto individual que pueden generar las organizaciones resulta insuficiente e inviable ante los objetivos educativos a nivel nacional.

Por ello, como una alternativa distinta al esfuerzo independiente, la gestión de alianzas multisectoriales, bajo este contexto, necesitan ser impulsadas. Estas alianzas son acuerdos de cooperación entre actores del sector privado, el sector público y/o la sociedad civil, con el objetivo de afrontar una cuestión de desarrollo (CoPraxis, 2015). En el Perú existen organizaciones que deciden realizar alianzas con otras para lograr sus objetivos, y así afrontar la problemática educativa en el país. No obstante, a la hora de lograr su propósito, las alianzas no solo se enfrentan a problemas propios del contexto nacional, sino también de la gestión del conjunto en sí. Según entrevistas realizadas a A. Valencia, que es parte de Enseña Perú, y a M. Rodríguez, directora de Empresarios por la Educación, algunas complicaciones que se evidencian son la incapacidad de las organizaciones para cubrir todos los roles necesarios, tener una actuación reactiva ante las emergencias educativas, la existencia de formas de alianzas que no generan capacidades de desarrollo, dificultad para medir el progreso de la alianza y falta de variedad en cuanto a los actores aliados (comunicación personal, 17 de noviembre de 2021; comunicación personal de 19 de noviembre de 2021). Al respecto, se puede mencionar que los problemas relacionados a la educación no encuentran solución, porque los esfuerzos que se aplican en ello no se gestionan correctamente.

Debido a los retos dentro de la gestión de alianzas y los problemas que existen en el sector educativo peruano, existen modelos de marco teóricos de asociatividad multisectorial que abordan estas temáticas. Por un lado, las asociaciones público - privadas (APP) son un modelo de alianza entre el sector público y privado con el fin de generar productos y servicios puntuales en determinado rubro. Por otro lado, se encuentra el modelo Multi Stakeholder Initiative (MSI) que propone la relación entre la sociedad civil, empresas y otros stakeholders interesados para un bien común que normalmente se inclina hacia el bien social. De igual manera, otro marco teórico es el modelo Impacto Colectivo que busca promover el trabajo cooperativo del sector público, privado y social a largo plazo para generar valor social a través de una serie de condiciones de éxito para la gestión de la alianza. Existen casos de estudio sobre este modelo en Estados Unidos, como ECEF y Strive, que respaldan su eficacia, importancia de relaciones interpersonales, facilitación de reuniones y desarrollo colaborativo de una agenda común. En el contexto educativo, se distingue por su estructura, roles claros y su perspectiva de sistema abierto.

En esta investigación nuestros sujetos de estudio serán las organizaciones Empresarios por la Educación y Perú Te Quiero. En primer lugar, ambas organizaciones involucran a actores de diversos sectores (privado, público y social) para comprometerse a resolver problemas en la educación nacional, de modo que desarrollen distintos proyectos en

conjunto. Por otro lado, estos proyectos se enfocan en el incremento de aprendizajes por parte de los colegiales de forma directa, mediante programas para con docentes, mejorando las condiciones de las aulas, la conexión de internet, entre otros. Bajo lo descrito es que estas organizaciones funcionan como casos de estudio para esta investigación.

Finalmente, es importante recalcar que existe un esfuerzo en nuestro país por afrontar los desafíos existentes en el sector educativo. Sin embargo, la colaboración que desea lograrse entre el sector privado, público y social para afrontar estos problemas tiene retos propios a la gestión de las partes para el logro de objetivos. En ese sentido, es necesario investigar respecto a cuáles son las condiciones de éxito que les permitirían a las alianzas multisectoriales en el Perú mejorar la gestión de estas alianzas y la generación de valor social en favor de la educación nacional.

2. Preguntas de investigación

2.1. Pregunta general

¿Cómo están presentes las condiciones que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo en la gestión de las alianzas multisectoriales educativas?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las condiciones esenciales de un modelo teórico que faciliten el análisis de la gestión de alianzas multisectoriales en apoyo a la educación?
- ¿Cómo se caracteriza el sector educativo peruano y sus desafíos con relación a las alianzas multisectoriales?
- ¿Cómo son las prácticas de gestión que reflejan las condiciones que posibilitan la aplicación del modelo seleccionado (Impacto Colectivo) en el sector educativo peruano?
- ¿Cuáles son las condiciones de mayor criticidad para la implementación del modelo Impacto Colectivo en las alianzas multisectoriales en el sector educativo peruano?

3. Objetivos de investigación

3.1. Objetivo general

Analizar las condiciones que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo en la gestión de las alianzas multisectoriales educativas: Empresarios por la Educación y Perú Te Quiero, para identificar oportunidades de mejora en la asociatividad.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar un modelo teórico cuyas condiciones permitan el estudio de la gestión de las alianzas multisectoriales en favor de la educación.
- Describir el sector educativo peruano y sus desafíos con relación a las alianzas multisectoriales.
- Identificar las prácticas de las alianzas estudiadas con base en las condiciones que posibilitan la aplicación del modelo seleccionado (Impacto Colectivo).
- Determinar las condiciones de mayor criticidad para la implementación del modelo Impacto Colectivo en las dos alianzas multisectoriales estudiadas.

4. Justificación

Las prácticas de asociatividad entre organizaciones del sector público, privado y/o de la sociedad civil no son nuevas en el Perú. Ello funciona como una alternativa para realizar proyectos complejos, desde la construcción de gran infraestructura hasta programas sociales para resolver problemas en sectores como el educativo. Sin embargo, existe aún desconocimiento sobre distintos modelos teóricos, como lo es Impacto Colectivo, los elementos que engloban y su aplicación en la educación. En ese sentido, analizar condiciones de éxito en esta investigación es importante para el planteamiento de lineamientos estratégicos más adecuados en las alianzas, que se reflejan en el cumplimiento de objetivos de importancia para la educación nacional, como los propuestos por el Proyecto Educativo Nacional (PEN).

En cuanto al aporte social de la investigación, como se ha expuesto, existen una gran cantidad de desafíos por afrontar a nivel nacional en cuanto al sistema educativo básico, a pesar de ser uno de los pilares más importantes para cualquier país. Asimismo, hay un gran camino por recorrer para igualar el nivel de calidad educativa a otros países latinoamericanos. De esta manera, y como se mencionó en la problemática, el trabajo conjunto entre organizaciones de diferentes sectores puede contribuir en gran medida a solucionar problemas sociales complejos a nivel internacional y nacional. Esta investigación promueve estas prácticas mediante la aproximación de la gestión de estas alianzas en el marco de un

modelo teórico para el alcance de los objetivos, no solo para la alianza, sino también para el país.

Finalmente, a nivel académico, esta investigación contribuye a profundizar los conocimientos respecto a la gestión entre organizaciones mediante alianzas. Al respecto, se encuentran estudios y aplicaciones de forma más frecuente en Estados Unidos, país en el que nace el modelo; sin embargo, en Latinoamérica existen pocos estudios al respecto. Por ejemplo, en Argentina se estudia este modelo desde la consultora Potenciar, y prueba de ello es el artículo “Una mirada sistémica para el Impacto Colectivo”, escrito por José Pablo Valverde. En México, la fundación Corporación de fundaciones también investiga al respecto. Redactaron el artículo “Impacto Colectivo, modelo innovador para escalar el impacto social”. Sin embargo, estos estudios hablan del modelo en sí pero no de su aplicación en el sector educativo. Además, en Perú no existe evidencia de que se esté estudiando al respecto, y en ello radica la importancia de esta investigación, pues mediante esta se busca analizar aquellas condiciones de éxito críticas que mejoren la gestión de estas alianzas, considerando la perspectiva de expertos en el tema, referencias bibliográficas existentes y la perspectiva de gestores de tres grandes plataformas en el país. Por ello, se espera que este estudio pueda beneficiar a la comunidad académica y los tomadores de decisiones interesados.

5. Viabilidad

Para el logro de los objetivos de esta investigación se realizará una búsqueda de fuentes secundarias, las cuales permiten una adecuada comprensión de la teoría para encontrar las condiciones de éxito determinantes en la gestión de alianzas multisectoriales, además de entender el sector educativo, que es el marco contextual en el que se desarrolla esta tesis.

Además, se contó con el apoyo de profesionales con experiencia en la gestión interorganizacional, así como en Impacto Colectivo, para validar la información consultada en el marco teórico y construir nuestras condiciones de éxito. También se contó con el apoyo de los directivos de nuestros casos seleccionados para poder conocer más acerca de sus alianzas, su gestión y la valoración de las condiciones de éxito que les presentamos. Con ellos se pudo realizar reuniones por medios como Zoom y Google Meet debido al contexto actual de pandemia, lo cual fue favorable para agendar reuniones virtuales.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se busca profundizar en los conceptos más importantes dentro de esta investigación. En primer lugar, se busca profundizar en la asociatividad multisectorial, respecto a su definición e importancia, y las perspectivas sobre las que se forma una alianza. Posteriormente, se ahondará en modelos de asociatividad multisectorial y sus características. Finalmente, y luego de haber seleccionado un modelo, se justificará su elección y se profundizará en las variables de investigación que pueden extraerse del mismo.

1. Asociatividad Multisectorial

En el siguiente apartado se definirá el concepto de asociatividad multisectorial y se resaltarán su importancia. Además, se ahondará en las perspectivas base sobre las que se construye una alianza.

1.1. Definición e importancia de la asociatividad multisectorial

Para definir “asociatividad multisectorial” como concepto, lo primero a saber es que no existe un consenso al respecto. Según Cardini et al. (2021) estas alianzas varían en sus niveles de institucionalización y formalidad en los propósitos, sectores involucrados y tipos de iniciativas. Por ello, a continuación, se repasarán lo expuesto por algunos autores para la construcción de una definición que permita explicar la complejidad del concepto.

Considerando lo anterior, el concepto puede definirse, según Freeman y Wisheart (2015), como las relaciones de trabajo permanentes entre organizaciones de distintos sectores (dos o más actores del sector privado, gobierno, sociedad civil y agencias internacionales) que comparten y combinan sus recursos, riesgos y competencias para lograr sus objetivos, mientras que cada participante, además, alcanza sus propios objetivos a nivel individual (como se citó en Cardini et al. 2021). Cabe resaltar también que, para los autores, la denominación del concepto es “alianza multisectorial”. Por otro lado, Momen (2020), quien denomina el concepto de la misma forma, resalta que existe una gobernanza compartida entre distintos actores, la cual destaca como el factor más resaltante de las alianzas y que existe debido a que se toman decisiones de forma participativa para contar con políticas públicas más inclusivas, orientadas por consensos, y más exitosas en su implementación (como se citó en Cardini et al., 2021). Además, Becker y Smith (2018), definen el concepto como las alianzas entre individuos y organizaciones de los sectores sin fines de lucro, filantrópicos, gubernamentales y empresariales que emplean sus recursos y perspectivas para resolver de forma conjunta un problema social, y así, lograr un objetivo compartido por todos (como se citó en Lee, 2019). Además, ellos denominan el concepto como “colaboración intersectorial”.

Estas definiciones cuentan con denominaciones como alianza multisectorial y colaboración intersectorial. A su vez, estas se usan de forma indistinta, lo cual se refleja en el uso de las definiciones. Por ello, para englobar una síntesis de estas, en esta investigación nos referimos al concepto como “asociatividad multisectorial”, y al referirnos a una alianza, usaremos “alianza multisectorial” para evitar confusiones con la figura jurídica de asociación.

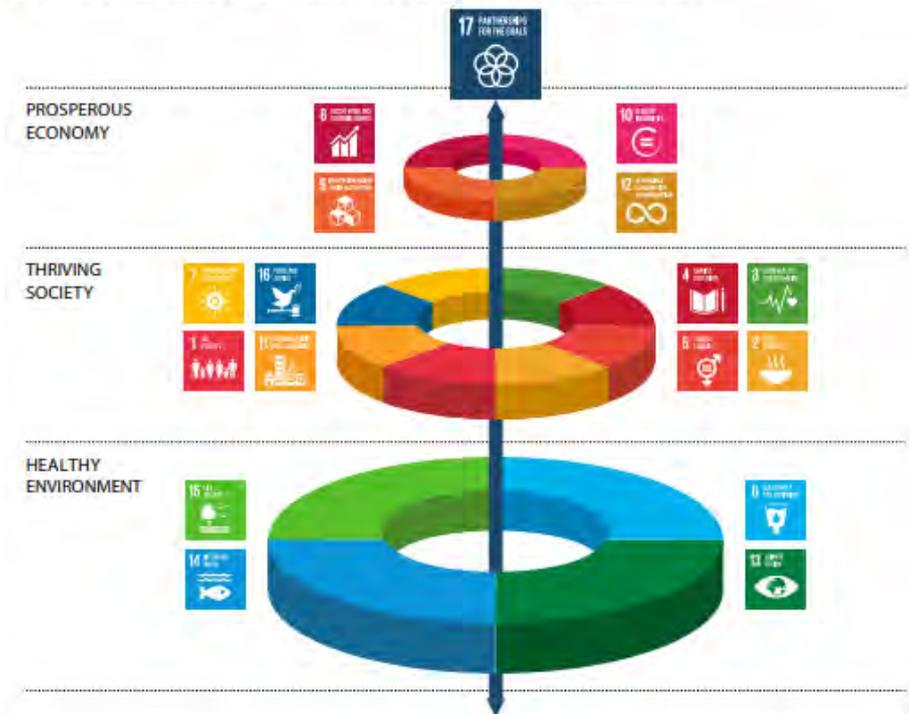
En síntesis, podemos definir una alianza multisectorial como una gobernanza compartida a largo plazo en la que participan, principalmente, organizaciones pertenecientes al sector privado, público y organizaciones de la sociedad civil, en donde se comparten recursos, riesgos, competencias, beneficios, costos y responsabilidades para resolver un problema social o asociado al desarrollo. Adicionalmente, es necesario resaltar su ejecución en el largo plazo, debido a que se busca abordar problemas sociales, los cuales cuentan con una naturaleza compleja tanto en su comprensión como en la búsqueda de soluciones pertinentes. Por otro lado, también se resalta que, por gobernanza, nos referimos a “el sistema por el cual las entidades son dirigidas y controladas. Se ocupa de la estructura y los procesos para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, el control y el comportamiento en la parte superior de una entidad. La gobernanza influye en cómo se establecen y logran los objetivos de una organización, cómo se monitorea y aborda el riesgo y cómo se optimiza el desempeño.” (Governance Today, s.f.).

En cuanto a la importancia de la asociatividad multisectorial, es necesario considerar lo mencionado en la Agenda 2030 y los ODS como un llamado a una nueva forma de trabajo colaborativo, porque tanto la sociedad civil, como el gobierno, empresas, ONGs, fundaciones, la academia, entre otros actores pueden lograr una interconexión entre negocios prósperos, un medio ambiente saludable y una sociedad próspera (United Nations, 2020). Por ello es importante este trabajo colaborativo. Además, la propia ODS 17 cuenta con un objetivo respecto a la colaboración de múltiples partes interesadas, lo cual se puede apreciar en la siguiente imagen.

Figura 1: La alianza como un enfoque esencial para el impacto de los ODS

Partnering as an essential approach to SDG impact

The 2030 Agenda is based on an interconnected economy, society and environment



Fuente: United Nations (2020)

Como se aprecia en la imagen, es de vital importancia realizar asociaciones que involucren actores de múltiples sectores para el logro de distintos objetivos enfocados en brindarsolución a problemas sociales. Tal y como argumentan Kania y Kramer (2011), los problemas sociales existen por la interacción entre el mercado y el gobierno, no solo por el comportamiento de las organizaciones sociales; por ello, estos problemas de carácter complejo solo se pueden resolver con coaliciones transversales que incluyen organizaciones de distintos sectores.

Con relación a lo propuesto por United Nations, es importante resaltar lo propuesto por Provan y Sydow (2010), quienes mencionan que es necesaria la colaboración mediante una red interorganizacional, y que desde el gobierno y el privado se enfocan en ello por los resultados a gran escala que pueden lograrse si se enfatiza el esfuerzo en la red y no solo en ciertas relaciones (como se citó en Popp et al. 2014). Adicionalmente es necesario que, desde otros sectores, como en el sector social, se cuente con la misma perspectiva, porque ello puede garantizar mejores resultados en la ejecución de alianzas multisectoriales.

1.2. Perspectivas base para la formación de alianzas multisectoriales

En el momento en el que una organización decide formar o ser parte de una asociación, sea esta multisectorial o no, es especialmente importante la perspectiva bajo la cual actúe para dicho propósito. En concreto, existen dos perspectivas que moldean esta forma de actuar: la perspectiva de *stakeholders* y la de sistemas abiertos.

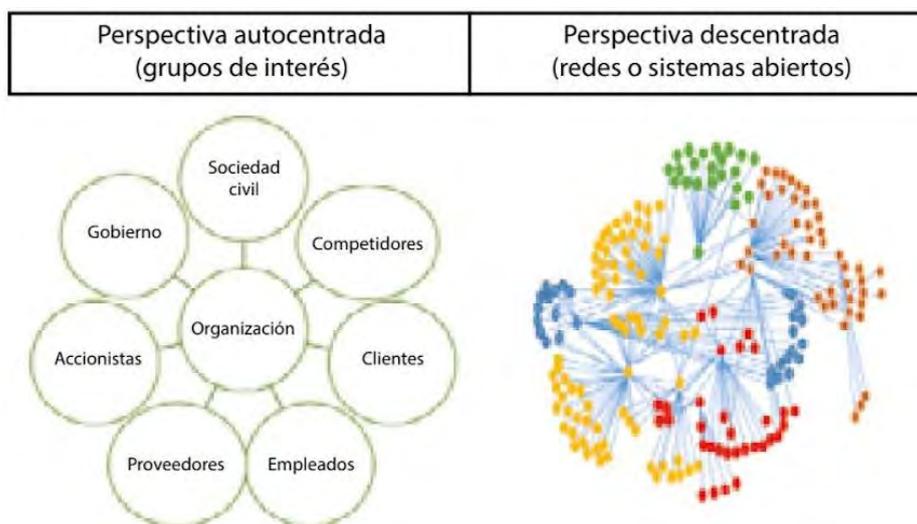
La perspectiva de *stakeholders* surge a partir de lo planteado por Freeman (2007), quien plantea que un negocio se puede entender como un conjunto de relaciones entre grupos de actores (clientes, empleados, comunidades, etc.) quienes tienen intereses en las actividades del conjunto, y que lo importante es entender cómo estos interactúan y generan valor. Esto puede extrapolarse a la realidad de una alianza, que también cuenta con grupos de interés y actividades propias del colectivo. Esta perspectiva es importante para la gestión, debido a que el valor de una organización o alianza siempre puede potenciarse con el apoyo que los *stakeholders* puedan brindar a la asociación, por lo que su relación debe de gestionarse adecuadamente. Sin embargo, Beaumont (2016) plantea en “Gestión Social: estrategia y creación de valor” un problema con este planteamiento, al comentar que la perspectiva de *stakeholders* refuerza una mirada centrada en los objetivos organizacionales y no en los objetivos del sistema al que pertenece la organización.

Por otro lado, para entender la perspectiva de sistemas abiertos es necesario explicar qué es un sistema. Según Meadows (2009), es un conjunto de elementos interconectados y organizados de forma coherente para lograr algo; es decir, se caracteriza por contar con elementos, su interconexión y un propósito por la que esta interconexión existe. Por ejemplo, en el contexto de una organización que ofrece reforzamiento escolar a estudiantes de primaria mediante un voluntariado para universitarios, el sistema estaría compuesto no solo por esta organización, sino también por universidades, los beneficiarios, otras organizaciones sociales y del sector privado que contribuyan a mejorar la educación, así como el Ministerio de Educación y otros actores en el sector público. No obstante, este sistema se enmarca en uno más grande, que es el concerniente a la educación a nivel latinoamericano o global. En ese sentido, el alcance de los sistemas puede observarse con un menor o gran alcance. Lo mismo es visible en otros ejemplos, como el de la producción de ropa, en tanto se involucran desde tiendas en Gamarra, hasta el Ministerio de Producción por influir a nivel de regulaciones.

Al comprender qué es un sistema y su magnitud, es posible profundizar en lo planteado por Beaumont (2016). Desde una perspectiva de sistema (o sistema abierto), existe una mayor atención en la finalidad que tiene el sistema en sí. En el ejemplo anterior, lo principal es la mejora de la educación, razón por la cual, todos los elementos del sistema están interconectados. En cambio, el problema del enfoque de *stakeholders* es su centro en los

objetivos de la organización (Beaumont, 2016). Si bien al plantear la perspectiva de stakeholders es aclarado por el propio Freeman (2007) que el centro de las relaciones no tiene por qué ser una organización, sino que podrían serlo los clientes, los empleados, u otros actores; el problema radica en que, al estar los esfuerzos centrados en un actor en particular, es posible que solo se trabaje para beneficio de este actor, y no necesariamente de todas las partes involucradas (entre ellas, el público beneficiario). En ese sentido, trabajar con base en el propósito del sistema y no solo en uno de sus actores puede lograr beneficios para todas las partes, siempre que todos estén centrados en lograr este objetivo de forma alineada y conjunta. A continuación, se visualiza una comparación gráfica de ambas perspectivas.

Figura 2: Perspectivas para la conformación de una alianza



Fuente: Beaumont (2016)

En adición, Argandoña (1998) menciona que la forma en la que Freeman describe la teoría de los stakeholders es incompleta en tanto no existe un fundamento ni criterios para identificar quienes son los stakeholders o para adjudicar los derechos que les corresponden. En este caso, se debe incluir una perspectiva moral para completar y otorgar un significado más contundente a lo planteado de forma original. Plantea una perspectiva moral en la que prima la necesidad de determinar con los stakeholders externos e internos qué puede ser definido como “bien común” para la sociedad, definir derechos y actuar con base en eso (Argandoña, 1998). En este sentido, no prima solo la idea de unión de las partes “por interés”, sino “por deber” con relación a la sociedad.

Pese a que esta es una aproximación más cercana a lo planteado con relación al sistema, aún cuenta con la dificultad de centrar a un actor hacia la acción principal, con relación a sus objetivos y no los del sistema. Sin embargo, es una perspectiva útil en tanto nos

permite observar la idea de bien común y necesidad de la existencia de derechos y deberes, los cuales, pese a estar planteados para la perspectiva de stakeholders, es igualmente o incluso más funcional para la perspectiva de sistema, de modo que se refuerza entre los elementos del sistema una convivencia centrada en el propósito.

Adicionalmente a todo lo mencionado, se encontró lo planteado por Milward y Provan (2006), y Provan y Kenis (2008), quienes postulan que existen 3 estructuras bajo las cuales las organizaciones pueden asociarse, a modo de red: gobernanza compartida, agencia principal y organización administrativa de la red. Sus definiciones se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 1: Formas de gobernanza de una red

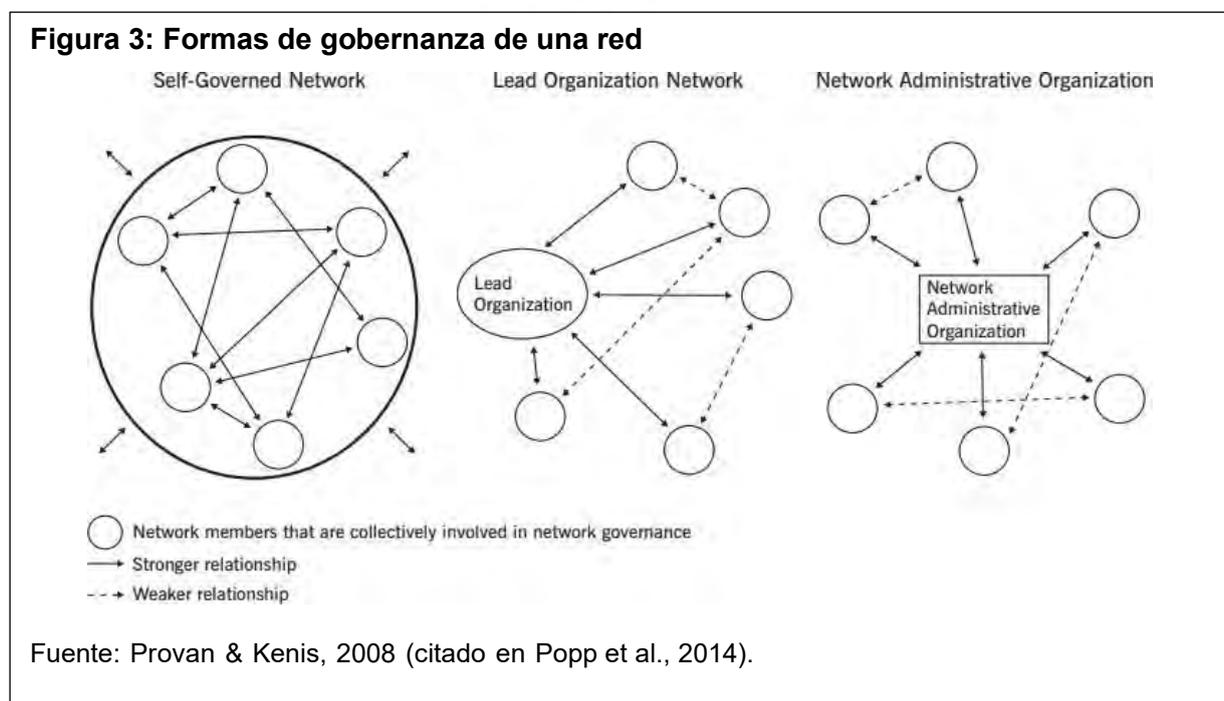
Tipo de gobernanza	Descripción
Gobernanza compartida, consensual	Todos los participantes contribuyen a la gestión y liderazgo de la red. No existe una entidad administrativa formal.
Agencia principal	El administrador de la red y la entidad administrativa es uno de los miembros clave de la red.
Organización administrativa de la red	Se establece una entidad administrativa separada para administrar la red y se contrata a un administrador.

Fuente: Milward & Provan (2006), y Provan & Kenis (2008) (como se citó en Popp et al. 2014).

Estas definiciones existen bajo el marco de las redes de gobernanza, concepto que se define como una “[...] fusión entre la provisión colaborativa de bienes y servicios públicos y la formulación de políticas colectivas, con un enfoque en la coordinación de agencias hacia un objetivo común en lugar de las políticas o productos que las redes ya producen” (Isett, 2011, p.158). Si bien es un concepto que proviene de la gestión pública, esto es aplicable para la lógica de las alianzas multisectoriales. Por otro lado, bajo las definiciones mostradas en la tabla, es posible afirmar que la “gobernanza compartida” se asemeja a lo planteado desde la perspectiva sistémica, de modo que puede funcionar como una forma de hacer tangible dicha perspectiva. Del mismo modo, “agencia principal” se asemeja a lo planteado desde la perspectiva de stakeholders, y puede funcionar como una forma de tangibilizar dicha perspectiva también. Sin embargo, el modelo restante (“Organización administrativa de la red”) es una tercera posibilidad, que, respecto a las 2 perspectivas planteadas, se presenta como una postura intermedia, en la que la administración la asume una organización externa, en donde la toma de decisiones puede ser centralizada o descentralizada (Milward & Provan, 2006, Provan & Kenis, 2008; como se citó en Popp et al., 2014), siendo que en el primer tipo mencionado en la tabla es descentralizada y en el segundo, centralizada. El beneficio de este último modelo se refleja en la flexibilidad que tiene la alianza en la ejecución, debido a que la administración puede facilitar temas netamente administrativos mientras que el resto de las partes se concentran en desempeñarse en sus roles para el logro de objetivos. Esta claridad

en la distribución de roles contribuye a la eficiencia del trabajo. En la siguiente imagen se presenta de forma gráfica estos 3 tipos de gobernanza.

Cabe resaltar que la semejanza entre la perspectiva de *stakeholders* y “agencia principal” como forma de gobernanza de una red sucede porque, pese a no estar representado de forma gráfica que hay una organización al medio que centraliza las decisiones, es eso lo que sucede en este caso según lo planteado por Milward y Provan (2006), y Provan y Kenis, (2008). La necesidad de comprender lo explicado en este punto es de importancia debido a que, con base en lo planteado, en la siguiente sección observaremos que existen distintos modelos de alianza multisectorial, los cuales operan bajo una perspectiva más cercana a la de stakeholders y de sistemas.



Por otro lado, estas alianzas pueden generar valor de distintas formas considerando las perspectivas descritas líneas arriba. Al respecto, Korten (1987) propone tres formas de generar acción para el desarrollo de un voluntariado privado. Si bien se centra de forma principal en el actuar de las ONGs, la lógica tras la propuesta es trasladable a la acción de organizaciones que empleen gestión social.

La primera estrategia es denominada “alivio y bienestar”. Korten (1987) menciona que, en este caso, se busca satisfacer solo las necesidades inmediatas en individuos o familias que dependían de la presencia de la ONG y sus recursos. Un ejemplo de ello se aprecia en las heladas en el Perú, que año a año busca resolverse de forma inmediata mediante la movilización de donaciones de ropa.

La segunda estrategia hace referencia al “desarrollo local autosuficiente a pequeña

escala". Korten (1987) menciona que esta acción se realiza para que los beneficiados puedan satisfacer sus necesidades más allá del periodo de asistencia de la ONG, pero no busca abordar las causas de la insuficiencia de otros proveedores de servicios, como el Estado, o el contexto político más allá del campo de acción. Otro ejemplo, también en el contexto de las heladas, es el trabajo con profesionales para el diseño de tecnologías constructivas adecuadas al medio, como son los paneles solares.

La tercera estrategia es "desarrollo de sistemas sostenibles". Korten (1987) propone que la ONG se asocie con organizaciones tanto públicas como privadas para tener un papel de catalizador, en el que facilite el desarrollo de las capacidades, compromisos y vínculos que se requieran para abordar la necesidad en cuestión. Sin embargo, existe una alternativa distinta y a un nivel similar de acción en tanto trasciende a las dos propuestas anteriores, que es la estrategia de "incidencia en políticas públicas". Beaumont (2016) se basa en la construcción de una propuesta técnica para que la cuestión social entre en la agenda pública, y no propone una alianza con otros sectores, sino una relación entre la organización y la sociedad civil. Ambas propuestas son válidas y coinciden en cuanto a la intención de generar valor social a un nivel que va más allá en cuanto al alcance en contraste con las acciones antes descritas, pero se diferencian en la ejecución.

Estas estrategias son importantes en tanto delimitan una forma de actuar para las organizaciones. Para las alianzas multisectoriales también son importantes, debido a que para la unión de organizaciones es necesario considerar las capacidades que poseen y así definir mejor una forma de acción más adecuada. La primera estrategia presentada es funcional a nivel individual, pero las dos últimas planteadas por Korten y Beaumont funcionan mejor si se operan a nivel colectivo debido al impacto sostenible que buscan generar. Considerando ello, se ahondará a continuación en los distintos modelos existentes de asociaciones multisectoriales.

2. Modelos de asociatividad con enfoque multisectorial

En este apartado, se describirán tres modelos de gestión de la asociatividad multisectorial: Asociaciones público-privada, Multi-Stakeholder Initiative e Impacto Colectivo. Ello con el propósito de conocer las distintas formas en las que organizaciones pueden trabajar colectivamente. Según lo investigado, se seleccionará el modelo que permita un mejor trabajo para afrontar los retos de la educación nacional.

2.1. Modelo Asociaciones Público - Privadas (APP)

Lo primero a considerar respecto a este modelo son sus definiciones, de las cuales algunas son más específicas respecto a su funcionamiento. Por ejemplo, Van Ham y Kopperanjan (2001) definen el modelo como la cooperación entre actores privados y públicos

con cierto tipo de duración, en la cual desarrollan de forma conjunta productos y servicios mientras comparten riesgos, costos y recursos, los cuales están conectados con sus productos (como se citó en Araya, 2012). Además, según la OCDE (2008), se puede definir como el acuerdo entre el gobierno y uno o más socios privados, mediante el cual estos proveen un servicio de forma en que los objetivos del gobierno se encuentren alineados con los objetivos de obtención de utilidad del sector privado, existiendo una adecuada transferencia de riesgos del sector privado para mayor efectividad (como se citó en Alborta, Stevenson & Triana, 2011).

En segundo lugar, este modelo cuenta con algunos principios a considerar para su aplicación. Estos son el de competencia, transparencia, enfoque en resultados, planificación, responsabilidad presupuestal, valor por dinero y adecuada distribución de riesgos (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2016). Estos principios son transversales en todas las etapas del modelo en tanto permiten el logro de los objetivos planteados, con especial énfasis en que las formas en que se ejecuta sean transparentes para todos los involucrados.

Con relación a los principios mencionados, y, en tercer lugar, existen fases a cumplir. Según el BID (2016), estas son el planteamiento y programación del proyecto, su formulación (evaluación, económica, financiera y técnica del proyecto de inversión para ver si es viable), estructuración, transacción y ejecución contractual. Las siguientes se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 2: Fases de Asociación Público Privada

Fase	Descripción
Planeamiento y programación	Identificar proyectos prioritarios con potencial de APP, en el Informe Multianual de Inversiones en APP
Formulación	Evaluación técnica, económica y financiera del proyecto de inversión para determinar su viabilidad para ser desarrollado como APP. Elaboración del Informe de Evaluación, que incluye la aplicación de los Criterios de Elegibilidad. Es la "puerta de entrada" del proyecto al proceso de promoción de APP. Este informe también advierte circunstancias que puedan retrasar el proyecto.
Estructuración	Diseño y estructuración del proyecto de inversión como APP Aprobación del Plan de Promoción. Elaboración de bases y proyecto de contrato de APP, aprueba OPIP. Reuniones de coordinación del OPIP con entidad titular del proyecto, organismo regulador (en sectores regulados) y MEF, para recibir comentarios y aportes sobre el diseño del contrato de APP.

Tabla 2: Fases de Asociación Público Privada (continuación)

Transacción	Apertura al mercado del proyecto (convocatoria), con publicación de bases y proyecto de contrato de APP. Consultas a las bases y comentarios al contrato. Opiniones de las entidades a la versión final del contrato de APP. Suscripción del contrato de APP.
Ejecución contractual	Cierre financiero. Administración del contrato de APP por parte de la entidad titular del proyecto (seguimiento de la ejecución del proyecto, cumplimiento de las obligaciones, modificaciones contractuales e imposición de penalidades). Supervisión del contrato de APP por organismo regulador o entidad supervisora. Puede realizarse modificaciones al contrato de APP.

Adaptado del Banco Interamericano de Desarrollo (2016)

Es necesario resaltar que estas fases para la aplicación del modelo en el Perú tienen su origen en el Decreto Legislativo N°1224, el cual se creó para facilitar la iteración en momentos claves dentro del desarrollo del proyecto, permitiendo la participación oportuna de los organismos evaluadores en la aprobación de proyectos, y, por otro, evita el desarrollo de proyectos débiles, resguardando el uso eficiente de recursos (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2016). En ese sentido, todas son etapas imprescindibles en tanto se desee mantener de forma ordenada y segura la ejecución de los proyectos de APP.

En cuarto y último lugar, este modelo cuenta con beneficios y riesgos respecto a su aplicación. El Banco Mundial (2021) propone los siguientes beneficios: implementar este modelo es una forma de introducir tecnología e innovación del sector privado para brindar mejores servicios, contar con mayor certeza en cuanto al presupuesto porque se puede establecer costos presentes y futuros de los proyectos de infraestructura dentro del tiempo, estructurar las APP para garantizar la transferencia de habilidades que conduzcan a organizaciones destacadas a nivel nacional que puedan dirigir sus propias operaciones de forma profesional y eventualmente exportar sus competencias licitando empresas conjuntas/proyectos, y, finalmente, obtener una buena relación calidad-precio a largo plazo mediante la transferencia de riesgos entre ambas partes.

Entre los riesgos, el Banco Mundial (2021) también propone los siguientes: la probabilidad de que los costos de desarrollo, licitación y en curso en los proyectos de APP sean mayores en contraste con los procesos tradicionales de contratación pública; algunos proyectos pueden ser más retadores a nivel político o social de introducir e implementar, particularmente si existe una fuerza laboral del sector público que teme su transferencia al

sector privado, si se requieren aumentos significativos de tarifas para que el proyecto sea viable, entre otros; el sector privado solo hará aquello por lo que se le pague, por lo tanto, los incentivos y los requisitos de desempeño deben establecerse en el contrato de forma clara; y la probabilidad de que el sector privado tenga más experiencia respecto al sector público y después de poco tiempo tenga una ventaja en los datos respecto al proyecto.

2.2. Modelo Multi Stakeholder Initiative (MSI)

En el siguiente modelo, lo primero a considerar es su definición. La discusión entre las definiciones de este es menos amplia. La definición que mejor describe el modelo es la planteada por MSIntegrity (s.f.), como colaboraciones entre la sociedad civil, empresas y otros stakeholders interesados en abordar cuestiones concernientes a todos, incluyendo derechos humanos y sostenibilidad, para lo cual en las iniciativas se busca facilitar el diálogo entre las partes, fomentar participación intersectorial y aplicar estándares para la conducta empresarial o gubernamental.

Además, pese a que no se menciona de forma explícita la participación del sector público en este modelo, se detallan las responsabilidades de este y otros sectores para participar en esta forma de asociación, el cual es el segundo punto por considerar para describir ese modelo. Las responsabilidades se encuentran detalladas en "Requirements for effective Multi-stakeholder initiatives to strengthen corporate due diligence" (Federal Ministry of Labour and Social Affairs, 2020).

En tercer lugar, y de la misma forma que en el modelo anterior, existen algunos principios para que el modelo pueda desarrollarse de forma más efectiva, los cuales, según Brown (2007), pueden resumirse en la responsabilidad efectiva en la rendición de cuentas e inclusión en la toma de decisiones de miembros y beneficiarios, una toma de decisiones efectiva, participación efectiva de las partes involucradas en la iniciativa de múltiples stakeholders y una gestión efectiva de informes de rendimiento, divulgación y reclamaciones.

En cuarto lugar, es necesario mencionar que, a diferencia de los otros dos modelos que se abordan en esta sección, este es el único que no cuenta con una serie de fases o etapas para su aplicación. De hecho, es un modelo cuya aplicación es bastante variable dependiendo de lo que se requiera. Sin embargo, lo ideal es que las organizaciones asociadas planteen y ejecuten este modelo con base en los principios descritos líneas arriba. Esta es la guía con la que se cuenta para plantear el modelo en la práctica.

En último lugar, se debe de considerar los beneficios y riesgos que implica aplicar este modelo. Según MSIntegrity (2020), los beneficios de este modelo son apreciables siempre que se aplique considerando su potencial para la construcción de confianza y relaciones entre las partes, el intercambio de aprendizajes y conocimientos, la experimentación, y el

involucramiento de las empresas. En cuanto a sus riesgos, MSIIntegrity (2020) considera que su influencia se encuentra en decadencia; se excluye a las personas titulares de derechos y a la sociedad civil de la posibilidad de ser agentes de cambio mediante su participación en las empresas; muchas MSI adoptan estándares débiles o limitados que caen en el error de crear una percepción falsa de que se atienden las violaciones a derechos humanos de manera efectiva y/o que ignoran las causas fundamentales que provocan tales abusos; los métodos empleados no son adecuados para identificar violaciones de derechos humanos, así como respetar los estándares respectivos; las MSI no están diseñadas para permitir que los titulares de derechos tengan acceso a un mecanismo de reparación; y finalmente, que hay muy poca evidencia de que estas iniciativas protejan significativamente los derechos humanos.

2.3. Modelo Impacto Colectivo

En este modelo se cuenta con la definición propuesta por los autores del mismo, Kania y Kramer, quienes mencionan que “las iniciativas de Impacto Colectivo son compromisos a largo plazo realizadas por un grupo de actores importantes de diferentes sectores, y en función de una agenda común, para resolver un problema social específico” (2011, p.6).

En segundo lugar, para el éxito del modelo, Kania y Kramer (2011) proponen 5 condiciones. La primera es contar con una agenda común; es decir, una visión que incluya el entendimiento común del problema, así como objetivos; la segunda es un sistema de medición compartido, basándose, por ejemplo, en la tecnología para medir y difundir los resultados. Según Kania y Kramer (2011), la tercera consta de actividades de refuerzo mutuo; es decir, que los distintos grupos de interés realicen actividades específicas y distintivas en coordinación con las acciones del resto; la cuarta es la existencia de comunicación continua; y la última es que haya organizaciones de apoyo centrales que sean externas a las organizaciones participantes que planifiquen, administren y apoyen la iniciativa al facilitar la comunicación.

En tercer lugar, este modelo posee algunas fases para su ejecución, las cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 3: Fases de Impacto Colectivo

Componentes del éxito	Fase I: Iniciar la acción	Fase II: Organizarse para el impacto	Fase III: Sostener la acción y el impacto
Forma de gobernar e infraestructura	Identificar a los líderes y formar un grupo intersectorial	Crear una infraestructura (eje central y procesos)	Facilitar y delimitar
Planificación estratégica	Trazar el mapa del entorno y utilizar los datos para crear la base	Crear una agenda común (objetivos y estrategia)	Apoyar la implementación (alineación con objetivos y estrategias)
Participación comunitaria	Facilitar el involucramiento de la comunidad	Fomentar la participación comunitaria y desarrollar la voluntad del público	Continuar la participación y llevar a cabo actividades de defensa
Evaluación y mejora	Analizar los datos de referencia para identificar los problemas y brechas clave	Establecer métricas compartidas (indicadores, medición y enfoque)	Recopilar, realizar un seguimiento e informar el progreso (proceso de aprender y mejorar)

Fuente: Hanleybrown et al. (2012)

La primera fase implica que se comprenda bien el panorama en el que se actuará, la segunda es donde se planifican objetivos y medidas compartidas, y la tercera que se actúe sobre áreas priorizadas, recopilar datos y ejecutar lo planeado (Hanleybrown et al. 2012). A su vez, cada una de estas fases se rigen sobre cuatro componentes: la creación de gobernanza e infraestructura sobre la cual se construirá un plan estratégico en el que debe de lograrse el involucramiento de la comunidad, para finalmente evaluar y mejorar lo ejecutado.

Por último, se consideran sus beneficios y riesgos. En cuanto a sus beneficios, estos pueden verse reflejados en la aplicación de sus principios. Además, se puede considerar que este es el modelo más cercano a la perspectiva sistémica, considerando que, por un lado, pese a que existe una organización al centro, en la teoría, no centraliza las acciones hacia sus objetivos particulares, sino que actúa como mediador para lograr un objetivo compartido. Por otro lado, busca involucrar a actores parte del problema y de diferentes sectores. Sin embargo, es necesario resaltar que este modelo, cuenta con oportunidades de mejora en cuanto a su planteamiento y aplicación. En este caso, Wolff (s.f.) menciona las siguientes oportunidades: en primer lugar, que, en la práctica, las comunidades de base más afectadas no son necesariamente consultadas ni participan de manera significativa en la toma de decisiones de Impacto Colectivo; en segundo lugar, el modelo no considera la posibilidad de generar un cambio a nivel de políticas y sistemas como resultados; en tercer lugar, si se hacen asociaciones con un enfoque desde arriba, los que tienen mayor poder dominan y controlan

las coaliciones y, a menudo, suelen preferir mantener sus privilegios y el statu quo; en cuarto lugar, el modelo asume la capacidad de las iniciativas paracaptar fondos; en quinto lugar, el papel clave de la organización de apoyo central debería de ser el de construir el liderazgo de la coalición, en lugar de ser el liderazgo de la coalición, y finalmente, las colaboraciones multisectoriales a nivel comunitario no se pueden simplificar en las cinco condiciones requeridas del modelo.

3. Elección del modelo para la investigación

En el siguiente apartado se justificará la elección del modelo Impacto Colectivo respecto a los demás modelos. Además, se ahondará en las variables que serán de utilidad para el desarrollo de esta investigación.

3.1. Justificación de la elección de Impacto Colectivo como modelo

Para poder determinar un modelo analítico que nos permita estudiar la asociatividad multisectorial en el sector educativo, se consideró los elementos de cada modelo y su adecuación a la teoría de gestión de las alianzas multisectoriales en el sector educativo. Como se mencionó anteriormente, la educación es un problema sistémico que posee distintas aristas, por ejemplo, debilidades en cuanto a la calidad enseñanza, capacitación de los profesores, infraestructura servicios básicos entre otros. Es un problema en tanto es complejo afrontar estos distintos desafíos y lograr resultados a largo plazo, que se reflejen en un impacto significativo a nivel de desarrollo cognitivo y emocional.

Durante los apartados anteriores, se resaltó que mientras una alianza sea más cercana a operar desde una perspectiva de sistema abierto, será más probable que se logren generar impacto. Esto se debe a que una perspectiva sistémica requiere la participación y cooperación de varios actores para lograr estrategias de “desarrollo de capacidades locales”, según lo expuesto por Beaumont (2016), o de “desarrollo de sistemas sostenibles” según lo desarrollado por Korten (1987), las cuales buscan la generación de valor social a través de la satisfacción de necesidades de su entorno. Con relación a lo descrito, no solo se considerará como criterio de selección su cercanía a operar desde esta perspectiva, sino que el modelo incluya actores del sector privado, público y social; cuya importancia en el sistema será explicado en el marco contextual. Además, se considerará que el modelo cuente con evidencia de su aplicación en el contexto educativo. En ese sentido, estos criterios apuntan a que el modelo elegido se relacione con el problema abordado al inicio de esta investigación.

En primer lugar, no se consideró el modelo de Multi-Stakeholder Initiative debido a que, si bien el modelo existe en la literatura, este cuenta con escasas aplicaciones en el contexto educativo, tanto a nivel nacional como internacional. Por otro lado, el modelo de Asociación Público-Privada cuenta con una amplia evidencia empírica de su aplicación en

escenarios tanto latinoamericanos como a nivel global. Como se explicó secciones atrás, esta consiste normalmente en una colaboración para el financiamiento y gestión de escuelas públicas y privadas por parte de una entidad estatal y una empresa. Sin embargo, a pesar de cumplir con objetivos de la misma asociación, este modelo encaja más en una perspectiva de stakeholders. Esto se evidencia en el hecho de que cada organización trata de velar por sus intereses. Las dificultades y riesgos del mismo modelo se basan en la contradicción que estos intereses pueden causar. Esto puede afectar la creación de dimensiones idóneas para investigar la gestión de asociaciones multisectoriales. Por último, el modelo incluye, normalmente, solo a actores del sector público y privado, por lo que se requeriría contar con más perspectivas para abordar un problema como el de esta investigación.

De esta manera, Impacto Colectivo, al ser el más cercano a la perspectiva sistémica frente a los tres estudiados, resulta ser un modelo que contiene condiciones y etapas que recogen elementos útiles para la gestión de una alianza multisectorial. De hecho, su forma de gobernanza se asemeja a la de “Organización administrativa de la red”, debido a que cuenta con organizaciones centrales de apoyo. Este rol es una de las condiciones que se explorará en el siguiente apartado, las cuales, para fines de esta investigación, serán consideradas como dimensiones que permitan interpretar la problemática de la asociatividad multisectorial en el sector educativo.

3.2. Dimensiones para el análisis

Las dimensiones de nuestra investigación son parte del modelo Impacto Colectivo. Los autores Kania y Kramer (2011) proponen agenda común, refuerzo mutuo entre organizaciones, sistemas de medición compartidos, presencia de organizaciones de apoyo central, comunicación continua; mientras que Parkhurst et al. (2014) proponen como adicionales la capacidad de la iniciativa y cultura de aprendizaje. En este apartado se detalla más al respecto, considerando lo propuesto por el modelo y otros estudios que ahondan en el trabajo colaborativo entre organizaciones. Además, se puede observar los indicadores de estas dimensiones en el Anexo A.

En primer lugar, contar con una agenda común implica que los miembros de la alianza cuenten con una visión en la que todos entiendan el problema y los objetivos de la misma forma; aunque no es obligatorio que todos estén totalmente de acuerdo con todos en todas las dimensiones del problema (Kania & Kramer, 2011). Por otro lado, Zimmermann (2004) también respalda esta idea bajo el nombre de “definición de un propósito en común de la red”, al considerar ello como vital para la inclusión de los actores, acompañado de un mapa de navegación para el logro de los productos acordados. También Müller-Setiz (2011) resalta la importancia de ello como “el establecimiento de una visión de red o una agenda conjunta”, en

donde el rol del líder, según Beyer y Browning (1999), es importante, debido a que, según Huxham (2000), los actores no son capaces de dirigir la red por sí mismos incluso si poseen los recursos necesarios para ello, pero, según Huxham y Vangen (2000), si pueden influir en participantes, procesos y estructuras mediante su acción (como se citó en Müller-Setiz, 2011).

En segundo lugar, es importante contar con un sistema de medición compartido, lo cual implica recolectar datos y medir consistentemente los resultados, con relación a una lista breve de indicadores compartidos por la comunidad intervenida y las organizaciones participantes; de modo que los participantes pueden rendirse cuentas entre sí y aprender de los fracasos y éxitos del otro (Kania & Kramer, 2011). Müller-Setiz (2011) también resalta la importancia de este aspecto, al reconocer que contar con indicadores y medidas permiten que la red mejore, gracias a elementos específicos desarrollados para el entorno a investigar en específico. Esto último con referencia a que las mediciones a realizar se relacionan directamente con el entorno con el que se trabajará, y esto permite un mejor trabajo por parte de la red. Además, Sydow (2004) hace referencia a indicadores y medidas como una forma de “seguimiento reflexivo” de los *stakeholders*, basándose en su estudio de redes de corredores de seguros (como se citó en Müller-Setiz, 2011).

En tercer lugar, las actividades de refuerzo mutuo, en Impacto Colectivo, implican que las partes de la alianza ejecuten actividades distintivas y específicas en coordinaciones con las acciones del resto; acciones que deben guiarse por un plan para que así éstas se refuercen mutuamente entre todos (Kania & Kramer, 2011). Este es un aspecto vital considerando que se trata de una alianza que involucra a la población con la que se actuará y a distintos sectores (privado, público y social) y que cada cual cuenta con sus particularidades. De hecho, para Zimmermann (2004) es importante que exista un mapa, es decir, un plan sencillo y claro, con responsabilidades y tareas definidas pero que no los ate a la red, sino que brinde las condiciones mínimas para que se ejecuten. Este mismo autor hace referencia a una delimitación apropiada de la red, es decir, que los actores seleccionados para la alianza sean los idóneos, ya que ello, sus intereses y la complementariedad entre ellos es lo que garantiza el desarrollo de la red. Además, también importa la gestión de la rendición de cuentas, que, según Agranoff y McGuire (2001), Hoberecht et al (2011), Milward y Provan (2006), Provan y Huang (2012), y Weber y Khademian (2008), hace referencia a que los temas clave deben contemplar quién es responsable de qué, cómo responder frente a free riders, la atribución por el valor generado y cómo medir el éxito en conjunto, aunque este último punto ya se trató en el párrafo anterior (citados en Popp et al., 2014).

En cuarto lugar, la comunicación continua está presente en este modelo en referencia a que esta debe de ser abierta y constante, de modo que pueda construirse confianza, crear una motivación común y objetivos en conjunto (Preskill et al., s.f). Es decir, es un aspecto

fundamental, incluso para hacer posible otras de las condiciones que se mencionan en esta investigación, porque, tal y como afirman Dyer y Nobeoka (2000), Lorenzoni y Baden-Fuller (1995) y Sydow y Windeler (1998) “[...] el establecimiento de la confianza entre los participantes de la red es importante porque la confianza es un lubricante social que juega un papel fundamental” (citados en Müller-Setiz, 2011, p. 16). Además de ello, para Zimmermann (2004), la comunicación permite la legitimidad no solo de la coordinación en sí, sino del liderazgo presente en la red, porque las reglas que rigen la misma emergen de la negociación entre los mismos actores. Pero, la comunicación debe de presentar mecanismos para la resolución de conflictos, de modo que se proporcione oportunidades para el diálogo abierto y el desacuerdo estructurado (Popp et al., 2014).

En quinto lugar, la existencia de organizaciones de apoyo central importa, porque brinda la facilidad de recibir apoyo de organizaciones externas a la alianza, y se responsabilizan por la administración, planificación y apoyo a la iniciativa mediante cubrir la logística y facilitar la comunicación (Kania & Kramer, 2011). Además, es por su condición de organización externa a la alianza que esta condición justifica que Impacto Colectivo como modelo cuente con una forma de gobernanza cercana a “Organización administrativa de la red” según la propuesta de Milwardy Provan (2006).

En sexto lugar, y en relación con los recursos, se debe de considerar la capacidad de la iniciativa. Específicamente, se refiere a contar con el personal, recursos financieros, conocimientos, habilidades, experiencia e infraestructura para trabajar según lo que se planeó (Preskill et al. s.f). Zimmermann (2004) es más específico respecto al dinero al mencionar que debe de existir un esquema de financiamiento transparente, con reglas claras al respecto y aceptado por las partes, y que las modalidades para ello deben de depender del propósito de la iniciativa y su etapa de desarrollo. Y sobre los recursos en general McGuire (2002), McGuire (2006), Milward y Provan (2006), especifican que debe tratarse la realidad o percepción de distribución desigual de recursos lo más antes posible; y de igual manera con el compromiso (citados en Popp et al., 2014).

En séptimo lugar, debe de existir una cultura de aprendizaje, en donde las personas saben cómo aprender y “comparten libremente lo que saben y están dispuestas a cambiar en base a la adquisición de nuevos conocimientos” (Preskill et al., s.f). Al respecto, existe información en “La quinta disciplina”, libro que menciona elementos de importancia para el aprendizaje en una organización. En este, Senge (1990) enfatiza la importancia de los modelos mentales, es decir, aquellas ideas que determinan nuestra interpretación del mundo y nuestra forma de actuar, porque son la base sobre la cual se toma decisiones en la organización. De hecho, según Arie de Geus (1988), el aprendizaje organizacional puede considerarse como un proceso en el que los equipos de gestión modifican modelos mentales

compartidos sobre la empresa, competidores y mercados (como se citó en Senge, 1990). Esto puede lograrse, según Senge (1990), mediante llevar a la superficie aquellos supuestos base sobre temas importantes del negocio y desarrollar aptitudes de aprendizaje.

En conclusión, en este texto se abordó la definición de gestión social, y asociatividad multisectorial, la cual se define como una gobernanza compartida a largo plazo en la que participan, principalmente, organizaciones pertenecientes al sector privado, público y organizaciones de la sociedad civil, en donde se comparten recursos, riesgos, competencias, beneficios, costos y responsabilidades para resolver un problema social o cuestión de desarrollo. Además, se profundizó en los modelos Asociación Pública-Privada, Multi-Stakeholder Initiative y principalmente Impacto Colectivo, a nivel teórico. Dentro del cual se seleccionó este último como el modelo seleccionado, considerando las dimensiones ya mencionadas.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se busca profundizar sobre el contexto del sistema educativo peruano. En primer lugar, se busca ahondar más en la situación de la educación a nivel nacional mediante un análisis PEST. Posteriormente, entender el rol y las características de los principales actores presentes en el sector. Finalmente, se introduce la gestión de las alianzas multisectoriales de las iniciativas peruanas a estudiar: Empresarios por la Educación y Perú Te Quiero.

1. Contexto de la educación peruana actualmente

El sistema educativo nacional cuenta con una gran cantidad de niveles. Principalmente, se caracteriza por contar con dos etapas, las cuales son períodos progresivos según rangos etarios: la educación básica y la educación superior. La educación básica es aquella que logra satisfacer las necesidades de aprendizaje que poseen niños, jóvenes y adultos, según sus características socioculturales e individuales. Además, esta se organiza en Educación Básica Regular (EBR), Educación Básica Alternativa (EBA) y Educación Básica Especial (EBE) (Congreso de la República del Perú, 2003, Ley 28044, Artículo 32).

La EBR es aquella que abarca inicial, primaria y secundaria (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014, p. 156). En la gran mayoría de casos, los niños y adolescentes pasan por este proceso con la finalidad de contar con un desarrollo educativo básico. Los estudiantes no necesariamente deben cursar el nivel inicial, ya que, según el Minedu (2020), este es el único de los tres niveles que no es obligatorio. Sin embargo, existen otras opciones: la EBA y EBE. Por un lado, la EBA cuenta con los mismos objetivos de la EBR, pero se enfoca en la preparación para el trabajo de jóvenes y adultos que no culminaron o no accedieron a educación regular y niños no insertados a la EBR o que lo abandonaron y no pueden reinsertarse por su edad. Por otro lado, la EBE tiene un enfoque inclusivo que atiende las necesidades de personas con discapacidad (Congreso de la República del Perú, 2003, Ley 28044, Artículo 32).

Para fines de esta investigación, el foco de esta se encuentra en la EBR. Por ello, con la finalidad de poder entender mejor este sistema, a continuación, se profundizará en la situación educativa nacional, desde el contexto político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico.

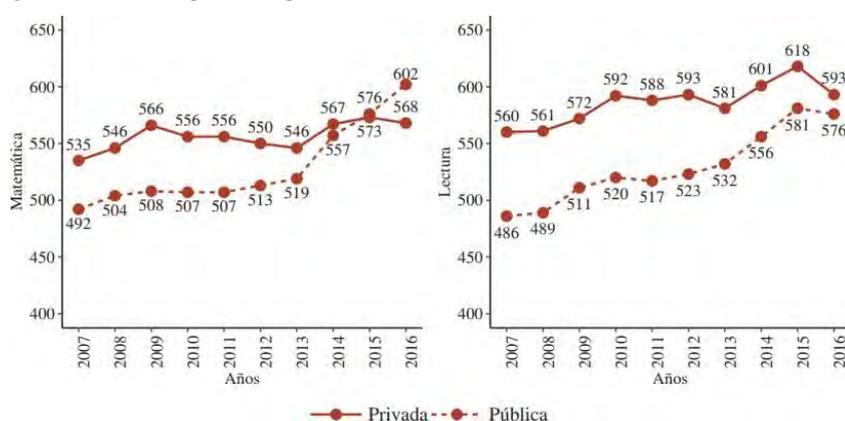
1.1 Contexto político legal

Desde el ámbito político, el Gobierno influye altamente en el sistema educativo regular, debido a la participación del Ministerio de Educación (Minedu), que es el órgano responsable de la educación a nivel nacional. Según su misión, se encarga de "Garantizar

derechos, asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población para que todos puedan alcanzar su potencial y contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad” (Minedu, s.f.). Asimismo, es responsable también de lograr la descentralización de la educación en coordinación con las Direcciones Regional de Educación (DRE) y Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL). Estas últimas son responsables de la implementación de estrategias y supervisión del desarrollo de la política educativa en los colegios a nivel regional y provincial, respectivamente, lo cual nos lleva a la unidad más básica de este sistema que son las instituciones educativas. Estas son comunidades de aprendizajes e instancias de gestión en donde se brinda como tal el servicio educativo, incluyendo educación tanto básica como superior, sea educación pública o privada en ambos casos (Congreso de la República del Perú, 2003, Ley 28044, Artículo 65).

No obstante, para que el sistema educativo se estructure de esta manera, hubo políticas que forjaron las instituciones educativas como las conocemos hoy. Estas instituciones de educación regular cuentan con dos categorías según su gestión: colegios públicos y privados. Particularmente, en el Perú existe una diferencia considerable entre estas instituciones, debido a acontecimientos de la década de 1990. Años atrás, desde el gobierno se impulsaba en gran medida la educación gratuita; sin embargo, durante el segundo quinquenio del mandato de Alberto Fujimori, continuó el régimen centralista, burocratizado y reglamentarista, lo cual generó la expansión de la educación privada en todos los niveles y sobre todo en zonas urbanas (Apaza, 2016; Contreras, 2000). De igual manera, la crisis económica de esta década redujo significativamente la inversión en la educación y, por consiguiente, el salario de los docentes (Apaza, 2016). Esto produjo que la carrera de docencia fuese cada vez menos atractiva y se generará una mayor demanda en institución privadas, lo cual se terminó reflejando en el precario nivel educativo de colegios públicos.

Figura 4: Evolución del rendimiento promedio en la ECE de 2° grado de primaria en Matemática y Lectura según la gestión de la escuela (2007-2016)



Fuente: Minedu (2018)

Por otro lado, actualmente, el contexto político altamente cambiante en nuestro país afecta en gran medida el sistema educativo y su administración. En marzo del 2020 se declaró inmovilización obligatoria, debido a la pandemia causada por la COVID-19, lo cual conllevó a grandes cambios. Por ejemplo, existió una necesidad de adaptar la forma en la que se brindaba el servicio educativo a los estudiantes, quienes no podían asistir a las instituciones educativas para evitar el contagio. De esta manera, el 31 de marzo del 2020, el Ministerio de Educación (2020) tuvo que promulgar la Resolución Ministerial N° 160-2020-MINEDU, que tuvo por objetivo disponer el inicio del año escolar a través de la implementación de la estrategia denominada “Aprendo en casa”, a partir del 6 de abril de 2020; además, en este documento se aprobarían otras disposiciones relacionadas. En esta estrategia se proponen experiencias de aprendizaje según el currículo nacional para que los estudiantes continúen aprendiendo desde el hogar, mediante la página web que poseen, televisión y radio (Minedu, 2020). A junio del 2020, 96% de estudiantes han accedido a “Aprender en casa”, 98% de los docentes mantienen comunicación con la familia de los estudiantes y 93% de los estudiantes reciben retroalimentación de sus trabajos (Escale, 2020).

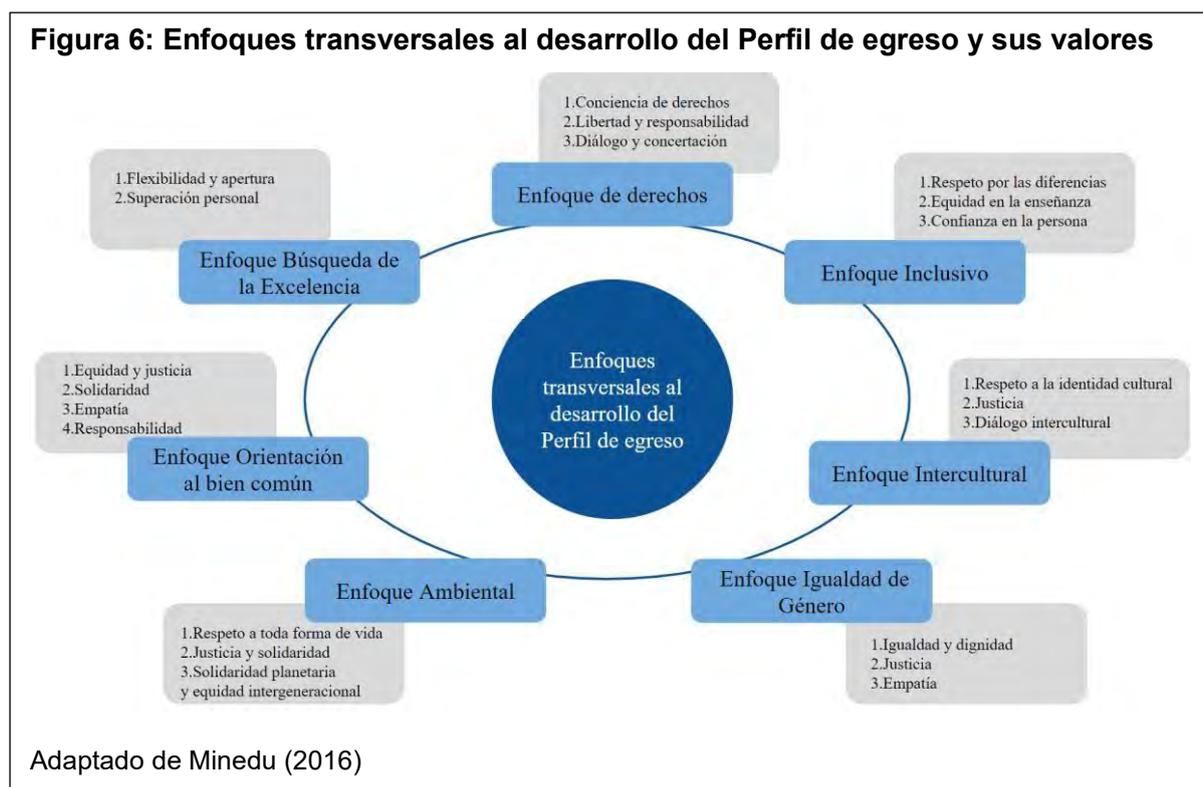
En el 2022, el ministro de Educación, Rosendo Serna Román, informó que 18 regiones del país iniciarán clases presenciales (Gestión, 2022). Esto se realizó mediante la Resolución Ministerial N° 048-2022-MINEDU, el documento normativo “Disposiciones para el retorno a la presencialidad para el año escolar 2022, en el marco del COVID-19” (El Comercio, 2022). Esto fue un alivio para muchos, debido a que los niños y jóvenes no retrasarían sus estudios por no contar con medios tecnológicos ni internet para dichas clases. La realidad es que muchas instituciones educativas previo a la pandemia no contaban con la infraestructura y, luego de dos años sin ser utilizadas, tampoco han recibido mantenimiento. Por ello, el ministro explicó que se “[...] tienen aulas prefabricadas y en otros casos, espacios en otros planteles para albergar a los alumnos y puedan iniciar las clases presenciales” (Gestión, 2022).

Figura 5: Locales públicos con los 3 servicios básicos Perú 2010 – 2017 (Porcentaje del Total)



Fuente: Ministerio de Educación (2018)

Adicionalmente, se debe tener presente la composición del currículo nacional y los cambios en su contenido. Independientemente de la modalidad de aprendizaje, el currículo continúa siendo el mismo. Este plan de estudios se construyó durante 20 años, proceso por el cual se ha debido de formar mesas de diálogo, administrar consultas a nivel nacional, revisión de resultados de estudios, formar mesas técnicas, etc. (Minedu, 2016). Además, este actualmente cuenta con siete enfoques transversales para el desarrollo del perfil de egreso (Figura 6).



Estos enfoques buscan que los valores que cada uno posee se traduzcan en acciones observables y así formar parte del desarrollo integral de los alumnos de centros educativos básicos regulares. No obstante, al ser este currículo aprobado en el 2016, surgieron grandes opositores, tales como grupos conservadores de padres y congresistas, en contra del enfoque de igualdad de género, interponiendo una demanda ante el poder judicial, aunque en el 2019 esta se declaró infundada (La República, 2022). A pesar de los diversos esfuerzos del Minedu y el MIMP en defender este enfoque, para el 2021 el congreso aprobó la ley 904 / 2021-CR que permite la intervención obligatoria de los padres en la elaboración de materiales educativos, lo cual pondría en riesgo las competencias del ministerio y la aplicación del enfoque (El Comercio, 2022).

El contexto político-legal por el que atraviesa la educación en el Perú actualmente deja en evidencia la necesidad de contar con la presencia de actores de distintos sectores para

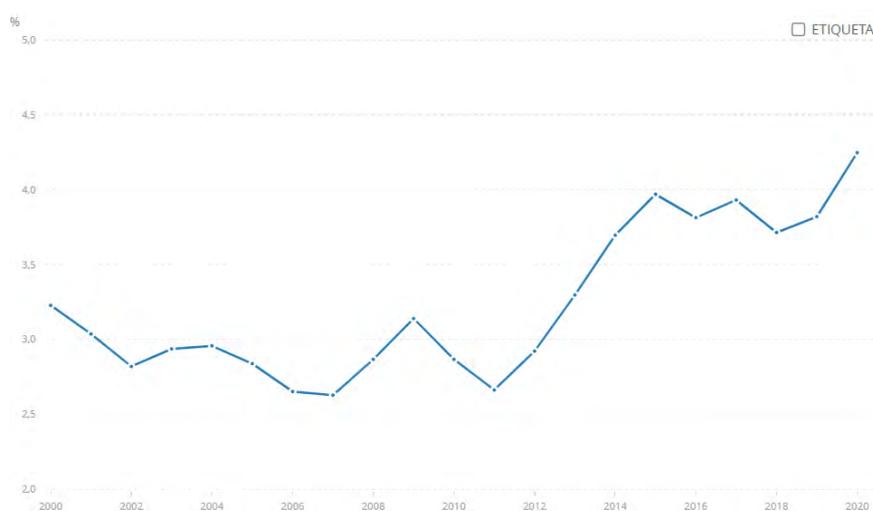
poder hacer frente a los retos actuales y futuros que puedan surgir. Si bien resulta complicado cambiar realidades bajo un enfoque sistémico, en este punto se realiza aún más la necesidad de adoptar estrategias de gestión orientadas al desarrollo de capacidades de las personas para obtener una educación de calidad, así como incidir en políticas públicas.

1.2. Contexto económico

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2021), los principales ingresos del Estado peruano provienen de los impuestos cobrados, tanto a los ingresos y como el general de las ventas (IGV). Además, el gobierno se enriquece también del Producto Bruto Interno (PIB), siendo el 26.21% de este que está destinado al gasto público (Expansión, 2021). Las actividades económicas con mayor aporte al PBI serían el comercio y la manufactura (Banco Central de Reserva del Perú, 2021). De esta manera, se observa la composición económica de los ingresos del país y, en ese sentido, conocer los principales gastos del Estado es vital para conocer la importancia que se le da a la educación.

Para el 2020, el Ministerio de Economía y Finanzas destinó S/ 177,367,859,707 del presupuesto a educación, salud, lucha contra la violencia hacia la mujer, lucha contra la anemia, entre otros aspectos (MEF, 2020). Mientras que el Ministerio de Educación presupuestó para el año 2021 el monto de S/ 32,375 millones, que representa un incremento de 2.83 % con respecto al 2020 (Minedu, 2020). El gasto público en educación ha ido aumentando a lo largo de los años (Figura 7). A pesar de que se desea por parte del congreso aumentar el porcentaje destinado a educación, esta no debería de ser la principal preocupación. De hecho, este presupuesto resulta incluso mayor a países como México (3,1%) y Colombia (3,9%) que poseen un nivel educativo mayor al peruano (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2020).

Figura 7: Gasto público en educación, total (% del PIB)



Fuente: Banco Mundial (s.f.)

En general, el sector educativo cuenta con los recursos monetarios para realizar mejoras, pero existe un reto en la gestión de este presupuesto destinado especialmente a puntos de cobertura, mejoras en el plan educativo, pago a docentes y gratuidad para los alumnos beneficiarios. No obstante, este problema se ha complejizado aún más, debido al contexto de pandemia. Si bien la educación es una de las áreas de prioridad para el MEF, esta emergencia sanitaria del 2020 originó el cierre de muchos negocios y pérdidas de empleo, generando así una mayor tasa de inflación y desempleo a nivel nacional, afectando en mayor medida a los NSE más bajos (IPE, 2020). Además, la educación hace frente a una nueva modalidad virtual para la cual no estaba preparada. Ahora bien, pese a que el aspecto tecnológico se explicará mejor en posteriores párrafos, es importante considerar el gasto invertido de S/ 525,482,361.70 por parte del Estado en la adquisición de tablets y herramientas de conectividad para que los alumnos puedan recibir la información correspondiente a su grado académico (Canal N, 2020), beneficiando así a 29.2% de estudiantes y 38.1% de docentes a nivel nacional (Escale, 2020).

Adicionalmente al manejo del presupuesto, se debe considerar el comportamiento del gasto por parte de la población en los servicios educativos. Como se mencionó en la sección anterior, un gran porcentaje de los peruanos se encuentra entre los últimos niveles socioeconómicos, 34 % y 27% en los NSE E y D, respectivamente (IPSOS, 2020). Además, de acuerdo con IPE (2019), el principal gasto de los peruanos sería en el rubro de alimentos (53%), seguido por el pago de servicios (43%) y en tercer lugar la educación (38%). Sumado a ello, los peruanos en promedio invierten 21.27% de su salario en los útiles escolares, lo cual varía dependiendo del tipo de colegio y el nivel educativo del estudiante (RPP, 2020). Claramente, aquellas familias que cuenten con una disponibilidad económica reducida no podrán enfocar gran parte de su sueldo en servicios privados; por ende, recurrirán a la oferta pública, que es precaria en aspectos educativos y de salud, sobre todo.

Sumado a ello, en estos últimos años, la economía familiar ha sido fuertemente impactada por el contexto social y político. Desde el año 2020, la pobreza incrementó en 10 puntos porcentuales, alcanzando al 30% de los peruanos (Cota & Fowks, 2022). En este sentido, el confinamiento causado por la pandemia generó cantidades grandes de desempleo, debido a que muchas empresas no pudieron continuar operando y la mayoría de las personas contaban con trabajos informales. Además, el gobierno del presidente Castillo ha presentado “[...] propuestas que han sido rechazadas por el Congreso, lo que genera una parálisis y esto ya se refleja en la caída de la actividad económica que empezó en los últimos meses del año pasado”, apunta Daniel Velandia, economista jefe de la firma Credicorp Capital (Cota & Fowks, 2022, párr. 14). Esto se ve reflejado en la variación de los costos de la canasta básica

familiar. Apoyo Consultoría estimó mediante un estudio que esta se incrementó en S/ 42 frente al 2020; además, afectaba directamente a las personas de los niveles socioeconómicos D y E, pues representaba un día más de trabajo cada mes para cubrir el nuevo monto (ComexPeru, 2022, párr. 2).

1.3. Contexto socio-cultural

El Perú cuenta con una población total aproximada de 33 millones en el 2021, de los cuales 2 millones son escolares del nivel primario y secundario (Gestión, 2020). Sin embargo, el promedio de estudiantes que asiste a su respectivo grado de educación no sobrepasa el 70% de la población estudiantil en primaria (INEI, 2020). De igual manera, en la Encuesta Nacional de Hogares de 2019, el 5,6% de la población mayor a 15 años no sabe leer ni escribir, siendo las áreas rurales las que cuentan con un mayor porcentaje (INEI, 2020). Además, durante el 2020, ocurrió la deserción escolar de más de 300 mil estudiantes a causa de la pandemia (Gestión, 2020). De esta forma, se aprecia que el Perú cuenta con una población de escolares bastante significativa que no recibe una educación de calidad e incluso, en muchos casos, nunca la completaron. Los datos mostrados en los siguientes gráficos esclarecen la situación social que atraviesa la educación en el Perú actualmente.

Figura 8: Porcentaje de la población de 6 a 11 años que asiste a educación primaria con atraso escolar, según ámbito geográfico, 2009-2019

Ámbito geográfico	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total	22,3	20,6	21,3	20,1	22,7	25,3	26,2	30,2	32,5	33,9	34,6
Área de residencia											
Urbana	16,4	15,6	16,8	15,7	18,8	21,9	23,5	27,6	31,1	32,4	33,2
Rural	34,6	30,7	30,3	29,9	31,9	33,3	32,6	36,6	35,9	37,7	38,3
Región natural											
Costa	17,4	15,1	17,6	16,2	18,6	21,5	23,8	27,3	31,5	31,2	33,6
Sierra	26,5	25,0	24,7	23,6	25,7	28,1	26,7	31,8	32,2	35,8	34,5
Selva	27,2	26,5	24,4	24,6	29,7	31,0	32,8	35,8	36,4	38,4	38,1

Fuente: INEI (2020)

Figura 9: Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según ámbito geográfico, 2009-2019

Ámbito geográfico	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total	7,6	7,4	7,1	6,2	6,2	6,3	6,0	5,9	5,9	5,6	5,6
Área de residencia											
Urbana	4,2	4,0	4,0	3,3	3,5	3,7	3,6	3,7	3,5	3,4	3,4
Rural	18,3	18,3	17,4	15,9	15,8	15,7	14,8	14,6	14,9	14,5	14,5
Región natural											
Costa	4,1	4,2	3,9	3,2	3,2	3,3	3,1	3,2	3,1	3,0	3,0
Sierra	13,6	13,3	12,7	11,2	11,2	11,3	10,8	10,5	10,3	9,9	9,9
Selva	8,2	7,4	7,7	7,2	7,4	7,5	7,2	7,5	7,5	7,3	7,0

Fuentes: INEI (2020)

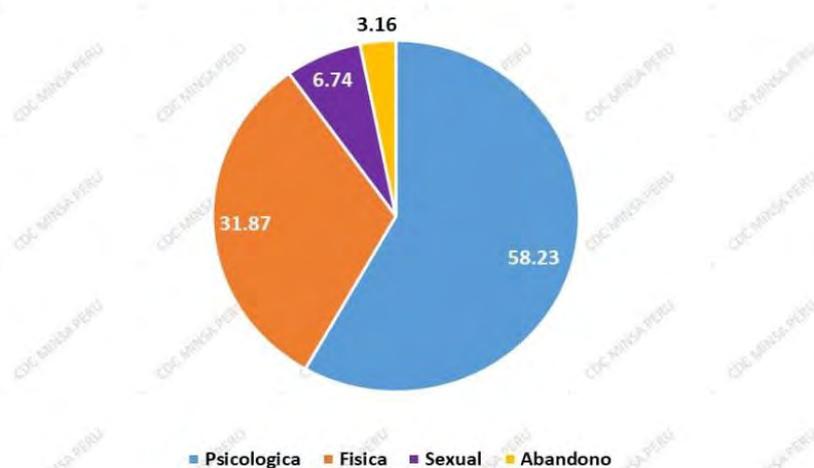
Estas problemáticas pueden entenderse mejor desde el contexto social del Perú. En primer lugar, las familias, en muchos casos, no pueden acceder a ingresos suficientes para poder invertir en instituciones privadas, pues el 61% de peruanos se encuentra en un NSE D o E, quienes se encuentran sobre todo en zonas rurales (IPSOS, 2020). Esta situación fue más notable durante la pandemia, pues casi el 17% de alumnos matriculados en servicios educativos privados de EBR se trasladaron a instituciones públicas en el 2020 (Escale, 2020). Esta situación económica conlleva a otros problemas para los alumnos como el acceso a internet y recursos tecnológicos para afrontar la educación remota (Galvez, 2020). Debido a que el Perú posee una geografía particular, al igual que algunos países de la región latinoamericana, puede resultar retador el acceso a servicios como el internet, incluso servicios básicos como luz, agua y desagüe (INEI, 2014). Resulta una complicación tanto para los habitantes como para el mismo Estado poder intercambiar información y tener control de las actividades de las distintas zonas.

Sumado a ello, el trabajo infantil a nivel nacional es un factor importante en este panorama. Según el INEI, en el primer trimestre del 2021, el 9,9 % de adolescentes de 14 a 17 años solo trabaja y el 22,8 % estudia y trabaja (Defensoría del pueblo, 2021). Debido a las dificultades que atraviesan las familias en situación de pobreza, los niños se ven obligados a trabajar para poder aportar a la economía de sus hogares, lo cual no les permite asistir a sus colegios o les genera un retraso en el proceso (Verástegui, 2016). Para estos estudiantes que deben trabajar, tan solo asistir a clase puede volverse una situación estresante, pues deben cumplir con sus tareas en los pocos tiempos libres que tienen, lo cual es un desmotivante para poder continuar con sus estudios (Galvez, 2020). Además, a este escenario se suma la carencia de centros de estudios en zonas rurales habilitados (CNE, 2021). En ciertas provincias del Perú, los alumnos deben trasladarse por largos periodos de tiempo a sus colegios, pues estos se encuentran lejos de sus comunidades.

Por otro lado, en estos últimos años de confinamiento, es evidente que el aprendizaje y formación de los estudiantes no solo se da en las aulas, sino también en el entorno familiar. Lamentablemente, resulta común la falta de involucramiento de los padres y madres en la educación de los hijos, así como una baja comprensión y comunicación entre las familias (Galvez, 2020). Asimismo, la violencia familiar continúa siendo una problemática en el Perú. Según el Ministerio de Salud (Minsa) (2021) durante el primer semestre del 2021, el 39.86% y 7.58% de niños y niñas hasta los once años, respectivamente, son víctimas de violencia familiar; mientras que el 20.29% y 14.14% de adolescentes hombres y mujeres también lo sufren. Durante la etapa infantil, el vínculo con el agresor/a tienden a ser con la madre (40.46%) y/o padre (39.07%) (Minsa, 2021). Claramente, estos casos pueden causar depresión y ansiedad en los estudiantes, sobre todo cuando el principal tipo de agresión es

la psicológica (58.23%), lo cual genera que no puedan continuar con sus estudios escolares (Galvez, 2020; Minsa, 2021). Por otro lado, durante el 2019 según Escale (2020), 50.5% de los estudiantes reportaron algún tipo de violencia por parte de los docentes, mientras que el 49.5% reportaron algún tipo de violencia ejercida entre pares.

Figura 10: Casos notificados de violencia familiar según tipos de violencia, enero-agosto, 2021



Fuente: Minsa (2021)

Entre las principales causas de la deserción escolar está también el embarazo adolescente (Galvez, 2020; UNFPA, 2021). En el Perú, 12 de cada 100 adolescentes están embarazadas o ya son madres, siendo los departamentos Loreto, Amazonas, Ucayali y San Martín los que tienen las tasas más altas de gestantes entre los 12 y 17 años (Minsa, 2020). Además, se observa una brecha marcada entre el embarazo en adolescentes en zona urbana, cuyo porcentaje es de 6.9%, y la zona rural, que es de 12.4% (Minsa, 2021). Para poder afrontar dicha situación, diversos autores y académicos en las ciencias de la salud proponen como solución la inserción de la educación sexual tanto en los colegios como dentro del ámbito familiar (Castillo, 2011; Mosqueda, 2020). Sin embargo, poder incluir este enfoque al plan educativo nacional resulta aún un reto, debido a los valores tradicionales inmersos en la sociedad que velan por evitar temas como la sexualidad y el género (Promsex, 2007). Esto se pudo evidenciar el 2017, pues se realizaron marchas de padres a través del colectivo Padres en Acción (PEA) en contra de lo que sería llamado "enfoque de ideología de género" propuesto dentro del currículo nacional de educación, el cual sostiene la igualdad de hombres y mujeres en cuanto derechos, deberes y oportunidades (Alayo, 2019). Si bien este hecho sucedió en el 2017, se formó el colectivo "Con mis hijos no te metas" encabezado por estos padres, el cual continúa vigente realizando manifestaciones.

Finalmente, otro factor inmerso en la sociedad peruana, aparte de las causas del

retraso escolar, es la discriminación. La diversidad geográfica ha propiciado distintas culturas en el Perú, siendo así el tercer país con mayor población indígena de la región latinoamericana (Escobal & Torero, 2000). Cada una de estas posee sus propias lenguas, tradiciones y cosmovisiones (Ministerio de Cultura, 2014). Por ende, es necesario recalcar su importancia y valor en el Perú de hoy. Sin embargo, aun teniendo una alta cantidad de personas que se identifican con diferentes culturas (INEI, 2018), es posible percibir un alto grado de exclusión a estos grupos por su origen étnico, convirtiéndose así en poblaciones vulnerables o desfavorecidas. Por consiguiente, existe un desafío no solo para ofrecer un servicio educativo de calidad a estas culturas, que en algunos casos se encuentran distantes de la capital, sino que también se debe incluir esta diversidad en el plan de estudio.

A partir de lo explicado en esta sección, se puede entender cómo las distintas problemáticas sociales son transversales al rendimiento escolar de niños y adolescentes, así como a la educación que reciben en sí. Por ende, para los actores que decidan contribuir a una mejora de la situación desde el contexto socio-cultural, existen distintas alternativas de solución dependiendo de la o las aristas que aborden en el tema.

1.4. Contexto tecnológico

Una consecuencia importante de la pandemia se refleja en la necesidad que se creó por acceder a tecnología para que la educación a nivel nacional no se vea frenada. Una muestra de ello es el crecimiento del sector Edtech en el Perú, el cual, según una entrevista brindada a El Peruano (2021) por el CEO de Hero Startup, Arturo Coral, ha crecido en un 400% durante el 2020. Según Sabrina Seltzer, directora de innovación abierta y emprendimiento Edtech en el Tecnológico de Monterrey, se trata de tecnología orientada a la educación y hacia su aplicación académica que sirve para estudiar, analizar o revisar procesos de enseñanza o aprendizaje desde una perspectiva más tecnológica (Observatorio IFE, 2019).

Por otro lado, se debe de considerar también la realidad de los colegios en los que fue de vital importancia la aplicación de plataformas como Zoom o Google Meet, las cuales permitían la conexión entre alumnos y estudiantes. Además, en zonas donde era más complicado acceder a estas plataformas por temas de costos o conectividad, las clases tenían que realizarse por WhatsApp, creando mecanismos de participación entre los alumnos y el docente, en donde este último brindaba las indicaciones a seguir por sus alumnos para su desarrollo y envió por medio de la aplicación. Sin embargo, es necesario también recordar que existen zonas en nuestro país que no cuentan con la posibilidad de acceder a aplicaciones como WhatsApp, Zoom, Google Meet u otros.

La brecha tecnológica se ha incrementado, por lo que un problema a afrontar para el

sector educación es que hay una relación aparentemente inversa entre el avance de las oportunidades tecnológicas y el acceso de los peruanos a la misma. Según INEI (como se citó en Melgarejo, 2021, párr. 9), “hasta el % de hogares disponen de este servicio”. A partir de ello, en mayo del 2020, se promulgó Decreto Supremo N°006-2020-MINEDU, que tiene por objetivo aprobar los criterios para identificar a estudiantes y docentes que califiquen como beneficiarios para brindarles dispositivos informáticos y/o electrónicos, así como internet, para llevar a cabo las clases de forma remota (2020). Adicionalmente, en julio del mismo año salió la Resolución Viceministerial N°125-2020-MINEDU (2020) para orientar y brindar pautas pedagógicas a docentes y otros actores al implementar la estrategia en la modalidad de educación a distancia semipresencial para instituciones educativas públicas de la EBR.

Figura 11: Hogares con acceso a Computadora e Internet, según área de residencia, primer trimestre 2019 y 2020 (Porcentaje)

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2019 P/		Ene-Feb-Mar 2020 P/		Variación absoluta (Puntos porcentuales)	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet
Total	34,0	36,7	35,6	40,1	1,6	3,4 ***
Lima Metropolitana	49,7	61,8	52,9	62,9	3,2	1,1 ***
Resto urbano 1/	38,9	35,7	38,3	40,5	-0,6	4,8 ***
Área rural	6,1	3,7	7,5	5,9	1,4	2,2 ***

* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.

** La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%.

*** La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%.

1/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Fuente: INEI (2020)

Por otro lado, si observamos el escenario empresarial, existen casos como el de la Asociación de Emprendedores Digitales, responsables de organizar el primer congreso de educación digital, que se realizó en noviembre del 2020, en el cual se tocaron temas de interés. Por ejemplo, sobre la digitalización del aprendizaje en las escuelas, la importancia de las ciencias de la computación en estos espacios, la importancia de una estrategia de datos abiertos en la educación, etc.; además de algunos temas más enfocados a empresas, como prácticas de formación y capacitación, la exposición del caso de Crehana, entre otros (ASEDI, s.f.). Desde el 2017 existe una competencia a desarrollar por los estudiantes (la número 28), la cual se llama “Se desenvuelve en los entornos virtuales generados por las TIC”, y considerar como parte de este aprendizaje el poder usar la tecnología con criterio.

2. Alianzas multisectoriales en la educación peruana

En los primeros años de la república, la educación en Perú estaba predominantemente centrada en instituciones gubernamentales, con una participación limitada del sector privado y social. No existía como tal un trabajo conjunto entre organizaciones de diferentes sectores. Las autoridades gubernamentales reconocían la gran importancia de la educación por ello se comenzaron a promover decretos educativos como la creación de la Biblioteca Nacional, el Museo Nacional, etc. (Robles, 2004). Sin embargo, la enseñanza seguía siendo exclusiva para las élites. A pesar de que los gobernantes tenían intenciones de democratizar la educación a demás estratos sociales, existía una carencia de financiamiento, profesores idóneos y ambientes adecuados, perjudicando así el futuro del país (Robles, 2004). No obstante, a lo largo del siglo XX, especialmente con el gobierno de José Pardo en 1904 y posteriormente en el gobierno de Manuel Prado en 1958, se evidencian los primeros indicios de participación del sector privado, estableciendo escuelas privadas e invirtiendo en infraestructura educativa (Apaza, 2016; Oliart, 2014).

Por otro lado, desde los años 60 las organizaciones de la sociedad civil y las ONGs también comenzaron a desempeñar un papel más activo en proyectos educativos, especialmente dirigidos a comunidades desfavorecidas. A medida que el país buscaba abordar desafíos de desigualdad y exclusión social, las alianzas entre el sector público, privado y social se centraron en iniciativas para mejorar el acceso a la educación en comunidades marginadas en los primeros años del siglo XXI. De acuerdo con Desco 2015 el surgimiento de estas organizaciones se debió básicamente a la preocupación por el segmento social visiblemente pobre en las zonas rurales para luego diversificarse a sectores urbanos y buscar su desarrollo. Sin embargo, las acciones por sí solas de estas organizaciones y sus efectos en la sociedad radican no solo en la eficiencia de su trabajo sino también en el contexto externo que se desarrollen (Desco, 2015). Por ende, a pesar del gran número de ONGs que exista actualmente no ha sido posible resolver en su totalidad las problemáticas sociales en el Perú no solo en cuanto a educación.

Para la década de 1990, las reformas económicas en Perú promovieron asociaciones público-privadas (APP) en varios sectores, incluida la educación, aunque de manera aún bastante centralizada en la capital (Apaza, 2016). En esta medida es que la presencia del sector privado comienza a tener un impacto significativo en la educación a partir de esta década en conjunto con organizaciones gubernamentales. En 1996 durante el segundo gobierno de Alberto Fujimori se promovió “la liberalización del mercado educativo que buscaba mayor inversión privada ofreciendo beneficios tributarios y con bajos niveles de regulación estatal” (Cuenca et al., 2019, p.3). Dentro de los principales objetivos de la modalidad de Alianza APP están el encargarse de la construcción y mantenimiento de algún

servicio educativo; Asumir riesgos relacionados a la alianza tanto financieros, comerciales, técnicos; Recibir un retorno financiero por la prestación del servicio; Y recibir transferencia de propiedad sobre los activos realizados en el proyecto (Beltrán & Guadalupe, 2014).

A partir del siglo XXI es que se comienza a evidenciar una mayor cooperación entre el sector público privado y social a favor de la educación. las alianzas educativas en Perú han intensificado proyectos que incorporan tecnología, como programas de educación en línea, acceso a dispositivos y plataformas digitales. Por ejemplo, el programa semillas para la educación de Huawei en conjunto con la coordinación de instituciones educativas en el Perú que busca Promover habilidades digitales y tecnológicas a través de cursos en línea y programas de capacitación a los estudiantes y el programa conecta ideas de telefónica educa en conjunto con el Ministerio de Educación que se enfoca en desarrollar contenidos educativos digitales para la mejora de la enseñanza en El currículo escolar. Asimismo, empresas del sector privado también han mostrado un interés creciente en iniciativas de responsabilidad social empresarial relacionadas con la educación.

A lo largo del tiempo, se observa un cambio en los roles de cada sector, con una evolución desde un papel predominantemente público hacia una participación más equitativa del sector privado y las organizaciones sociales.

3. Actores involucrados en alianzas multisectoriales

A nivel nacional existe un sistema educativo que se compone de un conjunto de partes interrelacionadas para cumplir un objetivo en particular. En este caso, las partes suelen ser, según la Ley General de Educación (2003), son el Estado, la sociedad, los medios de comunicación y las empresas. Desde sus propias funciones dentro del sistema, se relacionan entre sí para cumplir con los fines de la educación peruana.

En este sentido, se identificó tres tipos de actores que principalmente pueden integrar una coalición con el fin de desarrollar estrategias de gestión social. Estas según Beaumont (2016) son “entrega de uno o más bienes o servicios”, se busca satisfacer solo las necesidades inmediatas en individuos; “desarrollo de capacidades”, esta acción tiene la intención de que los beneficios puedan satisfacer sus necesidades más allá del periodo de asistencia de una organización, pero no busca abordar las causas de la insuficiencia; e “incidencia de políticas públicas”, la construcción de una propuesta técnica para que la cuestión social entre en la agenda pública. Si bien estas estrategias son propuestas para la gestión social, en el sector educativo vemos que son implementadas por las alianzas y organizaciones. Por ejemplo, para la educación durante la pandemia se propuso la entrega de tablets para niños y maestros, lo cual evidencia una estrategia de entrega de bienes. Sin embargo, enseñar a los beneficiarios a utilizar estas herramientas a través del entendimiento de sus necesidades sería

desarrollar sus capacidades. Por otro lado, elaborar una política pública que pueda reducir la brecha tecnológica de las escuelas a nivel nacional se referiría más a una estrategia de incidencia política. En este sentido, cada uno de los actores en una alianza cuenta con desafíos y fortalezas que los caracterizan y diferencian entre sí para poder sumar a cualquiera de las estrategias y planes de acción a realizar.

3.1. Gobierno

De manera específica, aquellos actores dentro de la esfera pública de mayor relevancia al momento de realizar proyectos educativos desde una alianza tienden a ser el Ministerio de Educación (Minedu), las Direcciones Regionales de Educación (DRE), Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL), las municipalidades y el Congreso mediante la Comisión de Educación, Juventud y Deporte.

Tabla 4: Actores públicos y sus principales acciones para la educación

Nombre	Definición	Principales acciones para la educación peruana
Minedu	Órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejercemos su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los Gobiernos Regionales y Locales	Formular y ejecutar el Proyecto Educativo Nacional
		Definir y regular la política educativa y pedagógica nacional
		Diseñar currículos básicos y modalidades del sistema educativo
		Realizar programas nacionales dirigidos a estudiantes, directores y docentes
		Diseñar políticas relacionadas con el otorgamiento de becas y créditos educativos
		Medir procesos y evaluar logros de aprendizaje.
DRE	Unidad que representa la autoridad educativa en la región; se organiza para gestionar, supervisar y evaluar el cumplimiento de las políticas educativas y los resultados de la gestión educativa, de acuerdo con las características de su territorio.	Aplicar, ejecutar la política educativa nacional emitida por el MINEDU y evaluar su implementación en la jurisdicción
		Diseñar y proponer al MINEDU planes de intervención
		Supervisar los servicios brindados por las UGEL
		Dirigir la gestión de los servicios de educación superior técnica, artística y pedagógica
UGEL	Unidad de organización desconcentrada, dependiente de la DRE. Responsable de	Articular las intervenciones de los Gobiernos Locales, Gobierno Regional y Gobierno Nacional

Tabla 4: Actores públicos y sus principales acciones para la educación (continuación)

	garantizar la adecuada prestación del servicio educativo; y atender los requerimientos de las Instituciones Educativas y de la comunidad educativa, en el ámbito de su jurisdicción.	Definir y aprobar de manera concertada la política educativa local Impulsar las condiciones políticas y sociales favorables a la implementación de las políticas educativas de su ámbito Promover la concertación, la participación y la vigilancia ciudadana
Municipalidad	Órganos del Gobierno Local, emanados de la voluntad popular. Al ser personas jurídicas de derecho público, tienen autonomía económica y administrativa en los asuntos de su competencia.	Formular los planes de desarrollo locales en concordancia con los planes de desarrollo nacionales y regionales Promover, construir y equipar centros educativos Promover campañas de alfabetización
Congreso	Órgano representativo de la nación y tiene como funciones principales la representación de la nación, la dación de leyes, la permanente fiscalización y control político, orientados al desarrollo económico, político y social del país, así como la eventual reforma de la Constitución y otras funciones especiales	A través de la Comisión de educación, juventud y deporte se realizan diversas intervenciones en los planos legislativo, informativo, de control, de legitimación o de impulso o dirección política respecto de las acciones del Poder Ejecutivo en el sector.

Las alianzas con entidades públicas son necesarias para un trabajo conjunto en el sector educativo, debido a que el gobierno es el que establece los lineamientos y objetivos a escala país. Por ende, es este actor el que posee el marco de trabajo para que las demás organizaciones puedan elaborar sus planes de acción. En muchos casos, no necesariamente las iniciativas de organizaciones sociales y/o empresas cuentan con una vinculación directa con el Minedu, pero sí con las UGEL o DRE. Esto ocurre porque los principales beneficiarios son escuelas públicas, supervisadas por estos actores. De esta manera, ya sea que una iniciativa desee implementar una estrategia de “entrega de productos o servicios” o “desarrollar capacidades”, debe contactar con la participación de la UGEL, DRE y/o colegio respectivo para conocer su perspectiva del plan a realizar. En este sentido, en general los actores del Estado tienen como fortaleza el poseer perspectiva a nivel nacional o territorial, a diferencia de los demás actores dentro de una alianza. Por ende, es capaz de contar con data específica de los colegios, de los directores y profesores, de los estudiantes y sus necesidades.

Por otro lado, en el caso de las alianzas, como se mencionó, algunas tienen como

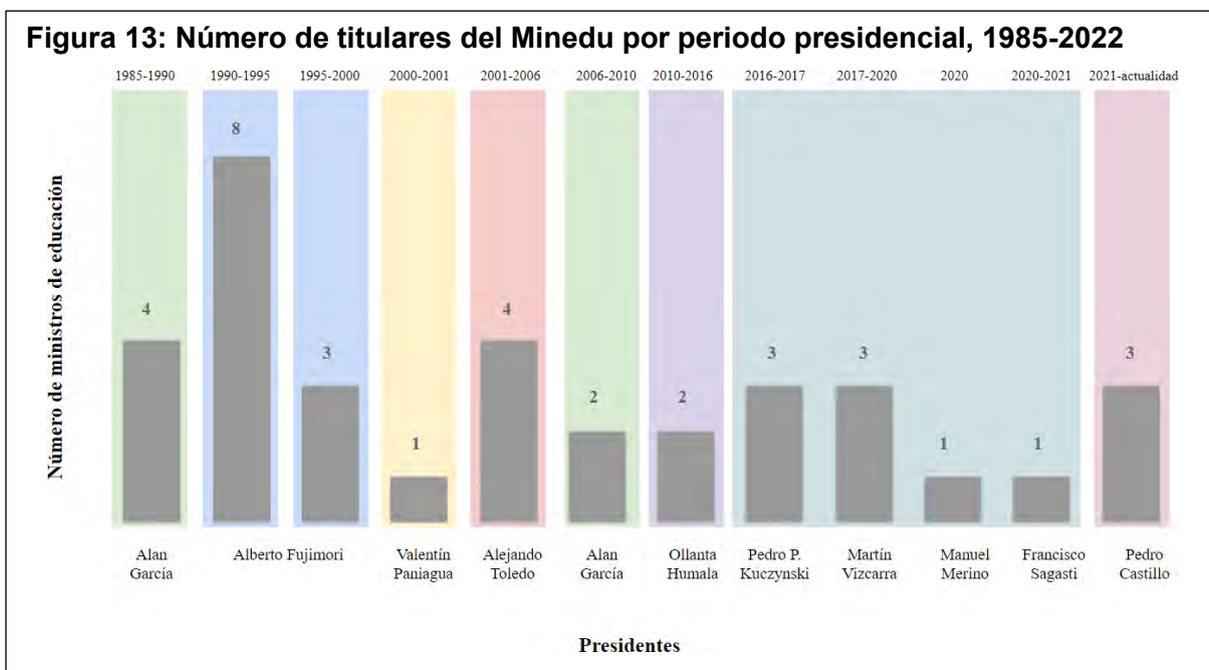
objetivo promover la creación o modificación a una política pública, que logre cambiar la dinámica dentro del sector. En este caso, el Estado es el principal articulador, y, por ende, actor clave para que este tipo de iniciativas sean posibles. Existe todo un ciclo para la elaboración de políticas públicas. Es Peters (1996) quien presenta un modelo que logra incluir elementos en el proceso de una política pública como la definición del problema, su introducción a la agenda, formulación, legitimación, identificación de recursos necesarios, implementación y evaluación. Debido a que existe una serie de pasos y actividades relacionadas, hay muchos actores que intervienen dentro del proceso de creación de una política pública, como organizaciones sin fines de lucro y empresas privadas, aparte del Estado (Ugarte, 2015). En el caso de las políticas educativas peruanas participan especialmente el presidente en conjunto con los gabinetes o ministerios competentes especialmente en la definición del problema, identificación de recursos, implementación y evaluación. Por otro lado, el Congreso sería el actor competente para introducirlo a agenda, formular y legitimar la política a implementar. Además, las DRE, UGEL y Municipalidades correspondientes estarían más presentes en etapas como la definición, debido al acercamiento más directo con la población y la implementación.

Figura 12: Principales actores vinculados al proceso de formación de políticas en el contexto de Latinoamérica



Fuente: Ugarte (2015)

Asimismo, lograr sentar una alianza con este sector puede resultar complicado. Según United Nations (2020), por su misma naturaleza burocrática, puede complicarse la comunicación entre actores para la toma de decisiones. Además, los gobiernos tienden a ser reacios al riesgo por la gran cantidad de regulaciones y el manejo de los ciclos de gasto público y político.



Adicionalmente, Saravia (2018) comenta que dentro de las razones para que existan problemas en la consolidación de estas políticas públicas está la falta de capacidad de gestión de los funcionarios al momento de recoger las necesidades de la sociedad y administrar los proyectos, lo cual conlleva a altas tasas de corrupción en el Estado, y en consecuencia, a una alta rotación de ministros en la cartera de educación (Figura 13). Esta falta de adecuada gestión, además de conflictos entre partidos políticos, también dificultan la continuidad de los procesos, según explica Carlos Parodi, economista e investigador de la Universidad del Pacífico (Gestión, 2014).

3.2. Empresas Privadas

Dentro de alianzas multisectoriales tenemos al sector privado u organizaciones privadas (Ugarte, 2015; United Nations, 2020). Según Lindblom (1991), los empresarios gozan de vías de comunicación privilegiadas con los funcionarios públicos, lo cual facilita hacer llegar sus intereses y preocupaciones (como se citó en Ugarte, 2015). Además, los gobiernos tienen un interés especial en las empresas por el funcionamiento adecuado de la economía y los mercados, pues sino no existirían recursos políticos y presupuestales para el desarrollo políticas. Esta situación puede favorecer a una iniciativa que posea como objetivo

una estrategia de “incidencia en política pública”.

Por otro lado, según Rojo (2007), independientemente de la organización, el propósito central de las empresas está enfocado en producir y/o distribuir bienes o servicios con la finalidad de obtener beneficios económicos (como se citó en Medina, 2011). Sin embargo, en esta última década se han popularizado las prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE), las cuales consisten en “[...] la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (Comisión de las comunidades europeas, 2001). En este sentido, los recursos que pueden aportar una alianza multisectorial se centran en el poder de marca, manejo de recursos financieros, experiencia en marketing y comunicaciones e innovación técnica (United Nations, 2020).

Por ello, es posible que formar una alianza con empresas pueda parecer atractivo si se considera su variedad de recursos, además de su responsabilidad ante el entorno. Sin embargo, en el Perú la RSE aún no se encuentra muy desarrollada. Para el 2019, según Gil (2019), solo el 5% de empresas aplica estas prácticas. Si bien existe conocimiento de su importancia no solo para la sociedad, sino también para la sostenibilidad de la organización, aún se desconoce cómo incorporar este enfoque a la cadena de valor. De este modo, todavía son frecuentes prácticas filantrópicas que persiguen estrategias de “entrega de productos o servicios” específicos, más no el “desarrollo de capacidades” en poblaciones con situación de vulnerabilidad (Montiel et al., 2019). De acuerdo con el ranking de Merco (2021), las 100 empresas que poseen mayor inclinación hacia la responsabilidad con los empleados, la contribución a la comunidad y el compromiso para hacer frente al cambio climático tienden a ser organizaciones nacionales grandes e internacionales.

De igual manera, mediante un cruce de información entre noticias periodísticas y rankings de RSE se ha podido mapear aquellos sectores que poseen un mayor involucramiento en el sector educativo peruano y el rol que poseen (Merco, 2021; IPAE, s.f.; La Cámara, 2021). Principalmente, se detectó cinco sectores que tienden más a enfocar sus prácticas de RSE hacia la educación: banca, minería, instituciones privadas de educación superior, tecnología y telecomunicaciones. Por otro lado, existen otros sectores que apoyan iniciativas, como el de bebidas y alimentos, belleza y aseo, entre otros; sin embargo, solo se pudo hallar la participación de ciertas empresas. Algunas de las empresas crean iniciativas externas como lo es el Patronato BCP, BBVA Aprendiendo Juntos, Fundación Belcorp y Fundación Telefónica. No obstante, de manera general es notable que los esfuerzos de las empresas privadas se centran en el financiamiento o entrega de recursos para proyectos externos cuando el core business no se asemeja a un fin educativo.

Tabla 5: Empresas peruanas y sus estrategias de RSE en la educación

Sector	Ejemplos de empresas/iniciativas	Estrategias de Responsabilidad Social más comunes
Banca	BBVA Aprendiendo juntos	Financiamiento de becas y Capacitaciones online
	Patronato BCP	
Mina	Gran parte de las mineras formales cuentan planes de sostenibilidad para la educación	Construcción de infraestructura, capacitaciones a maestros, financiamiento de becas, establecimiento de mesas de diálogo dentro de la comunidad en la que se ubican
Educación	Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE)	Capacitación de alumnos, ofrecimiento de consultoría de expertos en educación
	Pontificia Universidad Católica del Perú	
Bebidas y alimentos	Arca Continental Lindley	Financiamiento de proyectos externos y becas
	Nestlé	
	Tottus	
Belleza y aseo	Natura Cosméticos	Financiamiento de proyectos externos
	Fundación Belcorp	
	P&G	Capacitación de alumnos
Otros	Faber-Castell	Capacitación de docentes en técnicas de innovación
Tecnología	IBM Perú	Reducir la brecha digital educativa, entrega de herramientas tecnológicas
	Samsung Electronics Perú	
Telecomunicaciones	DirectTV	Capacitación de personas en diferentes ámbitos, reducción de la brecha digital educativa
	Fundación Telefónica	
	Bitel	

3.3. Organizaciones sociales

Como último actor principal están las organizaciones de la sociedad civil. Estas se caracterizan por velar por los derechos humanos y/o el ambiente. De acuerdo con United Nations (2020), actúan como guardianes del bien público asegurando la representación y defensa de poblaciones desfavorecidas. Las organizaciones sin fines de lucro están mejor posicionadas para abogar en nombre de las comunidades dentro de estrategias de colaboración, pues son “actores interesados”, ya que pueden proporcionar recursos a otros, como prestigio, legitimidad, neutralidad, autoridad moral e información (Doh et al., 2004). De igual manera, Lindblom (1991) enfatiza que buscan influir en el proceso de formulación de políticas públicas, mediante la introducción de propuestas o temas de interés social y la representación de determinados sectores de la sociedad (como se citó en Ugarte, 2015).

En general, como parte de sus características, cuentan con la flexibilidad de trabajo,

lo que les permite ser accesibles al momento de realizar alianzas, sobre todo por contar con profundamotivación hacia causas sociales. Los recursos que puede aportar a una alianza son el conocimiento técnico, profundidad en el acceso y alcance a comunidades, y su capacidad para organizar e involucrar a las personas (United Nations, 2020). A pesar de ello, una limitante importante es que muchas organizaciones de la sociedad civil cuentan con poco financiamiento y capacidad de gestión de recursos (Sacoto, 2020), lo cual puede ralentizar la continuidad de sus proyectos y el trabajo en conjunto. Purdy y Jones (2012) señalan que estas organizaciones “[...] eran menos propensas a tener recursos organizacionales disponibles, y muchas dependían de su tiempo y fondos personales para ayudar a apoyar la participación” (p. 415).

En cuanto a su vínculo con el sector educativo, existen organizaciones sociales que se orientan en ello, enfocándose principalmente en niños y adolescentes. Por ejemplo, existen organizaciones sociales reconocidas como Educando Perú, Enseña Perú, Empresarios por la educación (EXE), CARE, Cáritas del Perú, Ayuda en Acción, Prisma, Kantaya, Perú te Quiero, Crea +, entre otras. El propósito que comparten es el desarrollo de variados programas y proyectos enfocados al sector educativo para la capacitación de alumnos y docentes, implementación de herramientas tecnológicas, desarrollo de habilidades emocionales, etc. Sin embargo, EXE promueve la existencia de plataforma de interconexión de actores de distintos sectores dentro de ecosistema educativo, con el fin de lograr un trabajo conjunto. De esta manera, se puede evidenciar que, a diferencia de las empresas privadas, las estrategias implementadas se enfocan al desarrollo de capacidades de la comunidad, más que a un propósito de financiamiento.

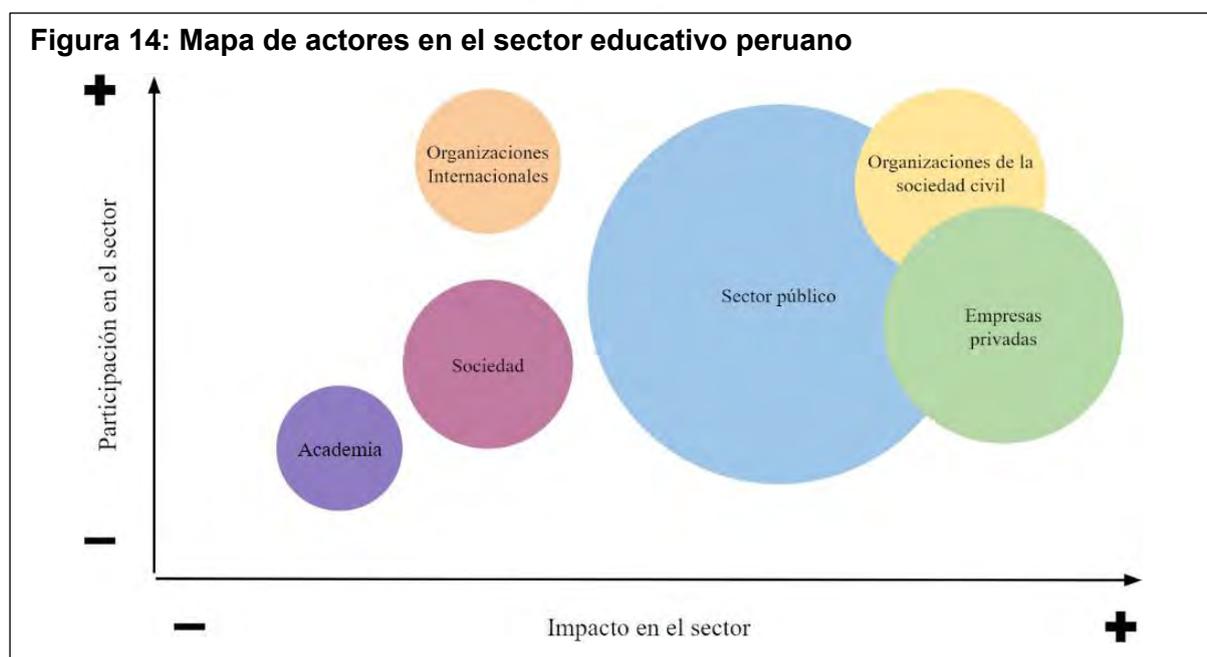
3.4. Otros actores

Si bien los actores presentados son aquellos que habitualmente están presentes en las alianzas multisectoriales, no son los únicos presentes en una alianza. Por ejemplo, la participación de grupos burocráticos o protoburocratas está relacionado a la formulación de las políticas públicas (Ugarte, 2015). Estos grupos se centran en aportar con su conocimiento académico y profesional a la delimitación y construcción de la política. Este rol se alinea con lo propuesto por United Nations (2020) al seleccionar a la academia como un stakeholder relevante, pues aporta con sus conocimientos a una alianza de manera técnica. En cuanto a la educación, estos actores serían expertos en políticas públicas peruanas, docentes y profesionales con experiencia en el sector.

De igual manera, se propone a la sociedad civil, debido a que en ellos recae la aceptación de los proyectos que un grupo de organizaciones pueda desarrollar (United Nations, 2020). Como se explicó al detallar el contexto socio-cultural, los valores de la sociedad

y su actuación influyendo gran manera en los tomadores de decisiones. Los actores de la sociedad civil que pueden influir en la aplicación de proyectos educativos son los mismos padres del alumnado a través de las APAFAs, docentes y la sociedad en general, desde sus creencias y opiniones respecto a las decisiones políticas.

Finalmente, entidades internacionales también pueden influir o participar en asociaciones multisectoriales. Algunas de ellas marcan pautas globales para alcanzar ciertos objetivos como las Naciones Unidas a través de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) (United Nations, 2020). El Banco Mundial, la UNESCO, la OCDE y el BID son organismos internacionales que velan por el derecho a la educación de niños y jóvenes alrededor del mundo y en algunos casos logran desarrollar proyectos enfocados a comunidades.



En la figura 14 se busca explicar la participación (eje vertical), impacto (eje horizontal) e influencia (tamaño de la burbuja) en el sector educativo de los actores anteriormente vistos. El sector público, según lo explicado, sería el actor con mayor influencia en la educación a nivel nacional y, por ende, una alta participación, pues tiene competencias directas en las políticas públicas y su implementación. No obstante, el impacto resulta en un nivel medio-alto, debido al retraso de tomas de acción por temas de corrupción, burocracia, conflicto de interés, etc. Mientras tanto, las organizaciones de la sociedad civil cuentan con una alta participación e impacto, ya que trabajan directamente con las comunidades. Pero por la escasez de recursos, no logran tener una influencia tal como las empresas. Respecto a las organizaciones privadas, si bien cuentan con recursos necesarios para un impacto importante en el sector, aún se requiere mayor participación e involucramiento. Por otro lado, las

organizaciones internacionales cuentan con una intervención constante en educación, pero al trabajar de manera poco localizada, el impacto en el Perú no es como el de otros actores. Tanto la sociedad civil como la academia se encuentran en posiciones similares, pues son pocos los casos de alto involucramiento en la superación de retos educativos.

4. Casos de estudio

Dentro del sector educativo peruano diversas iniciativas de asociatividad multisectorial. En la siguiente sección, se describen los casos que serán sujeto de estudio: Empresarios por la educación y Perú Te quiero Aprendiendo. Como se explicó anteriormente, estas organizaciones cuentan con varias iniciativas que propician el relacionamiento de múltiples actores de diversos sectores con la finalidad de realizar iniciativas en alianza. Cabe recalcar que estas no son las únicas organizaciones con esta naturaleza. Se ha podido identificar a una estrategia del Minedu denominada Aliados por la Educación. Sin embargo, esta se encuentra en proceso de reestructuración tras la pandemia, por lo cual no se mantuvo activa desde el año 2019. De igual manera, tanto Empresarios por la Educación y Perú Te Quiero apuntan a objetivos similares dentro del sector educativo que se explicarán de forma más detallada en los siguientes puntos.

Tabla 6: Mapa de actores en el sector educativo peruano

Organización	Tipo de organización	Líneas de acción
Empresarios por la Educación	Asociación civil sin fines de lucro	Programa de Inclusión de las TIC: Proyectos que buscan reducir la brecha digital a través de las Tecnologías de la información y la comunicación
		Programa de Habilidades Emocionales: Proyectos que buscan fortalecer las competencias socioemocionales de alumnos y docentes
		Programa de Gestión y Calidad Educativa: Proyectos de fortalecimiento de gestión y capacitación de alumnos y docentes
		Plataforma Interconexión: Articulación de esfuerzos y la generación de sinergias entre los distintos actores relacionados a la educación.
Perú Te Quiero Aprendiendo	Iniciativa Ciudadana	Plataforma: Crear, potenciar y poner a disposición estrategias de acompañamiento, conexión, formación docente.
		Acompañamiento: Generar espacios y recursos de acompañamiento y apoyo integral a estudiantes, de manera que disminuya la brecha de conectividad.
		Promoción: Generar una narrativa vinculante entre los diferentes actores del ecosistema a través de espacios de encuentro.

4.1. Empresarios por la educación

Esta organización tiene como misión “articular y potenciar la participación de los sectores público y privado en el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación” (Empresarios por la educación, 2020) y como visión, aspira a “ser el articulador líder de las iniciativas del sector privado en educación, para lograr la igualdad de oportunidades en el Perú” (Empresarios por la educación, 2020). En adición, la presidenta, M. Rodríguez, comentó que buscan ser el centro de la articulación, y en el proceso, velar de forma especial por la educación en nivel técnico productivo, en zonas rurales (comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

ExE inició sus funciones en el 2007 con la intención de transformar la educación en el Perú. Actualmente cuentan con un consejo directivo conformado 24 profesionales de la educación entre ellos socios fundadores y representantes de diversas empresas; un comité ejecutivo conformado por 12 personas también involucradas en el consejo y el equipo de ExE que involucra a colaboradores enfocados a los programas de Aprender para Crecer, Escuelas Afectivas, Habilidades Socioemocionales, Gestión y Calidad Educativa e Inclusión de las TIC, además de profesionales de las comunicaciones, relaciones interinstitucionales y contabilidad. Para lograr tanto su misión como su visión, Empresarios por la Educación (ExE) se organiza como una asociación sin fines de lucro, la cual aglomera a un conjunto de organizaciones (empresas y algunas organizaciones de la sociedad civil), dentro de las cuales figura Asociación UNACEM, Scotiabank, Telefónica del Perú, CISCO Systems, DirecTV, la CONFIEP e IPAE empresarial (catalogados como invitados permanentes), entre otros (Empresarios por la educación, s.f.). En esta misma línea, M. Rodríguez comentó que buscan asociarse con actores de distintos sectores con la finalidad de que puedan compartir su know how, cumplan un rol operativo junto con los proyectos de responsabilidad social de las empresas y de las comunidades en las que intervienen (comunicación personal, 19 de noviembre de 2021).

Para este mismo propósito, Empresarios por la Educación cuenta con dos líneas de acción. Por un lado, programas educativos propios de ExE con alianza de otras organizaciones que se enfocan en las necesidades de las zonas a intervenir, según tres ejes: programas de Inclusión de las TIC, habilidades socioemocionales y gestión y calidad educativa. Por ejemplo, dentro del primer eje, el programa de Inclusión Digital, que, en Piura, logró que el 95% de docente logre manejar herramientas para la comunicación y gestión de la información, el 53% en herramientas de soporte y asistencia técnica, entre otros resultados. En el segundo eje, el programa de Habilidades para la vida logró que el 55.2% de los docentes presten más atención a las emociones, y que el 48.3% de ellos tenga claridad sobre sus

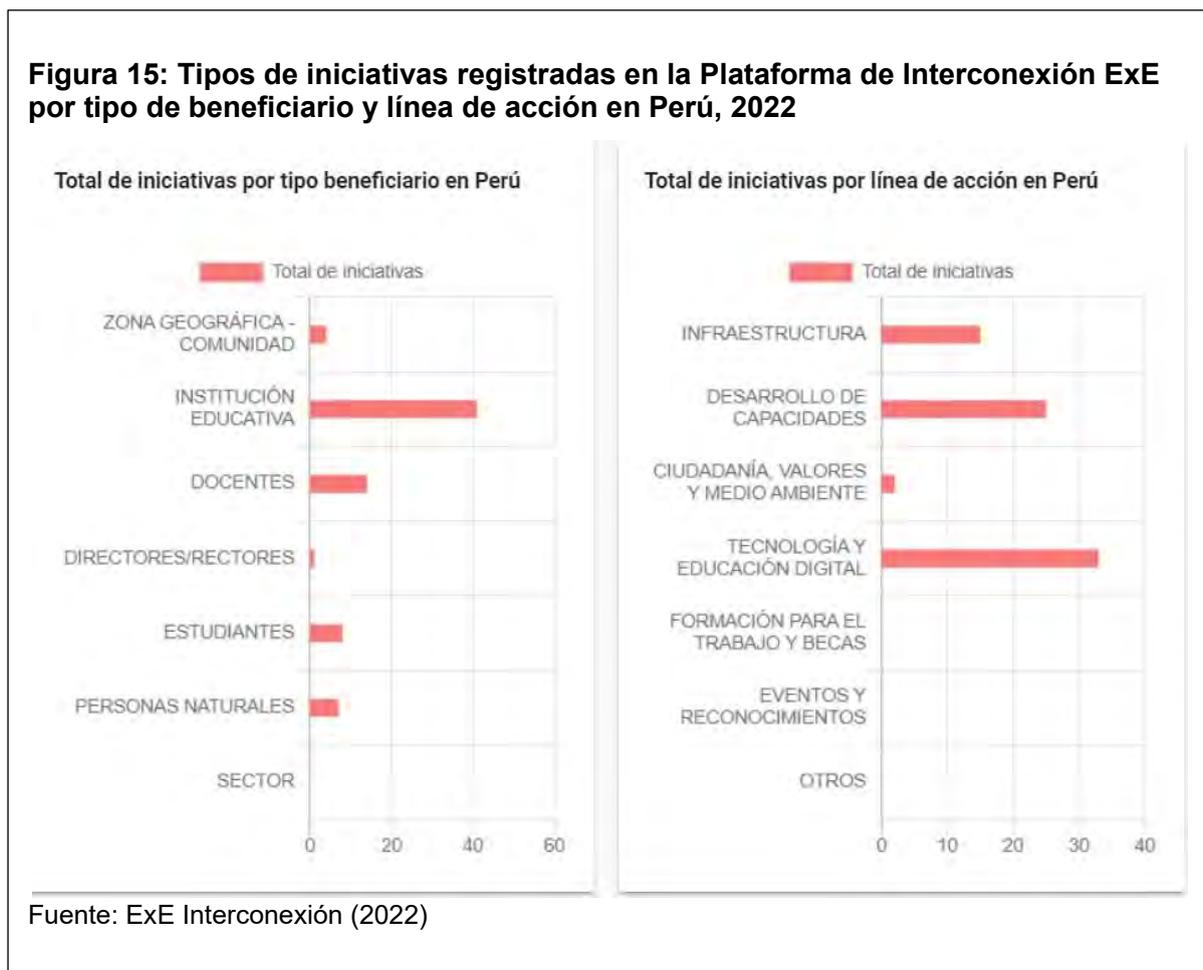
emociones (Empresarios por la Educación, 2020). Así como estos, se pueden observar más resultados en la Memoria elaborada por ExE respecto al 2020.

Tabla 7: Programas de ExE 2021

Nombre de la iniciativa	Línea de acción	Objetivo	Aliados
Inclusión digital	Inclusión de las TIC	Programa de formación en habilidades tecnológicas en beneficio de docentes	Ayuda en Acción, Fondation Eleni,
Escuelas Afectivas	Habilidades Emocionales	Fortalecimiento de la competencia de Autonomía Emocional en los estudiantes en Ica. Asimismo, los docentes fortalecieron sus habilidades pedagógicas y digitales para conducir sesiones de educación emocional en un entorno virtual.	ElectroDunas
Aprende para crecer	Gestión y Calidad Educativa	Fortaleciendo las habilidades tecnológicas de los docentes, enfocándose en la planificación curricular de experiencias de aprendizaje para la educación remota, y en el soporte emocional para familias	Buenaventura, El Broncal, CIA Minera, Universidad Cayetano Heredia

Por otro lado, ExE cuenta con la Plataforma de Interconexión como una segunda línea de acción, la cual consiste en articular esfuerzos para generar sinergias entre distintos actores relacionados a la educación. A través de su plataforma web, las organizaciones pueden registrar sus iniciativas con la finalidad de darlas a conocer y, mediante ExE, poder establecer alianzas con otras iniciativas similares o complementarias. La articulación se realiza considerando tres ejes estratégicos: curaduría, para identificar y registrar iniciativas y proyectos; plaza, para convocar, alinear y articular; y voz, para visibilizar y amplificar el impacto (Empresarios por la educación, s.f.). Como muestra de ello, se observa su búsqueda por acortar las brechas de infraestructura educativa con el apoyo del sector privado, de Techo Perú y el Ministerio de Educación, la organización del primer matchmaking para conectar empresas y programas educativos orientados a educación digital, la creación de Kallpachay Educación como primer voluntariado multiempresarial por la educación, entre otras acciones (Empresarios por la Educación, 2020).

Figura 15: Tipos de iniciativas registradas en la Plataforma de Interconexión ExE por tipo de beneficiario y línea de acción en Perú, 2022



Además, ExE posee un rol en el que busca influir en políticas públicas, lo cual es importante para que el sistema educativo deje de ser burocrático e ineficiente. Un ejemplo de ello es el trabajo realizado por C. Guadalupe, que presentó un plan al Minedu, que ahora se encuentra en proceso de ejecución, para cambiar los códigos modulares (comunicación personal, 19 de noviembre de 2021). Estos códigos existen para saber cuántos colegios existen en el país, pero codifican las unidades académicas: inicial, primaria o secundaria. Pero puede haber 3 códigos en un solo colegio si es que posee las tres unidades, y eso implica que entre ellas no puedan compartir docentes ni recursos. Ante esa ineficiencia es que nace la propuesta de C. Guadalupe.

Como asociación, reconocen el reto del trabajo sinérgico dentro de las alianzas, debido a que se busca evitar duplicidades en las tareas asignadas a cada iniciativa; es decir, dos programas que aborden el mismo propósito. Un ejemplo de ello y de beneficio que pueden aportarse entre asociados es el caso de Directv, la cual cuenta con un programa llamado Escuela + Solar, el cual se enfoca en instalar paneles solares en escuelas y pudieron tener acceso a ello gracias al apoyo de Light Up the World, que es un asociado de Empresarios por

la Educación. Asimismo, es efectivo, debido a que los programas deben de trabajarse de forma oportunista, de modo que se aprovecha la intervención de otra organización en zonas específicas.

Por otra parte, se han identificado desafíos adicionales relacionados con el sector, destacándose la tendencia a abordar las problemáticas del sistema de manera reactiva, lo cual obstaculiza para conseguir cambios significativos en la educación. M. Rodríguez mencionó que hace falta una perspectiva clara de gestión; es decir, no enfocarse únicamente en campañas, sino en la realización de un diagnóstico integral que permita formular propuestas concretas (comunicación personal, 19 de noviembre de 2021). A nivel sectorial, persisten estrategias y planes que no logran implementarse, debido a la desconfianza, el autoritarismo y la carencia de voluntad política para emprender acciones efectivas, así como la carencia de un plan nacional sostenible en el tiempo, sugiriendo que el Ministerio de Educación (Minedu) debería desempeñar un papel más activo y orientado hacia la facilitación.

4.2. Perú Te Quiero

Esta organización nace a partir de una iniciativa ciudadana “[...] enfocada en sumar y conectar esfuerzos de manera articulada, solidaria y ágil, convocando personas y organizaciones en todas las regiones del Perú [...] La meta de fondo es potenciar al máximo las capacidades de diagnóstico, coordinación y respuesta de la sociedad civil organizada como estrategia para enfrentar cualquier desafío” (Perú Te Quiero, s.f., párr. 1). En este sentido, poseen cuatro objetivos generales: conocer sobre las acciones de colaboración presentes en el Perú, convocar a mayor cantidad de actores al movimiento, coordinar la articulación de las alianzas y compartir sus acciones de impacto con el público en general. Debido a este esfuerzo en conjunto, Perú Te Quiero ha logrado estar presente en 25 regiones del Perú, impactar a más de 150 ciudadanos y reunir a más de 50 organizaciones.

Para poder lograr estos objetivos, Perú Te Quiero cuenta con diversos frentes enfocados al sector de salud, económico, salud mental, seguridad alimentaria, protección de comunidades y educación. Explícitamente para el frente educativo se presenta en frente Perú Te Quiero Aprendiendo, el cual “se enfoca en robustecer la capacidad de agencia de los diferentes actores del ecosistema educativo a través de herramientas que desarrollen su resiliencia frente al desafío” (Perú Te Quiero, s.f., párr. 1). Esta línea de acción, además, cuenta con tres estrategias principales. La primera de ellas se enfoca a la construcción de una plataforma entre actores para potenciar el acompañamiento y formación docente en la Educación Básica Regular. La segunda estrategia se refiere al acompañamiento con los estudiantes de los distintos niveles de estudio para su integración hacia la conectividad. Por

último, la promoción resulta un punto importante en tanto se relaciona un vínculo entre los diversos actores colaboradores y beneficiarios.

Actualmente, Perú Te Quiero Aprendiendo cuenta con más de diez aliados: Crea Más, Comunidades de aprendizaje, Enseña Perú, Diseña el cambio Perú, Asociación Taller de los niños, Educa. Impacta. Crece, Sembrando juntos, Trasciende, entre otros (Perú Te Quiero, s.f.). De acuerdo con los distintos proyectos que se han ido realizando se van sumando los actores; sin embargo, hasta el momento la mayoría han sido organizaciones de la sociedad civil y pública, explícitamente con el Minedu, mas este no ha sido un aliado permanente. De esta manera, no se evidencia la presencia de empresas privadas dentro de los roles de los proyectos.



A inicios del 2021, esta organización realizó una iniciativa denominada Vacaciones Re-útiles. Como se mencionó en secciones anteriores, debido a la pandemia del COVID-19 las escuelas tuvieron que cerrar y las clases de primaria y secundaria se realizaban por medios digitales, televisivos y radiales. Para comienzos del 2021 se planeó el regreso a las aulas de manera presencial de los estudiantes a nivel nacional; sin embargo, por las dificultades económicas, sociales y tecnológicas, muchos estudiantes no se encontraban en el nivel educativo deseado. A raíz de ello nace esta iniciativa de voluntariado que promovía el acompañamiento uno a uno con los estudiantes. Este proyecto se llevó a cabo gracias a la alianza entre PTQ y Minedu, junto al apoyo de otras 10 organizaciones sociales. En 2 meses se pudo alcanzar a 2424 estudiantes gracias a más de 1470 voluntarios.

Por otro lado, una iniciativa actual que está siendo impulsada principalmente desde Perú Te Quiero Aprendiendo es el concurso Volver Mejor que nació a partir de la necesidad del retorno a las escuelas luego del confinamiento por la pandemia. A diferencia de la iniciativa Vacaciones Re-útiles, esta surgió a finales del 2021 a partir de reuniones de discusión por parte de ocho organizaciones preocupadas por el retorno a clases y sobre los problemas que conllevaba, para luego crear una visión y agenda común, según lo explica J. Alva, director de PTQ (comunicación personal, 28 de junio de 2022). De esta manera, lograron construir el programa Volver Mejor, un concurso que promueve las buenas prácticas de los colegios respecto a la vuelta a clases presenciales. A través de esta iniciativa se busca reconocer aquellas instituciones que representen las mejores condiciones para el retorno, las cuales serán premiadas. Para ello, ha sido necesario el trabajo conjunto de más de 40 organizaciones con diferentes enfoques y *knowhow* para hacer posible la convocatoria de instituciones, realización del evento, comunicación del alcance e impacto, entre otros. De esta manera, se evidencia el gran esfuerzo de sumar experiencia y evitar duplicidad o vacíos de responsabilidad en la estrategia.

La gestión dentro de esta iniciativa se lleva a cabo de acuerdo con el proceso establecido, gracias a las coordinaciones entre los socios principales. Este enfoque implicaba la identificación del siguiente paso a seguir para así tomar decisiones fundamentadas sobre la gestión que se llevaría a cabo. Sin embargo, esta metodología ha dado lugar a una situación en la que, a pesar de contar con una visión general compartida hacia la cual se aspira, los objetivos de cada grupo de trabajo que integra la iniciativa son diversos y susceptibles de cambiar con el tiempo. Además, se destaca la ausencia de un plan definido en cuanto al financiamiento y gestión de la premiación de los colegios, dejando estas cuestiones en espera hasta un momento determinado.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, luego de haber indagado con mayor profundidad el marco teórico y contextual de la investigación, en este capítulo se presenta la metodología a seguir para la recolección de hallazgos. Se busca abordar el alcance, diseño metodológico, las herramientas de recolección de información y la secuencia metodológica a seguir para el desarrollo del trabajo.

1. Alcance

El alcance del estudio es el punto de partida desde donde se desprende la estrategia de la investigación, de ella se puede determinar el diseño y herramientas según su tipo (Baptista et al. 2014). De acuerdo con Ponce y Pasco (2015), existen cuatro tipos de alcance: descriptivo, exploratorio, correlacional y causal. De igual manera, para una misma investigación se pueden aplicar más de una clase de alcance.

Para el presente estudio, el alcance es tanto descriptivo como exploratorio. En primer lugar, los estudios descriptivos tienen como objetivo especificar las características de un fenómeno organizacional sin plantear conexiones entre ellas; de esta manera, profundizar con precisión en un comportamiento con respecto a un suceso o situación (Baptista et al. 2014; Ponce & Pasco, 2015). Con base en lo mencionado, en esta investigación se busca comprender las prácticas de las organizaciones en la gestión de alianzas multisectoriales dentro del sector educativo peruano respecto al conjunto de factores definidos a partir de la literatura.

En segundo lugar, los estudios exploratorios se enfocan en comprender un tema o problemática poco estudiada (Baptista et al. 2014; Ponce & Pasco, 2015). En palabras de Saunders et al. (2009), este alcance es particularmente útil si desea aclarar la comprensión de un problema. Específicamente el modelo asociativo Impacto Colectivo no tiene muchos casos de estudio en Latinoamérica, sobre todo en Perú. En ese sentido, su estudio en el país aún resulta nuevo. De igual manera, a este mismo modelo se están incorporando nuevas dimensiones por el propósito de la investigación, luego de la exploración de fuentes bibliográficas teóricas. Finalmente, el trabajo asociativo bajo el marco de asociaciones sociales educativas, las cuales son nuestro sujeto de investigación, tampoco ha sido estudiado en profundidad.

Por ende, no solo se busca describir prácticas de gestión, sino también poder analizarlas bajo un nuevo modelo asociativo y dimensiones que resulten adecuadas para identificar oportunidades de mejora en la asociatividad, en el contexto educativo nacional.

2. Diseño metodológico

El diseño metodológico indica la forma de recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos previamente establecidos en el capítulo de planteamiento de investigación (Baptista et al., 2014; Ponce & Pasco, 2015). En este sentido, existen distintos componentes que lo conforman como el enfoque, estrategia general, horizonte temporal, unidades de investigación y selección muestral.

2.1. Enfoque

Como se ha mencionado, la presente investigación busca recoger las principales prácticas de gestión respecto a dimensiones definidas. Tanto las dimensiones como sus variables específicas no cuentan con mediciones numéricas o estadísticas. Al contrario, la naturaleza de la gestión de las asociaciones y comportamientos organizacionales relacionados no cuentan con una serie establecida de pasos consecutivos ni predictivos. Por ende, el enfoque bajo el cual se realiza este estudio es cualitativo. Al contar con un alcance exploratorio, es recomendable establecer un enfoque que permita responder las preguntas de investigación y poder perfeccionarlas en el camino según los hallazgos que se encuentren (Baptista et al., 2014). Bajo este enfoque existe mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio y es posible la retroalimentación de las distintas dimensiones que se estudien. Asimismo, a diferencia del enfoque cuantitativo, se puede conocer la realidad en toda su complejidad y a mayor nivel de profundidad, e identificar tendencias desde una visión global que no se reducen ni generalizan de manera probabilística o estandarizada (Baptista et al., 2014; Saunders et al. 2009).

2.2. Estrategia general

De acuerdo con Ponce y Pasco (2015) existen diversas estrategias de investigación; sin embargo, las de mayor uso son el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación-acción. En este estudio, se desarrollará una estrategia de estudio de caso múltiple, la cual, según Harrison (2002), permite la comprensión profunda de un fenómeno en un contexto específico y de acuerdo con el marco de trabajo propuesto (como se citó en Pasco & Ponce, 2015). Dentro del sector educativo peruano existe una amplia cantidad de alianzas. No obstante, la existencia de organizaciones que propician asociaciones entre actores de distintos sectores especializadas en este tipo de gestión son pocas. En ese sentido, para el propósito de esta investigación, se seleccionó a Perú Te Quiero y Empresarios por la Educación. Estos dos casos cuentan con años de experiencia dentro del sector educativo y han logrado forjar redes de conexión entre actores públicos, privados y del tercer sector con el propósito de desarrollar iniciativas y proyectos para la mejora de la situación educativa actual. Además, su línea de acción no se limita geográficamente a alguna

región o comunidad del país, sino que poseen un alcance nacional. Por ende, se considera que se obtendrá una amplia cantidad de información a partir del estudio de estos actores y el rol que cumplen dentro del sector educativo.

2.3. Horizonte temporal

De igual manera, resulta importante aclarar el horizonte temporal de la investigación, pues permite evidenciar la delimitación del recojo de información según el tiempo. Debido a recursos como tiempo y dinero, este estudio se realiza bajo un horizonte transversal. Este tipo de horizonte se refiere a que los datos relevantes sobre las unidades de análisis serán recogidos en un periodo determinado de tiempo (Ponce & Pasco, 2015). Al contrario del horizonte longitudinal, no se evalúa una evolución de un fenómeno durante periodos extensos de tiempo. Al ser una investigación académica, este trabajo cuenta con un aproximado de cuatro a cinco meses para ser elaborado.

2.4. Unidades de investigación y selección muestral

El sector educativo en el Perú, como se mencionó en el marco contextual, posee gran cantidad de actores que intervienen para que sea posible alcanzar los objetivos deseados. Entre ellos surgen alianzas para distintas iniciativas que se enfocan en las diferentes problemáticas dentro del sector. Por ello, esta investigación se centra en aquellas organizaciones que han logrado formar asociaciones y sirven con vinculación antes alianzas multisectoriales. Su aporte y experiencia son puntos claves para el presente estudio. Por consiguiente, se seleccionó dos organizaciones educativas peruanas que promueven asociaciones multisectoriales. Cada una de ellas presenta área de directorio, áreas de ejecución de proyectos, área de comunicaciones y áreas de gestión de aliados, las cuales para fines de esta investigación serán las unidades de análisis. Por otro lado, como unidades de observación se consideró a aquellos colaboradores que conforman las áreas mencionadas. En este sentido, dependiendo de la unidad de análisis, puede ser tan solo una persona quién lo maneje o un grupo de personas en distintas áreas o en la misma. En concreto, las unidades de observación serán aquellos actores que permitan el recojo de información a profundidad para que la unidad de análisis pueda ser estudiada en su totalidad según el fenómeno de la investigación (Ponce & Pasco, 2015).

Por otro lado, según la clasificación de unidades de observación expuesta por Ponce y Pasco (2015), existe una distinción entre censo y muestra. Para el caso de esta investigación se ha optado por una muestra, debido a la amplia cantidad de actores dentro del sector a estudiar. Esto permite seleccionar las organizaciones más adecuadas para el análisis. Sin embargo, resulta importante aclarar que la selección muestral es no probabilística. No se utiliza estadística para dicha elección, como sí ocurre en muestras probabilísticas (Baptista

et al. 2014). El criterio escogido para la elección fue la experiencia y tamaño de las alianzas educativas mencionadas. Las dos cuentan con conocimientos sobre la gestión de alianzas, debido a que es una práctica que han incorporado a sus organizaciones años atrás. Además, manejan un portafolio extenso de aliados de diversos sectores.

2.5. Matriz de consistencia

Esta es una herramienta que permite plasmar la concordancia entre objetivos específicos de la investigación, variables establecidas y tanto fuentes como técnicas de recojo de información (Pasco & Ponce, 2015). Con la finalidad de corroborar la coherencia de la investigación, se ha elaborado la matriz de consistencia siguiendo las secciones anteriormente mencionadas (Ver Anexo A).

3. Herramientas de recojo

En este caso, para recolectar información se recurrió a revisión de fuentes bibliográficas y entrevistas con expertos que permitieron la construcción de las dimensiones que usamos en esta investigación. Además, como el enfoque de investigación es el cualitativo, la herramienta que nos permitió salir a campo es la entrevista a profundidad. Según Ibert et al. (2001), este es un proceso en el que se busca recolectar data discursiva para analizar, y esta data debe reflejar el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados (como se citó en Ponce & Pasco, 2015).

En cuanto a las fuentes primarias se realizaron 20 entrevistas a profundidad a los participantes de las alianzas, así como responsables de proyectos y establecimiento de alianzas en cada caso. Dentro de las 20 entrevistas, 3 se realizaron a expertos en temas relacionados a Asociaciones Multisectoriales e Impacto Colectivo. Respecto a las fuentes secundarias, se realizó una revisión bibliográfica de artículos, libros, tesis, entre otras fuentes que desarrollan temas relativos a Asociaciones Multisectoriales, Impacto Colectivo y la información contextual sobre el sector educativo. Además, se revisó la información disponible de nuestros casos en sus respectivas páginas web.

Tabla 8: Organizaciones seleccionadas y entrevistados

Nombre de la organización	Personas entrevistadas	Cargos
Colaboradores y aliados de ExE		
MAB	Luz María Del Risco	Líder de Desarrollo Socioemocional
Asociación UNACEM	Elba Huancaya	Jefa de Educación
Osmia	Jaime Ulloa	CEO
ExE	Laura Campos	Coordinadora General de Programas
ExE	Maria Claudia Marín	Jefa de comunicaciones
ExE	Maritza Sanchez	Ex coordinadora de proyectos educativos contecnologías
Viva Valores	Mariana Zarate	Cofundadora y Directora de Programa
Colaboradores y aliados de PTQ		
Nic Maish	Luis Nevado	Gestor del centro de escucha
Perú Te Quiero	Elisa Nevado	Líder estratégica del proyecto de atenciones psicológicas
Perú Te Quiero	Camila Vásquez	Coordinadora General
Perú Te Quiero	José Antonio Alva	Director de Perú Te Quiero Aprendiendo
Es Hoy	Verónica Sifuentes	Gerente general
IPAE	Leticia Malaquio	Gerente del Centro por la Educación
UNESCO	Angela Bravo	Oficial de Gestión e Incidencia en Educación
Enseña Perú	Grace Solano	Coordinadora de Marca y Acción Colectiva
ANIA	Joaquín Leguía	Director Ejecutivo
Expertas en alianzas multisectoriales en el Perú		
Soluciones Conjuntas	Silvana Caro	Directora Ejecutiva
Soluciones Conjuntas	Faride Nazar	Ex Consultora en Innovación Social y Gestión dealianzas
Soluciones Conjuntas	Lucia García	Coordinadora de Desarrollo Social

4. Secuencia metodológica

En esta investigación se realizará un estudio de casos múltiples, cuya importancia radica, según Yin (1994), en que se encarga de estudiar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, de forma especial cuando los límites entre el contexto y el fenómeno no se evidencian con claridad (como se citó en Castro, 2010). Es decir, es importante para establecer una relación entre fenómeno y contexto. Al respecto, Castro propone 3 fases para este tipo de estudios.

Figura 17: Secuencia metodológica de estudio de casos múltiples



4.1. Fase teórica / Revisión documentaria

Para esta primera fase se profundizó en los temas relacionados a la investigación. En primer lugar, se investigó en artículos y libros sobre asociatividad multisectorial, modelos como el de Asociaciones Público Privadas, Multi Stakeholder Initiative e Impacto Colectivo, así como información relevante del contexto. Luego de ello, se consideró lo propuesto por los modelos mencionados en cuanto a su relación con el sector educativo y si son más cercanos a una perspectiva de stakeholders o a una de sistemas abiertos. Con esa información se construyeron las dimensiones propuestas en Impacto Colectivo (llamadas “condiciones” en la teoría), en complemento con otros autores, como Zimmermann (2004), Huerta (2000), Crespo y Parra (2019). Posteriormente, estas dimensiones fueron revisadas por 1 experta en asociatividad multisectorial y 1 experta en metodología, antes de realizar las entrevistas. Adicionalmente, nuestra tesis fue revisada por la profesora Katherine Alva, quien nos brindó comentarios para mejorar la presentación del documento.

Tabla 9: Expertos para la validación de metodología y factores

Fase de validación de metodología y dimensiones	
Expertos en asociatividad multisectorial	
Susy Milagros Caballero Jara	Gerenta de la fundación Niños del Arco Iris
Katherine Alva	Docente de la FGAD de Gestión de Proyectos Sociales
Expertos en metodología	
Martha Marianella Pachecho Mariselli	Docente de Métodos de Investigación Cualitativa

4.2. Fase de trabajo de campo / Recolección de información

En esta fase se realizaron entrevistas individuales con los responsables de las alianzas seleccionadas como caso de estudio, así como a los líderes de proyectos y colaboradores en general. La información brindada por ellos fue de vital importancia para contrastar la realidad de la gestión de las alianzas respecto a las dimensiones construidas en la fase anterior. Además, esta información posteriormente fue codificada para su posterior análisis. Para ello fue importante el uso de WebQDA.

4.3. Fase analítica / Análisis de resultados

Finalmente, con la información codificada, se establecieron patrones en las respuestas de los entrevistados para saber si es que en nuestros casos se cumplía o no con lo propuesto por las dimensiones que se construyeron. Luego, estos hallazgos se validaron con una experta en temas de asociatividad multisectorial y docente de la FGAD de Gestión de Proyectos Sociales (Ver Tabla 9) para posteriormente redactar las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En el presente capítulo se presentan los hallazgos identificados a partir de las entrevistas realizadas a los colaboradores de cada una de las dos organizaciones estudiadas (EXE y PTQ) y sus aliados, con el objetivo de conocer cómo están presentes las condiciones que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo en la gestión de estas alianzas multisectoriales. Luego del desarrollo de los hallazgos, se presenta el análisis de las condiciones a partir de la revisión literaria teórica y contextual de la asociatividad y situación educativa peruana, respectivamente; los resultados de las entrevistas a participantes de los casos estudiados y las posturas de expertas en la gestión de alianzas multisectoriales. Asimismo, se ha identificado el nivel de criticidad de las condiciones a partir del análisis de la valoración por los entrevistados y la revisión de la teoría y marco contextual.

1. Identificación de prácticas para Impacto Colectivo

En la siguiente sección se presentan las prácticas identificadas en cada una de las condiciones del modelo Impacto Colectivo. Con ello se busca evidenciar y analizar las prácticas con relación a las condiciones estudiadas en los casos de ExE y PTQ, las cuales, si bien son organizaciones que articulan alianzas entre varios actores, poseen diferencias entre sí. Como se menciona en el capítulo de marco contextual, Empresarios por la Educación cuenta con tres iniciativas propias actualmente (Inclusión digital, Escuelas afectivas y Aprender para crecer), una en cada una de sus tres líneas de acción (Inclusión de TIC, Habilidades emocionales y Gestión y calidad educativa); mientras que en simultáneo busca articular las iniciativas que se registran en su plataforma de interconexión. En el caso de Perú Te Quiero, actualmente se gestiona el concurso Volver Mejor, el cual es un concurso que promueve las buenas prácticas de los colegios a nivel nacional con respecto a la vuelta a clases presenciales.

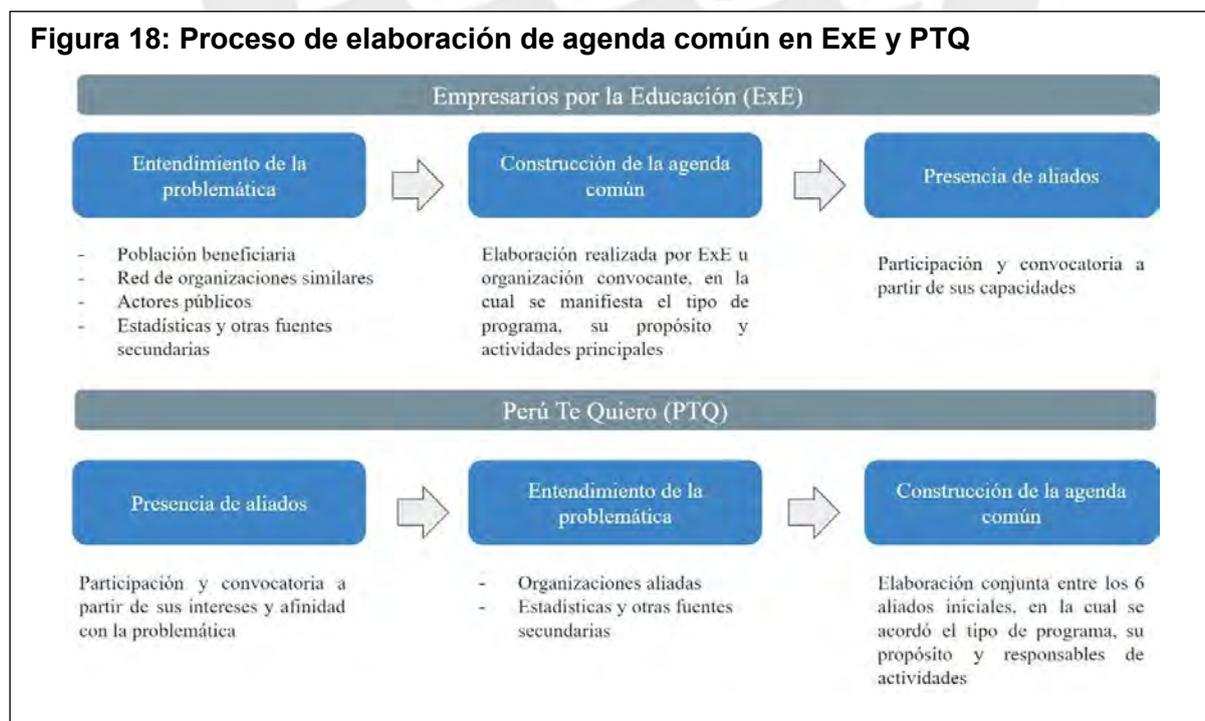
1.1. Agenda común

Según la teoría planteada por Kania y Kramer (2011), la agenda común se refiere a la visión compartida sobre el cambio que desea realizar, la cual debe partir de un enfoque conjunto del entendimiento de la problemática social. En este sentido, se encontraron hallazgos con respecto a tres variables de esta definición: la participación de los socios en la elaboración de la agenda, la existencia de una visión compartida del cambio y la comprensión de la problemática. Si bien es evidente la presencia de una agenda común tanto los proyectos de ExE como en PTQ, se pueden notar diferencias en cuanto a la colaboración de los socios y las fuentes a las que se recurre para comprender el problema a tratar respecto a la educación.

En primer lugar, está presente la participación de los socios en la elaboración de la agenda común en ambos casos. Sin embargo, se identificó tres momentos claves de este proceso que en ExE y PTQ se dan de manera diferente: el entendimiento de la problemática, presencia de aliados y la construcción de la visión (ver Figura 18). Por un lado, una organización puede partir de su entendimiento de la problemática educativa para luego construir una visión del proyecto y corroborarla con aliados que se sumen a la alianza. Esto sucede en algunos proyectos de ExE, debido a que, según L. Campos, coordinadora general de programas en ExE, los aliados se asocian a aquellas iniciativas según sus objetivos organizacionales y la ubicación geográfica a trabajar (comunicación personal, 08 de junio, 2022; comunicación personal 27 de junio, 2022).

Por otro lado, el segundo escenario en cuanto a la construcción de la agenda común es la participación conjunta de las organizaciones desde un inicio, lo cual se ejemplifica en Volver Mejor de PTQ. De manera espontánea, ocho organizaciones preocupadas por el retorno a clases se reúnen para conversar sobre los problemas que conllevaba, para luego crear una visión y agenda común, según lo explica J. Alva, director de PTQ (comunicación personal, 28 de junio de 2022). Sin embargo, J. Alva y C. Vasquez, director y coordinadora general de Perú Te Quiero Aprendiendo, reconocen que hubiera sido casi imposible la construcción conjunta de la agenda con todos los actores, debido a la disponibilidad de tiempo y complicaciones para llegar a acuerdos con perspectivas tan distintas (comunicación personal, 28 de junio de 2022; comunicación personal, 21 de junio de 2022).

Figura 18: Proceso de elaboración de agenda común en ExE y PTQ



En segundo lugar, en base a lo presentado se puede notar que existe una visión compartida, ya que, pese a no estar necesariamente desde el inicio, los socios participan de la agenda común y concuerdan con el objetivo central de la iniciativa. Sin embargo, las visiones de las iniciativas no siempre cuentan con una perspectiva de cambio a largo plazo en el sistema educativo. Volver Mejor de PTQ surge de una problemática bastante puntual que nació a partir de la cuarentena. El regreso a clases resaltó una de las urgencias que existían en la educación peruana, por lo que PTQ decidió afrontarlo a través de la premiación de prácticas de calidad educativa con el fin de promoverlas. No obstante, no se plantea un soporte al desarrollo de capacidades de los estudiantes o maestros para hacer sostenibles resultados a nivel local o nacional, generando así una visión más práctica para la iniciativa. Por otra parte, los proyectos de ExE surgen a partir de problemas complejos ya existentes en la educación como es la carencia de tecnología y su aplicación en las aulas, el bajo nivel educativo en cuanto lectura y matemáticas, entre otros (Gestión, 2020).

En tercer lugar, en los dos sujetos de estudio se pudo encontrar cuatro fuentes de datos que les sirvieron a las organizaciones para poder construir la agenda común. Tanto en ExE como en Volver mejor se apoyaron del contacto y comunicación con otras organizaciones. Por ejemplo, ExE es parte de Reduca, que es una red latinoamericana de organizaciones enfocada en el sector educativo de su respectivo país, en este espacio se realiza un intercambio de experiencias, conocimiento, de trabajo ejecutado y de posicionamiento del tema. Asimismo, ExE e IPAE al tener como principal interés la educación peruana comparten conocimientos y contactos para realizar proyectos con este fin (L. Malaquio, comunicación personal, 15 de agosto, 2022). Un caso similar ocurre con el programa Volver Mejor de PTQ, que en un momento inicial se integraron los representantes de ocho organizaciones (PTQ, IPAE, UNESCO, Enseña Perú, Mosaico, Toronja, Fundación Niños del Arcoiris y Ania) en reuniones semanales para analizar la problemática, entrar en acuerdo y construir la visión.

Tabla 10: Fuentes de la problemática educativa dentro de una alianza

Fuente de información	Información requerida	Tipos de actores	Metodología de recojo
Organizaciones aliadas	Problemáticas de la educación, oportunidades de mejora	Redes educativas, aliados corporativos, aliados del proyecto, think tanks	Reuniones periódicas

Tabla 10: Fuentes de la problemática educativa dentro de una alianza (continuación)

Población beneficiaria	Necesidades e intereses de la población	Líderes comunitarios, padres y madres de familia, estudiantes, docentes, directores	Reuniones periódicas, encuestas, conversaciones informales
Instituciones públicas	Situación actual educativa, necesidades de la población, objetivos educativos nacionales y/o locales	MINEDU, UGELES, DREs, municipalidades	Reuniones periódicas
Academia	Problemáticas de la educación, oportunidades de mejora, datos estadísticos	Autores varios	Revisión bibliográfica

Por otro lado, también para ambos casos se han basado en la comunicación directa con la población beneficiaria. Al respecto, la entrevistada número 5, aliada de ExE, explica que, si bien se tiene una relación muy cercana con los beneficiarios, por ejemplo, los maestros, no es que se tenga una base de datos de ellos, ya que sería un recurso difícil de realizar y mantener (comunicación personal, 27 de junio, 2022). Al contrario, se aprovecha el acercamiento que los voluntarios y el personal que trabaja en campo tienen en el día a día para identificar estas preocupaciones sobre la iniciativa y colocarlas en un mapa de empatía o ir corroborando la visión común, pero no existen reuniones puntuales para identificar ello. Por otro lado, según la líder del programa Volver Mejor, se busca mantener esta comunicación directa con los colegios para identificar así sus buenas prácticas en cuanto al retorno a clase (C. Vasquez, comunicación personal, 21 de junio de 2022). Sin embargo, con estos colegios no se ha tenido la coordinación para su participación continua en la construcción de la agenda común, solo con el fin de corroborarla. Esto se debe a que requeriría una gran cantidad de recursos y tiempo para conocer la perspectiva de cada centro educativo en el Perú.

En algunos casos, sobre todo cuando se trabaja con estudiantes, es importante el contacto con organizaciones públicas que apoyarán también en tener una delimitación de la zona a impactar. Según señala la líder de desarrollo emocional en MAB, aliada de ExE, L. M. Del Risco, se recurre al contacto directo con las Ugeles, DREs o Minedu para corroborar que se está trabajando en base a un objetivo que ellos priorizan en el territorio y a nivel nacional (comunicación personal, 07 de junio de 2022). Sin embargo, una limitante que existe al momento de integrar participantes a la colaboración de la agenda común es la participación del sector público, debido a la alta rotación, preocupación de intereses particulares y alta burocracia. Según la ex coordinadora de proyectos educativos con tecnologías en ExE, M. Sanchez, hay una preocupación de estas instituciones por su imagen al firmar un convenio,

lo cual demora la consolidación de la alianza y, en ciertos casos, la iniciativa nunca llega a darse (comunicación personal, 30 de junio de 2022).

1.2. Sistema de medición

Parte de la importancia de contar con un sistema de medición compartido consiste en tener una serie de indicadores que sienten las bases respecto a cómo se va a medir e informar el progreso de la iniciativa. En este sentido, será necesario contar con un método de recopilación de datos para que estos indicadores sean medidos a nivel comunitario y organizacional. Para ello, se consideran como principales variables la existencia de un conjunto compartido de indicadores y métodos de recopilación de datos para medir el progreso, el grado de transparencia en los canales de comunicación respecto a estos indicadores y la comprensión de la importancia del sistema de medición compartido por parte de los socios. Ante ello, tanto ExE y PTQ cuentan con indicadores que se comunican a sus aliados. No obstante, los tipos de indicadores y su formulación se diferencian.

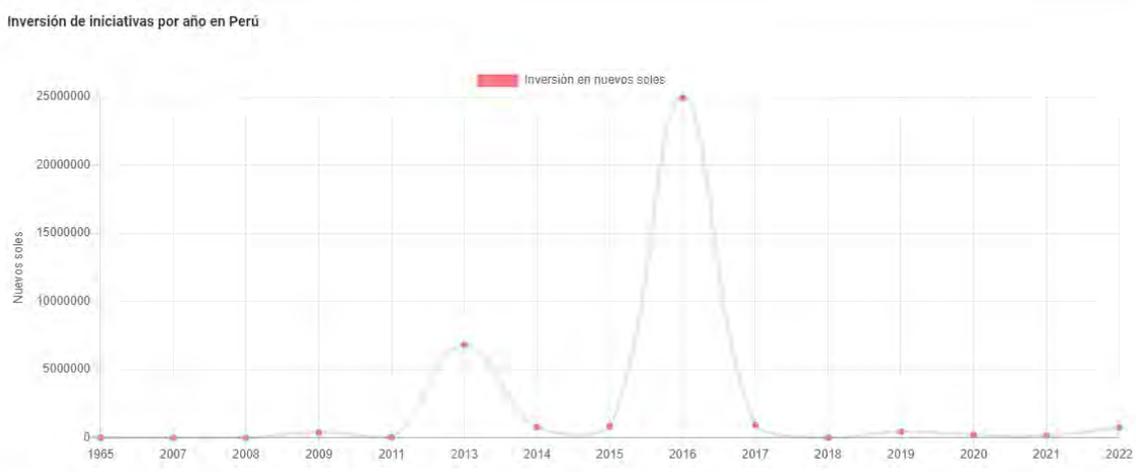
Respecto a la presencia de indicadores de impacto en ExE, cuando se trabaja por el desarrollo de capacidades o educación digital, se hace el monitoreo de cómo se inicia y cómo se avanza respecto a los conocimientos de los beneficiarios. Para ello, se toma como base las Evaluaciones de Desempeño Docente realizadas por el Minedu (M. Sanchez, comunicación personal, 30 de junio de 2022). De igual manera sucedió en el programa “Directores emprendedores” realizado en conjunto con Viva Valores, en donde se inició midiendo indicadores de asistencia a las capacitaciones, y en ediciones posteriores se incluía la evaluación a las capacidades de los docentes (M. Zarate, comunicación personal, 11 de agosto, 2022).

En PTQ no se menciona la misma práctica, pues la iniciativa “Volver Mejor”, al ser un concurso, el principal indicador que ahora se maneja es la cantidad de postulaciones a las cuales quieren llegar (J. Alva, comunicación personal, 28 de junio de 2022). IPAE, uno de los socios en Volver Mejor, se encargó de construir la rúbrica de evaluación, pero no del desempeño de la iniciativa, sino del formulario a evaluar a los colegios participantes. Los componentes de esta rúbrica son Cultura de bienestar en la escuela - Soporte socioemocional, Valoración y atención a la diversidad de aprendizajes, Innovación en el uso de espacio educativo, Empleo de estrategias de aprendizajes híbridos, Comunidades de aprendizaje entre docentes, Compromiso de los diversos actores de la Comunidad Educativa y Visión compartida al PEN 2036 (Proyecto Educativo Nacional).

Por otro lado, en cuanto a la comprensión de la importancia de los sistemas de medición compartido en ambos casos se evidenciaron complicaciones en cuanto a la comunicación y recolección. En cuanto a la plataforma de interconexión ExE, las empresas

no otorgan información sobre sus indicadores de impacto o solamente muestran información en cuanto al alcance, debido a las malas interpretaciones que puedan surgir con respecto a sus intereses y su capacidad de financiamiento. Por ende, la entrevistada número 5, aliada de EXE menciona que deben hacer un seguimiento constante de esta información recalcando su importancia dentro de las iniciativas (comunicación personal, 27 de junio, 2022). En la figura 19, se evidencia un claro desequilibrio en cuanto a la información con respecto a la inversión a lo largo de los años, lo cual se debe a que son datos sensibles para las empresas. Esta situación muestra que a pesar de que existen organizaciones como Empresarios por la Educación que se preocupan por recoger y comunicar información sobre el impacto, no siempre es una práctica común entre otras organizaciones, debido a la desconfianza.

Figura 19: Inversión de iniciativas inscritas en ExE Interconexión



Fuente: Empresarios por la Educación. (s.f.)

Asimismo, a la fecha de la redacción de esta investigación, no se cuenta con todos los indicadores construidos en cuanto a Volver Mejor, pues en etapas posteriores se identificará mejor los que se medirá, lo cual no significa que no se comprenda la importancia de contar con indicadores. Lo que se sabe es que cada comité de Volver Mejor cuenta con sus propios indicadores de trabajo (C. Vasquez, comunicación personal, 21 de junio de 2022). Cuando se tienen proyectos que se desarrollan por hitos como es Volver Mejor, la medición de indicadores no suele ser un proceso elaborado detalladamente desde el inicio. Con respecto a ello, J. Alva, director de PTQ, señala:

“[...] podríamos tener indicadores de partida de postulaciones y al alcance, claro que lo tenemos, pero como un indicador que evalúe el impacto como tal creo que todavía no lo tenemos, [...] todavía no sabemos qué cosas va a llegar y no sabemos cómo van a llegar los finalistas a la pasantía, quizás ahí hay algún tipo de indicador en el que

podamos cómo medir de alguna manera su llegada [...] no es tan sencillo de plantearse, no nos hemos detenido a pensarlo todavía tampoco por eso mencionaba que es un pendiente” (comunicación personal, 28 de junio de 2022).

Figura 20: Ejemplo de comunicación externa de resultados ExE, Escuelas Afectivas, 2021



Fuente: Instagram ExE (2022)

Figura 21: Ejemplo de comunicación externa de resultados de PTQ, Volver Mejor, 2022



Fuente: Instagram Volver Mejor y Perú Te quiero (2022)

Por último, los resultados finales y durante los proyectos se comunican de manera externa a través de redes sociales en ambos casos de estudio. Sin embargo, en ExE también generan memorias anuales (ver Figura 20) para la comunicación externa. Mientras que, de

manera interna, dan a conocer estos indicadores a través de un boletín mensual (ExE, s.f.), el cual no siempre se elabora. En el caso de PTQ, el indicador que tienen hasta la fecha es comunicado internamente a través de reuniones periódicas entre los comités. Cabe recalcar que esta información es principalmente recogida por el comité de postulaciones.

1.3. Actividades de refuerzo mutuo

Parte importante de las iniciativas estudiadas es la participación de diversos actores en un conjunto específico de actividades en las que se distingue y se plasman en un plan general, de modo que apoye y se coordine con las acciones del resto (Kania & Kramer, 2011). En este sentido, para esta condición se consideran 3 variables según el concepto: coordinación entre socios para lograr resultados que se complementen, compromiso con su aporte y la existencia de un plan de trabajo que plasme las actividades de cada socio. Ante ello, se evidencia que en ambos casos de estudio los socios desempeñan 3 roles principales; sin embargo, PTQ cuenta con una división por comités. Asimismo, respecto al plan de trabajo que evidencia las tareas de cada organización, en ExE se desarrolla lo que puede ser denominado un plan estratégico y plan operativo de la totalidad del proyecto. Mientras que, en Volver Mejor, solo se desarrolla el plan operativo por hitos y según cada comité.

En cuanto a la coordinación para una participación complementaria, se consideran roles definidos en la mayoría de los proyectos en ExE. L. M. Del Risco, comenta que los roles frecuentes son la organización que realiza la acción de convocatoria, el del sponsor o la empresa que realiza el financiamiento y la institución del Estado como el Midis, el Minedu, las DREs, entre otros (comunicación personal, 07 de junio, 2022), como se detalla en la tabla 11. ExE suele tener el rol de convocante, cuyas responsabilidades son la comunicación y visibilidad, el relacionamiento con autoridades y otras instituciones aliadas, monitoreo y reportes de indicadores dentro de las iniciativas que se realizó previamente.

Tabla 11: Principales roles dentro de una alianza en ExE

Tipos de roles	Tipo de organización	Objetivos
Convocante	Organización social	Convocatoria de aliados, relacionamiento entre actores, seguimiento y reportes de la iniciativa
Sponsor	Empresa privada	Financiamiento total o parcial de la iniciativa
Institución pública	Ministerios, Ugeles, DREs	Identificación de necesidades de la población beneficiaria

No obstante, estos roles mostrados en la tabla 11 no son los únicos. Uniéndose a las actividades propuestas por la organización convocante, se suman otras organizaciones aliadas que a partir de su expertise apoyan, en este caso, a ExE para la implementación de

objetivos. Por ejemplo, ExE junto a Instituto Apoyo realizan actualmente el proyecto “Escuela Indagadoras” en el cual se busca capacitar a docentes de Ucayali en enfoques STEAM+H. Esta organización cooperante es la que brinda las capacitaciones a partir de su expertise en este enfoque, mientras que ExE gestiona la logística con los beneficiarios del proyecto. Estas organizaciones que se suman pueden ser empresas privadas, organizaciones internacionales o sociales nacionales, y no hay una cantidad definida, pues depende del proyecto. De esta manera logran tener roles que se complementan y evitan dualidades de resultados.

Dentro del programa Volver Mejor de PTQ se plantearon las bases para poder desarrollar el proceso del concurso de manera transparente, lo cual resulta complejo al tener que realizar todas las actividades. Por ello, se contactaron con diversas organizaciones para poder desarrollar el proceso con base en su experiencia y así formaron 4 comités con objetivos específicos, además de la dirección ejecutiva.

Tabla 12: Comités de trabajo dentro de Perú Te Quiero (Volver Mejor)

Área	Funciones	Organizaciones líderes
Dirección ejecutiva	Dirigir y supervisar las actividades del proyecto y de los comités en total	-
Comité de concurso	Seguimiento y monitoreo del proceso de concurso	IPAE
Comité de postulaciones	Elaboración de rúbrica de evaluación	Munai, PTQ
Comité de producción	Conseguir y administrar los fondos para el evento final	Enseña Perú, Es Hoy
Comité de comunicaciones	Establecer estrategia comunicacional	UNESCO

Por otro lado, en cuanto al compromiso de los socios en participar y cumplir con sus responsabilidades es posible notar una diferencia en el involucramiento de los actores de ambos casos de estudios. La organización convocante se encuentra presente de inicio a fin de la iniciativa, ya que es la que construye la agenda común y se encarga de la coordinación del proyecto en general. Por lo tanto, el grado de participación es alto. Caso similar ocurre con las demás organizaciones cooperantes que también se involucran en las actividades diarias del proyecto. Sin embargo, estas cuentan con un ligero menor nivel de participación, debido a que no siempre participan de la construcción inicial de la agenda común.

Al tener una gran cantidad organizaciones cooperantes no todos tienen el mismo nivel de participación. En el caso de Volver Mejor específicamente, esta iniciativa contaba con 6 organizaciones iniciales y en la actualidad son cerca de 45; sin embargo, todos son voluntarios. Ante esta situación cada organización brinda su apoyo según los recursos que tengan; es decir, algunos estarán en ciertas reuniones, otras dan ideas, otras involucran a su

propio personal para tareas operativas, colaboran con difundir cierto contenido en redes, etc (V. Sifuentes, comunicación personal, 12 de agosto de 2022). En este sentido, según la perspectiva de M. Zarate y A. Bravo, al pasar el tiempo ciertos compromisos deberían ser renovados con el fin de no perder aquellas organizaciones que cumplen roles operativos (comunicación personal, 11 de agosto, 2022; comunicación personal, 29 de agosto de 2022). Tal como agrega también Verónica, al momento de diseñar la estrategia de la iniciativa existen varias personas que opinan, pero para realizar las tareas del día a día se necesita de mayor ownership. Además, con el tiempo puede surgir una desmotivación por parte de ciertas organizaciones de continuar con la iniciativa, ya sea por falta de recursos o también la desalineación de sus objetivos institucionales con el del programa. Por ende, se puede encontrar un mayor nivel de relación ante una mayor cantidad de aliados, el nivel de participación de cada una de estas sea de mayor variabilidad. En el caso de los proyectos de ExE cuyos aliados no pasan de 10 organizaciones o actores.



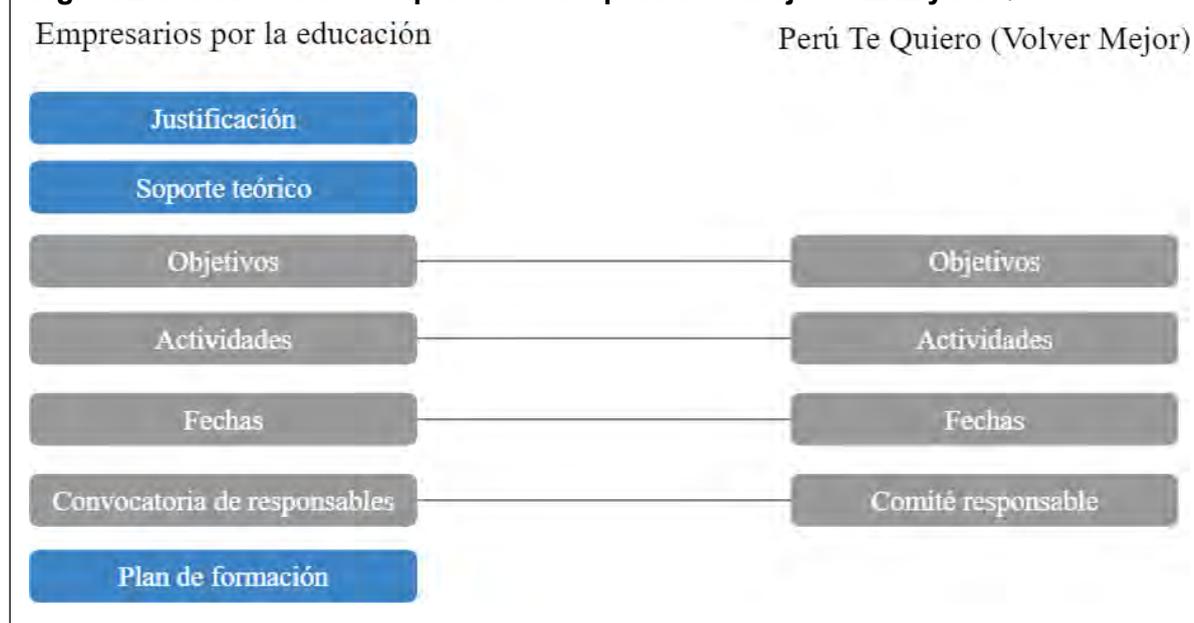
Por otro lado, la empresa sponsor no siempre se encuentra desde el inicio. Tanto en el caso de ExE como en Volver Mejor de PTQ, una vez ya está establecida la agenda común y el plan de trabajo es que se identifica la necesidad de financiamiento. No obstante, como menciona M. Zarate, la agenda y el plan deben de ser del agrado del sponsor, por lo que puede sufrir variaciones al momento de presentarse (comunicación personal, 11 de agosto de 2022). Además, si bien la empresa que cumple este rol apuesta por la visión y resultados del proyecto, no cuenta con un nivel de involucramiento igual a las organizaciones que realizan las actividades, siendo este bajo. Quienes también cuentan con un nivel de

participación bajo es la academia, pues normalmente es requerida solo para la elaboración de la agenda común.

Otros dos roles que son importantes en una alianza, pero se encuentran en un nivel medio de involucramiento, son las instituciones públicas y la sociedad civil. Tanto las DREs, UGELES como las municipalidades son claves para que exista un alineamiento entre los objetivos educativos nacionales y los del proyecto, aparte que ayudan a tener un acercamiento a la población e instituciones educativas. A pesar de que se necesite un nivel de participación alto, este se ve impedido por los intereses de los funcionarios, así como su alta rotación (M. Sanchez, comunicación personal, 30 de junio de 2022). Por otro lado, la sociedad civil cuenta con un grado de participación medio-bajo. Esto ocurre porque dependerá de la alianza y proyecto si son incorporados de manera directa para recoger sus necesidades o se buscan fuentes secundarias para conocerlas. De igual manera, se tiene que buscar la opinión de la población sobre todo en la elaboración de la agenda común.

Como se mencionó anteriormente, las responsabilidades de cada uno de estos actores se articulan y se evidencian en el plan de trabajo. En ExE, tal como señala L. Campos, este plan de trabajo se realiza al comienzo de la iniciativa de manera anual, salvo las empresas aliadas requieran este plan durante todo el tiempo que este vaya a durar, que por lo menos sería 3 años (comunicación personal, 08 de junio de 2022). El plan que se presenta incluye la justificación, objetivos, soporte teórico con enfoques, la descripción de las actividades, fechas y a quién van a convocar. Incluso se incluye el plan de formación de los beneficiarios en donde se incluye también los tipos de evaluación, cómo se va a recoger esta información, el número de frecuencia y material que se va a entregar. Si bien este plan dentro de la alianza lo denominan plan operativo, es notable que también cuenta con componentes de un plan estratégico como lo son los objetivos y el enfoque teórico, además de cubrir una temporalidad a largo plazo.

Figura 23: Relación de componentes del plan de trabajo de ExE y PTQ



En PTQ con Volver Mejor más que un plan de trabajo general de todo el programa, se trabajan con hitos, de acuerdo con E. Nevado, que especifican las actividades y su cronograma principalmente (comunicación personal, 23 de junio de 2022). El plan de trabajo se va trabajando conforme va avanzando el programa, a través de reuniones en donde se coordinan las metas y cada comisión lo plasma según las fechas correspondientes. Por ejemplo, según detalla el director ejecutivo de Ania, J. Leguía, es el propio plan operativo de la comisión de postulaciones que consistió como primer hito en el poder llevar a un consenso y estándares, el segundo fue presentar estos a la asamblea general que los integran y que sea parte de la rúbrica de postulación, mientras el tercer hito, el actual, es que cuando se presenten las postulaciones, tener un equipo evaluador para que haga cumplir los estándares (comunicación personal, 29 de agosto de 2022). Este plan puede sufrir cambios a medida que se va avanzando, ya sea por un entendimiento más profundo de la problemática como también cambios en el contexto de la comunidad beneficiaria como de la situación de los mismos aliados.

1.4. Comunicación continua

Esta condición es parte del modelo por la necesidad de construir confianza, crear una motivación común y objetivos en conjunto (Preskill et al., s.f). Según los hallazgos recabados, esta confianza se construye gracias a involucrar a los participantes durante tres momentos: el primer acercamiento con la alianza, la toma de decisiones, y el uso de medios de comunicación. En los hallazgos a profundizar están presentes las siguientes variables: el involucramiento mostrado mediante participación activa en reuniones, y la aplicación de reuniones periódicas por parte de los equipos de trabajo.

En primer lugar, se mencionará los hallazgos casos con relación a la comunicación continua durante el primer acercamiento, donde se evidencia la primera variable (involucramiento mostrado mediante participación activa en reuniones). En ExE, se descubrió que es complicado generar confianza entre las partes en ese momento inicial sin comprender el rol del otro. Ese fue el caso de la responsable de comunicaciones en ExE, M. Marín, quien se esforzó para ganar reconocimiento en las dinámicas del equipo de trabajo de campo, y lo logró cuando entendieron que su rol, más allá de elaborar afiches y merchandising, consistía en crear espacios de confianza y proponer ideas para mejorar las relaciones con la comunidad (comunicación personal, 08 de junio, 2022).

Retomando lo propuesto por Preskill et al. (s.f.), la confianza es un aspecto importante dentro de la alianza. Pero en este caso, desconocer las funciones del puesto de un miembro del equipo fue una barrera para construir relaciones. Las acciones basadas en el desconocimiento pueden devenir en que el otro perciba su labor como menos relevante. Además, hay que considerar que, si bien ella tuvo una actitud proactiva y resiliente para lograr que su trabajo sea reconocido, no todos poseen la misma actitud frente a las circunstancias descritas, lo que puede concluir en insatisfacción laboral. En otras palabras, un hecho como el mencionado puede afectar negativamente en la participación activa del equipo, debido a una inadecuada integración de ellos a la iniciativa.

En el caso de la iniciativa Volver Mejor, la confianza que tienen las partes con la iniciativa es visible desde el primer acercamiento. Cada viernes por una hora, miembros de distintas organizaciones se unían para formular propuestas frente a los problemas en la educación nacional. Al momento de la redacción de esta tesis son 45 organizaciones participantes, considerando que varias se sumaron en el camino.

Kania y Kramer (2011) resaltaban como importante que los miembros de la alianza cuenten con una visión en la que todos entiendan los mismos objetivos y problema de la misma forma, sin ser obligatorio un consenso unánime. Esto se observa en el origen de Volver Mejor como iniciativa de PTQ, y es una forma de promover la participación activa del equipo. Además, es una muestra de lo planteado por Dyer y Nobeoka (2000), Lorenzoni y Baden-Fuller (1995) y Sydow y Windeler (1998) (como se citó en Müller-Setiz, 2011), porque en la comunicación, el establecimiento de la confianza entre los participantes de la alianza funciona como lubricante social.

En segundo lugar, se hablará sobre la comunicación en la toma de decisiones. En ExE se involucra y guía al equipo de trabajo en este proceso, donde se evidencian las dos variables relacionadas a esta condición (involucramiento mostrado mediante participación activa en reuniones, y aplicación de reuniones periódicas). Si bien cada equipo puede decidir,

la coordinadora de proyectos de ExE, Laura Campos, es participe junto con gerencia, a quien se le reporta semanalmente para presentar solicitudes, avances, etc; los equipos. Ello da cuenta de una participación de todos los socios, en donde, pese al involucramiento de la gerencia, la toma de decisiones no se ejecuta solo desde los altos cargos, sino que los equipos son libres para decidir respecto a sus proyectos.

Además, las reuniones se dan en distintos tiempos dependiendo de con quienes se lleve. L. comenta que el equipo de EXE tiene tres tipos de reuniones: con la presidencia son mensuales y para monitorear el avance respecto a los objetivos anuales; con gerencia semanalmente para reportar el avance de proyectos; y con las organizaciones de la alianza son una o dos veces por semana para coordinar respecto a proyectos Campos (comunicación personal, 08 de junio, 2022).

En Volver Mejor, las decisiones se toman involucrando a los participantes de las reuniones quincenales, donde se reporta avances. Participan solo las organizaciones con un rol más activo, y esa información es trasladada a los demás en cada comisión. De hecho, es inviable que todos los participantes de la alianza estén presentes. El tiempo es un problema para el involucramiento en general, y no solo en la toma de decisiones, porque los miembros de Volver Mejor, en su mayoría, son personas con cargos importantes. Por ejemplo, algunos de los participantes son Álvaro Henzler, CEO de Mosaico Laboratorio; Creativo, Sandro Venturo, gerente general de Toronja; Angela Bravo, Susy Cabellero, gerente general de Fundación Niños del Arco-Iris; Leticia Malquio, gerente del centro por la educación en IPAE, entre otros.

Con relación a lo anterior, es necesario resaltar que el problema para la coordinación de tiempos fue más evidente cuando se estructuraba una visión común, porque era complicado concretar fechas. Posterior a la construcción de la visión, la periodicidad de las reuniones también depende del tipo de reunión. Según lo comentado por L. Malaquio (2022), Gerente por el centro de la educación en IPAE (aliado en la iniciativa) existen las reuniones de comisión, que se dan semanalmente en la mañana, aunque en el tiempo algunas se han suspendido. Además, cada 15 días se da la reunión del consejo directivo.

En último lugar, se hablará del uso de medios de comunicación. En EXE se destaca que para mayor inmediatez se usa Whatsapp, aunque el medio formal de comunicación siempre es el correo electrónico. En Volver Mejor, para demostrar proactividad en la comunicación, Whatsapp también es un medio útil. Según L. Malaquio, de IPAE, en las reuniones de la comisión de organización del concurso suelen participar 6 de 7 personas, pero siempre están todos para coordinar por la red social mencionada (comunicación personal, 15 de agosto, 2022).

En referencia al uso de medios de comunicación, la experta F. Nazar comenta que es necesario que este punto sea explícitamente acordado según cómo se ejerza la comunicación entre los aliados o el modelo que se está estructurando (comunicación personal, 23 de junio, 2022). En ese sentido, es posible afirmar que el uso de Whatsapp como medio, ya sea para una comunicación inmediata (ExE) o para generar confianza (PTQ), es una manifestación de cómo la cultura estructura el trabajo, y de aquello que es valorado en ambos casos.

1.5. Organizaciones centrales de apoyo

De acuerdo con la teoría, contar con organizaciones o personal central de apoyo (backbone) es relevante para gestionar el modelo Impacto Colectivo dentro de las alianzas. Según Kania y Kramer (2011), la organización central debe contar con personal distinto al de las organizaciones participantes. Sin embargo, según la experta en alianzas multisectoriales, F. Nazar, en la práctica, la organización que desempeña este rol suele ser la misma organización convocante dentro de la iniciativa, debido a que la figura de organización central de apoyo como un agente externo especializado es desconocida (comunicación personal, 23 de junio, 2022).

Con base en nuestros hallazgos, se puede decir que las organizaciones que cumplen como organización central de apoyo, desempeñan una serie de roles. Estos, a su vez se relacionan con las siguientes variables: la existencia de una organización central de apoyo que estructure el trabajo con los socios, la capacidad de convocatoria de organizaciones y toma de decisiones sobre su ingreso en la alianza, y seguimiento del cumplimiento de objetivos. En la siguiente tabla se detalla lo mencionado.

Tabla 13: Roles de ExE y PTQ como organizaciones centrales de apoyo

Roles	Empresarios por la Educación	Perú Te Quiero (Volver Mejor)
Estructuración del trabajo con los socios	ExE facilita la ejecución de las iniciativas para las organizaciones cooperantes.	Cada comisión cuenta con un líder, además de contar con alguien que coordina toda la iniciativa. Ellos se encargan del seguimiento y brindan soporte a la iniciativa
Convocatoria de organizaciones y toma de decisiones sobre su ingreso en la alianza	ExE busca organizaciones (mediante la Plataforma Interconexión) para colaborar y viceversa según su expertise. Las decisiones sobre quiénes se suman son tomadas por la gerencia.	Se invitaba a organizaciones según su expertise en un inicio, pero realmente no hay un proceso formal. Actualmente, las organizaciones se unen de manera libre.

Tabla 13: Roles de ExE y PTQ como organizaciones centrales de apoyo (continuación)

Seguimiento del cumplimiento de objetivos	Para los proyectos trabaja con un marco lógico, que brinda pautas respecto a las metas, indicadores, medios de verificación, entre otros aspectos	Se trabaja a nivel de comisiones para saber que se esté cumpliendo con sus respectivos objetivos y los de la iniciativa.
--	---	--

Respecto al primer rol desempeñado, se observa que ExE, al liderar la gestión de las alianzas, estructura el trabajo de modo en que brinda soporte a las organizaciones cooperantes, quienes ejecutan la iniciativa. De forma más específica, este rol lo asumen la gerencia y Laura Campos como coordinadora de proyecto. Dentro de esta estructura de trabajo, las organizaciones cooperantes son aquellas que se asocian con EXE para impulsar iniciativas en favor de la educación.

Por el lado de PTQ, quienes desempeñan el rol de organización central de apoyo dentro de Volver Mejor son C. Vásquez como coordinadora de la iniciativa a un nivel táctico, junto a Henzler y J. Alva quienes lideran desde una perspectiva más estratégica. En la estructuración del trabajo, una práctica observada es la distribución mediante comisiones (que funcionan como grupos de trabajo). Al respecto, J. Alva cuenta que se cuenta con personas puntualmente designadas para liderar, lo cual sucede en dos niveles: a nivel general de la iniciativa, puede ser una persona contratada, tal y como se hizo con C. Vásquez, coordinadora de la iniciativa; y a nivel más específico, se cuenta con el apoyo de los actuales líderes de cada comisión (comunicación personal, 28 de junio, 2022).

Con relación al segundo rol (convocatoria de organizaciones y toma de decisiones sobre su ingreso en la alianza), se encontró ExE conecta con otras organizaciones mediante la Plataforma Interconexión, de la que se profundizó anteriormente. Gracias a ello, ExE contacta a determinadas organizaciones según las necesidades de las iniciativas a gestionar, y, además, ExE es buscada por otras organizaciones para colaborar. En esta sinergia conformada por ambas partes, se valora que el otro aliado cuente con capacidad de convocatoria, horizontalidad en cuanto al liderazgo, expertise en los temas requeridos, y que cuenten con experiencia previa reconocida. Pese a lo mencionado, las acciones realizables con base en esta plataforma aún son limitadas, debido a que las empresas brindan información insuficiente.

En cuanto al caso de PTQ, en Volver Mejor, el equipo es libre de solicitar contar con más participantes si resulta necesario para el logro de objetivos en la iniciativa. Además, J. Alva comenta lo siguiente sobre la convocatoria:

“[...] está abierto, o sea [...] si son organizaciones que quieren sumar y que pueden traer algún tipo de expertise, los invitamos y se conversa al interno de las organizaciones si quieren sumar alguna manera para esta iniciativa, ya sea con algo de tiempo o con expertise. Con lo que puedan. No tenemos, digamos, un proceso de selección, de ninguna manera. Obviamente, no sé pues, sí una organización que abiertamente sabemos que no comparte los valores lo vamos a cuestionar.” (comunicación personal, 28 de junio, 2022).

Respecto al tercer rol (seguimiento del cumplimiento de objetivos), ExE, como organización, trabaja con un plan estratégico para monitorear el progreso de sus áreas. El seguimiento se realiza una vez al mes o mes y medio según la disponibilidad de gerencia. Por otro lado, para los proyectos se trabaja con un marco lógico que brinda pautas respecto a las metas, indicadores, medios de verificación, entre otros aspectos. Además, quien coordina procura estar atento a los proyectos para brindar feedback, acompañar en la toma de decisiones, contactar a otros aliados, o desarrollar actividades donde el equipo es inexperto.

Además, este seguimiento se aplica tanto en la planificación como en la intervención. Según lo comentado por E. Huancaya, de Asociación UNACEM, ExE apoya las intervenciones designando un facilitador para vivir en dicha zona, de modo que desarrollan las actividades previstas, pero también buscaron fortalecer vínculos con los docentes mediante acciones de convivencia (comunicación personal, 01 de julio, 2022). Además, se aprovecha la oportunidad de monitorear el aprendizaje de determinadas capacidades mediante instrumentos de medición del Minedu.

En cuanto al seguimiento de objetivos en PTQ, es necesario volver a mencionar el rol de C. Vasquez en Volver Mejor. Ella fue contratada para esta responsabilidad, lo cual implica que coordina con las comisiones para asegurar que se cumplan los objetivos, y proponer con base en la información recolectada a los coordinadores de la iniciativa: Henzler, fundador de Perú Te Quiero; y J. Alva, responsable de Perú Te Quiero Aprendiendo. Para este seguimiento, C. Vasquez comenta que todo el equipo se reunía quincenalmente y compartía avances para que todas las comisiones estén al tanto (comunicación personal, 21 de junio, 2022).

1.6. Capacidad de la iniciativa

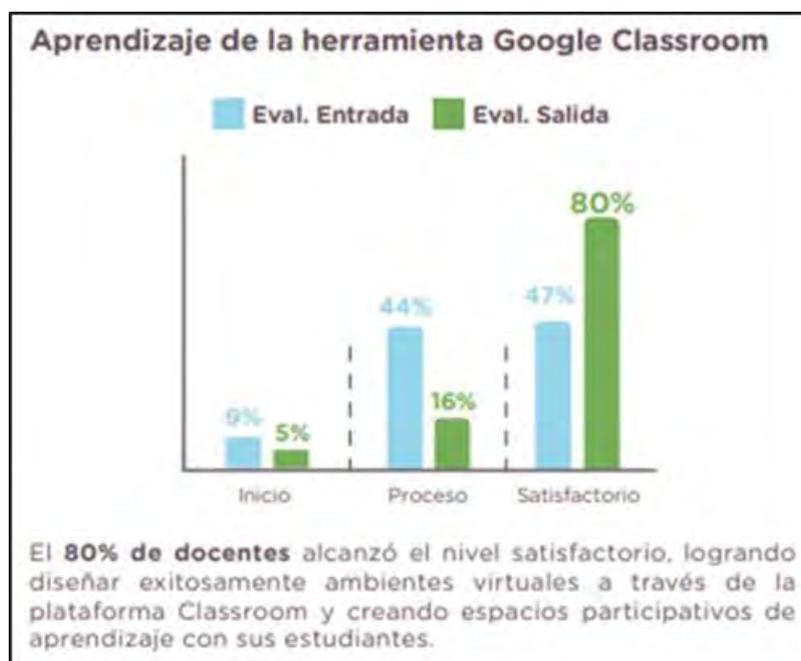
La asociación debe de contar con el personal, recursos financieros, conocimientos, habilidades, experiencia e infraestructura para trabajar según lo planeado (Preskill et al., s.f). En los casos de ExE y PTQ se encontró hallazgos relacionados a las siguientes variables: captación de recursos suficiente para sostener la gestión de la iniciativa, existencia de reglas claras en cuanto al financiamiento de la alianza, transparencia en la gestión de recursos, e

influencia del contexto en la captación de estos.

En primer lugar, es necesario resaltar que la transparencia en la gestión de recursos es lo que permite captarlos para sostener la gestión de la iniciativa, y a su vez, deben de existir reglas claras que permitan la transparencia durante la gestión. Por ello, los primeros hallazgos de esta sección se relacionarán con las primeras 3 variables mencionadas.

Para captar fondos, se encontró que ExE publica en su memoria los logros obtenidos en sus programas anteriores. Por ejemplo, el proyecto “Preparándonos para volver a la escuela”, que es parte del programa Inclusión Digital, ha tenido un alcance de 5 escuelas, 77 docentes y 2409 estudiantes, y se muestra la evolución de los docentes en el aprendizaje de Google Classroom, Zoom y Gmail, Google Jamboard y Padlet, Wakelet y Gsites (Empresarios por la educación, 2021). Un ejemplo de ello se observa en el siguiente gráfico:

Figura 24: Transparencia en los logros obtenidos desde la memoria de EXE



Fuente: Empresarios por la Educación (2021).

Resaltar esto es crucial. En palabras de la experta en gestión de alianzas L. García, importa contar con un portafolio de proyectos previos que dé cuenta del impacto y resultados logrados, porque de ese modo la iniciativa a promover se vuelve atractiva para el financiamiento (comunicación personal, 30 de junio, 2022). Por el lado de PTQ, en la gestión de Volver Mejor no cuenta con memorias publicadas que den cuenta de los resultados de la iniciativa. Sin embargo, PTQ cuenta con su página principal, la cual busca informar a ciudadanos y organizaciones sobre esta y otras iniciativas. De esa forma captan apoyo, tanto

en donaciones como en voluntarios

La transparencia también se evidencia en la captación de otros activos, y en ese sentido, las donaciones son importantes tanto para PTQ como para EXE. Aunque en el caso de este último, se resalta también el apoyo de sponsors. Una muestra de ello es el caso que vincula a HP con MAB (aliado de EXE). Ellos les proveen laptops por un valor descontado, y adaptadas con el programa “de Tambo a Tambo”. Además, brinda su apoyo con el transporte a zonas alejadas del Perú. En ese sentido, MAB cumple su objetivo como organización al contar con las herramientas adecuadas, y HP, además de contribuir con el proyecto, es coherente con su core del negocio, que es la venta de equipos electrónicos. Ambas logran un beneficio mutuo en conexión con la iniciativa educativa.

En la relación entre MAB y HP se resalta la transparencia en la comunicación. L. M. Del Risco, comenta es importante comunicar el uso de estos recursos para que se establezca confianza:

“[...] se entrega documentación visual, vídeos, fotos y un informe breve en el que se puntualiza qué se hizo, cómo, a donde llegó, como pasó con las laptops, dónde fueron las laptops, cómo son las laptops, eh cuándo se van a entregar, si es que fueron en dos tandas diferentes, cuando falta entregar no las siguientes y cuando se termine entregar, ya se terminaron de crear y cuando se ejecutan el proyecto, por ejemplo, defines que se hace a partir de la computadora que se donó.” (comunicación personal, 07 de junio de 2022)

Sin embargo, en la gestión ejecutada por el lado de Volver Mejor la realidad es distinta. La coordinadora del Centro por la Educación de IPAE (aliado de Volver Mejor) L. Malquio, comentó que todo el presupuesto producto de las donaciones es gestionado por PTQ para evaluar la viabilidad de acciones a tomar según los montos; además, comentó que, si bien existe confianza entre los participantes de Volver Mejor respecto a la gestión de recursos, los reportes financieros no son abiertos al resto de los asociados (comunicación personal, 15 de agosto, 2022).

Esta práctica por parte de PTQ en la ejecución de Volver Mejor, más allá de representar una diferencia con la forma de actuar de EXE y de evidenciar la falta de transparencia de cara a los asociados, muestra que son inexistentes reglas claras en cuanto al financiamiento, por ejemplo, reportar de forma clara y constante el uso que se le da al dinero donado. Al respecto, Acumen Academy (s.f.) relata la importancia de proporcionar información precisa y oportuna, así como el considerar el brindar esta información como una oportunidad para demostrar compromiso con el donante, debido a que valoran que exista trazabilidad sobre el uso del dinero. Es necesario saber que se respeta el propósito con el

cual el dinero se donó.

Sin embargo, lo mencionado no es el único ejemplo de falta de transparencia. Al respecto, la representante de Es Hoy (aliado de Volver Mejor) V. Sifuentes, comentó que donaron S/.90,000, exclusivamente para premiar, y que "[...] la vez pasada en una reunión alguien dice ya, pero quizás premiamos menos y agarremos algo de esa plata para la parte de designar. Claro, no hay ningún reglamento, algo que diga, no señor, aquí no, pero ahí yo digo alto y les digo, no, señores, la donación está para esto, no para para gastos de gestión, está para ir directo al impacto, a la escuela" (comunicación personal, 12 de agosto, 2022).

En otra muestra de falta de reglas claras para el financiamiento, V. Sifuentes también comentó que, si bien todos los participantes de la alianza tenían claridad sobre la importancia de levantar fondos y todos deben de hacer, en la práctica es inexistente un responsable específico (comunicación personal, 12 de agosto de 2022). Esto concuerda con lo mencionado en sección de actividades de refuerzo mutuo, en donde se resalta la importancia de contar con responsabilidades definidas, así como claridad respecto al nivel de funcionamiento, porque como vemos en este apartado, también afecta a la gestión del dinero.

En segundo lugar, se mencionarán los hallazgos relacionados a la última variable: influencia del contexto al gestionar la capacidad de la iniciativa. En el caso de EXE, se mencionó como importante conocer el contexto de los actores que podrían financiar la iniciativa (M. C. Marín, comunicación personal, 28 de junio de 2022). Por ejemplo, a raíz de la pandemia, el Estado priorizó cubrir necesidades de mayor urgencia, por lo que solicitar financiamiento, fue más complicado. De hecho, el Estado no suele aportar económicamente a iniciativas como las estudiadas en esta investigación, sino que establece conexiones entre los actores y aporta información sobre las necesidades de la población.

Sobre el rol del Estado, es necesario entender porque se limita a brindar apoyo económico. Como se mencionó en la revisión del contexto y en los hallazgos respecto a agenda común, United Nations (2020) afirma que la toma de decisiones puede ser complicada por su naturaleza burocrática, pero, además, el gobierno suele ser reacio al riesgo por cómo maneja los ciclos de gasto público y político, además de contar con gran cantidad de regulaciones. En ese sentido, el aporte en información y en la generación de conexiones resulta más práctico de ejecutar.

Esto es más complicado considerando que el Estado en realidad destina un alto presupuesto en educación, en relación con países como México (3,1%) y Colombia (3,9%) que poseen un nivel educativo mayor al peruano (IPE, 2020). Pero las complicaciones generadas por la pandemia hacen necesario que el Estado realice inversiones en otros temas prioritarios por el contexto. En ese sentido, también hay que considerar que el Estado sí

realiza aportes a la educación, pero más directamente, por ejemplo, invirtiendo S/ 525,482,361.70 en tablets y herramientas de conectividad para que los alumnos continúen sus clases durante la pandemia (Canal N, 2020; Minedu, 2020), además de invertir en programas como Aprendo en Casa. Y con base en los problemas burocráticos inherentes al Estado, es posible añadir que este aporte directo es menos engorroso que aportar a iniciativas fuera del sector público, además de ser más confiable.

En el caso de Volver Mejor, la meta de premiar a estas 10 escuelas puede verse truncada por el contexto actual. Según la Oficial de Gestión e Incidencia en Educación de Unesco A. Bravo, es necesario prestarle atención al contexto político - social, debido a que las empresas suelen cuidar con quienes trabajan para cuidar su reputación (comunicación personal, 29 de agosto, 2022). Cuando perciben fines políticos en los socios, es más probable que prefieran aportar a la sociedad desde sus actividades de responsabilidad social empresarial. Esto afecta a la inversión.

1.7. Cultura de aprendizaje

Esta última condición se refiere a contar con una cultura en donde las personas saben cómo aprender y “comparten libremente lo que saben y están dispuestas a cambiar en base a la adquisición de nuevos conocimientos” (Preskill et al., s.f). Los hallazgos de este apartado se vinculan con las siguientes variables: la búsqueda de retroalimentación entre los socios y la integración de los procesos de aprendizaje al trabajo de la alianza.

En primer lugar, se mencionarán los hallazgos relacionados a la variable “búsqueda de retroalimentación entre los socios”. Para promover la retroalimentación dentro de la alianza, en EXE se realizan workshops, en los que se escucha y comparte las experiencias de los miembros de la alianza, se realizan dinámicas de integración y se profundiza sobre la importancia de ExE. De ese modo, se obtiene feedback sobre las fortalezas y debilidades de la alianza y respecto al rol que los equipos que la conforman. Además, parte del aprendizaje es compartir conocimiento entre los miembros. Ello se refleja en la experiencia de M. Claudia, mencionada párrafos arriba, en la que ella brindaba ideas para mejores relaciones con la comunidad de manera constante.

En el caso de PTQ, al ejecutar la iniciativa Volver Mejor, existen reuniones en las que J. Alva y Henzler (líderes de la iniciativa) se unen para brindar feedback a C. Vaquez, quien luego lo brinda a los líderes de las comisiones. Además, hay reuniones del comité ejecutivo cada dos semanas, lo que incluye a quienes lideran la iniciativa con los líderes de cada comisión.

En EXE, se resaltó que contar con la retroalimentación del público objetivo impulsó la mejora en la ejecución de proyectos. Por ejemplo, la jefa de educación de la Asociación

UNACEM (aliado de EXE), E. Huancaya, comentó que, al conversar con docentes, se descubrió que estos se agotaban por la larga duración de sus capacitaciones, valoraban que el programa fuese útil, pero no largo, por lo que se reinventó estrategias para reducir el tiempo de las capacitaciones (comunicación personal, 01 de julio de 2022). Esa es una muestra de la importancia de aprovechar oportunidades de mejora para generar valor. Sin embargo, ello no se observó en las iniciativas de PTQ, o en Volver Mejor debido a que, según comenta C. Vasquez, no trabajan directamente con el público objetivo, sino que se basan en la perspectiva de las organizaciones aliadas, debido a que también trabajan con escuelas (comunicación personal, 21 de junio de 2022).

Tanto en el caso de PTQ como en el de ExE, la retroalimentación entre socios está presente. Ello es positivo, en tanto permite visualizar una característica de la cultura de aprendizaje: no funciona sin comunicación. En palabras de Popp et al. (2014), la comunicación debe de presentar mecanismos para resolver conflictos, proporcionando oportunidades para el diálogo abierto. Y si bien la acción de brindar feedback no siempre busca afrontar situaciones negativas de forma directa (por ejemplo, cuando el feedback busca comunicar oportunidades de mejora), sí busca prevenirlas, la retroalimentación permite que puedan afrontar su trabajo con mayor claridad, lo que previene problemas futuros.

En segundo y último lugar, se mencionarán los hallazgos asociados a la segunda variable “integración de los procesos de aprendizaje al trabajo de la alianza”. Al respecto, la líder de desarrollo socioemocional de MAB (aliado de EXE) comentó que es importante que haya apertura para cambiar lo que se ha estado haciendo por algo distinto, siempre que se logre el objetivo planteado (L. M. del Risco, comunicación personal, 07 de junio de 2022). Además, comentó que, durante el ingreso de nuevos miembros, siempre debe de haber una guía para que puedan desempeñarse en el proyecto, por más de que puedan aprender durante la práctica. Se resaltó también que el participante debe tener la oportunidad de probar distintas actividades y observar cómo otros miembros del equipo las realizan. Luego, es importante que la persona intervenga hasta que pueda adentrarse totalmente en la experiencia, para recibir feedback al respecto.

Esta forma de trabajo en la que se permite la experimentación y se busca guiar el aprendizaje del equipo evidencia una cultura flexible. Sin embargo, es importante considerar que todas las personas contamos con distintas formas de pensar, por lo que una cultura como la descrita puede ser adecuada para ciertas personas, pero para otras no. De hecho, otra manera de hablar de esta forma de pensar es bajo el término “modelo mental”, usado por Senge (1990), el cual es un aspecto importante por considerar en el aprendizaje. Según lo propuesto por Arie de Geus (1988), el aprendizaje puede considerarse como una forma en la que las personas modifican sus modelos mentales compartidos sobre la empresa,

competidores, entre otros stakeholders (como se citó en Senge, 1990). En el caso descrito, ello se observa en la oportunidad que tienen de aprender sobre distintas actividades al ingresar. En ese sentido, se puede decir que las personas pueden aprender al ingresar siempre que cuenten con el mindset adecuado o lo adquieran en el proceso.

Por otro lado, en la integración de procesos de aprendizaje dentro de Volver Mejor, se opta por contactar a organizaciones que ya tengan el expertise para aquello que la iniciativa necesite en lugar de capacitar. No obstante, para el caso de otros proyectos en los que PTQ brinda apoyo a otras organizaciones, las capacitaciones tienen más peso.

Además, en Volver Mejor se encontró que el aprendizaje relacionado a lo que hacen como iniciativa no es sistematizado. Solo se contempló realizar un informe al final que sintetice la experiencia. De hecho, el que no se realice esta actividad tiene su explicación en que se están centrando más en ejecutar el proyecto por la falta de tiempo para abarcar otras actividades.

Sin embargo, la experta en gestión de alianzas, L. García, sugiere que para consolidar el conocimiento es necesario pensar en qué producto se quiere obtener, bajo qué índices o temáticas, para luego usar esas fuentes de información como parte de un documento final; pero su construcción depende de documentos más pequeños que se pueden construir mes a mes, o quincenalmente, según se haya establecido el cronograma de evaluaciones en el proyecto (comunicación personal, 30 de junio de 2022). En ese sentido, lo único que se acerca a esta lógica iterativa de trabajos son las sesiones ya mencionadas de feedback que poseen. Y si bien ello es positivo, este aprendizaje aún estaría pendiente de ser formalizado en documentos que permitan la construcción posterior de un documento final. Si el aprendizaje solo queda registrado en la mente de los participantes, pero no en un medio tangible, es más complicado conservar la información para el futuro, lo cual influye en la capacidad de los participantes para aprender.

2. Análisis de condiciones

A continuación, se analizarán las condiciones identificadas desde la teoría con la intención de categorizarlas según su nivel de criticidad dentro de la gestión de alianzas multisectoriales en sector educativo, tomando como caso de estudio a Empresarios por la Educación y Perú Te Quiero. Para este análisis se consideró como base los hallazgos de las entrevistas con relación a las prácticas de las condiciones de Impacto Colectivo, así como la teoría, la descripción del contexto y la opinión de expertos en alianzas multisectoriales. Además, en la tabla 14, se observa las condiciones ordenadas de mayor a menor según la valoración de los entrevistados respecto a su criticidad. Es necesario resaltar que, si bien la muestra fue de 20 entrevistados, la suma de los puntajes es superior a este número debido

a que, en algunos casos, los entrevistados consideraron como crítica a más de una condición.

Tabla 14: Valoración de las condiciones por los entrevistados

Condición	Número de entrevistados
Agenda común	11
Cultura de aprendizaje	5
Organización central de apoyo	4
Sistema de medición compartida	4
Comunicación continua	3
Actividades de refuerzo mutuo	3
Capacidad de iniciativa	3

En este análisis, se decidió clasificar las condiciones entre las más y menos críticas, en función a la valoración que se tiene de éstas en la práctica su gestión, pero también en contraste con lo observado mediante la teoría, el contexto, opinión de expertos y las vivencias de los propios entrevistados. En ese sentido, la información mostrada en la tabla 14 por sí sola no determina que una condición sea más o menos crítica, pero sí es relevante para el análisis. Finalmente, es necesario resaltar que ninguna de estas condiciones es más importante que otra, debido a que todas contribuyen a la gestión de alianzas para la obtención de resultados óptimos.

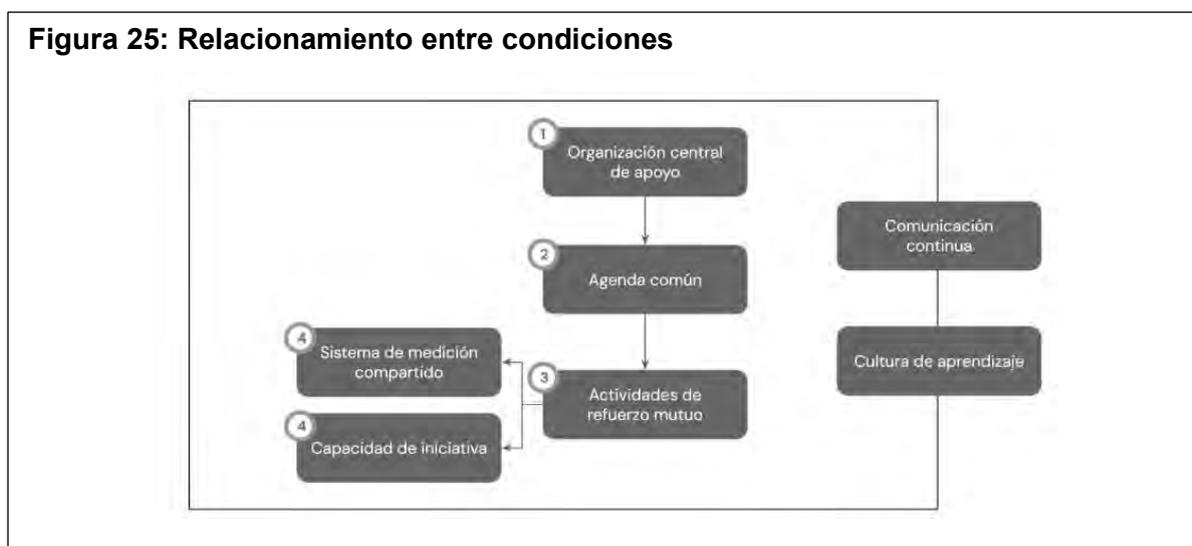
En primer lugar, se analizará las condiciones con base en la sistematización de información para entender cómo se relacionan entre sí; información que será de importancia para entender la forma en la que se clasificaron las condiciones. En segundo lugar, se analizará cada una de las condiciones, profundizando en las razones por las que algunas son más o menos críticas en el contexto de esta investigación.

2.1. Análisis de relación entre condiciones

Según Kania y Kramer (2011) las condiciones presentadas en el modelo Impacto Colectivo, en conjunto, llevan a una verdadera concertación y originan potentes resultados. Por ende, una vez presentados los hallazgos de los dos casos estudiados respecto a las 7 condiciones identificadas, se realizará el análisis de estas condiciones bajo el contexto educativo peruano.

De acuerdo con las entrevistas y los hallazgos resultantes, se evidencia un flujo continuo en cuanto a 5 de las 7 condiciones: organización central de apoyo, agenda común, actividades de refuerzo mutuo, sistema de medición compartido y capacidad de iniciativa.

Mientras que comunicación continua está presente de manera transversal a las demás condiciones y cultura de aprendizaje resulta de la aplicación de comunicación continua y actividades de refuerzo mutuo.



Partiendo desde la organización central de apoyo, se encontró que esta tiene principal influencia en las demás condiciones. En primer lugar, como se mencionó en uno de los hallazgos, este rol en la práctica tiende a ser realizado por la organización convocante, las cuales a su vez tienden a ser organizaciones sociales (ver Tabla 8), tal como se refleja en los casos de estudio con ExE, con sus proyectos propios y PTQ en el caso de Volver Mejor. Por ello, no resulta extraño que una organización social sea la que normalmente promueve iniciativas de cambio social, ya que se enfocan a problemas que afectan a nuestra sociedad, centrándose en estos casos en la educación en el Perú (United Nations, 2020). Por ello, al contar con este enfoque, la organización de apoyo termina participando y liderando la agenda común, a partir del conocimiento que adquieren de la mano de distintas poblaciones con necesidades sociales y otras organizaciones privadas, sociales y/o públicas. De hecho, en estos casos la organización central de apoyo o la organización convocante es la que toma la iniciativa para comprender el contexto educativo que se desea afrontar para realizar distintos proyectos al respecto.

En consecuencia, contar con estas organizaciones de apoyo facilita el proceso de construirla agenda común y, a su vez, materializarla en un plan de trabajo, el cual permite la distribución de las actividades a realizar, de modo que permitan el refuerzo mutuo entre los participantes. Tal como hace referencia Beaumont (2016), la visión que dé paso a la estrategia que se usará para crear valor social tendrá impacto sobre el modo en el que se movilizan los recursos y cómo se gestionan. Este plan permite mapear aquellas tareas y responsables necesarios para llevar a cabo el objetivo final de la iniciativa (Kania & Kramer, 2011). De esta manera, a través de la condición de actividades de refuerzo mutuo se

reconocen aquellos indicadores tanto de impacto y/o alcances necesarios para la construcción de sistema de medición compartido. En palabras de Kania y Kramer (2011), los indicadores utilizados deben ser transversales a todas las organizaciones participantes para garantizar esfuerzos concertados. Por otro lado, el plan de trabajo ayuda a determinar los recursos necesarios para gestionar lo que es la capacidad de la iniciativa.

El desarrollo de la capacidad de iniciativa como condición para gestionar una iniciativa de Impacto Colectivo, tiende a ser posible gracias a la intervención de las empresas privadas (United Nations, 2020) (ver Tabla 8), las cuales se interesan en proyectos educativos y, sobre todo, aquellas pertenecientes a sector banca, minería, bebidas y alimentos y belleza hacen con mayor regularidad (ver Tabla 5). Como se explicó en apartados anteriores, estas fuentes de financiamiento no se obtienen desde el inicio, debido a que la incorporación de estas empresas privadas ocurre durante el transcurso de la iniciativa. Siguiendo esa lógica, resulta común que unavez se cuente con un plan de trabajo que especifique y promueva actividades para el refuerzo mutuo, se pueda mapear a estas empresas. Esto se debe a que poseen interés en asegurarse que la práctica de RSE o filantrópica en la que vayan a invertir se encuentre debidamente planificada y asegurar su rentabilidad financiera (Rojo, 2007 como se citó en Medina, 2011).

En la figura presentada se evidencia como la ejecución de la comunicación continua como condición es, aunque aplicada por todos, impulsada por la organización central de apoyo, debido a que este rol es fundamental para la articulación y coordinación de la iniciativa. Un primer ejemplo de ello es la creación de la agenda común, puesto que es necesaria una coordinación entre los aliados para que exista. Luego, una comunicación continua permite asignar y ejecutar actividades que permitan el refuerzo mutuo de los participantes. También se refleja en el sistema de medición compartido, pues la creación de los indicadores debe de ser coordinada para su posterior comunicación y aplicación, tal como se presenta en los casos estudiados en donde se presenta esta información incluso mediante redes sociales y boletines informativos. Además, guarda una relación con la capacidad de iniciativa, ya que para llegar a un consenso sobre las reglas claras de la administración de recursos resulta importante esa coordinación entre los aliados. En ese sentido, la comunicación continua es una condición relevante para la alianza, puesto que guarda relación con las otras condiciones al ser también una responsabilidad de la organización central de apoyo.

Finalmente, la condición de cultura aprendizaje también resulta está relacionada con otras condiciones en la gestión de alianzas multisectoriales en los casos de estudio. Según la teoría de Preskill et al. (s.f.), esta condición se basa en la adquisición de conocimientos por parte de los aliados, la forma en la que aprenden y comparten información, y saber qué tanto están dispuesto a cambiar con base en los aprendizajes obtenidos. Por ende, tal como se

evidencia en la imagen, es posible decir que esta cultura se ejerce a partir de la comunicación continua y existe en la ejecución de las actividades de refuerzo mutuo, porque si cada actor está especializado en ciertas actividades, pueden complementarse de modo que sean capaces de aportar y compartir desde lo que conocen.

Además de lo mencionado, es necesario resaltar la importancia de la organización central de apoyo para que exista la cultura de aprendizaje. Estas organizaciones tienen un rol guía en la gestión del conocimiento que se ejecuta como parte de esta cultura, debido a su comunicación con las demás partes de la alianza. Son quienes realizan el seguimiento de estas actividades y facilitan la coordinación dentro del proyecto, por lo cual resulta ser la fuente principal del intercambio de información entre actores. Ello sobre todo se aprecia en EXE, cada que se realiza workshops para cimentar mediante el feedback el conocimiento que se generó; frente a la realidad de PTQ en la que no se cuenta con registro de lo aprendido a lo largo de la experiencia que fue gestionar la iniciativa Volver Mejor, a excepción de las reuniones continuas entre C. Vasquez (coordinadora de proyectos) y los líderes de equipos.

Entendiendo este relacionamiento de las condiciones en base a las prácticas de estas mismas en los casos de estudio es que se tiene como principal consideración la importancia de la organización central de apoyo, la agenda común y la comunicación continua, debido a que estas condiciones son el cimiento para que la iniciativa exista y funciones. Mientras, las demás condiciones constituyen de manera clave la alianza, mediante un proceso definido y dependiente.

2.2. Análisis de condiciones más críticas

Tras realizar las entrevistas y analizar el relacionamiento entre las condiciones de Impacto Colectivo es que se evidencia aquellas cuyo nivel de criticidad es mayor a los otros. En general, las tres condiciones identificadas como las más críticas son por su carácter transversal a las demás condiciones. Además, se consideran sus niveles de contribución a la obtención de resultados. Sumado a ello, se toma en cuenta la complejidad de poder llevarlas a cabo según la viabilidad financiera, capacidad operativa o de talento humano

2.2.1. Agenda Común

Esta condición ha sido categorizada como una de las más críticas en la implementación de Impacto Colectivo. Al momento de preguntar a los entrevistados, 11 de los 21 participantes resaltaron la importancia de la agenda común, siendo así la condición con mayor reconocimiento. Asimismo, la teoría de asociatividad multisectorial e Impacto Colectivo respaldan esta postura. No obstante, las prácticas sobre agenda común en los casos trabajados pueden dificultar que una condición tan crítica se pueda llevar a cabo. A continuación, se explicarán los argumentos a favor del nivel de criticidad otorgado a esta

condición ligada al contexto de los casos estudiados.

Como primer argumento, que fue apoyado de manera unánime por los entrevistados, se considera la agenda común como el punto de partida para que se pueda llevar a cabo la iniciativa de la alianza. Sobre este punto, las expertas entrevistadas concordaron que, durante la elaboración de la agenda, las organizaciones participantes logran establecer confianza entre ellas, alinear sus visiones y ver el beneficio del proyecto, para así iniciar con mayor fluidez (L. Garcia, comunicación personal, 30 de junio, 2022). Asimismo, según la opinión de F. Nazar, si no hay una agenda común, lo más probable es que la alianza no funcione, debido a que, sin un consenso, los socios tomarán distintos rumbos con el tiempo (comunicación personal, 23 de junio de 2022). En ese sentido, como se explicó en la sección “análisis de relacionamiento”, a partir de una agenda común se definiría cómo se desarrollarán las otras condiciones, porque ello dependerá de la naturaleza de la visión.

Debido a que pueden existir distintos objetivos para las alianzas, Kania y Kramer (2011) mencionan que el Impacto Colectivo no sólo se trata de promover la colaboración entre organizaciones de distintos sectores, sino que requiere de un enfoque sistemático sobre el impacto social. Por ende, resulta indispensable para las alianzas dentro de Perú tener una visión compartida alineada con los objetivos del Minedu, ya que al ser la organización pública que rige el tema educativo en el país posee una mirada macro de las necesidades en el país (United Nations, 2020). A partir de ello, en la sesión de hallazgos se puede evidenciar que, si bien existe una visión compartida entre las organizaciones estudiadas, estas no siempre cuentan con una perspectiva de cambio sistemático a pesar de sí estar alineadas con el plan educativo del Minedu. De igual manera, para poder ser considerado como una alianza de Impacto Colectivo esta visión debería generar un desarrollo de capacidades hacia los beneficiarios y no solo una estrategia de entrega de productos/servicios, según las definiciones de estrategia de Beaumont (2016).

Esta perspectiva es compartida por Kania y Kramer (2011) quienes explican la diferencia entre problemas técnicos y problemas adaptativos. Un problema social es técnico si está bien definido, la respuesta se conoce y una o dos organizaciones son capaces de implementar la solución. Si bien en el caso de Volver Mejor están involucradas varias organizaciones lo que se busca hacer es desarrollar un concurso para resaltar buenas prácticas, pero no se enfoca en implementarlas desde un inicio ni desarrollar capacidades para que los colegios puedan hacerlas. Por otro lado, los problemas adaptativos son complejos, la respuesta no es conocida y ninguna organización por sí sola podría lograr el cambio necesario (Kania & Kramer, 2011). Esto se evidencia en ciertos proyectos de ExE en donde se busca el desarrollo de capacidades como comunicación y matemáticas de los alumnos, enseñanza a los maestros como en el caso de “Directores emprendedores”, etc.

Aunque también existen proyectos de ExE que son entrega de productos/ servicios como laptops en el proyecto De Tambo a Tambo de MAB y HP que pueden ser vistos problemas técnicos.

Respecto a lo mencionado, Joaquin Leguia, director ejecutivo de ANIA, menciona que se trata de un problema puntual y/o será más fácil armar una agenda común. Por ejemplo, en Volver Mejor nace de la necesidad de regresar a clases (una situación puntual) y no afronta otras problemáticas como el bajo rendimiento de estudiantes durante la pandemia o la infraestructura (Gestión, 2022). Sin embargo, en el caso de proyectos de ExE los problemas que afrontan son persistentes en el tiempo y resulta más complicado consensuar respecto a una visión. Por ende, las alianzas deben planificar una visión de acuerdo a sus capacidades, así afronten problemas técnicos o adaptativos, pero serán estos segundos que busca enfocarse el modelo Impacto Colectivo.

Como segundo argumento sobre la criticidad de la condición, la agenda común promueve la conciencia de la problemática a lo largo del proyecto a través de la participación de los socios interesados. Tanto la jefa de comunicaciones de EXE, su ex coordinador de proyectos y J. Ulloa, CEO de Osmia, resaltan la importancia de que los actores participantes tengan en cuenta la visión a la cual se dirige la iniciativa y cómo de esta se generan las acciones a realizar (comunicación personal, 07 de junio, 2022).

Sin embargo, en las entrevistas también se resaltó una problemática importante con respecto a este punto. Existe una dificultad en incluir a todos los actores interesados/relevantes en la construcción de la agenda común. C. Vasquez, coordinadora general de Volver Mejor, señala que la construcción conjunta de la agenda común entre todos los actores de la red resulta muy compleja y complicada (comunicación personal, 21 de junio de 2022). Si bien se busca que todos estén alineados con el enfoque educativo, existe una dificultad en cuanto a los tiempos de cada actor participante.

Este testimonio se vincula con uno de los hallazgos encontrados en el apartado de agenda común relacionado a la participación de los socios. Resalta entonces como la presencia de los aliados para ambas organizaciones se encuentran en momentos diferentes. Mientras que PTQ inició con la colaboración de socios para entender el problema y así tener una visión compartida, en ExE la participación de los aliados se encontró hasta el final. Esta situación se puede deber a la complejidad que resulta involucrar a una cantidad alta de organizaciones, pues ante tanta diversidad de opiniones, puede dificultar el proceso de entendimiento del problema y enfoque del proyecto.

Ante ello, Kania y Kramer (2011) y Zimmermann (2004) comentan que, si bien no es obligatorio un acuerdo unánime en todas las dimensiones del problema, debe de existir un

acuerdo mayoritario y estos actores deben participar del proceso. Por ende, no es que existe un proceso que sea bueno o malo, sino que deben existir estos pasos indiferentemente del orden para así determinar que existe una visión compartida y una participación que concluya en un acuerdo. Respecto a qué orden en los pasos a ejecutar es más adecuado para la construcción de una agenda común, es necesario considerar lo planteado en el primer argumento de este apartado, es decir, qué tan técnica o adaptativa será la estrategia por aplicar ante la problemática identificada, ya que ello condiciona la forma en la que se construirá la agenda. Volver Mejor posee una visión más técnica, entonces es posible armar esa problemática de carácter más urgente entre varios actores. Mientras que un problema adaptativo que requiere desarrollar capacidades va a resultar más complicado y va a resultar más fácil que los actores primero entiendan la problemática y visión inicial, para que luego pueda ser compartida con demás actores para que así se llegue a una agenda común.

Como tercero y último argumento sobre el nivel alto de criticidad de la agenda común para implementar Impacto Colectivo, se considera la importancia que tiene esta condición para congregarse los enfoques de las organizaciones participantes en una sola visión y de esa manera mantener alineado los intereses de cada socio. Según los entrevistados, tanto L. Nevado, aliado de Perú Te Quiero, y J. Alva, Director de Perú Te Quiero Aprendiendo, identifican también a la agenda común como la condición de mayor relevancia en su práctica dentro de la gestión de alianzas. En este sentido, L. Nevado comenta:

“[...] tiene que ver con lo más profundo de una organización que son sus enfoques, una cosmovisión de la definición del problema, porque creo que, si con eso no comulgamos, todo lo demás no puede ser conversado. Imagínate no sé si de repente hay una organización que defiende los derechos de las comunidades nativas en sus territorios y hace una alianza con una organización que busca inversiones para explotación minera” (comunicación personal, 24 de junio de 2022)

Además, S. Caro y F. Nazar, expertas en alianzas multisectoriales de Soluciones Conjuntas, explican que en temas de relacionamiento estratégico las organizaciones deben tener en claro qué son y qué tienen para ofrecer; es decir, la misión y la visión que los hace únicos y refuerza su identidad sobre la cual se presentan ante otros. Si en caso los socios no tuvieran esto definido, va a resultar muy difícil poder interactuar con otros, porque no se tiene claro cuál es su sitio, cuál es el sitio del otro y cuáles son las expectativas que pueden manejar. Entonces, la misión y visión más bien deberían reforzar la esencia y atributos únicos que tiene una organización para aportar a esa agenda común (comunicación personal, 17 de junio de 2022).

Incluso en la definición de Freeman y Wisheart (2015), sobre asociatividad

multisectorial resaltan que las distintas organizaciones comparten y combinan sus recursos, riesgos y competencias para lograr sus objetivos, mientras que cada organización participante, además, alcanza sus propios objetivos a nivel individual (como se citó en Cardini et al. 2021). Sin embargo, es necesario resaltar que Beaumont (2016) muestra un problema con este planteamiento, al comentar que la perspectiva de stakeholders, la cual se quiere evitar en Impacto Colectivo, refuerza una mirada centrada en los objetivos organizacionales y no en los objetivos del sistema. Por tanto, para lograr el Impacto Colectivo se debería tener una perspectiva de sistema (o sistema abierto), que presta una mayor atención en la finalidad que tiene el sistema en sí. Sin embargo, a pesar de que se sumen esfuerzos para alcanzar la visión, pueden existir actores que prioricen sus intereses propios sobre los compartidos. En este punto se resalta las características de los tipos de organizaciones presentes en una alianza multisectorial en el país, especialmente las empresas que ven beneficiada su imagen y aprovechan su acceso a capital para formar parte de estas alianzas (United Nations, 2020). Por ello, normalmente financian y entregan recursos a estos proyectos (ver Tabla 5). Debido a que los recursos son sumamente importantes, igual se genera la alianza y se involucra a las empresas a pesar de estar presentes por momentos y no a lo largo de la iniciativa (ver Figura 19). De acuerdo con el argumento anterior, no contar con la participación de todos los actores para la agenda común no es un problema, pero la disyuntiva proviene de qué intereses se prioricen.

De lo analizado podemos comprender que la agenda común es una de las condiciones más críticas para poder implementar lo que es Impacto Colectivo. Esta condición es una guía para que las otras condiciones se cumplan, promueve la conciencia de la problemática a través de la participación de los socios y congrega los distintos enfoques de las organizaciones participantes en una sola visión. Sin embargo, a pesar de que en la práctica se reconozca su importancia, existe la principal preocupación por cómo es que se enfoca esta visión y realmente quiénes pueden participar y estar interesados en esta visión global, lo cual puede perjudicar a que la agenda común termine enfocándose en un problema técnico para el sistema educativo peruano que tiene tantas complejidades y no resulte ser suficiente.

2.2.2. Comunicación continua

La condición sobre la que profundizaremos es respaldada como una de las más críticas al revisar nuestro contexto y la teoría de asociatividad multisectorial e Impacto Colectivo, así como la opinión de los expertos. A continuación, se explicarán los argumentos que posicionan esta condición con un alto nivel de criticidad, en el contexto de los casos estudiados.

Como primer argumento, la existencia de una comunicación continua permite la

implementación de otras condiciones, y por ende la continuidad en la gestión de la iniciativa. Para entender esto, se debe de considerar lo propuesto por la experta en asociaciones multisectoriales, L. García, quien respalda este argumento:

“[...] te da pase a que construyas tus indicadores. Te da pase a que puedas identificar nuevas ideas, y recursos disponibles que no habías considerado, que tiene que ver un poco con la capacidad de iniciativa. Te permite tener una agenda común, de alinear lo que quieres conseguir. De darle foco a los problemas que tú has identificado pero que realmente no son tan relevantes, o de en una reunión, construir juntos esa misión, pero tiene que ser a partir de la comunicación” (comunicación personal, 30 de junio de 2022)

En las entrevistas se observó que esta condición es valorada como la menos crítica (solo por 3 de 21), priorizando la implementación de la agenda común, organización central de apoyo, entre otras (ver Tabla 14). Esto es porque en la práctica los participantes de una alianza tienden a enfocarse no en la comunicación en sí, sino en aquello que resulta de la misma; es decir, las otras condiciones. Sin embargo, estas carecerían de sentido y serían ejecutadas de forma inadecuada si la comunicación fallase. De hecho, en el análisis de las condiciones menos críticas, estas en su mayoría dependen de un buen desempeño en esta condición para que su gestión sea exitosa.

Además, resguardar esta condición en el contexto actual es especialmente importante para asegurar el funcionamiento de la iniciativa. Hoy hay una alta rotación de ministros en la cartera educación (ver Figura 14) debido a una inadecuada capacidad de gestión al administrar proyectos y recoger necesidades sociales. Al respecto, la ex coordinadora de proyectos educativos de EXE, M. Sánchez, coincide señalando que si un proyecto dura un año y los responsables desde lo público cambian es complicado coordinar y solicitar validación de los avances (comunicación personal, 30 de junio, 2022).

Como segundo argumento, la implementación de esta condición promueve la participación de los socios en contextos cambiantes. En esa línea, es necesario recalcar el papel de la confianza. En el marco teórico se observa que es considerada por Dyer y Nobeoka (2000), Lorenzoni y Baden-Fuller (1995) y Sydow y Windeler (1998) como un lubricante social, por lo cual es importante que se establezca confianza entre los participantes (citados en Müller-Setiz, 2011). Permite una interacción constructiva, facilitando la sinergia y, por ende, resultados con mayor eficacia y efectividad que si se lograsen individualmente. En ese sentido, es pertinente analizar cómo se gestiona la comunicación en los dos casos estudiados, especialmente en la toma de decisiones, que es donde se encontró mayores diferencias.

En los hallazgos referentes a la periodicidad de las reuniones, reuniones semanales entre cada comisión para coordinar dentro de Volver Mejor solían suspenderse. Resulta complicado coordinar tiempo por las agendas de los participantes, especialmente para construir una visión compartida. En EXE, se coordinaba sobre proyectos entre una y dos veces por semana y no se tiene registro de dificultades para cumplir con lo agendado. Según la experta S. Caro, reconoce que es un reto lograr que se mantengan las reuniones con la periodicidad pactada y en relación con la agenda (comunicación personal, 17 de junio, 2022). Al respecto, es necesario cuestionarse la influencia del tamaño de los equipos. Según Hoegl (2003), pese a no existir un tamaño de equipo óptimo para el trabajo, las empresas deben determinarse según los requisitos de los miembros, la complejidad del proyecto y el tamaño de las tareas (como se citó en Avdiaj, 2022).

Si bien se desconoce el tamaño de los equipos, se sabe que en la toma de decisiones dentro de las iniciativas impulsadas por EXE solo intervenía el propio equipo de EXE y las organizaciones involucradas; mientras que Volver Mejor, pese a ser una iniciativa conformada por 45 organizaciones, sólo participaban las más activas, y esa información se trasladaba a los participantes en las comisiones. En este sentido, se observa que mientras más organizaciones participen, más se complica congregarse a todas para decidir, considerando que estas disponen su tiempo de forma voluntaria, y que cada una tiene responsabilidades al margen de la alianza.

Otro aspecto por considerar en la gestión de la comunicación, además de las reuniones, son los medios empleados. En ambos casos se empleó Email y WhatsApp. Según Nazmuz (2016) el correo electrónico es ideal para una comunicación formal, en tanto queda grabado para el emisor y remitente; así como para comunicaciones urgentes, considerando 24 horas como plazo aceptable de respuesta. Además, según el Pew Research Center (2006) este medio facilita el contacto con varias personas en simultáneo, y proporciona a los usuarios autonomía respecto al tiempo que dedican a responder. Respecto al uso de WhatsApp, Nazmuz (2016) menciona que es un medio inmediato para la toma de decisiones instantáneas; y, además, el autor explica que al ser considerada una red social este medio es más valorado para conversaciones informales.

Pese a lo mencionado en la teoría, en los casos estudiados se considera WhatsApp como un medio para una comunicación más instantánea y fluida al abordar temas formales, además del correo electrónico. De hecho, se sabe que es un medio por el cual los participantes pueden mostrarse proactivos, incluso si se cancelan las reuniones. Ello construye confianza, especialmente si la proactividad es valorada en la iniciativa. Esto se observa en el caso de Volver Mejor, donde ser proactivo fue clave para que algunos participantes ganasen un rol protagónico.

Sin embargo, se sabe que en Volver Mejor la confianza decayó durante la ejecución de la iniciativa. Como se mencionó en los hallazgos al citar a la oficial de gestión e incidencia en la educación de la UNESCO, A. Bravo, la voluntad de las organizaciones decayó a raíz de trabajar con una agenda desfasada respecto al nuevo contexto, en el que el gobierno posibilitó el retorno a clases presenciales (comunicación personal, 29 de agosto de 2022). En ese sentido, con una comunicación poco constante en reuniones o vía medios de comunicación es menos probable que la alianza reaccione de forma ágil frente a cambios en el contexto, porque existirá un bajo involucramiento de los participantes. De hecho, un estudio sobre la gestión ágil en entornos VUCA realizado por Benjamín E. Baran y Haley M. Woznyj (2020) resalta la importancia de la transparencia y comunicación frecuente y efectiva respecto a los factores externos relevantes y operaciones internas. Por lo mencionado, podemos observar que, desde el enfoque de comunicación continua, EXE se encuentra en una mejor posición para gestionar sus iniciativas frente a la incertidumbre que PTQ al gestionar Volver Mejor.

Finalmente, es posible decir que la comunicación continua, pese a ser una condición valorada por los entrevistados, es una de las más críticas, en tanto permite la implementación de otras condiciones y promueve la participación de los socios en contextos cambiantes. Sin embargo, en la práctica se observa que existen problemas en la gestión de esta condición, debido a que contar con una alta cantidad de participantes y una comunicación poco frecuente puede debilitar el compromiso para lograr lo propuesto.

2.2.3. Organización Central de Apoyo

Es considerada como una de las más críticas debido a que facilita la gestión de la asociación al convocar a actores relevantes y mantener el compromiso del equipo en el tiempo. Por otro lado, contar con esta condición contribuye a que la alianza, en su forma de trabajo, se acerque más a un enfoque sistémico. A continuación, se profundizará en los argumentos.

Como primer argumento, el rol de organización central de apoyo es crítico porque facilita la gestión dentro de la asociación multisectorial. Desde el marco teórico, se resalta que se trata de una organización externa a la iniciativa responsable de la planificación, administración, apoyo en la comunicación, elaboración de informes, recopilación de datos y detalles logísticos para que la iniciativa funcione (Kania & Kramer, 2011). Es un rol que brinda estructura al desarrollo de la iniciativa. Sin embargo, en la práctica, estas organizaciones son internas a la alianza y ejercen liderazgo. En el caso de EXE, es la organización quien asume este rol, de forma más específica se encuentra la gerencia y Laura Campos como coordinadora de proyecto; y en el de PTQ en la gestión de Volver Mejor, el rol es ejecutado por C. Vásquez como coordinadora de la iniciativa a nivel táctico, junto a HENZLER y J. ALVA

quienes lideran desde lo estratégico.

En teoría, estas organizaciones cuentan con determinadas funciones. Durante el último Foro Latinoamericano de Impacto Colectivo, la directora ejecutiva de FSG, Juster (2022) comentó cinco funciones: guiar la visión y estrategia, brindar soporte en la ejecución a los socios, establecer prácticas de medición compartida para luego comunicar a otras organizaciones y la comunidad, promover políticas públicas, y finalmente movilizar recursos, para lo cual se puede trabajar con otras organizaciones (como se citó en United Way Brasil, 2022). En la siguiente tabla, se observa como cuales son las funciones que se cumplen, basándonos en los hallazgos recabados:

Tabla 15: Contraste entre los hallazgos clasificados y las funciones de una organización central de apoyo

Roles identificados en los hallazgos	Empresarios por la Educación	Perú Te quiero (Iniciativa Volver Mejor)	Funciones descritas por Jennifer Juster
Estructuración del trabajo con los socios	ExE facilita la ejecución de las iniciativas para las organizaciones cooperantes. Brinda soporte al contactar con empresas para el financiamiento y con el sector público	Cada comisión cuenta con un líder, además de contar con alguien que coordina toda la iniciativa. Ellos se encargan del seguimiento y brindar soporte a la iniciativa	Guiar visión y estrategia Brindar soporte en la ejecución
Convocatoria de organizaciones y toma de decisiones sobre su ingreso en la alianza	ExE busca organizaciones (mediante la Plataforma Interconexión) para colaborar y viceversa según su expertise. Las decisiones sobre quién se suma son tomadas por la gerencia.	Se invitaba a organizaciones según su expertise en un inicio, pero realmente no hay un proceso formal. Actualmente, las organizaciones se unen de manera libre.	Guiar visión y estrategia Movilizar recursos
Seguimiento de objetivos	Para los proyectos trabaja con un marco lógico, que brinda pautas respecto a las metas, indicadores, medios de verificación, y otros aspectos	Se trabaja a nivel de comisiones para saber que se está cumpliendo con sus respectivos objetivos y los de la iniciativa.	Guiar visión y estrategia Brindar soporte en la ejecución Establecer prácticas de medición compartida

La única de las funciones mencionadas por Juster que deja de ser aplicada en los casos estudiados es la promoción de políticas públicas. Es posible que una política pública nunca se concrete o se aplique debido al carácter burocrático del sector público, por lo que cobra relevancia el trabajo colaborativo desde alianzas multisectoriales, y de quien posee el rol de organización central de apoyo, porque, como líder, puede promover la construcción y/o aplicación de las políticas.

Los casos estudiados actúan en el marco de Resoluciones Ministeriales, como las N°160-2020-MINEDU y N°048-2022-MINEDU, creadas a partir de la pandemia. Sin embargo, no se cuenta con información que pruebe que trabajen para la promoción o creación de políticas públicas, lo cual convendría para contar con un alcance mayor en las iniciativas. Esto a diferencia de las otras condiciones, con las cuales sí para impulsar la gestión de la asociación multisectorial.

Como segundo argumento, la organización central de apoyo es aquella con capacidad de convocar a los actores relevantes para la ejecución de la iniciativa, además de mantener el compromiso del equipo en el tiempo. Si bien se mencionó la función de convocar a otras organizaciones en el argumento anterior, es necesario profundizar debido a que se encontró una diferencia importante entre los casos estudiados. Según los hallazgos, ExE convoca organizaciones por cuenta propia y a través de la Plataforma Interconexión, además de ser buscada por otras. Por el lado de PTQ, en la gestión de Volver Mejor, se sabe que cuentan con un proceso abierto en el que integran organizaciones si saben que pueden aportar de su tiempo o expertise.

A la fecha de realizada la investigación, Volver Mejor contaba con 45 aliados. Como se argumentó al analizar Comunicación continua, contar con un número elevado de participantes puede complejizar la toma de decisiones. Si bien se consideró el expertise como criterio para integrar organizaciones a la alianza y luego el trabajo se organizó mediante comisiones, agrupándolas según sus conocimientos (ver Tabla 12), lo cierto es que con el tiempo se complicó gestionar el compromiso de los socios tras anunciarse la reincorporación a las aulas.

Es importante recordar que la confianza existente entre los participantes de Volver Mejor fue una fortaleza en la iniciativa. Sin embargo, esa confianza fue más complicada de gestionar en el tiempo, a medida que se presentaron adversidades. En ese sentido, el rol de la organización central de apoyo importa, para regular el número de participantes, de modo que se mantenga la eficiencia en la ejecución, y, además, para ser más capaces de gestionar la confianza; por ende, el compromiso de los participantes ante cambios en el contexto.

Como tercer y último argumento, contar con el liderazgo de una organización central de apoyo contribuye a que la alianza, en su forma de trabajo, se acerque más a un enfoque sistémico. Como se planteó en el marco teórico, en la perspectiva de stakeholders, según Freeman (2007), un negocio se puede entender como un conjunto de relaciones entre grupos de con intereses en las actividades del conjunto. La perspectiva sistémica se basa en el concepto de sistema, que según Meadows (2009) es un conjunto de elementos interconectados y organizados coherentemente para la consecución de objetivos.

En el marco teórico se explicó que Impacto Colectivo como modelo, era más cercano a “Organización administrativa de la red” en cuanto a su forma de gobernanza, principalmente por proponer la presencia de una entidad administrativa externa a la alianza. Sin embargo, los hallazgos muestran que los dos casos estudiados son alianzas que cuentan con un tipo de gobernanza de “Agencia principal” (ver Figura 3). Este tipo de gobernanza se caracteriza por contar con un administrador de la red que también es uno de los miembros clave (Milward & Provan, 2006, Provan & Kenis, 2008; como se citó en Popp et al., 2014). Además, como se argumentó anteriormente con base en la teoría y lo mostrado, este tipo de gobernanza es la que más refleja la perspectiva de stakeholder. Por ello, también se podría argumentar que, al menos en cuanto a su estructura, estas alianzas se asemejan a lo planteado en la perspectiva de stakeholder (ver Figura 2).

Sin embargo, es necesario observar la ejecución de la alianza además de su estructura. Desde este punto de vista, las iniciativas promovidas por EXE son más cercanas a trabajar desde una perspectiva de sistema que PTQ en la iniciativa Volver Mejor. Se sabe que, en ambos casos, EXE y PTQ en su rol de organización central de apoyo, involucraron a los socios en la construcción de la agenda. Sin embargo, durante el desarrollo de la iniciativa solo EXE cuenta con formas de captar feedback de los beneficiarios, mientras que en Volver Mejor solo se consideró la perspectiva de los socios para atender el problema del retorno a clases durante la pandemia.

Al dejar de considerar la perspectiva de los beneficiarios, es más probable que la alianza se centre únicamente en los objetivos de cierta parte del sistema (en el caso de Volver Mejor, los socios de la alianza). De hecho, es necesario considerar que Volver Mejor, pese a estar atendiendo un problema adaptativo (concepto abordado en el análisis de Agenda Común), lo hace desde una estrategia de “desarrollo local autosuficiente a pequeña escala”, es decir, lo que Korten (1987) señala como aquellas acciones con la intención de permitir que los beneficiarios satisfagan sus necesidades más allá del periodo que se les brinda apoyo, pero sin atender las causas del problema o el contexto político más allá del campo de acción. En ese sentido, trabajar bajo un modelo como Impacto Colectivo sería más conveniente si se emplease una solución desde una estrategia con resultados más a largo plazo, lo cual se observa más en las iniciativas propuestas por EXE.

Con la información mencionada sobre ambos casos hasta este punto, es necesario resaltar que, si se promueven iniciativas en las que convenga trabajar con un modelo como Impacto Colectivo, el rol de organización central de apoyo es importante para transitar hacia una estructura de “gobernanza compartida”, propuesta por Milward y Provan (2006), y Provan y Kenis (2008) (citados en Popp et al., 2014). Este es un modelo en el que es inexistente un ente que administre la alianza en general, sino que se maneja por autogestión. Sin embargo,

para ello sería importante que esta organización lidere para que el colectivo cumpla con algunas condiciones. Según los coaches en gestión de proyectos Prato y Roldan (2020) se requiere invertir tiempo y dinero para experimentar, holgura para la mejora, foco para maximizar la entrega de valor, transparencia y simplicidad, estructura y cultura, paciencia y disciplina en la práctica de la agilidad, lenguaje mínimo compartido, propósito claro y compartido, y entornos de seguridad psicológica.

Según lo analizado, se observa que contar con una organización central de apoyo es una condición crítica si se desea implementar Impacto Colectivo, debido a que es responsable de facilitar la gestión de la asociación multisectorial y orientar el trabajo hacia un enfoque más sistémico. Sin embargo, pese a que esta figura se ejerce en la práctica y su importancia ha sido reconocida por los entrevistados, la función de convocatoria podría ejecutarse de forma más estratégica para promover un trabajo eficiente y comprometido con la iniciativa. Además, es importante que quien ejecute este rol promueva la creación de soluciones con resultados a largo plazo si se considera trabajar bajo un modelo como Impacto Colectivo. Finalmente, es necesario recalcar que los casos estudiados no trabajan bajo este modelo, sino que se considera si las condiciones que conforman Impacto Colectivo podrían contribuir positivamente a la gestión de asociaciones multisectoriales en la educación nacional.

2.3. Análisis de condiciones menos críticas

Una vez que han identificado aquellas condiciones de mayor criticidad es que queda en evidencia aquellos de un menor nivel, lo cual no significa que sean relevantes para la gestión de alianzas. Se han podido determinar en este caso 4 condiciones menos críticas a raíz de las entrevistas realizadas, sobre el análisis de su relacionamiento, sobre la teoría y el contexto del sistema educativo nacional. En general, estas condiciones han sido consideradas como menos críticas por su dependencia de las condiciones más críticas. Además, también se ha considerado su nivel de contribución para la obtención de resultados, viabilidad, capacidad operativa o de talento humano.

2.3.1. Sistema de medición compartido

En cuanto a la relación con las demás condiciones y en comparación con las 3 más críticas identificadas, sistema de medición compartida tendría un menor rango de nivel de criticidad. Esta valoración se debe a su alta dependencia a variables como agenda común y comunicación continua principalmente, además de organización central de apoyo y actividades de refuerzo mutuo. Asimismo, cuando se les preguntó a los entrevistados sobre el nivel de criticidad más altas de las condiciones, esta fue mencionada tan solo por 4 de los 20 entrevistados. Cabe resaltar que esto no se debe a su importancia. Parte de la importancia de contar con un sistema de medición compartido consiste en tener una serie de indicadores que

sienten las bases respecto a cómo se va a medir e informar el progreso de la iniciativa. A través de la teoría y experiencias de los entrevistados se resalta la relevancia del sistema de medición dentro de una alianza, sobre todo para el modelo Impacto Colectivo.

Como primer argumento, esta condición depende en gran medida de contar con una agenda común. Según la experiencia de expertas como S. Caro, en primer lugar, se discute y plantea la visión de la iniciativa y luego se plantea cuáles van a ser los indicadores con los que se va a medir, porque las métricas deben estar asociadas a los objetivos para medir el progreso (comunicación personal, 17 de junio de 2022). De igual manera, L. Garcia menciona que normalmente la base de los indicadores se origina en el documento o la estrategia aplicada en el diagnóstico; por ejemplo, si trabajas con un marco lógico, ya desde ahí es posible generar indicadores, según los resultados que se busca alcanzar con el proyecto (comunicación personal, 30 de junio de 2022).

Sin embargo, existe una peculiaridad en el contexto peruano sobre el uso de indicadores. La entrevistada número 5, aliada de ExE, menciona la diferencia entre métricas de alcance e impacto, en tanto la del primer tipo mide la magnitud de la iniciativa, mientras que la de segundo tipo, cuál y a qué nivel fue el cambio que generó el proyecto; además, debido a que las métricas de impacto resultan complicadas y complejas de implementar, en muchos casos no se utilizan (comunicación personal, 27 de junio de 2022). No obstante, son estos indicadores los que reflejarán si se generó valor social. En consecuencia, se contaría con distintas iniciativas educativas en el país que no generan algún cambio significativo para la población.

En cuanto a los casos estudiados, existe una presencia de indicadores de impacto en ExE, cuando se trabaja por el desarrollo de capacidades o educación digital, pues se hace el monitoreo de cómo se inicia y cómo se avanza respecto a los conocimientos de los beneficiarios. Además, estas métricas están vinculadas a evaluaciones realizadas por el Minedu. De esta manera, se puede evidenciar la concordancia de objetivos del proyecto con los educativos a nivel nacional. Por otro lado, en el caso de PTQ, hasta la fecha de las entrevistas solamente se cuenta con la cantidad de colegios registrados como único indicador, siendo este de alcance. En etapas posteriores se identificará mejor los que se medirá, lo que se sabe es que cada comité de Volver Mejor cuenta con sus propios indicadores de trabajo (C. Vasquez, comunicación personal, 21 de junio de 2022). En este sentido, cuando se tienen proyectos que se desarrollan por hitos como es Volver Mejor, la medición de indicadores no suele ser un proceso elaborado detalladamente desde el inicio. Esta situación también es mencionada bajo la experiencia de la experta L. Garcia, quien menciona que por más que los indicadores surjan a partir de la agenda común, se iteran según avanza la iniciativa (comunicación personal, 23 de junio de 2022). Sumado a ello, J. Alva, director de

Perú Te Quiero Aprendiendo, menciona que construir un sistema de medición compartido implica un esfuerzo bastante grande como recursos, una metodología, expertise, tiempo y ponerse de acuerdo (comunicación personal, 28 de junio de 2022).

Como segundo argumento, la condición de sistema de medición compartida depende en gran medida de la comunicación continua, tanto externa como interna a la alianza. Por ello, se la considera como menos crítica en comparación a otras. En cuanto a la comunicación interna, M.C. Marin, la jefa de comunicaciones, explica que para que haya este recojo de datos es importante la comunicación continua (comunicación personal, 28 de junio de 2022). De igual manera, la experta S. Caro explica que estos indicadores deben ser transparentes, que todos los socios tengan claro cuáles son los flujos, todos aporten a la construcción de data para el indicador y con planeamiento estratégico consensuado (comunicación personal, 17 de junio de 2022). Además, todos los participantes deben cuidarlos y valorarlos, pues puede pasar que para una organización cierto indicador sea más relevante que para otra.

Como se mencionó en los hallazgos de esta condición, de manera interna en ExE los indicadores y el progreso o éxito de las alianzas se comunican por medio de boletines mensuales y reuniones internas. Mientras que para Volver Mejor se enfocan más en comunicarlo mediante reuniones periódicas entre los comités y reportar el avance. En este caso, ninguna de las dos medidas se considera como idónea en sí, sino que se debe usar el canal y los medios que las organizaciones participantes consideren para que se cumpla la transparencia y colaboración necesarias para construir los indicadores.

Por otro lado, en cuanto a la comunicación externa, Buckland y Murillo (2014) menciona que existe una “insistencia en la medición de resultados en el sector social que podría atribuirse, por un lado, a la restricción de los fondos destinados a las causas sociales y, por otro, a la mayor competencia interna en el sector” (p. 30, como se citó en Beaumont, 2016). Por ende, existe una mayor preocupación no solo por la construcción de este sistema de medición compartido, sino que, además, una vez que se cuente con los resultados, estos indicadores pueden ser comunicados de manera eficiente a los distintos grupos de interés no solo para comprobar el éxito de la alianza sino también para buscar mayores fondos. De esta manera empresas privadas que normalmente son los que financian puedan tener mayor confianza en los resultados. En el caso de las alianzas estudiadas, se observó que los resultados de los proyectos de ExE se comunican externamente por medio de redes sociales y memorias anuales, caso similar al de Volver Mejor, que utiliza plataformas como Instagram para esta comunicación. No obstante, según Beaumont (2016), contar con un documento de rendición de cuentas no es necesariamente suficiente para comunicar el impacto del trabajo realizado, sino en la eficiencia de esta comunicación.

Una situación que es necesario observar con relación a ese punto es la capacidad de ciertas organizaciones para poder compartir indicadores de sus proyectos educativos. Específicamente en el caso de EXE, se sabe que ellos cuentan con la Plataforma de interconexión, que funciona como registro de proyectos y organizaciones que buscan promover la educación en el Perú. Para ello, es necesario registrar indicadores tanto de impacto como alcance. Sin embargo, normalmente son los indicadores de alcance los cuales no son publicados, ya que se teme que esta información sea utilizada de manera negativa por externos, como cifras relacionadas al financiamiento. Sumado a ello, M. Claudia menciona que siempre solicitan que se actualicen los datos, sin embargo, se han percatado que no todos los programas manejan un sistema de evaluación y monitoreo; por ende, es más difícil comunicar los resultados (comunicación personal, 28 de junio, 2022).

De acuerdo con lo que se ha explicado en esta sección, existe una dependencia de esta condición con agenda común, pues, así como esta puede enfocarse en problemas técnicos o adaptativos, el sistema de medición compartido también muestra métricas de alcance y/o impacto, según la naturaleza de la agenda. Por otro lado, se vincula con la comunicación continua que también es otra condición que permite construir indicadores de alcance y/o impacto según el expertise, coordinación y transparencia de las organizaciones participantes. Por ende, si bien el sistema de medición compartido tiene relación con más condiciones, en particular estas afectan en mayor medida a las problemáticas que puedan llevar a cabo para su aplicación y posibilitar un modelo de Impacto Colectivo.

2.3.2. Actividades de refuerzo mutuo

En cuanto a la condición de actividades de refuerzo mutuo se ha considerado su nivel de criticidad como menor al de las otras condiciones, debido a que, a pesar de ser importante y contar con problemáticas que deben de atenderse, su aplicación presenta cierta flexibilidad para las organizaciones. Esto se debe a que su implementación depende de otras condiciones. Por ello, no se encuentra dentro de las más críticas para la implementación del modelo Impacto Colectivo. En cuanto a la ejecución de las actividades de refuerzo mutuo, se encontró que solamente una persona de los 21 entrevistados, la cual sería la líder del programa Volver Mejor, quien lo identificó como un aspecto crítico dentro de la gestión de alianzas multisectoriales. A continuación, se explicará a mayor detalle los argumentos para categorizar esta condición como una de las menos críticas, a partir de respaldo teórico, contextual y de expertas entrevistadas.

Como primer argumento, las prácticas respecto a la aplicación de esta condición son flexibles y al tener esta característica, hace menos compleja su implementación; por ende, se le resta criticidad. De acuerdo con las entrevistas, C. Vásquez mencionó la importancia de

implementar actividades de refuerzo mutuo, debido a que hace referencia a la forma en que se organizan los actores para cumplir con tareas específicas y distintivas (comunicación personal, 21 de junio de 2022). Lo comentado guarda relación con lo expresado por Kania y Kramer (2011), pues para estos autores la relevancia de esta condición radica en que evita duplicidad y vacíos en el cumplimiento de responsabilidades. Ante ello, en los hallazgos se identificó aquellos roles presentes tanto en ExE como en PTQ. De esta manera, se observa cómo en ExE se presentan tres figuras importantes que son la organización convocante, el sponsor y la institución pública pertinente. Si bien PTQ no cuenta con una definición similar a la división por funciones de ExE, se establecieron comités con grupos de trabajo para estos fines. De esta manera, se observa que existe un acuerdo entre las organizaciones que conforman la alianza respecto a los roles por asumir. Si bien cada uno de los casos estudiados presenta diferentes formas de distribuir funciones, resulta indispensable que esta diferenciación exista para afrontar un problema social complejo desde la asociatividad multisectorial.

Por otro lado, según Kania y Kramer (2011) y Zimmermann (2004), el plan de trabajo debe de contar con las tareas y los responsables claves. En ese sentido, como se presenta en los hallazgos, ambas organizaciones cumplen con lo mencionado; sin embargo, el plan de trabajo es bastante adaptable ante el tipo de iniciativa que tenga cada organización. Por ejemplo, Volver Mejor trabaja a través de hitos y objetivos claros para cada uno de sus metas, derivando así un plan operativo para cada comité. En cambio, ExE al desarrollar programas de desarrollo de capacidades como Escuelas Afectivas, Inclusión digital, entre otras, es que puede tener más claro desde el inicio las actividades a realizar, los indicadores a medir y armar el plan de trabajo incluso por un año.

Al igual que en sistema de medición compartido, el rol de las organizaciones respecto al plan de trabajo puede variar según el contexto en el que se encuentra y las relaciones de la alianza en sí. Tal como explica la experta F. Nazar, los componentes del plan de trabajo van a depender incluso de la cultura, tanto de las organizaciones participantes como de la alianza en sí (comunicación personal, 23 de junio, 2022). Por ejemplo, al articular trabajo con instituciones del Estado, probablemente requieran de un plan formal y estructurado, ya que es parte de su cultura organizacional. Esta situación se observa en iniciativas como las de ExE, que cuentan con el apoyo constante de organizaciones públicas. En este sentido, no existe una manera correcta entre los casos estudiados para realizar un plan de acción y división de funciones que posibilite la práctica del modelo Impacto Colectivo.

Como segundo argumento sobre el nivel de criticidad de esta condición es que resulta dependiente de otras, como agenda común y comunicación continua. En línea con el hallazgo presentado anteriormente, el plan de trabajo que se vaya a realizar en una iniciativa va a tener

relación con lo que se dicte en agenda común, dependiendo de qué tan técnico o adaptativo sea el problema por enfrentar. Cabe resaltar que este plan de trabajo refleja las responsabilidades de cada una de las organizaciones participantes y cómo se vinculan para llegar al refuerzo mutuo. En este sentido, si se cuenta con una agenda común que afronte un problema puntual en la educación nacional, se diseñará un plan de trabajo operativo que cuente con los objetivos, actividades, fechas y responsables pertinentes para el proyecto. Mientras que, si se opta por afrontar un problema adaptativo en la agenda común, será necesario establecer con elementos adicionales para diseñar un plan de trabajo enfocado en una estrategia a largo plazo. Estos elementos serían la justificación, soporte teórico e incluso los indicadores a alcanzar. Esta relación entre ambas condiciones, agenda común y actividades de refuerzo mutuo también es confirmada por la experta S. Caro (comunicación personal, 17 de junio de 2022), quien explica que primero se debe visualizar qué es lo que se quiere lograr en la alianza; es decir, la visión compartida, para luego plantear los objetivos, actividades e indicadores.

Así mismo, otra condición que tiene una fuerte relación con actividades de refuerzo mutuo es comunicación continua, ya que para poder establecer los principales roles y funciones de cada actor o grupo de actores es necesario contar con reuniones de coordinación para llegar a una estructura de trabajo. Tal como expone Kania y Kramer (2011), la fuerza del Impacto Colectivo proviene de la coordinación de esfuerzos diferenciados que se refuercen mutuamente (p.10), tanto sea como el caso de Empresarios por la Educación que se define según los roles que se otorgan a cada organización o a través de comités como es el caso de Volver Mejor. De igual manera, la comunicación continua influye en el nivel de participación de las organizaciones aliadas en tanto será primordial que cada socio participe de manera continua a lo largo del proyecto para que este pueda ser exitoso.

Una experta en temas de asociatividad multisectorial también respalda esta idea, pues según F. Nazar, la comunicación en general es muy importante en este modelo de trabajo (comunicación personal, 23 de junio, 2022). En este sentido, resulta básico que para no duplicar ni entorpecer las acciones de la alianza, exista un alineamiento interno de lo que se está trabajando, considerando a las organizaciones pertinentes.

Resulta importante resaltar que, si bien esta condición posee cierta adaptabilidad para ser implementada, existen dos circunstancias puntuales que pueden afectarla. Por un lado, como se mencionó en la sección de hallazgos, la participación y el nivel de involucramiento no es igual en todos los actores. Esta situación es aún más notable en la alianza Volver Mejor, ya que existe una gran cantidad de organizaciones aliadas; por ende, no todas cuentan con un mismo nivel de participación. Algunas están involucradas en el día a día de las operaciones, mientras que otras solo apoyan en la difusión de redes y no participan en las reuniones de

toma de decisiones. No obstante, tanto en Perú Te Quiero como en Empresarios por la Educación, esta organización que brinda financiamiento posee una participación menor a lo largo de la iniciativa respecto a otras organizaciones como son las sociales, lo cual se debe a que busca asegurar el éxito del proyecto y participar conociendo la visión y resultados de este. De igual manera, ocurre con el involucramiento de las instituciones públicas y la sociedad civil: a pesar de ser de gran importancia su participación, dependerá de su disponibilidad y de la accesibilidad en la que se pueda llegar a ellos.

Respecto a esta situación, dos expertas mencionan consideraciones importantes. S. Caro explica que, para el éxito de una alianza, debe haber representatividad de las organizaciones participantes, al menos un vocero (comunicación personal, 17 de junio de 2022). No obstante, F. Nazar menciona que, si bien se desea contar con una participación de todos, lo cual sucede cuando se quiere implementar Impacto Colectivo, es necesario comprender que existen actividades operativas que se realizan continuamente y no necesariamente será requerida la opinión de todos los socios (comunicación personal, 23 de junio de 2022). Por ende, la participación de las organizaciones aliadas debe considerarse en función a sus roles y responsabilidades; de igual manera, todos deberían contar con un vocero y canal de comunicación.

Por otro lado, una preocupación que nace a partir de dos entrevistas es esta lucha de intereses individuales que puede surgir a partir de trabajo conjunto con otros actores y especialmente con instituciones públicas. La experta L. García manifiesta que resulta complejo coordinar las acciones con el resto de los actores, debido a que buscarán siempre un beneficio personal, pues no ofrecen su tiempo y esfuerzo de manera gratuita (comunicación personal, 30 de junio de 2022). Ante esta situación M. Sanchez, ex coordinadora de proyectos educativos con tecnologías relata una experiencia al trabajar con el sector público:

“Al final una decisión del gobierno regional, en ese momento, [...] termina desarrollándolo, ya sea implementando otras personas. O sea, el proyecto sí se hizo, se hizo con nosotros, se planificó. Pero termina implementando otras personas, por las peculiaridades de esta autoridad política. Y justamente ahí es donde inicia la reflexión de que muchas veces las alianzas no solamente se caen [...] porque mi técnica no funciona, mis ideas no son buenas, nos quedamos sin recursos, ¿no? No, es esa voluntad que, lamentablemente, no está cumpliendo lo que vendría a ser el cargo para el cual fue elegido que es el bien común” (comunicación personal, 30 de junio de 2022).

De acuerdo a lo mencionado, como se observó que al contrastar ExE y PTQ, si bien

la manera de organizar los roles dentro de cada una de las alianzas es distinta, se cumple con las mismas responsabilidades y perfiles necesarios en los dos casos. De igual manera, es de gran relevancia, tal cómo se menciona en los hallazgos de las entrevistas, contar con planes de trabajo para poder guiar la iniciativa a raíz de la agenda común. Ocurre de igual manera con los indicadores o sistema de medición compartido, que dependerá su estructura según la naturaleza de la iniciativa.

2.3.3. Capacidad de la iniciativa

Esta condición depende de una adecuada gestión de la comunicación continua, porque para inspirar la confianza de donadores se debe de resaltar los logros previamente alcanzados; y porque así se refleja transparencia hacia los socios, lo cual también contribuye a la confianza de quienes aportan recursos. A continuación, se profundizará en los argumentos para considerarla una de las condiciones menos críticas.

Como primer argumento, para la adquisición de los recursos que permiten la operación de la iniciativa es necesario inspirar la confianza de los donantes mediante la comunicación. En la sección de hallazgos se detalló que ello era indispensable para atraer el apoyo de organizaciones, reflejado tanto en dinero, como donaciones o incluso el tiempo de los propios socios, lo cual importa aún más en casos donde los participantes son voluntarios, como en Volver Mejor. EXE publica en sus memorias anuales los logros obtenidos en iniciativas anteriores. PTQ, pese a no contar con memorias (a la fecha de esta investigación), cuenta con su página principal en donde busca informar a organizaciones y ciudadanos sobre Volver Mejor y otras iniciativas, de modo que captan apoyo de otros actores, que, en el caso de la iniciativa mencionada, logró que se fueran sumando actores hasta ser aproximadamente 45 socios. Respecto a ello, es importante entender qué motiva a las organizaciones a aportar con recursos.

En el Foro latinoamericano de Impacto Colectivo, la directora ejecutiva de la Fundación Rafael Meza Ayau, Meyer (2022), menciona que las empresas tienden a pensar en la sostenibilidad, es decir, en garantizar que los recursos sean suficientes para el futuro (como se citó en United Way Brasil, 2022). En ese sentido, debemos de considerar la perspectiva propuesta por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (s.f.), en la que la educación funciona como medio para alcanzar otros objetivos de desarrollo a nivel sanitario, nutricional, ambiental y ciudadano (como se citó en France Diplomatie, 2014). En parte, ello explica el interés de las empresas por invertir en iniciativas como las estudiadas.

La identificación de motivaciones del donador, así como sus prioridades, es el tercer paso dentro del proceso para construir una comunidad de donadores y socios propuesto por

Acumen Academy (s.f.), quienes sugieren seguir pasos como identificar posibles donantes, definir la propuesta de valor, el tercer paso ya mencionado, solicitar la donación y administrar la relación en el tiempo. Como se mencionó en el análisis de Organización central de apoyo, es la organización con este rol la que se encarga de relacionarse con los socios para el aporte de recursos; sin embargo, se desconoce si EXE o PTQ cuentan con un proceso estructurado al respecto. Lo importante a resaltar, es que estos pasos son los que permiten establecer confianza con las organizaciones donantes, destacando el rol de la comunicación desde una perspectiva planificada.

Además, es necesario mencionar lo que implica captar recursos para la iniciativa con una perspectiva enfocada en el contexto. Uno de nuestros entrevistados J. Leguía comenta que, aunque es necesario captar recursos económicos, es difícil de lograr en el escenario nacional (comunicación personal, 29 de agosto, 2022). Como se observó en los hallazgos, es importante conocer los cambios en el contexto social-político, porque las empresas suelen evitar confiar en socios con fines políticos para cuidar su reputación. En ese sentido, las organizaciones buscan contar con la seguridad de que invierten en un proyecto cuyos logros favorecerá a la sociedad, incluso en un contexto donde la política es altamente influyente.

Como último argumento, la transparencia respecto a la gestión de los recursos con los socios que conforman la alianza es fundamental. En la sección de hallazgos se observó una diferencia entre los casos. EXE no cuenta con problemas al respecto, siendo el ejemplo más resaltante el de MAB (socio de EXE), quienes entregan a HP documentación visual, videos, fotos y un informe breve sobre cómo se gestionaron las laptops que ellos brindan para el desarrollo de sus programas. Por el lado de Volver Mejor, los reportes financieros no son de conocimiento general entre los asociados, y, además, en la práctica es inexistente un responsable específico respecto a la recaudación de fondos. Solamente PTQ gestiona el presupuesto producto de las donaciones a la iniciativa, para así, evaluar la viabilidad de las acciones a tomar sobre ello.

Respecto al financiamiento de las iniciativas de Impacto Colectivo desde la teoría, Kaniay Kramer (2011) mencionan que se “[...] requiere que los donantes apoyen un proceso a largo plazo de cambio social sin identificar ninguna solución específica por adelantado [...] reconociendo que el cambio social puede provenir del mejoramiento gradual de un sistema en el tiempo, y no a raíz de un avance único logrado por una organización en forma individual” (p. 12). Sin embargo, para que este grado de compromiso sea posible es necesario que exista transparencia respecto a los recursos. Con relación a ello, Zimmermann (2004) menciona que es necesario un esquema de financiamiento transparente, con reglas claras y aceptado por los socios, y que las modalidades para ello deben de depender del propósito de la iniciativa y su etapa de desarrollo.

Es necesario considerar que, si bien ninguno de los casos estudiados trabaja bajo el modelo Impacto Colectivo, las iniciativas gestionadas por EXE atienden problemas complejos con soluciones cuyos resultados se observan en el largo plazo, como se explicó en anteriores apartados de análisis. Esto no ocurre con Volver Mejor, ya que el resultado del concurso que gestionan permitiría que los colegios realicen prácticas para retornar a clases, pero no gestionan la implementación de estas soluciones, por lo que no es posible hablar de resultados a largo plazo. Aun así, en la gestión de una iniciativa, con un enfoque a corto o largo plazo, debe existir comunicación y reglas claras en el financiamiento para sostener una buena relación con los socios.

Se sabe que MAB (socio de EXE), gracias a la forma en la que gestionó su relación con HP continuó recibiendo laptops de parte de ellos a la fecha de la entrevista, y en el caso de Volver Mejor, los socios contaban con una relación positiva desde el origen de la iniciativa, pero la falta de transparencia puede contribuir a que esta relación se debilite. Al respecto, Acumen Academy (s.f.) expone que cuesta más adquirir un nuevo donante que retenerlo, por lo que se debe conservar las relaciones construidas y apoyarlas a convertirse en defensores orgullosos del trabajo realizado.

Según lo analizado, se puede observar que Capacidad de la iniciativa es una condición que, para su adecuada ejecución, depende de la gestión de Comunicación continua, debido a que permite el establecimiento de confianza entre las partes, representando un beneficio tanto para la adquisición de los recursos como para mantener relación con los donantes. De hecho, se observó que los socios necesitan poder confiar en aquellos con quienes destinar sus recursos desde el establecimiento del vínculo. Una vez la iniciativa se ejecuta, dejar de rendir cuentas respecto a su uso responsable puede repercutir negativamente en la confianza que existe entre los socios.

2.3.4. Cultura de aprendizaje

En este apartado, se analiza por qué Cultura de aprendizaje es considerada como una de las menos críticas. Su implementación depende principalmente de Comunicación continua y Organización central de apoyo. En los siguientes párrafos se analiza esta condición según los hallazgos y la información recabada y sistematizada a lo largo de la investigación.

Como primer argumento, la gestión de esta condición depende de la organización central de apoyo, en tanto tiene la función de establecer relación con los beneficiarios; y de gestionar adecuadamente la comunicación para que exista feedback entre los socios, así como para recibirlo de los beneficiarios. Con relación a recabar feedback externo, se sabe que en EXE se conversa con el público objetivo para mejorarla ejecución de la iniciativa; mientras que en Volver Mejor se basan en la perspectiva de las organizaciones aliadas sobre

su público objetivo en tanto trabajan con escuelas. En los hallazgos con relación al feedback entre los socios (interno), se observó que en EXE se realiza workshops en los que se comparte experiencias y se profundiza sobre la importancia de EXE para ellos, reconociendo fortalezas y debilidades como alianza. En Volver Mejor, J. Alva y Henzler se reúnen para brindar retroalimentación a la coordinadora de la iniciativa, quien luego lo brinda a los líderes de las comisiones.

En principio, es necesario entender la influencia de contar con una organización central de apoyo en la implementación de una cultura de aprendizaje en la alianza. Como se resaltó en el tercer argumento del análisis de organización central de apoyo, estas poseen un rol de liderazgo en la iniciativa que promueve la proximidad con el público objetivo para contar con una perspectiva más amplia del problema que resuelven y las posibles soluciones. Bajo esta lógica es comprensible que se decida mantener diálogo con docentes en las iniciativas como EXE, y que en Volver Mejor se busque adquirir esta perspectiva desde los socios al tener ellos experiencia de trabajo con docentes.

Si bien en el análisis de organización central de apoyo se resaltó que dejar de contar con la perspectiva de los beneficiarios alejaba a Volver Mejor de una perspectiva sistémica, al analizar cultura de aprendizaje es preciso mencionar que dicha falta de perspectiva puede obstruir la capacidad de la alianza para aprender. Si bien la solución busca atender un problema preciso y a corto plazo, relacionarse con los docentes podría, por ejemplo, dotar a la alianza de conocimiento respecto a cómo captar más participantes (escuelas) para el concurso. Ello es distinto a lo que ocurre en EXE, donde se resalta que sí se cuenta con la perspectiva de sus beneficiarios (docentes) para mejorar la solución a brindar según lo que valoran, como reducir el tiempo de las capacitaciones.

Por otro lado, existen razones por las que contar con feedback externo (y, por ende, aplicar esta condición) puede ser complejo. En una entrevista se preguntó por la importancia de escuchar a los beneficiarios a Ganiel (2019) quien mencionó que ello era importante siguiendo valores como la humildad e inclusión, y bajo la premisa de que uno nunca posee todas las respuestas por sí mismo. Cuando en nuestra investigación se preguntó por la condición más compleja de aplicar, la experta F. Nazar respondió que era la cultura de aprendizaje, porque los miembros de la alianza pueden presentar una actitud poco humilde al dialogar con otros para aprender, y mejorar ello implica un trabajo personal y constancia (comunicación personal, 23 de junio de 2022).

Lo mencionado acerca de la humildad es aplicable para recabar feedback a nivel externo, y además para que se brinde a nivel interno en la asociación. Si bien desde una perspectiva individual cada persona debe de trabajar en su desarrollo personal para

incorporar la humildad como valor, desde un enfoque colectivo es necesario reconocer la influencia de la comunicación al trabajar bajo una cultura de aprendizaje. En ese sentido, la implementación de una comunicación continua es fundamental para que exista confianza entre los socios, considerando que esta debe de ser constante y abierta. Independientemente de la situación individual de los participantes, en la alianza se puede gestionar la comunicación para promover una actitud de apertura frente a nuevas oportunidades de aprendizaje. De ese modo, Comunicación continua influye en la implementación de Cultura de aprendizaje, en tanto impulsa una actitud en la que se comparte conocimiento

En ambos casos, se sabe que los espacios para brindar feedback existen, y permiten la mejora continua de las iniciativas. Sin embargo, se desconoce si en estos espacios los participantes de las alianzas estudiadas cuentan o no con una actitud de humildad; es decir, con apertura para aceptar la retroalimentación y aprender. Esto es importante de mencionar porque sin esa apertura, no se considerará como importante adquirir nuevas perspectivas. En ese sentido, una cultura de aprendizaje solo puede existir si las personas que la conforman cuentan con el mindset adecuado.

Como último argumento, la gestión de la cultura de aprendizaje depende de contar con una organización central de apoyo para establecer la gestión del conocimiento en la iniciativa. En los hallazgos, se observa que EXE cuenta con medios para conservar el conocimiento, como el uso de manuales, capacitaciones en una fase previa a las intervenciones. En el caso de Volver Mejor, se observa que la alianza adquiere el conocimiento que necesita gracias a contactar organizaciones que ya cuentan con el expertise; además, no se sistematiza los aprendizajes resultantes en el desarrollo de la iniciativa.

En principio, es necesario comprender por qué importa sistematizar el conocimiento. Zimmermann (2004), propone que existen dos tipos de conocimiento: el implícito, en posesión de las personas a corto plazo; y el explícito, que es el documentado o conservado por algún medio tangible, como manuales, planes, etc. Según esta distinción, podemos afirmar que es necesario manejar el conocimiento de modo que sea explícito. Según Leidner et al. (2006) la razón de ello se encuentra en que el uso de herramientas para gestionar el conocimiento (y, por ende, su implementación), conduce a beneficios como una mejor comunicación, eficiencias al resolver problemas, mayor nivel de participación, mejor desempeño del equipo, entre otros.

Estos medios para conservar conocimiento explícito en el caso de EXE se observan con mejor detalle en MAB (aliado de EXE), quienes usan manuales para los voluntarios y capacitaciones. También podrían considerarse las reuniones de feedback, pero en ese caso

lo más importante a resaltar sería el medio en el que se registra ese conocimiento para implementar mejoras posteriormente, lo cual se desconoce. Además, es necesario mencionar que contar con estos medios contribuye a obtener beneficios como los descritos por Leidner et al. (2006), en tanto estos manuales y capacitaciones dotan de conocimiento para un mejor desempeño.

Lo mencionado contrasta con la situación de Volver Mejor. En este caso, es necesario considerar como contexto que la iniciativa surgió durante la pandemia y su ejecución ocurrió cuando la incorporación a clases ya era una realidad, por lo que la perspectiva de J. Alva y el equipo de priorizar la ejecución de la iniciativa en sí antes que la sistematización de la experiencia es válida, debido a que actuaban contra el tiempo. Sin embargo, si se desea considerar como base lo realizado en Volver Mejor para ejecutar proyectos futuros, la construcción de un informe final como medio para preservar conocimiento explícito podría ser menos efectiva si se ejecuta al concluir el proyecto y en retrospectiva, en lugar de construirse de forma constante y a medida que se adquieren los aprendizajes. Respecto a ello, se sabe que hubo sesiones de feedback entre quienes lideran la iniciativa y C. Vasquez, para que posteriormente ella brinde la retroalimentación a los líderes de las comisiones; pero se desconoce si en esta práctica se registran aprendizajes para el largo plazo.

Con base en lo mencionado, es necesario entender la influencia de una organización central de apoyo en la gestión del conocimiento. Como se mencionó en el análisis de esta condición, parte de su rol es brindar estructura para el desarrollo de la iniciativa. Es importante considerar ello y su rol de guía, porque influye en la toma de decisiones respecto a cómo el conocimiento se gestiona, ya que ello permite la mejora continua. Por ejemplo, en Volver Mejor se incorporan organizaciones con el expertise que la iniciativa necesite, y ahí intervienen los miembros de PTQ y C. Vasquez (la coordinadora) para involucrar a la organización respectiva; función que comparten tanto PTQ como EXE en la ejecución de sus iniciativas. También intervienen al priorizar, con base en el tiempo del que disponen, la ejecución por encima de sistematizar el conocimiento generado, caso contrario a lo observado en el caso de EXE. Por ello el rol de la organización central de apoyo influye, porque una de sus funciones es brindar guía y soporte al equipo para impulsar la iniciativa, que es el beneficio que aporta gestionar el conocimiento en la alianza.

Luego de todo lo analizado, se observa que Cultura de aprendizaje es una condición que, para ser ejecutada adecuadamente, depende de la gestión de las condiciones Comunicación continua y Organización central de apoyo, en tanto permiten una adecuada gestión del conocimiento en la iniciativa, así como una relación positiva con los distintos actores a través del feedback y entender otros puntos de vista sobre la ejecución del proyecto. En otras palabras, estas condiciones influyen en la capacidad de la alianza para aprender.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La presente investigación tiene como objetivo principal el análisis de las condiciones que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo en la gestión de alianzas multisectoriales educativas, para lo cual se estudió el caso de Empresarios por la Educación y Volver Mejor. De esta manera se busca identificar oportunidades de mejora en la gestión de alianzas.

El primer objetivo de investigación se centra en poder identificar aquellas condiciones que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo en la gestión de las alianzas multisectoriales educativas desde una perspectiva teórica. Luego de revisar la literatura, se concluye que Impacto Colectivo es un modelo adecuado para abordar problemas sociales como el de la educación, debido a que congrega la perspectiva de actores provenientes de múltiples sectores para contar con mayor perspectiva de la situación a atender, además de contar con condiciones para trabajar por un largo plazo y lograr resultados con efectos en el sistema, sobre las cuales se profundizó a lo largo de la investigación. Se sabe que en el Perú estas alianzas tienden a gestionarse sin el respaldo de un modelo teórico en particular, y que cuando se aplica, la evidencia empírica demuestra que se suele recurrir al modelo de Asociaciones Público-Privadas. Sin embargo, este modelo generalmente cuenta con escasez de perspectivas al incluir sólo la perspectiva del sector privado y público, y suele existir el riesgo de que los intereses de ambas partes entren en conflicto, lo cual puede influir en el resultado.

El segundo objetivo específico se enfoca en caracterizar el sector educativo peruano y sus desafíos con relación a las alianzas multisectoriales. Por ende, se concluye que la educación básica regular, en la cual se enfoca esta investigación, se encuentra afectada por el contexto político-legal, económico, sociocultural y tecnológico del país, lo cual aporta oportunidades y limitaciones al sector que las iniciativas multisectoriales deben comprender y afrontar. Por un lado, el sistema educativo en el Perú es gestionado por el Ministerio de Educación; sin embargo, la descentralización de la educación con las DRE y UGEL generó diferencias desfavorables entre colegios públicos y privados. A su vez, la pandemia de COVID-19 impulsó el crecimiento del sector Edtech, debido al confinamiento y la educación virtual a través de la iniciativa "Aprendo en casa", pero la brecha tecnológica persiste a nivel nacional. Por otro lado, el presupuesto del Ministerio de Educación ha aumentado en los últimos años, pero la gestión de estos recursos es un desafío, debido principalmente a la corrupción. El contexto económico y político ha impactado negativamente a las familias de bajos recursos, las cuales enfrentan dificultades para acceder a servicios educativos privados

y dependen de la oferta pública, que en ocasiones es precaria. Sumado a ello, existen problemáticas sociales que afectan la educación, como la deserción escolar, el trabajo infantil, la falta de acceso a internet y la discriminación.

De igual manera, se concluye que las organizaciones, además de estar pendientes del contexto, deben de conocer las características y desafíos de cada uno de los perfiles de los actores que influyen dentro de este sistema educativo tanto sean instituciones públicas, empresas privadas u organizaciones del tercer sector entre otras. Por un lado, se tiene al sector público que cuenta con una alta participación e influencia en educación en el país, pues es el ente regulador de esta. Pero en cuanto al impacto, se tiene que las organizaciones sociales y empresas privadas generan un impacto de manera más directa hacia la población. No obstante, ninguno de los actores puede superar el nivel de influencia del sector público. Otras organizaciones con un menor nivel de impacto e influencia son la sociedad, los académicos en el tema y las organizaciones internacionales, que en especial cuentan con mayor nivel de participación.

Para responder al tercer objetivo se identificó las prácticas de gestión que posibilitan la aplicación de Impacto Colectivo, respecto a las condiciones señaladas previamente bajo la teoría. En cuanto a las prácticas de agenda común, se observó que su elaboración consta de tres fases clave, ejecutadas en distinto orden según el caso estudiado. Asimismo, la visión de la iniciativa no siempre cuenta con una perspectiva sistémica, lo cual se refleja en la estrategia a desarrollar para abordar problemas en la educación y el proceso de elaboración de la agenda. Por otro lado, se identificó cuatro fuentes que ambas organizaciones comparten para el entendimiento de la problemática dentro de su alianza, como son reuniones con organizaciones aliadas, contacto con la población beneficiaria, apoyo de instituciones públicas y búsquedas bibliográficas.

En cuanto a los sistemas de medición compartida se encontró que, pese a existir una distinción entre las métricas de alcance e impacto, en la práctica suele utilizarse normalmente la de alcance, pues contar con métricas de impacto solo tiene sentido si la iniciativa cuenta con una visión enfocada al desarrollo de capacidades o que busque un cambio sistemático. De igual manera, a pesar de que se pueda contar con ambos tipos de indicadores, existe una mayor probabilidad de comunicar los de alcance de manera externa que los de impacto, debido a la capacidad de recolección de datos y la confianza en compartir estas métricas.

Respecto a actividades de refuerzo mutuo, cada caso cuenta con una distribución diferente de funciones para el desempeño de los socios. Por otro lado, el nivel de participación dentro de la alianza es principalmente mayor por parte de las organizaciones convocantes porque son también quienes lideran la alianza, mientras que para las organizaciones

cooperantes, instituciones públicas, sociedad civil y sponsor tiende a ser una participación menor, respectivamente. Además, para establecer las actividades de refuerzo mutuo se realiza un plan de acción, pero en Volver Mejor está compuesto por objetivos, actividades, fechas y responsables; y en ExE se incorpora también justificación, soporte teórico y plan de formación de capacidades.

En cuanto a comunicación continua, se concluye que, en la práctica, la gestión de esta condición es fundamental para establecer confianza entre los participantes de la alianza. Para ambos casos, se encontró que existen momentos puntuales en los cuales esta gestión debe de considerarse: el primer acercamiento entre los socios a la alianza, la toma de decisiones y en el uso de medios de comunicación, como WhatsApp o Email. De hecho, en la práctica de esta condición, influye la forma en la que los participantes se relacionan desde las primeras reuniones, la estructura de la alianza y la disposición de tiempo de los voluntarios.

Respecto a la organización central de apoyo, se puede concluir que las organizaciones que poseen este rol desempeñan en la práctica una serie de funciones, como estructurar el trabajo con los socios, convocar a organizaciones y tomar decisiones sobre su ingreso a la alianza, y dar seguimiento a los objetivos. Esto es así debido a que, en ambos casos, quienes poseen este rol son también quienes lideran la alianza, pese a que en la teoría se establece que las organizaciones centrales de apoyo son agentes externos a la alianza responsables de la logística, comunicación, entre otros temas. En la práctica esto es distinto debido a que la figura de organización central de apoyo como participante externo es desconocida.

Sobre la capacidad de la iniciativa, se concluye que una forma por la cual se capta recursos es comunicando logros alcanzados en iniciativas anteriores, debido a que los socios necesitan confiar en que su donación aportará efectivamente a la causa, además, esta relación debe de sostenerse en el tiempo. Por otro lado, se concluye que el contexto influye en la gestión de esta condición, porque dependiendo de ello, existen actores que podrían ser menos propensos a brindar sus recursos, como el Estado que tuvo que priorizar distintas a la educación, o el sector privado que resguarda su imagen frente a problemas de índole política.

Acerca de la cultura de aprendizaje, podemos concluir que, en la práctica, esta condición se gestiona gracias al feedback entre los participantes (considerando tanto a los socios como a los beneficiarios) y contar con medios para gestionar el conocimiento durante el desarrollo de la iniciativa. Esto debido a que, además de facilitar la mejora continua al impulsar soluciones, permite su continuidad a futuro y que esta sea replicable en caso ello se tenga planeado.

El cuarto objetivo busca reconocer las condiciones de mayor criticidad para la

implementación del modelo Impacto Colectivo en los dos casos estudiados. De esta manera, se concluye que, de las siete condiciones estudiadas, tres son críticas. Entre ellas se encuentra la agenda común por ser considerado el punto de origen para la iniciativa, promover la conciencia de la problemática a lo largo del proyecto a través de la participación de los socios interesados y congregar los enfoques de las organizaciones participantes en una sola visión para mantener alineado los intereses de cada socio.

Comunicación continua es otra de las comunicaciones en esta categoría, debido a que es fundamental para que se gestionen de forma adecuada las demás condiciones, y porque promueve la participación de los socios en contextos cambiantes. De hecho, contar con una cantidad elevada de aliados y poca frecuencia en la comunicación puede debilitar el compromiso en la iniciativa. Organización central de apoyo entra también en esta categoría, debido a que es el rol que facilita la gestión de la alianza y es capaz de guiar el esfuerzo de los aliados hacia un enfoque más sistémico, lo cual es de especial importancia al abordar la educación como problema. Esto debido a que, si ejecuta su función de forma estratégica, puede resguardar una estructura de trabajo eficiente, no solo mediante la facilitación, sino al convocar aliados.

Finalmente, se concluye que cuatro de las siete condiciones identificadas, si bien son importantes para una gestión óptima de la alianza, no son del todo críticas en su implementación. Entre estas se encuentra el sistema de medición compartido, actividades de refuerzo mutuo, capacidad de la iniciativa y cultura de aprendizaje. La existencia de una agenda común está estrechamente relacionada con el sistema de medición compartido. Esta relación se manifiesta en la posibilidad de enfocar la agenda en problemas técnicos o adaptativos, lo que a su vez se refleja en las métricas de alcance y/o impacto utilizadas en el sistema de medición compartido. Además, la comunicación entre las organizaciones participantes desempeña un papel fundamental, ya que permite la construcción de indicadores basados en la experiencia, coordinación y transparencia. De igual manera ocurre con la condición de actividades de refuerzo mutuo, ya que tiene una gran vinculación con agenda común y comunicación continua. Las funciones de cada organización y el plan de acción se regirán bajo la naturaleza de la visión compartida y será necesaria la coordinación entre actores para su construcción. Asimismo, otra de las razones por las cuales se consideró de menor criticidad, aparte de la dependencia de esas dos condiciones, es que no requiere tanta complejidad de aplicación como otras condiciones, pues en tanto haya una diferencia y complementariedad de roles entre los socios es posible llegar a actividades de refuerzo mutuo.

Adicional a las dos mencionadas, la capacidad de la iniciativa se considera dentro de esta categoría porque su gestión depende de una adecuada implementación de la comunicación continua en la alianza. Esto debido a que para gestionar los recursos es

fundamental establecer una relación de confianza con los socios, lo que se logra gracias a una comunicación constante y transparente del buen uso de lo donado. Además, cultura de aprendizaje se encuentra en esta categoría debido a que su estrecha relación con organización central de apoyo, en tanto facilita que en la alianza el conocimiento se gestione adecuadamente; y con comunicación continua, porque para contar con un feedback constructivo, debe de existir una relación de confianza entre las partes.

2. Recomendaciones

En este apartado se presentan recomendaciones a organizaciones pertenecientes o que busquen pertenecer a alianzas multisectoriales en el sector educativo peruano, y que se encuentran interesadas en implementar el modelo Impacto Colectivo. En primer lugar, considerando que el modelo está creado para brindar soluciones a problemas complejos, como en el caso de la educación, se recomienda que la construcción de una agenda común cuente con una perspectiva de cambio a nivel del sistema. Es decir, se debe de desarrollar estrategias de valor social enfocadas al desarrollo de capacidades o de creación de políticas públicas para este sector. Así mismo se recomienda que, previo a la creación de una visión estratégica, las organizaciones participantes deben tener en claro su misión, su visión y su identidad, de modo que el resto de los aliados puedan determinar si la organización se encuentra alineada a la intención de la iniciativa y delimitar adecuadamente su aporte en funciones.

En segundo lugar, se recomienda contar con indicadores tanto de alcance como de impacto, debido a que permitirán medir si realmente se logró el valor social esperado en el largo plazo. De igual manera, ambos tipos de métricas permitirá a la alianza y a externos tener una perspectiva total sobre las acciones de la iniciativa. Por otro lado, es necesario, y por ende recomendable, que estos indicadores sean comunicados, con el fin de recaudar fondos, respaldar la imagen institucional de los aliados y diferenciarse entre las múltiples iniciativas existentes en el sector. Además, esta comunicación debe de realizarse internamente, asegurando que los indicadores responden a lo pactado en la agenda.

En tercer lugar, si bien es normal que dentro de un sector o incluso una alianza no todos los actores tengan el mismo nivel de participación, debido a su afinidad con la visión o los recursos que posean, es necesario que exista un vocero de parte de cada organización participantes, y considerar en la toma de decisiones a los aliados más relevantes según sus roles y responsabilidades. Adicionalmente, es necesario que al empezar la iniciativa se establezca dichas responsabilidades para desarrollar el trabajo de forma complementaria entre los socios. Si bien esto es prioritario en una alianza con un gran número de participantes, es importante independientemente del tamaño del equipo.

En cuarto lugar, es recomendable, por un lado, establecer canales claros y efectivos para la comunicación entre las partes, de modo que esta pueda mantenerse de forma continua desde el inicio en la relación entre los socios, durante las actividades cotidianas y en la toma de decisiones. A lo largo de la investigación, se ahondó en el uso de Email y WhatsApp, que son los medios mayormente usados. Por otro lado, más allá de solo establecer reuniones periódicamente, es necesario conocer desde un inicio la disponibilidad de los participantes, y adicionalmente, incentivar su compromiso con lo pactado en la agenda común, para que, en el tiempo que dispongan, participen activamente en las reuniones y aporten a la causa responsablemente.

En quinto lugar, así como es recomendable contar con claridad de funciones entre los participantes de las alianzas, es importante establecer las funciones de quien se desempeñe como organización central de apoyo, debido a que su rol de liderazgo es necesario para impulsar el desarrollo de la iniciativa. Es importante que el liderazgo sea claro y de conocimiento general para un trabajo adecuado entre las partes. Además, es especialmente importante que vele por contar con una estructura de trabajo óptima, y, en ese sentido debe de resguardar que las organizaciones aliadas estén alineadas con lo pactado en la agenda, y que el número de participantes no exceda lo necesario para la ejecución de las actividades en la alianza.

En sexto lugar, para captar fondos se recomienda establecer comunicación con los potenciales donadores, ya sea mediante las páginas de la iniciativa o mostrando proactividad y estableciendo conversaciones con ellos. En cualquiera de los dos casos, se recomienda demostrar que los participantes de la alianza han logrado previamente cumplir objetivos relacionados al reto que buscan afrontar, debido a que ello brinda confianza a los donadores. Además, una vez se cuente con sus recursos, es necesario ser transparentes y reportar su uso para sostener una relación de confianza con ellos en el tiempo. Por otro lado, debe de considerarse como los actores provenientes de distintos sectores actúan antes los cambios en el contexto, porque según ello pueden ser más o menos propensos a invertir.

En séptimo lugar, es recomendable evitar que las decisiones se tomen sólo considerando la perspectiva de las organizaciones aliadas. En ese sentido, se debe de considerar la opinión de los beneficiarios e integrar a un representante en la toma de decisiones. Es la forma por la cual se puede contar con retroalimentación más directa para así asegurar la entrega de soluciones que realmente generen valor social. Además, se recomienda conservar de forma organizada todo el conocimiento de valor, ya sea para la mejora continua de la iniciativa o para que sea replicada en el futuro. Es posible formalizar procesos, compromisos y funciones de los participantes en flujogramas, actas, manuales, entre otros medios.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada representa un avance en la producción de conocimiento referente a las condiciones que posibilitan la implementación del modelo Impacto Colectivo en el contexto de alianzas que actúan en favor de la educación en el Perú. Sin embargo, esta investigación presentó las siguientes limitaciones.

En primer lugar, no existen investigaciones respecto a la implementación del modelo Impacto Colectivo en el contexto estudiado. Por ello, se utilizó las condiciones que presenta el modelo teórico como dimensiones para la investigación, pero sin contar con la referencia previa de una investigación académica que profundice en la aplicación del modelo en el contexto de las alianzas educativas peruanas.

En segundo lugar, debido a que los dos casos analizados abordan problemas en la educación peruana de formas diferentes entre sí, los resultados de esta investigación no se pueden extrapolar a todas las alianzas educativas en el contexto nacional.

En tercer lugar, la presente investigación se limitó en recoger opiniones únicamente desde la perspectiva de los responsables en las áreas de ejecución de proyectos, comunicaciones, gestión de aliados y los directorios de los dos casos estudiados. Sin embargo, en futuras investigaciones se puede entrevistar a otros actores relevantes como los miembros del equipo o los propios beneficiarios para contar con un análisis más integral.

Finalmente, acerca de las futuras líneas de investigación, se espera que los resultados de esta investigación funcionen como base para futuros estudios sobre las condiciones que posibilitan la aplicación de este modelo en el contexto de las alianzas educativas nacionales. En ese sentido, sería de provecho realizar estudios que estudien de forma específica cada uno de las condiciones estudiadas, para generar conocimiento de mayor profundidad al respecto.

REFERENCIAS

- Abdimomynova, A., Baimakhanova, A., Berikbolova, U., Duzelbayeva, G. y Kim, V. (2021). Entrepreneurship Education Prospects in The Public-Private Partnership System. *MONTENEGRIN JOURNAL OF ECONOMICS*, 17(2), 83-92. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2021.17-2.7>
- Acumen Academy. (s.f.). Module 4: Building a Community of Donors and Partners. *Nonprofit Fundraising Essentials*.
- Abreu, J. y Villareal, C. (2018) Sistemas Educativos Líderes a Nivel Mundial, su Desempeño, Metodología y Rangos Aprobatorios. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 97-112. [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A8.13\(1\)97-112.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A8.13(1)97-112.pdf)
- Agencia Peruana de Cooperación Internacional. (2017). *Las alianzas multiactor de cooperación internacional para el desarrollo sostenible*. <http://portal.apci.gob.pe/Novidades/Marco%20Conceptual%20Alianzas%20Multiactor31032017.pdf>
- Alayo, F. (2019, 5 de abril). El currículo y el enfoque de género: ¿Qué es lo que generó tanta controversia? *El Comercio* <https://elcomercio.pe/peru/curriculo-enfoque-genero-genero-controversia-informe-noticia-505106-noticia/>
- Alborta, G., Stevenson, C. y Triana, S. (2011). *Asociaciones público-privadas para la prestación de servicios Una visión hacia el futuro* (Documento de debate No. IDB-DP-195). Banco Interamericano de Desarrollo, División de Mercados de Capital e Instituciones Financieras. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Asociaciones-p%C3%BAblico-privadas-para-la-prestaci%C3%B3n-de-servicios-Una-visi%C3%B3n-hacia-el-futuro.pdf>
- Ali, M., Yan Yee, M., & Parnell, J. (2021). The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management. *Journal of Cleaner Production*, 311 (127505). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127505>
- Anslinger, P., & Jenk, J. (2004). Creating Successful Alliances. *Journal of Business Strategy*, 25(2), 18-22.
- Apaza, A. (2016). Breve historia de la educación en el Perú. *Apuntes Universitarios*, VI (2), 111 - 124. https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/103
- Araya, J. (2012). *Alianzas público privadas y participación: un análisis desde la teoría*. Cartagena: XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Universidad de Navarra. <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Arrigo, E. (2012). Alliances, Open Innovation and Outside-in Management. *Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it)*, 2, 53-65. <http://dx.doi.org/10.4468/2012.2.05arrigo>
- ASEDI. (s.f.). *Primer Congreso de Educación Digital*. <https://www.somoseducaciondigital.org/inicio>

- Avdiaj, B. (2022). Size and Decision-Making: a Systematic Literature Review on Groups and Teams. *Management and economics review*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Memoria 2021*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Asociaciones Públicas Privadas en Perú: análisis del nuevo marco legal. Módulo II: en el marco actual de asociaciones Público Privadas en Perú: definiciones, tipologías de proyecto y principios*. INDES, Ministerio de Economía y Finanzas, FOMIN
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/capacitaciones/modulo_2.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2016). *Asociaciones Público Privadas en Perú: análisis del nuevo marco legal. Módulo IV: ciclo de proyecto de las asociaciones Público Privadas. Unidad 1: fases para el desarrollo de proyectos de APP*. INDES, Ministerio de Economía y Finanzas, FOMIN
http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/capacitaciones/modulo_4_1.pdf
- Banco Mundial. (s.f.). *Gasto público en educación, total (% del PIB) - Peru*
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?end=2020&locations=PE&start=1973&view=chart>
- Banco Mundial. (2021). *Objetivos del Gobierno: Beneficios y Riesgos de las Asociaciones Público Privadas*. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/es/objetivos-del-gobierno-beneficios-y-riesgos-de-las-asociaciones-publico-privadas>
- Baptista, M., Hernández, R. y Fernández, C. (2014). *Metodologías de la investigación* (6.ª ed.). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Baran, B., Woznyj, H. (2020). *Managing VUCA: The human dynamics of agility. Organizational dynamics*, 100787. Advance online publication.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7439966/>
- Beaumont, M. (2016). *Gestión Social: Estrategia Y Creación De Valor*. Lima, Pontifica Universidad Católica del Perú.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/54214/Gesti%20Social%20-%20M.%20Beaumont.pdf?sequence=8&isAllowed=y>
- BBC News Mundo. (2019, 3 de diciembre). Pruebas PISA: qué países tienen la mejor educación del mundo (y qué lugar ocupa América Latina en la clasificación).
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-50643441>
- Beltrán, A. y Guadalupe, C. (2014). *Asociaciones público-privadas en la educación: consideraciones de política y posibilidades para el Perú*. Agenda 2014 Propuestas para mejorar la descentralización. Universidad del Pacífico Centro de Investigación.
<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2298/agenda2014-app-educacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bergamaschi, A., Cardini, A., Matovich, I. & Weyrauch, V. (2016). *Las alianzas multisectoriales en educación: una mirada desde América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Las-alianzas-multisectoriales-en-educacion-Una-mirada-desde-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Berris, M. (15 de mayo de 2022) Grupos conservadores buscan controlar textos escolares desde el 2016. *La República*. <https://larepublica.pe/sociedad/2022/05/15/congreso->

[grupos-conservadores-buscan-controlar-textos-escolares-desde-el-2016-ministerio-de-educacion-igualdad-de-genero/](#)

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2018). El modelo que impulsa Singapur para potenciar habilidades sociales en sus estudiantes de primaria. <https://www.bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/modelo-evaluacion-cualitativa-educacion-primaria-singapur>
- Brown, P. (2007). *Principles that make for effective governance of multi stakeholder initiatives*. United Nations. <https://media.business-humanrights.org/media/documents/files/media/bhr/files/Principles-for-effective-MSIs-6-7-Nov-2007.pdf>
- Canal N (2020, 25 de agosto) Minedu: Más de 1 millón de tablets arribarán al país en octubre <https://canaln.pe/actualidad/minedu-mas-1-millon-tablets-llegaran-al-pais-octubre-n424281>
- Casanovas, J. y Perez, J. (2019). El sistema educativo finlandés y el aprendizaje invisible. *Universidad de Barcelona*, 1,163-174. <http://hdl.handle.net/2445/133194>
- Castillo, N., Del Carmen, B., Hernández, M., Lobo, Y. y Quintero, P. (2011) Educación de la sexualidad en función de prevenir el embarazo en las adolescentes. *Revista de Ciencias Médicas*, 15 (4), 147 - 162 <http://scielo.sld.cu/pdf/rpr/v15n4/rpr14411.pdf>
- Chattopadhyay, T. & Nogueira, O. (2014). Public-Private partnership in education: a promising model from Brazil. *Journal of International Development*, 26 (6), 875-886. <https://doi.org/10.1002/jid.2930>
- Comex Perú. (2022). *Alza de precios: ¿Hacia dónde apuntar?* <https://www.comexperu.org.pe/articulo/alza-de-precios-hacia-donde-apuntar>
- Comisión de las comunidades europeas. (2001). *Libro verde de la comisión europea. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- CoPraxis. (2015). Alianzas intersectoriales en Cooperación para el Desarrollo. *Just Governance Group, CoPraxis*, 1(7). <https://justgovernancegroup.org/wp-content/uploads/2019/04/ce7.pdf>
- Conecta Ideas Perú. (s.f.). *Página principal - Conecta Ideas Perú*. <https://www.conectaideasperu.com/>
- Consejo Nacional de Educación. (2019). *Evaluación del Proyecto Nacional de Educación al 2021*. <https://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/2020/libro-evaluacion-pen2021.pdf>
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Proyecto Educativo Nacional al 2036*. <https://www.cne.gob.pe/uploads/publicaciones/2020/proyecto-educativo-nacional-al-2036.pdf>
- Constitución Política del Perú. (1993), art. 2.
- Contreras, C. (2000). Centralismo y descentralismo en la historia del Perú independiente. *JCAS Occasional paper*, 4, 2-16. <http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/625>

- Contreras, C. y Oliart, P. (2014) MODERNIDAD Y EDUCACIÓN EN EL PERÚ Serie diversidad cultural 8. Ministerio de Cultura.
- Cota, I. y Fowks, J. (2022, 21 de febrero). Entre el derrame y la crisis política, la economía de Perú se debilita. *El País*. <https://elpais.com/economia/2022-02-22/entre-el-derrame-y-la-crisis-politica-la-economia-de-peru-se-debilita.html#:~:text=Desde%202020%2C%20la%20pobreza%20increment%C3%B3,primer%20a%C3%B1o%20de%20la%20pandemia.>
- Crespo, A. y Parra, C. (2019). *Métodos de Análisis de Criticidad y Jerarquización de Activos*. IngeCon <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21197.87524>
- Cuenca, R., Reátegui, L. y Oré, S. (2019). Itinerario de la educación privada en Perú. *SciELO, Educ. Soc.* 40 <https://www.scielo.br/j/es/a/N8WZkdpqrxY4rQNrT9twxCB/#>
- Defensoría del Pueblo (2021) Defensoría del Pueblo: no se debe retroceder en la lucha contra el trabajo infantil en el contexto de la pandemia. <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-no-se-debe-retroceder-en-la-lucha-contra-el-trabajo-infantil-en-el-contexto-de-la-pandemia/>
- Demo, P. (1983). Perspectivas políticas de la educación y de la cultura Hipótesis sobre la importancia de la educación para el desarrollo. *Revista de la CEPAL*, (21), 146-154.
- Descos (2015) El desarrollo y las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).
- Doh, J. P., Teegen, H., & Vachani, S. (2004). The Importance of Nongovernmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463–483. <http://www.jstor.org/stable/3875234>
- Dyer, J. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*.
- El Comercio. (2022, 05 de mayo). MIMP rechaza proyecto de ley que limita competencias del Minedu y afecta la educación con enfoque de género. <https://elcomercio.pe/lima/sucesos/ministerio-de-la-mujer-mimp-rechaza-proyecto-de-ley-que-limita-competencias-del-minedu-y-afecta-la-educacion-con-enfoque-de-genero-video-minedu-ministerio-de-educacion-rmmn-noticia/?ref=ecr>
- El Peruano (2021, 3 de marzo). Educación digital en crecimiento. <https://elperuano.pe/noticia/116313-educacion-digital-en-crecimiento>
- Empresarios por la Educación. (2020). *Memoria Anual: 2020*. <https://empresariosporlaeducacion.org.pe/repositorio/memoria-2020/>
- Empresarios por la Educación. (s.f.). *Plataforma de Interconexión*. <https://exeinterconexion.org.pe/>
- Empresarios por la Educación. (s.f.). *¿Quiénes somos?: EXE Empresarios por la Educación*. <https://empresariosporlaeducacion.org.pe/quienes-somos/>
- Empresarios por la Educación. (s.f.). *Boletines* <https://empresariosporlaeducacion.org.pe/tipologias/boletines/>

- ESCALE. (2020). *Censo Educativo 2019* [Infografía]. http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=87f3cd74-80e3-4b48-8fcd-764c108cb63a&groupId=10156
- Escobal, J. y Torero, M. (2000) ¿Cómo enfrentar una geografía adversa? *GRADE* <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ddt29.pdf>
- Expansión. (2020). *Gasto público*. <https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/peru>
- Federal Ministry of Labour and Social Affairs. (2020). Requirements for effective Multi-stakeholder initiatives to strengthen corporate due diligence. https://germanwatch.org/sites/default/files/MSI_Positionspapier_2020_Final_english.pdf
- Freeman, E. (2007). Managing for Stakeholder. *The Prupose of the Corporation*, pp. 56–68. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1186402
- Foro por el Derecho a la Educación Pública. (2019). Informe Luz de la situación de la Educación en Chile al 2019. <https://opech.cl/informe-luz-de-la-situacion-de-la-educacion-en-chile-al-2019/>
- Fowks, J. (2017, 17 de agosto) La huelga de maestros en Perú cumple dos meses y genera una crisis política. *El País* https://elpais.com/internacional/2017/08/17/america/1502938101_706450.html
- France Diplomatie. (2014). *La educación, elemento esencial del desarrollo sostenible*. Ministerio para Europa y Asuntos Exteriores <https://www.diplomatie.gouv.fr/es/politica-externior/salud-educacion-y-genero/educacion-insercion-y-formacion/articulo/la-educacion-elemento-esencial-del#:~:text=La%20educaci%C3%B3n%20representa%20la%20base,la%20pobreza%20y%20las%20desigualdades.>
- Galvez, C. (2020). *La deserción escolar: causas y propuesta desde la voz de los actores y las actoras*. Observatorio de la educación peruana <https://obepe.org/covid-19/desercion-escolar-causas-propuestas-voz-actores-y-actoras/>
- Ganiel, C. (2019). *How foundations listen to the people they seek to serve: A field scan*. Hewlett Foundation <https://hewlett.org/how-foundations-listen-to-the-people-they-seek-to-serve-a-field-scan/>
- García, I. y Tocora, S. (2018). La importancia de la escuela, el profesor y el trabajo educativo en la atención a la deserción escolar. *VARONA Revista Científico-Metodológica*, 66. <http://scielo.sld.cu/pdf/vrcm/n66s1/1992-8238-vrcm-66-s1-e24.pdf>
- Garrett, A., Huddleston-Casas, C., Sarver, S. & Zuckerman, S. (2020). Playing well with others: a case study of collective impact in the early care and education policy arena. *International Journal of child care and education policy*, 14 (7). <https://ijceep.springeropen.com/articles/10.1186/s40723-020-00072-4>
- Garzoni, A., Vitolla, F. y Rubino, M. (2017). The integration of CSR into strategic management: a dynamic approach based on social management philosophy. *Corporate governance-the international journal of business in society*, 17 (1), 89-116. <https://doi.org/10.1108/CG-03-2016-0064>

- Gestión. (2014, 03 de julio). El problema de las debilidades institucionales en el Perú. <https://gestion.pe/economia/problema-debilidades-institucionales-peru-64641-noticia/?ref=ges>
- Gestión. (2020, 22 de septiembre). Unos 300,000 escolares peruanos desertan en medio de la pandemia. <https://gestion.pe/peru/unos-300000-escolares-peruanos-desertan-en-medio-de-la-pandemia-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2019, 24 de abril). Los 10 problemas más graves del mundo, según los Millennials. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/10-problemas-graves-mundo-millennials-cambio-climatico-estados-unidos-espana-mexico-nnda-nnlt-265447-noticia/?ref=gesr>
- Gil, F. (11 de febrero 2019) Solo el 5% de las empresas peruanas aplican gestiones de Responsabilidad Social. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/5-empresas-peruanas-aplican-gestiones-responsabilidad-social-258214-noticia/>
- Governance Today. (s.f.). Good Governance: what are the basic principles and why is it important? [https://governancetoday.com/GT/GT/Articles/Good Governance what are the basic principles and why is it important .aspx#:~:text=What%20does%20governance%20mean%3F,the%20top%20of%20an%20entity.](https://governancetoday.com/GT/GT/Articles/Good%20Governance%20what%20are%20the%20basic%20principles%20and%20why%20is%20it%20important.aspx#:~:text=What%20does%20governance%20mean%3F,the%20top%20of%20an%20entity.)
- Guerrero, M., y Villamar, J. (2016). La importancia de la asociatividad para el desarrollo. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 105-119. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/125/1470>
- Guevara, R., y Ramirez, C. (2018). *Informe del Estado del Voluntariado Corporativo en el Perú 2017*. CENTRUM PUCP. <https://www.undp.org/es/peru/publications/primer-informe-del-estado-del-voluntariado-corporativo-en-el-per%C3%BA>
- Hanleybrown, F., Kania, J., & Kramer, M. (2012). Channeling Change: Making Collective Impact Work. *Stanford Social Innovation Review*. https://ssir.org/articles/entry/channeling_change_making_collective_impact_work#
- Hibbert, P., Huxham, C. & Ring, P. (2008). Managing Collaborations. In Cropper, S., Ebers, M., Huxham, C. and Ring, P. (eds.) *Handbook of Interorganizational Relations*, 15, 390-416. Oxford: OUP.
- Huerta, R. (2000) El análisis de criticidad, una metodología para mejorar la confiabilidad operacional. *Ingeniería mecánica (La Habana)*, 3 (4), 13-14 <https://biblat.unam.mx/es/revista/ingenieria-mecanica-la-habana/articulo/el-analisis-de-criticidad-una-metodologia-para-mejorar-la-confiabilidad-operacional>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Exclusión social en el Perú: Hacia una nueva política social* [Archivo PDF]. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/03-exclusion-social.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Resultados de la Encuesta Nacional a Instituciones Educativas de Nivel Inicial, Primaria y Secundaria. Anexo: Definiciones básicas y temas educativos investigados* [Archivo PDF]. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1257/cap04.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Censos Nacionales 2017*. <http://censo2017.inei.gob.pe/publicaciones/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Perú: Indicadores de Educación 2009-2019* [Archivo PDF]. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1751/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *EDUCACIÓN*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Estado de la población peruana 2020* [Archivo PDF]. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1743/Libro.pdf
- Institute for Multi-stakeholder initiative integrity. (s.f.). *What are MSIs?*
- Instituto Peruano de Economía (2019) *¿EN QUÉ GASTAN SUS SUELDOS LOS PERUANOS?* <https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/>
- Instituto Peruano de Economía (2020) *COVID-19: ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN DEL MERCADO LABORAL PERUANO EN TIEMPOS DE PANDEMIA?*. <https://www.ipe.org.pe/portal/covid-19-cual-es-la-situacion-del-mercado-laboral-peruano-en-tiempos-de-pandemia/>
- Instituto Peruano de Economía (2020) *IPE: LA EDUCACIÓN EN EL PERÚ ES UN PROBLEMA DE EJECUCIÓN, NO DE PRESUPUESTO*. <https://www.ipe.org.pe/portal/ipe-la-educacion-en-el-peru-es-un-problema-de-ejecucion-no-de-presupuesto/>
- Isett, K. R., Mergel, I. A., LeRoux, K., Mischen, P. A., & Rethemeyer, R. K. (2011). Networks in public administration scholarship: Understanding where we are and where we need to go. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(1), 157-173.
- IPAE (s.f.) *Educación de Calidad*. <https://www.ipae.pe/educacion-de-calidad/>
- IPSOS (2020) *Características de los niveles socioeconómicos en el Perú*. <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- Jeffreys, B. (2016) *Cuál es el secreto detrás del gran éxito de Singapur en las pruebas PISA de educación*. *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-38224504>
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). *Collective Impact*. Stanford Social Innovation Review. https://ssir.org/articles/entry/collective_impact
- Korten, D. (1987). Third Generation NGO Strategies: A Key to People-centered Development. *World Development*, 15(1), 145–159. <http://davidkorten.org/wp-content/uploads/Korten%20Third%20Generation%20NGO%20Strategies.pdf>
- La Cámara (5 de Abril de 2021) *La responsabilidad social empresarial en educación*. <https://lacamara.pe/la-responsabilidad-social-empresarial-en-educacion/>

- LaRocque, N. (2008) *Public–Private Partnerships in Basic Education: An International Review*. CfBT Education Trust: UK.
http://scholar.google.com/scholar_lookup?hl=en&publication_year=2008&author=N+LaRocque&title=Public%E2%80%93Private+Partnerships+in+Basic+Education%3A+An+International+Review
- Lee, W. (2019). *Cross Sector Partnerships (CSPs) for Social Change*. University of San Francisco.
<https://repository.usfca.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2026&context=capstone>
- Leidner, D., Alavi, M. y Kayworth, T. (2006). The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 17-40
- Ley N° 28044: *Ley General de Educación*. 2003.
http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- LEY N° 31169: LEY QUE DECLARA DE INTERÉS NACIONAL Y NECESIDAD PÚBLICA LA INSTALACIÓN DE ANTENAS DE RADIO, TELEVISIÓN E INTERNET PARA FACILITAR A NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES DE ZONAS RURALES EL APRENDIZAJE DE LECCIONES A DISTANCIA “APRENDO EN CASA”. 16 de abril de 2021. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-declara-de-interes-nacional-y-necesidad-publica-la-i-ley-n-31169-1944448-1/>
- Meadows, D. (2009). Thinking in Systems. *Earthscan*, 1. <https://wtf.tw/ref/meadows.pdf>
- Medina, A. (2011) Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. *Universidad del Bío-Bío, Chile Departamento de Gestión Empresarial, Contabilidad y Negocios*, 12 (6) 36-49
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/1651>
- Melgarejo, J. (2021). Brecha digital en el Perú: ¿Cómo vamos y qué nos falta para acortarla?. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/tecnologia/tecnologia/brecha-digital-en-el-peru-como-vamos-y-que-nos-falta-para-acortarla-educacion-alfabetizacion-digital-pandemia-que-hacer-futuro-noticia/>
- Merco (2021). *Las empresas más responsables en términos ESG de PERÚ 2021*.
<https://www.merco.info/pe/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo?edicion=2021>
- Ministerio de Cultura (2014). *Diversidad étnica y cultural. La diversidad cultural en el Perú*.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2020). *GUÍA DE ORIENTACIÓN AL CIUDADANO DEL PRESUPUESTO PÚBLICO 2020*. [Archivo PDF]. https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/guia_de_orientacion_para_el_ciudadano_presupuesto2020.pdf
- Ministerio de Educación. (s.f.). *PISA Evaluaciones internacionales*. <http://umc.minedu.gob.pe/pisa/>
- Ministerio de Educación. (2017) *PRESENTACIÓN DEL PROCESO CENSAL 2017 - MINEDU* [Diapositiva PowerPoint].

- Ministerio de Educación. (2017) *Sistemas educativos del mundo 2017, Capítulo Chile*. [Archivo PDF]. <https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/GU%C3%8DA-SISTEMA-EDUCATIVO-DE-CHILE.pdf>
- Ministerio de Educación (2016) *Currículo Nacional de la Educación Básica*. [Archivo PDF]. <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Ministerio de Educación. (2017). *Currículo Nacional de la Educación Básica*. [Archivo PDF]. <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- Ministerio de Educación. (2018). *PRESENTACIÓN DEL PROCESO CENSAL 2017 - MINEDU. ESCALE*. http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=d524d4b5-0dd3-4706-a1e8-c65fb18a3d77&groupId=10156
- Ministerio de Educación. (2018). *Tipología y caracterización de las escuelas privadas en el Perú (Estudios Breves N.º 3)*. Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes.
- Ministerio de Educación. (2020). Defensoría del usuario. <https://sites.minedu.gob.pe/sigec/2020/06/11/es-obligatorio-que-los-menores-cursen-el-nivel-inicial/>
- Ministerio de Educación (18 de abril de 2020) *Minedu comprará más de 840 mil tablets con internet móvil para escolares de zonas alejadas*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/noticias/126152-minedu-comprara-mas-de-840-mil-tablets-con-internet-movil-para-escolares-de-zonas-alejadas>
- Ministerio de Educación (31 de octubre de 2020). *Nómina de Ministros del Ministerio de Educación*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/informes-publicaciones/1307865-nomina-de-ministros-del-ministerio-de-educacion>
- Ministerio de Salud (2021). *Sistema de Vigilancia Epidemiológica de Violencia Familiar. Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades*. [Archivo PDF]. <https://www.dqe.gob.pe/portal/docs/vigilancia/sala/2021/SE33/violencia.pdf>
- Ministerio de Salud (23 de setiembre de 2020) *En el Perú, 12 de cada 100 adolescentes están embarazadas o ya son madres*. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/303880-en-el-peru-12-%20de-cada-100-adolescentes-estan-embarazadas-o-ya-son-madres>
- Ministerio de Salud. (2020). Decreto Supremo N°006-2020-MINEDU que aprueba los criterios para la focalización de las personas beneficiarias en el marco del Decreto Legislativo N° 1465, que establece medidas para garantizar la continuidad del servicio educativo en el marco de las acciones preventivas del Gobierno ante el riesgo de propagación del COVID-19 <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1276898/DS%20N%C2%B0%20006-2020-MINEDU%20%28NL%20%2B%20DL%29%20%28erratas%29.pdf>
- Ministerio de Salud. (2016). Decreto Supremo N°009-2016-MINEDU que modifica el Reglamento de la Ley N° 28044, Ley General de Educación, aprobado por el Decreto Supremo N° 011-2012-ED. <https://elperuano.pe/normaselperuano/2016/07/24/1408499-7.html>

- Montiel, M., Sánchez, I. & Trejo, A. (2019). Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en la PYME, caso Tula-Tepeji México. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 6(12), 48-65
- Mora, L. (2020) *Asociatividad Como Estrategia De Desarrollo Regional*. (Monografía, UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA, Ocaña, Colombia). [Archivo PDF]. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/36483/lymorag.pdf?sequence=3>
- Mosqueda, L. (2020). Educación sexual: camino a la prevención del embarazo precoz. *EduSol*, 20(72), 160-174. <http://scielo.sld.cu/pdf/eds/v20n72/1729-8091-eds-20-72-160.pdf>
- MSI Integrity. (2020). *Not Fit-for-Purpose: The Grand Experiment of Multi-Stakeholder Initiatives in Corporate Accountability, Human Rights and Global Governance (Summary Report)*. [Archivo PDF]. https://www.msi-integrity.org/wp-content/uploads/2021/09/MSI_SUMMARY_REPORT_SPANISH.pdf
- Müller-Setiz, G. (2011). Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*.
- National Center on Education and the Economy (s.f.) *TOP PERFORMING COUNTRIES: SINGAPORE*. <https://ncee.org/country/singapore/>
- Observatorio, IFE. (2019, 17 noviembre). *Sabrina Seltzer: ¿Qué es EdTech?* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=k9vOacDqC5o>
- Olmo, G. (18 febrero 2022) Perú: ¿boom, estabilidad o deterioro? Las cifras que muestran el estado de la economía. *BBC* <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60426385>
- Patrinos, H., Barrera-Osorio, F. y Guáqueta J. (2009) The Role and Impact of Public–Private Partnerships in Education. *World Bank*.
- Perú Te Quiero (s.f.) *#PerúTeQuieroAPRENDIENDO* <https://perutequiero.pe/aprendiendo>
- Perú Te Quiero (s.f.) *Vacaciones Re-útiles; una articulación social y pública hecha realidad en tiempos de pandemia* <https://perutequiero.pe/noticias/vacaciones-reutiles/>
- Peter, G. (1996) The policy capacity of Government. Canada. *Canadian Centre for Management Development*. RESEARCH PAPER No. 18.
- Per Resarch Center. (25 de enero de 2006). *Email and Network Size: Large social networks provide opportunities and burdens*. <https://www.pewresearch.org/internet/2006/01/25/email-and-network-size/>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). Guía de investigación: en gestión. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Vicerrectorado de Investigación. Dirección de Gestión de la Investigación. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.
- Popp, J., Brinton, H., MacKean, G., Casebeer, A., Lindstrom, R. (2014). *Inter-Organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*. IBM Center for The Business of Government.

- Porter, M. y Kramer, M. (2007) *Strategy & Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
- Prato, L. y Roldan, J. (9 de abril de 2020). *¿Las prácticas ágiles o las mentalidades ágiles? [Parte 2]* <https://liqueed.org/las-practicas-agiles-o-las-mentalidades-agiles-parte-2/>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2008). Decreto Supremo N° 015-2004-PCM que aprueba el Reglamento de la Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada.
- Preskill, H., Parkhurst, M., Juster, J. (2014). *Guide to Evaluating Collective Impact 02*. FSG.
- Promsex (2007). *Los Grupos Conservadores en el Perú*. [Archivo PDF]. <https://promsex.org/wp-content/uploads/2007/10/Losgruposconservadoresenelperu.pdf>
- Purdy, J. M., & Jones, R. M. (2012). A Framework for Assessing Power in Collaborative Governance Processes [with Commentary]. *Public Administration Review*, 72(3), 409–418. <http://www.jstor.org/stable/41506783>
- Quaresma, M. & Villalobos, C. (2015) Sistema escolar chileno: características y consecuencias de un modelo orientado al mercado. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, 22 (69), 63-84. <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v22n69/1405-1435-conver-22-69-00063.pdf>
- RESOLUCIÓN VICEMINISTERIAL N° 125-2020-MINEDU: Disposiciones para la implementación de la estrategia en la modalidad de educación a distancia semipresencial para las instituciones educativas públicas de la Educación Básica Regular que reciben estudiantes que se trasladan en el marco de las disposiciones normativas contenidas en la Disposición Ministerial N° 178-2020-MINEDU y en la Resolución Ministerial N° 193-2020-MINEDU https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/965455/RVM_N_125-2020-MINEDU.pdf
- RESOLUCIÓN VICEMINISTERIAL N° 155-2021-MINEDU: Aprueban el documento normativo denominado “Disposiciones para el trabajo de los profesores y auxiliares de educación que aseguren el desarrollo del servicio educativo de las instituciones y programas educativos públicos, frente al brote del COVID-19”. (2021). <https://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf/rvm-155-2021-minedu.pdf>
- RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 160-2020-MINEDU: Disponen el inicio del año escolar a través de la implementación de la estrategia denominada “Aprendo en casa”, a partir del 6 de abril de 2020 y aprueban otras disposiciones (2020). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/disponen-el-inicio-del-ano-escolar-a-traves-de-la-implementa-resolucion-ministerial-n-160-2020-minedu-1865282-1/>
- RPP (2017) Con Mis Hijos No Te Metas contra Decreto que reconoce Familias Democráticas. <https://rpp.pe/peru/lambayeque/con-mis-hijos-no-te-metas-contra-decreto-que-reconoce-familias-democraticas-noticia-1163565?ref=rpp>

- RPP (2019) ¿En qué gastan sus sueldos los peruanos?. <https://rpp.pe/economia/economia/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos-noticia-1200838>
- RPP (11 de Febrero del 2020) Año Escolar 2020: ¿Cuánto gastan los peruanos en la lista de útiles? <https://rpp.pe/economia/economia/ano-escolar-2020-cuanto-gastan-los-peruanos-en-la-lista-de-utiles-noticia-1245080>
- Robles, E. (2004) Las Primeras Escuelas Normales Del Perú. Origen de la Escuela Normal Superior de México. *Rhela*,6, pp.57-86.
- Roca, M. (2019). *La Importancia De La Educación Positiva Y Su Desarrollo En Latinoamérica* [Tesis de licenciatura. Universidad de los Andes].
- Russo, M., & Cesarani, M. (2017). Strategic Alliance Success Factors: A Literature Review on Alliance Lifecycle. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 1. <https://doi.org/10.5430/IJBA.V8N3P1>
- Sacoto, K. (2020) *Propuesta de un modelo de financiación para organizaciones de desarrollo social, caso Fundación ECEV, en Quito* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7588/1/T3273-MAE-Sacoto-Propuesta.pdf>
- Sakib, S. (2016). *Influence of WhatsApp on communication in internal organizational*. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3934409#paper-references-widget
- Saravia, J. (2018) La gestión pública en el Perú en perspectiva histórica (siglos XIX-XXI). *En Líneas Generales*, 2 (002), 143-161. <https://doi.org/10.26439/en.lineas.generales2018.n002.2674>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- SEKN (2006) *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Editorial Planeta Mexicana.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina; el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Smith, D. B., & Becker, J. (2018). The Essential Skills of Cross Sector Leadership. *Stanford Social Innovation Review*, 16(1), C4–C6. https://ssir.org/articles/entry/the_essential_skills_of_cross_sector_leadership#
- Stadler, L. (2012). DESIGNING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS FOR DEVELOPMENT. *AIMS*, 15(1), 78–100.
- Stanley, M. (2016) *LAS CLAVES DEL ÉXITO DEL SISTEMA EDUCATIVO DE FINLANDIA*. Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración. [Archivo PDF]. http://rephip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/7603/Stanley%2c%20Mat%2c%20adas_las%20claves%20de%20exito.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- The World Bank. (21 de junio de 2022). *Government Objectives: Benefits and Risks of PPPs*. <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/ppp-objectives>
- Ugarte, M. (2015) *Diseño y análisis de políticas públicas. SERIE MÓDULOS INSTRUCCIONALES N° 3*. Escuela Nacional Indecopi. pp 68-76.
- UNFPA (28 Abril 2021) El impacto del embarazo adolescente al futuro del Perú <https://peru.unfpa.org/es/news/el-impacto-del-embarazo-adolescente-al-futuro-del-per%C3%BA>
- United Nations (2020) *THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals*. [Archivo PDF]. <https://www.thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2020/07/SDG-Partnership-Guidebook-1.0.pdf>
- United Way Brasil. (24 de octubre 2022). *Fórum Latino-americano de Impacto Coletivo | DIA 2 #FLIC22* [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ITzbspYPMcg&t=2432s>
- United Way Brasil. (24 de octubre 2022). *Fórum Latino-americano de Impacto Coletivo | DIA 2 - SESSÃO 2 #FLIC22* [Archivo de video] Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=IFPiGgqMkBY&t=128s>
- Velásquez, R. (2009). Hacia una nueva definición del concepto "política pública". *Desafíos*, 20, 149-187. Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/3596/359633165006.pdf>
- Verastegui, W. (2016) *Deserción escolar: evolución, causas y relación con la tasa de conclusión de educación básica*. Ministerio de Educación, <https://hdl.handle.net/20.500.12799/8772>
- Wolff, T. (s.f.) *Ten Places Where Collective Impact Gets It Wrong*. Global Journal of Community Psychology Practice. <https://www.gjcpp.org/en/resource.php?issue=21&resource=200>
- Zimmermann, A. (2004). *La gestión de redes: caminos y herramientas*. Abya-Yala. <https://www.metaaccion.com/images/descargas/gestion-redes-Vol-1.pdf>

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A: Matriz de consistencia

Objetivo general	Analizar las condiciones que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo en la gestión de las alianzas multisectoriales educativas: Empresarios por la Educación y Perú Te Quiero; para identificar oportunidades de mejora en la asociatividad.					
Pregunta general	¿Cómo están presentes las condiciones que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo en la gestión de las alianzas multisectoriales educativas?					
Objetivos Específicos	Preguntas específicas	Condiciones	Variables	Pregunta de investigación	Fuentes de información	Técnicas de recolección
Identificar las condiciones con sus prácticas de gestión que posibilitan el Impacto Colectivo desde una perspectiva empírica	¿Cómo son las prácticas de gestión de las condiciones que posibilitan el Impacto Colectivo desde una perspectiva empírica?	Agenda común	Participación de los socios en la elaboración de la agenda común de la iniciativa	¿Las organizaciones que conforman la alianza construyen los objetivos, misión y/o visión? ¿Cómo?	Kania y Kramer (2011) Parkhurst, Preskill, Juster (2014) Zimmermann (2004) SAFe (s.f.)	- Revisión bibliográfica - Entrevista a expertos en alianzas multisectoriales
			Presencia de una visión de cambio compartida por los socios	¿Existe una misión, visión y/o objetivos que comparten los actores participantes en la alianza?		
			Comprensión del problema por parte de los socios basada en datos cualitativos y cuantitativos	¿La agenda común se basa en la comprensión del problema a atender? ¿Qué fuentes utilizan para comprender la problemática?		
		Sistema de medición compartido	Existencia de un conjunto compartido de indicadores y métodos de recopilación de datos para medir el progreso	¿Cómo miden el progreso de la iniciativa? Describa ese caso, ¿cómo se llegó a ello?		
			Comprensión de la importancia del sistema de medición compartido por parte de los asociados	¿Los socios comprenden la importancia de contar con un sistema de medición compartido?		
			Grado de transparencia en los canales de comunicación respecto a los indicadores a nivel interno y externo	Cuando logran alcanzar metas de los indicadores en sus actividades, ¿esto es comunicado a nivel interno y externo? ¿Cómo?		

Tabla A: Matriz de consistencia (continuación)

	Actividades de refuerzo mutuo	Existencia de un plan de trabajo que especifica las actividades de los socios	¿Existe un plan de trabajo que engloba las actividades a realizar?
		Coordinación por parte de los socios para una participación complementaria y de acuerdo con el plan de acción	Para lograr una participación complementaria ¿De qué manera se organizan?
		Compromiso por parte de los socios con sus roles y su aporte a la agenda común	¿Existe alguna forma de conocer o medir el desempeño de los socios?
	Comunicación continua	Involucramiento mostrado mediante una participación activa en las reuniones por parte de los equipos de trabajo (u otras estructuras colaborativas)	¿Cuál es la periodicidad de las reuniones de los grupos de trabajo?
		Aplicación de reuniones periódicas por parte de los grupos de trabajo (u otras estructuras colaborativas)	¿Cómo suelen ser las reuniones en la alianza? ¿Se suele percibir una participación activa de todos los socios?
	Organización central de apoyo	Existencia de una organización central de apoyo que estructure el trabajo con los socios	¿La asociación cuenta con la colaboración de organizaciones que no forman parte de la asociación, pero que apoyan para actividades administrativas o viendo temas logísticos?
		Convocatoria de organizaciones y toma de decisiones sobre su ingreso en la alianza	¿Quiénes son los responsables de incluir a nuevos socios en la alianza? ¿Qué roles se suelen priorizar en una convocatoria?
		Asegurar el cumplimiento de los objetivos e informar de ello para la toma de decisiones estratégicas	¿Quién o quiénes son los responsables de asegurar el cumplimiento de los objetivos e informarlo a los demás? ¿Lo hacen para toda la asociación o por grupos de trabajo?

Tabla A: Matriz de consistencia (continuación)

	Capacidad de la iniciativa	Captación de recursos suficiente para sostener la gestión de la iniciativa	¿Qué recursos clave requiere la alianza? ¿De qué manera se captaron ingresos para financiar la alianza?
		Existencia de reglas claras en cuanto al financiamiento de la alianza	Al tener financiamiento para los propósitos de la alianza ¿Se establecen reglas claras para su administración?
		Transparencia de fondos públicos y privados de manera interna y externa	¿Qué tanta información del manejo de los fondos públicos y privados se comunican de manera interna y externa?
		Influencia del contexto en la captación de fondos	¿De qué manera el contexto influye en la captación de fondos?
	Cultura de aprendizaje	Integración de las estructuras y procesos de aprendizaje al trabajo de la alianza	¿Los participantes de la asociación son capacitados o aprenden a desempeñarse en sus roles de alguna otra forma? ¿Cómo es ese proceso?
		Búsqueda de retroalimentación entre los socios	¿Se crean espacios de retroalimentación entre los socios?

Tabla A: Matriz de consistencia (continuación)

		Contribución a la obtención de resultados	Nivel de contribución de la condición de éxito a la obtención de resultados	¿Cuáles son las condiciones de éxito que considera que contribuyen a la obtención de resultados en su implementación?		
Reconocer las condiciones de mayor criticidad para la implementación del modelo Impacto Colectivo en tres asociaciones multisectoriales en el sector educativo peruano	¿Cuáles son las condiciones de mayor criticidad para la implementación del modelo Impacto Colectivo en las alianzas multisectoriales en el sector educativo peruano?	Viabilidad	Sostenibilidad financiera	¿Cuáles son las condiciones de éxito que considera que requieren mayores costos financieros en su implementación? ¿Por qué eligió ordenarlas de esta forma?	Huerta(2000) Crespo & Parra (2019)	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica - Entrevista a encargados de alianzas en las organizaciones estudiadas - Entrevista a experto en alianzas multisectoriales
		Factibilidad	Capacidad operativa	¿Cuáles son las condiciones de éxito que considera que requieren de mayor capacidad operativa (obtención de recursos) en su implementación? ¿Por qué eligió ordenarlas de esta forma?		
			Capacidad del talento humano	¿Cuáles son las condiciones de éxito que considera que requieren de mayores capacidades para las personas en su implementación? ¿Por qué eligió ordenarlas de esta forma?		

ANEXO B: Guía de entrevista a colaboradores y aliados

Estimado (nombre del entrevistado) buenos días/tardes. En primer lugar, agradecerle por brindarnos su tiempo y recibirnos hoy. Mi nombre es (Javier/Valeria) y junto a (Javier/Valeria), somos estudiantes del décimo ciclo de la Facultad de Gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos realizando la tesis “Condiciones de éxito que posibilitan la aplicación del modelo Impacto Colectivo en la gestión de asociaciones multisectoriales educativas. Estudio de casos múltiples.” Siendo (nombre de la organización) uno de los sujetos de la investigación. La presente entrevista tiene como objetivo recoger sus impresiones sobre las condiciones propicias en alianzas multisectoriales en (nombre de la organización) desde que empezaron a implementarlas [Las prácticas]. Para ello, nos centraremos en preguntarle sobre las condiciones que hemos identificado en la literatura de Impacto Colectivo.

Antes de comenzar queremos tener su aprobación para poder grabar esta entrevista, resaltando que toda información que nos brindará es de estricto carácter confidencial y será solo utilizada para fines de la investigación. En caso desee guardar el anonimato de su identidad, la información puede ser codificada. Puede señalar si ha comprendido, y está de acuerdo con las condiciones indicadas

Datos de identificación

Nombre:

Cargo:

Formación académica/especialización:

Agenda Común

1. ¿Existe una misión, visión y/o objetivos que comparten los actores participantes en los proyectos? ¿Esto sucede también en (Perú Te Quiero/Empresarios por la educación) como alianza que junta a otros actores?
 - a. Si la respuesta es positiva ¿Cómo se construye esta misión, visión y/o objetivos compartidos? ¿Qué mecanismos son utilizados?
 - b. Si la respuesta es negativa ¿Por qué no se ha realizado? ¿Existen limitantes o no es considerado adecuado para el proyecto/alianza?
2. ¿Qué actores participan en la construcción de objetivos, misión y/o visión? ¿Cómo lo hacen?
3. ¿En qué se basan al elaborar esta misión, objetivos y/o visión compartidos? ¿Se

basan en la comprensión del problema a atender?

4. ¿Cómo es la relación con las personas de la población beneficiaria? ¿Son incluidos en la creación de los objetivos, misión y/o visión? Si es así, ¿cómo son incluidos?

Sistema de medición

5. ¿Cómo se mide el progreso de la alianza/proyectos? ¿Existe un conjunto común de indicadores y métodos de recopilación de datos para medir el progreso?
 - a. De ser ese el caso, ¿Cómo se llegó a ello? ¿Cuáles son? ¿Qué mecanismos se utilizaron para llegar a ello?
 - b. De no ser el caso, ¿Por qué no existe? ¿Cuáles son las dificultades de implementarlo o no es considerado adecuado para el proyecto/alianza?
6. ¿Considera que los participantes del proyecto/alianza comprenden la importancia de contar con un sistema de medición compartido? ¿Por qué? ¿De qué manera?
7. ¿Considera que los participantes del proyecto/alianza tienen conocimiento sobre el sistema de medición o indicadores a usar?
8. ¿Cómo se da la recopilación de datos dentro de la alianza/proyecto? ¿Los asociados son parte de la recolección de datos?
9. Cuando logran alcanzar metas de los indicadores en sus actividades como alianza/proyecto, ¿Cómo es comunicado a nivel interno y externo? ¿Qué canales son utilizados? ¿Qué tanta información se comparte?

Actividades de refuerzo mutuo

10. ¿Cómo se da la toma de decisiones en el proyecto/alianza? ¿Quiénes participan?
11. ¿Cómo se organizan las organizaciones dentro del proyecto/alianza? ¿A través de grupos de trabajo? ¿Existe coordinación entre estos grupos? ¿En qué medida se complementan?
12. ¿Se tiene un plan de trabajo que los diferentes participantes del proyecto/alianza se han comprometido a cumplir?
 - a. Si la respuesta es positiva ¿Qué contiene este plan de trabajo?
 - b. Si la respuesta es negativa ¿Por qué no se realiza? ¿Existen limitantes o no es considerado adecuado para el proyecto/alianza?
13. ¿Existe alguna forma de conocer o medir el desempeño de los actores del proyecto/alianza?
 - a. Si la respuesta es positiva ¿Cuáles son? ¿Cómo se estableció este

mecanismo?

- b. Si la respuesta es negativa ¿Por qué no se realiza? ¿Existen limitantes o no es considerado adecuado para el proyecto/alianza?
14. ¿Cuál consideras que es el rol que desempeñas dentro del proyecto/alianza?
¿En qué consiste?
15. ¿Quiénes son los responsables de incluir a nuevos participantes en el proyecto/alianza? ¿Cómo se realiza este proceso? ¿Qué roles se suelen priorizar en una convocatoria?

Organizaciones de apoyo centrales

16. ¿El proyecto cuenta con la colaboración de organizaciones que no forman parte de esta que se encarguen de ver temas administrativos y/o logísticos?
- a. Si la respuesta es positiva ¿Quiénes son? ¿En qué actividades apoyan puntualmente?
 - b. Si la respuesta es negativa ¿Alguien más se encarga de ello? ¿Por qué no se realiza de forma externa? ¿Existen limitantes o no es considerado adecuado para el proyecto/alianza?
17. ¿Cómo caracterizarías el liderazgo que existe en el proyecto/alianza? ¿Qué actividades realizan esta o estas organizaciones líderes?
18. ¿Quién o quiénes son los responsables del seguimiento de actividades internas?
¿Lo hacen para toda la alianza o por grupos de trabajo?
19. ¿Quién o quiénes son los responsables de asegurar el cumplimiento de los objetivos e informar a los demás? ¿Cómo se hace? ¿Lo hacen para toda la alianza o por grupos de trabajo?

Comunicación continua

20. ¿Cómo se dan las coordinaciones a nivel interno del proyecto/alianza? ¿Cómo se balancea el poder entre los actores?
21. ¿Cuál es la periodicidad de las reuniones de los grupos de trabajo?
22. ¿Cómo suelen ser estas reuniones? ¿Se suele percibir una participación activa de todas las partes?
23. ¿Cuáles son los medios de comunicación que se emplean en el proyecto/alianza?
¿Qué se busca comunicar entre los aliados?

Capacidad de la iniciativa

24. ¿Cómo se decide y se especifica quién o quiénes conforman el público beneficiario

en el proyecto/alianza? ¿El impacto que se quiere generar es masivo o a un nicho?
¿Cuál es la relación que se tiene con ellos?

25. ¿Consideran necesario un diferencial con otras alianzas/proyectos? ¿Qué diferencia el proyecto que realizan del resto de proyectos?
26. ¿Cómo se entrega (canales) su propuesta de valor al público beneficiario?
27. ¿Qué recursos clave requiere el proyecto/alianza?
28. ¿De qué manera se capta ingresos para financiar el proyecto/alianza?
29. Al tener financiamiento para los propósitos del proyecto/alianza ¿Se establecen reglas claras para su administración? ¿Cómo?
30. ¿Qué tanta información del manejo de los fondos públicos y privados se comunican de manera interna y externa? ¿Cómo se comunican? ¿Se cuenta con información sobre los costos fijos y variables que son parte del proyecto/alianza?

Cultura de aprendizaje

31. ¿Considera que los participantes de la alianza/proyecto están capacitados al iniciar? ¿O aprenden a desempeñarse en sus roles de alguna otra forma? ¿Cómo es ese proceso?
32. ¿Se dan espacios de retroalimentación entre los participantes en los proyectos? ¿Cómo son estos espacios? ¿Mediante espacios confidenciales, individuales y grupales?
33. ¿Qué es lo que más le interesa a la alianza cuando se trata del aprendizaje de sus miembros? ¿Consideran cuestiones como el apoyo al pensamiento creativo, incentivar la curiosidad, desafiar lo preestablecido o ser resiliente? De ser el caso, ¿cómo?
34. ¿Se vela porque el conocimiento en el proyecto/alianza perdure a futuro? ¿Cómo se gestiona el conocimiento en el proyecto/alianza?
35. ¿En el proyecto/alianza existen espacios para compartir lo aprendido?
 - a. Si la respuesta es positiva ¿Cuáles son? ¿Qué aprendizajes se comparten? ¿Por qué cree adecuado implementarlo?
 - b. Si la respuesta es negativa ¿Por qué no se realiza? ¿Existen limitantes o no es considerado adecuado para el proyecto/alianza?
36. ¿Percibe que existe respeto y escucha a las personas independientemente de su cultura, sexo, orientación sexual, religión, etc.? ¿Cómo?

Preguntas sobre la criticidad

37. ¿Cuáles son las condiciones de éxito que considera que contribuyen a la obtención de resultados en su implementación? ¿Por qué?
38. ¿Cuáles son las condiciones de éxito que considera que son de mayor complejidad (obtención de recursos, financiamiento, talento humano) en su implementación? ¿Por qué?



ANEXO C: Matriz de hallazgos

Tabla C: Matriz de hallazgos

Condiciones	Variables	EXE	PTQ
Agenda Común	Participación de los socios en la elaboración de la agenda común de la iniciativa	En las iniciativas una organización tiende a realizar la misión y visión que luego será compartida con el resto de las organizaciones aliadas con el fin de poder congregarse ideas y crear una agenda común.	Entre ocho organizaciones, incluyendo PTQ, se reunían periódicamente con el fin de discutir sobre el regreso a clases luego de la virtualidad y proponer ideas para mejorar la situación promoviendo iniciativas escolares a nivel nacional. Si bien actualmente son más de 40 organizaciones aliadas, opinan que no hubiera sido posible que todas participen de la construcción de la agenda común
	Presencia de una visión de cambio compartida por los socios	Los proyectos de ExE se enfocan, por ejemplo, en la carencia de tecnología y su aplicación en las aulas, el bajo nivel educativo en cuanto lectura y matemáticas, entre otros.	El regreso a clases resaltó una de las urgencias que existían en la educación peruana, por lo que PTQ decidió afrontarlo a través de la premiación de prácticas de calidad educativa con el fin de promoverlas
	Comprensión del problema por parte de los socios basada en datos cualitativos y cuantitativos	ExE forma parte de Reduca, una red latinoamericana de organizaciones centrada en el ámbito educativo de cada país miembro. En este entorno, se lleva a cabo un intercambio de experiencias, conocimientos, ejecución de trabajos y posicionamiento de temas relacionados. Aunque existe una relación estrecha con los beneficiarios, no se mantiene una base de datos de ellos, ya que sería un recurso difícil de gestionar. En cambio, se aprovecha la interacción diaria del personal y voluntarios en el campo para identificar preocupaciones sobre la iniciativa. Existe contacto directo con las Ugeles, DREs o Minedu para asegurar que el trabajo se alinee con los objetivos prioritarios a nivel territorial y nacional. Sin embargo, la participación del sector público presenta limitaciones.	Se busca mantener una comunicación directa con las instituciones educativas con el objetivo de identificar sus buenas prácticas relacionadas con el regreso a clases No se ha establecido coordinación con estos colegios para su participación continua en la elaboración de una agenda común, sino únicamente para verificarla. La razón detrás de esta decisión es la considerable cantidad de recursos y tiempo que serían necesarios para comprender la perspectiva de cada centro educativo en Perú. En una fase inicial, se integraron representantes de ocho organizaciones (PTQ, IPAE, UNESCO, Enseña Perú, Mosaico, Toronja, Fundación Niños del Arcoiris y Ania) en reuniones semanales para analizar la problemática, llegar a acuerdos y desarrollar una visión conjunta.

Tabla C: Matriz de hallazgos (continuación)

Sistema de medición compartido	Existencia de un conjunto compartido de indicadores y métodos de recopilación de datos para medir el progreso	<p>Se lleva a cabo un seguimiento para evaluar el inicio y progreso de los conocimientos de los beneficiarios.</p> <p>El seguimiento se basa en las Evaluaciones de Desempeño Docente realizadas por el Ministerio de Educación.</p>	<p>El indicador principal que se maneja ahora es la cantidad de postulaciones a las que aspiran llegar.</p> <p>Se elaboró una rúbrica de evaluación. que se utilizaría para evaluar a las escuelas participantes, no en el rendimiento general de la iniciativa.</p>
	Comprensión de la importancia del sistema de medición compartido por parte de los asociados	<p>En lo que respecta a la plataforma de interconexión ExE, las compañías no proporcionan datos sobre sus indicadores de impacto o solo presentan información sobre el alcance, esto se debe a posibles interpretaciones erróneas sobre sus intereses y capacidad de financiamiento.</p> <p>Es necesario realizar un seguimiento constante de esta información, destacando su importancia dentro de las iniciativas, ya que existe un desequilibrio en la información sobre la inversión a lo largo de los años, y esto se debe a que estos datos son considerados sensibles por parte de las empresas.</p>	<p>En cuanto a Volver Mejor, no se han desarrollado todos los indicadores en las etapas actuales, ya que se espera identificar de manera más precisa los aspectos que se medirán en etapas posteriores.</p> <p>La formulación de estos indicadores no es una tarea sencilla, y hasta el momento no se ha dedicado tiempo a pensar detenidamente en ello. Por esta razón, se menciona que es un aspecto pendiente que aún no ha sido abordado.</p>
	Grado de transparencia en los canales de comunicación respecto a los indicadores a nivel interno y externo de la alianza	<p>La comunicación externa se realiza a través de las redes sociales y memorias anuales.</p> <p>En lo que respecta a la comunicación interna, comparten estos indicadores mediante un boletín mensual, aunque no siempre se produce.</p>	<p>El indicador disponible se comunica internamente mediante reuniones periódicas entre los comités.</p> <p>Esta información la realiza el comité de postulaciones.</p>

Tabla C: Matriz de hallazgos (continuación)

Actividades de refuerzo mutuo	Existencia de un plan de trabajo que especifica las actividades de los socios	<p>La elaboración del plan de trabajo se ejecuta al inicio de la iniciativa de forma anual, a menos que las empresas asociadas requieran un plan continuo durante todo el período, que generalmente abarcaría al menos 3 años.</p> <p>El plan presentado comprende diversos elementos, como la justificación, los objetivos, un respaldo teórico con enfoques específicos, la descripción detallada de las actividades, las fechas de ejecución y la identificación de las personas a convocar.</p> <p>Se incorpora un plan de formación para los beneficiarios, que abarca los métodos de evaluación, el proceso de recopilación de información, la frecuencia de las evaluaciones y el material que se proporcionará a lo largo del proceso.</p>	<p>En lugar de contar con un plan de trabajo general para todo el programa, se emplean hitos que detallan las actividades y su cronograma de manera específica.</p> <p>El desarrollo del plan de trabajo ocurre de manera progresiva a medida que avanza el programa. Este proceso se lleva a cabo a través de reuniones en las cuales se coordinan las metas, y cada comisión lo documenta conforme a las fechas correspondientes.</p> <p>Este plan puede experimentar modificaciones a medida que progresa, ya sea debido a una comprensión más profunda de la problemática o a cambios en el contexto de la comunidad beneficiaria, así como en la situación de los colaboradores involucrados.</p>
	Coordinación por parte de los socios para una participación complementaria y de acuerdo con el plan de acción	<p>Se señala que los roles comunes incluyen la organización encargada de la convocatoria, el sponsor o empresa financista, y las instituciones gubernamentales, como el Midis, el Minedu, y las DREs. En el caso de ExE, suele desempeñar el papel de convocante.</p> <p>Al sumarse a las actividades propuestas por la organización convocante, otras organizaciones aliadas contribuyen con su experiencia para respaldar la implementación de los objetivos, en este caso, respaldando a ExE.</p>	<p>Para llevar a cabo Volver Mejor se establecieron los fundamentos necesarios con el objetivo de ejecutar el concurso de manera transparente. Este propósito se torna desafiante debido a la necesidad de realizar todas las actividades involucradas. En consecuencia, se estableció contacto con distintas organizaciones con experiencia relevante, dando origen a la formación de cuatro comités con metas específicas, además de la dirección ejecutiva.</p>
	Compromiso por parte de los socios con sus roles y su aporte la agenda común	<p>El nivel de involucramiento de la organización convocante, sponsor y otros aliados es mayor al resto de socios.</p> <p>El sector público, pese a ser de gran relevancia, no cuenta con tanto involucramiento y compromiso.</p>	<p>El nivel de compromiso de la organización convocante y líderes de los comités son superiores al de otras organizaciones aliadas.</p> <p>Con el tiempo se percibe mayor desinterés de los aliados Organizaciones que financian y del sector público no se encuentran tan presentes, algunas aún faltan aliarse.</p>

Tabla C: Matriz de hallazgos (continuación)

Comunicación continua	Involucramiento mostrado mediante una participación activa en las reuniones por parte de los equipos de trabajo (u otras estructuras colaborativas)	<p>Puede resultar complicado generar confianza desde el primer acercamiento que tiene el participante con el equipo si previamente no se comprende su rol, porque puede prestarse a malentendidos e incluso a subestimar el trabajo del otro.</p> <p>En la toma de decisiones, estas no se toman solo desde los altos mandos, sino que los equipos son libres para decidir sobre sus proyectos.</p>	<p>En Volver Mejor, esta confianza se generó desde el primer momento porque en conjunto dieron vida a la iniciativa, lo cual contribuyó a la confianza en el equipo.</p> <p>En la toma de decisiones se involucra a los participantes más proactivos. En estas reuniones se reportan avances. Posteriormente los acuerdos se trasladan a cada comisión.</p>
	Aplicación de reuniones periódicas por parte de los grupos de trabajo (u otras estructuras colaborativas)	Las reuniones en EXE se ejecutan de la siguiente forma: con la presidencia son mensuales y para monitorear el avance respecto a los objetivos anuales; con gerencia semanalmente para reportar el avance de proyectos; y con las organizaciones de la alianza son una o dos veces por semana para coordinar respecto a proyectos.	<p>Existen reuniones semanales por comisión, y reuniones quincenales para reportar avances (reunión del consejo directivo).</p> <p>Debido a que los participantes cuentan con cargos de alta responsabilidad además de conformar la iniciativa, suele ser complicado coordinar tiempos para pactar reuniones.</p>
Organizaciones de apoyo centrales	Existencia de una organización central de apoyo que estructure el trabajo con los socios	EXE, en su rol de líder, brinda soporte a las organizaciones para que puedan ejecutar sus iniciativas.	Cada comisión cuenta con un líder, además de contar con alguien que coordina toda la iniciativa. Ellos se encargan del seguimiento y brindar soporte a al equipo.
	Convocatoria de organizaciones y toma de decisiones sobre su ingreso en la alianza	EXE busca organizaciones (mediante la Plataforma Interconexión) para colaborar y viceversa según su expertise. Las decisiones sobre quién se suma son tomadas por la gerencia.	Se invitaba a organizaciones según su expertise en un inicio, pero realmente no hay un proceso formal. A la fecha de la investigación, las organizaciones se unen de manera libre.
	Asegurar el cumplimiento de los objetivos e informe de ello para la toma de decisiones estratégicas	Para los proyectos, EXE trabaja con un marco lógico, que brinda pautas respecto a las metas, indicadores, medios de verificación, entre otros aspectos.	En Volver Mejor, se trabaja a nivel de comisiones para saber que se esté cumpliendo con sus respectivos objetivos y los de la iniciativa.

Tabla C: Matriz de hallazgos (continuación)

Capacidad de la iniciativa	Captación de recursos suficiente para sostener la gestión de la iniciativa	EXE publica en su memoria los logros de sus anteriores programas, lo que permite inspirar la confianza de futuros donadores.	PTQ cuenta con su página principal para informar a otras organizaciones personas sobre Volver Mejor y otras iniciativas. Ello permite captar apoyo en recursos.
	Existencia de reglas claras en cuanto al financiamiento de la alianza	Además de recibir donaciones, reciben el apoyo de sponsors. Un ejemplo de ello es que HP apoya a MAB (aliado de EXE) brindándoles laptops a un valor descontado.	En la iniciativa Volver Mejor es PTQ quien evalúa la viabilidad de acciones a tomar con los recursos recaudados, sin embargo, no existe apertura respecto a los reportes financieros con el resto de los asociados.
	Transparencia de fondos públicos y privados de manera interna y externa		No existen reglamentos que detalle que debe de respetarse el objetivo con el cual el dinero fue donado, ni un responsable para levantar fondos.
	Influencia del contexto en la captación de fondos	Se reconoció como importante conocer el contexto de quienes financian, debido a que en un contexto de crisis estos actores deben de priorizar en qué destinar sus recursos.	Se reconoció que era necesario observar el contexto socio político, porque las empresas cuidan con quienes trabajan para resguardar su reputación. Descuidar este aspecto podría obstaculizar la meta de la iniciativa.
Cultura de aprendizaje	Búsqueda de retroalimentación entre los socios	A nivel interno, se realizan workshops para promover que los miembros de la alianza compartan experiencias y se profundice sobre la importancia de EXE. EXE busca feedback por parte del público objetivo, y esto les permite mejorar en la ejecución de los proyectos para generar valor.	A nivel interno, y mediante reuniones, los líderes de la iniciativa brindan retroalimentación a quien coordina la iniciativa, quien luego lo brinda a los líderes de las comisiones. Si bien en Volver Mejor no se trabaja directamente con el público objetivo, cuentan con la experiencia de las organizaciones que participan en la alianza, las cuales (por su core de negocio) conocen las necesidades del target.
	Integración de las estructuras y procesos de aprendizaje al trabajo de la alianza	Concretamente en el caso de MAB (aliado de EXE) se capacita a los nuevos miembros del equipo. Ello implica que tengan una guía para desempeñarse adecuadamente en el proyecto, y permitirles probar distintas actividades. De este modo se adapta a la forma de trabajo.	Se opta por contactar a organizaciones con el expertise necesario en lugar de capacitar. El aprendizaje adquirido no se sistematiza mediante documentación durante el desarrollo de la iniciativa, sino que se contempló realizar un informe final que sintetice la experiencia.