

# **UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**Convenio de colaboración Público y privado en la educación**

**Estudio de Caso Positivo en Ecuador**

**Carmen María Almeida Suárez**

**Educación**

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada de Ciencias de la Educación

Quito, 17 de mayo de 2024

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**HOJA DE CALIFICACIÓN**  
**DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**Convenio de colaboración Público y privado en la educación**

**Estudio de Caso Positivo en Ecuador**

**Carmen María Almeida Suárez**

**Nombre del profesor, Título académico**

**Tiago Bittencourt, Ph.D**

Quito, 17 de mayo de 2024

## © **DERECHOS DE AUTOR**

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Carmen María Almeida Suárez

Código: 00322336

Cédula de identidad: 1721406393

Lugar y fecha: Quito, 17 de mayo de 2024

## ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

**Nota:** El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

## UNPUBLISHED DOCUMENT

**Note:** The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

## RESUMEN

En este trabajo, se aborda cuáles son los mecanismos de colaboración entre la empresa privada y pública, centrada en un estudio de caso positivo en el Ecuador, en la fundación Unidos por la Educación y su convenio de colaboración con el Ministerio de Educación. Se llevó a cabo una revisión literaria para comprender la alianza público-privado en general, luego analizar esta alianza en la educación específicamente con varios ejemplos a nivel mundial y después, aterrizar este concepto de alianza en el contexto educativo ecuatoriano. Se diseñó un estudio cualitativo, para poder responder a la pregunta “¿Qué mecanismos existen para garantizar la colaboración de todos los sectores involucrados?”. Se recopilaron datos a través de entrevistas y análisis de documentos formales entregados por personas a las que se les realizó la entrevista. Los hallazgos clave como mecanismo de colaboración están dividido en tres secciones: Convenio Unidos por la Educación con el Ministerio de Educación, Modelo ChanGO y trabajo de los técnicos. La conclusión refleja la colaboración en los diferentes niveles de intervención en la práctica y que el modelo ChanGO al proponer a la comunidad como centro de su modelo garantiza una filosofía colaborativa. Se sugiere demostrar más estudios de caso positivo de la alianza público y privado, así como se recomienda para futuras investigaciones poder entrevistar a las escuelas y comunidad beneficiadas por Unidos por la Educación.

**Palabras clave:** Colaboración, alianza, intervención, convenio, educación, gobernanza, medios de vida, técnicos, Unidos por la Educación (UxE), Alianza Público-Privado (APP).

## ABSTRACT

This paper addresses the mechanisms of collaboration between private and public companies, focusing on a positive case study in Ecuador, “Unidos por la Educación” foundation and its collaboration agreement with the Ministry of Education. A literature review was carried out to understand the public-private alliance in general, then analyze this alliance in education specifically with several examples worldwide and then, land this concept of alliance in the Ecuadorian educational context. A qualitative study was designed to answer the question "What mechanisms exist to guarantee the collaboration of all the sectors involved? Data were collected through interviews and analysis of formal documents submitted by interviewees. The key findings as a mechanism for collaboration are divided into three sections: United for Education Agreement with the Ministry of Education, “ChanGO Model” and work of the technicians. The conclusion reflects the collaboration at different levels of intervention in practice and that the ChanGO model by proposing the community as the center of its model guarantees a collaborative philosophy. It is suggested to demonstrate more positive case studies of public-private partnership, as well as to interview the schools and community benefited by “Unidos por la Educación” for future research.

**Key words:** Collaboration, alliance, intervention, agreement, education, governance, livelihoods, technicians, United for Education (UxE), Public-Private Partnership (PPP).

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>REVISIÓN DE LITERATURA</b>	<b>11</b>
<b>Alianza Público Privado</b>	<b>11</b>
<b>Alianza Público Privado en la Educación</b>	<b>13</b>
<b>Alianza Público Privado en el contexto educativo ecuatoriano</b>	<b>15</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>16</b>
<b>HALLAZGOS</b>	<b>18</b>
<b>Convenio Ministerio de Educación y UxE</b>	<b>18</b>
<b>Modelo ChanGO</b>	<b>20</b>
<b>Técnicos en el Territorio</b>	<b>23</b>
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>25</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>28</b>

## INTRODUCCIÓN

En la historia ha existido la alianza entre el sector público y el privado; ya sea por orden de una estructura nacional como en algunos países europeos, por unión de interés común o por interés del desarrollo de la sociedad. Las Asociaciones Público-Privado (APP) han existido y evolucionado a lo largo del tiempo. En principio se enfocaba en ámbitos políticos relacionado a la renovación urbana, transporte, infraestructura, y ahora educación. Durante la presidencia Ronald Reagan (1980), en Estados Unidos se veía a esta alianza como una propuesta viable para que la estructura del gobierno sea más eficaz (Linder, 1999). A raíz de esto, en 1990 en ciertos países se comenzaron a crear organizaciones y conferencias entorno a estas alianzas convirtiéndose en una realidad en Latinoamérica. Dentro del territorio americano como latinoamericano, esta alianza pretendía la unión y cooperación con cierta durabilidad entre el sector público y privado como estrategia de impacto de desarrollo social.

Sin embargo, en el año 2000 se publica el primer documento que hace referencia a una APP en educación específicamente. Este se encuentra en una publicación entre el Banco Mundial y del Banco Asiático de Desarrollo (Verger & Moschetti, 2017). A raíz de ello, a lo largo de esta década salen más publicaciones respecto a los APP en educación y en el 2009 se publica el libro de *“The Role and impact of PPPs in education”* donde se presenta un amplio concepto de las APP, así como el impacto que ha tenido estas alianzas en algunos países. Este libro, define a las APP como el reconocimiento de la existencia de la cooperación entre los gobiernos y el rector privado para mejorar la cantidad y calidad de servicios del sector público durante un periodo de tiempo determinado. (Patrinos et al, 2019).

Esta alianza ha provocado distintas opiniones y perspectivas connotando a estas alianzas como un aspecto positivo (a favor) o negativo (en contra). Desde una perspectiva

positiva se habla de mejorar la calidad educativa pública para crear competencias en la educación a nivel nacional, APP promueve la intervención eficaz que el sector público requiere, los contratos de intervención pueden ser de riesgo compartido entre el sector público y privado y al mismo tiempo el gobierno puede supervisar y garantizar una mejora en la calidad de educación del país. Por lo contrario, la literatura en su gran mayoría manifiesta a la APP desde una perspectiva en contra, donde habla de relaciones de poder, de mantener jerarquía o división entre clases sociales, imposición de términos por interés de los involucrados, complicación en rendición de cuentas, democracia, entre otros (Patrinos et al, 2019).

Gran parte de la literatura existente que exalta los beneficios de los APP es teórica y discute los beneficios potenciales de tales acuerdos. Por ejemplo, varios estudios han discutido el impacto que esta alianza ha tenido para mejorar las ineficiencias de los servicios públicos educativos. Otros estudios han enfocado en la equidad, rendimiento, aporte económico e infraestructura (Patrinos, 2006). El Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe contiene información de alrededor de 170 fundaciones creadas o apoyadas por empresarios en Colombia, Guatemala, El Salvador, República Dominicana, Honduras y Nicaragua. Plantea los distintos mecanismos en los que el sector privado interviene en la educación y las amplias posibilidades de intervenir en recursos, tiempo y gestión a través de programas, proyectos y estrategias. Sin embargo, faltan estudios de casos positivos que discutan lo que un APP puede lograr, y las sutilezas de cómo se establecen los acuerdos y cuáles son los mecanismos que garantizan la colaboración entre sectores, intervenir en una institución educativa pública.

En respuesta, este estudio, analizará el convenio entre la fundación Unidos por la Educación, que es presentado en los medios populares y la opinión pública como un caso de estudio positivo entre el sector privado y público enfocado en la educación. En este estudio se

realizó entrevistas semiestructuradas a varios ejecutivos de esta fundación, así como análisis a los términos de convenio entre la fundación y el Ministerio para poder observar las cláusulas de convenio y cómo se evidencia la colaboración desde los términos de alianza. Es por esto, que este estudio está guiado por la siguiente interrogante: ¿Qué mecanismos existen para garantizar la colaboración de todos los sectores involucrados?

Como parte de los mecanismos de colaboración, se encontró dos hallazgos concretos. Primero, UxE como intermediario y acelerador de los planes de gobierno como aquella figura centraliza que permite la transformación de instituciones educativas al intervenir de manera integral. Intervenir en infraestructura, equipamiento (pedagógico, tecnológico y mobiliario) y con la academia en capacitación docente y nuevas metodologías de enseñanza.

Segundo, el Modelo ChanGO en sí, como modelo de intervención por parte de Unidos por la Educación el momento de entrar a las instituciones educativas. Esta fundación utiliza el modelo ChanGo como un modelo de desarrollo territorial que se orienta a la construcción de territorios justos y sostenibles, empleando la educación, la gobernanza y los medios de vida como herramientas para el cambio y la transformación territorial (Carneros, et al 2023). En Ecuador, mediante un esquema de cooperación público-privado-comunitario, se ha implementado el modelo en 96 escuelas distribuidas en 14 provincias del país, siendo esta una evidencia de APP entre el Ministerio de Educación y la Fundación UxE.

Basándose en esta premisa, se analizará los mecanismos (Modelo ChanGO) y los términos de convenio en la práctica para evaluar el impacto que ha tenido la APP en ciertas escuelas públicas en Ecuador.

A continuación, se dará una explicación macro del concepto de la Alianza Público-Privado como un fenómeno mundial, después la alianza público-privado en la educación y a

su vez una explicación de las APP en el contexto educativo ecuatoriano. Seguido de esto, se discutirá los hallazgos del estudio, dentro de ello el Modelo ChanGO y la relevancia de esta.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **Alianza Público Privado**

La Alianza Público Privado tiene varias definiciones e interpretaciones. Por un lado, destaca la del Banco Mundial, donde define a la Alianza Público-Privado (APP) como un acuerdo entre ambos sectores en el que permite a los gobiernos adquirir o dar luz verde a proyectos públicos utilizando los recursos y experiencias del sector privado. Esta alianza es un mecanismo eficiente de ayudar a fomentar nuevas soluciones ante distintas problemáticas y puede aportar con financiación (2022). De tal forma que el Gobierno pueda dedicarse a la política y regulación de los términos de convenio de la alianza. Ambas partes comparten compromisos, responsabilidades y riesgos el momento de firmar un acuerdo de colaboración. Se debe analizar los objetivos y cláusulas de los términos de convenio.

Por otro lado, también destaca la definición de las Naciones Unidas en el 2018 identifica a la APP como “Los métodos innovadores utilizados por el sector público para contratar con el sector privado, que aporta su capital y su capacidad para ejecutar los proyectos a tiempo y de acuerdo con el presupuesto, mientras que el sector público conserva la responsabilidad de prestar estos servicios a la ciudadanía de una manera que beneficie al interés general y propicie el desarrollo”.

La colaboración entre ambos sectores se ha dado a raíz de varias ocasiones, principalmente después de la revolución industrial para cubrir servicios básicos que necesitaba tales como: agua, luz, transporte público, entre otros. Sin embargo, igual existen

estudios que esta colaboración también se daba en varios aspectos en civilizaciones como Roma, Grecia u Egipto (Botero, 2017).

Tino Ramos, hace una aproximación de la colaboración entre ambos sectores y afirma que “El sector público no puede trabajar solo para dotar a la sociedad de las necesidades que se le demandan, (...) sino que tiene y debe de explorar todos los recursos que tiene a su alcance y hacer todo lo posible para implicar a posibles actores en la búsqueda y consecución de objetivos comunes (2021)”. Las necesidades que la sociedad demanda al Gobierno son muy altas y por lo general su estructura y forma de funcionamiento no le permiten abastecer o innovar lo que la sociedad necesita.

Es por esto que la colaboración entre sectores ha ido evolucionando y se va adaptando a las necesidades de cada época, pero su objetivo es la cooperación estratégica de ambos sectores en beneficios de la sociedad. Sin embargo, se utiliza las APP como una estrategia de desarrollo de varios países y hay una evolución significativa por la responsabilidad social corporativa empresarial que existe por ley en varios países de Latinoamérica (Ramirez-Lozano, 2015).

Pero se debe hacer una distinción entre la diferencia entre Proyectos de Prestación de Servicios (PPS) con las Alianzas Público y Privado (APP) que existe actualmente ya que ambas son formas distintas de colaboración entre el sector público y privado. Las PPS son aquellos proyectos o servicios que el sector público paga por los servicios del sector privado. Por lo general, la duración es de corto plazo o hasta que se realice el servicio o proyecto. Por lo contrario, ya se habla de un *partnership* o alianza cuando se construye un plan en conjunto, hay acuerdos de ambas partes y riesgos compartidos. La duración de la APP es más larga y hay un involucramiento y trabajo de ambos sectores simultáneamente, es un trabajo colaborativo (Verger & Moschetti, 2017).

Lograr generar una alianza entre sectores muchas veces puede generar duda, ya que en varias ocasiones éstas pueden chocar en ideologías políticas, mecanismos de seguimiento, o privatización de información. No obstante, el sector público tiene una responsabilidad social más allá de satisfacer necesidades, sino cumplir con derechos. Derechos que se trabajan y se garantizan con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuesta por la Naciones Unidas en el 2015. La ONU reconoce que esta cooperación y alianza puede ser un uno de los importantes mecanismos para la ejecución de proyectos de las ODS.

### **Alianza Público Privado en la Educación**

Uno de los sectores donde más se ve la colaboración de APP es en la educación. Los sectores de responsabilidad social que más se ha visto en Latinoamérica es la educación, salud y medio ambiente según Paola Ramírez en su investigación de responsabilidad social (2015). Sin embargo, se debe aclarar que la empresa decide de manera voluntaria que estrategias tomar para delegar su responsabilidad social. Pero al mismo tiempo, igual se debe cumplir procesos que exige la ley. Las intervenciones dentro de la educación son amplias como infraestructura, metodologías de enseñanza, innovación de currículo, material pedagógico, tecnología, talleres estratégicos, entre otros.

El Banco Mundial elaboró un libro sobre el rol y el impacto de la APP en la educación en 2009 donde, además de definir esta colaboración como se mencionó anteriormente, analiza a fondo las implicaciones de tener APP en educación. Patrinos y colegas, mencionan que la educación es una de las fuentes principales donde el financiamiento nunca es suficiente y por eso se debe optar por la APP y trabajar conjuntamente. En el libro exponen las siguientes ventajas de APP en educación independientemente de dónde se desarrolle “(1) Participación del sector privado en el desarrollo nacional, aumentando la base de recursos y acceso a la educación y mejora la calidad educativa, (2) Supera las debilidades del sistema público

aportando con movilización de recursos, capacitación para responder a necesidades educativas específicas, más gestión y mantenimiento, (3) Mejora la competitividad educativa, aporta eficiencia y reduce las tasas bajas de educación.

En Rusia se realizó un estudio del sistema educativo ruso 2019-2024. El estudio realizado por Takmazyan, Rukina & Samoylova en el 2019, propone la colaboración pública-privado como herramienta para el desarrollo de infraestructuras educativas. Varias zonas de Rusia necesitan altas inversiones de infraestructura para poder mantener las instituciones educativas ya que no ha habido el mantenimiento adecuado. Es por eso, que las APP son una solución que habilita el trabajar en conjunto para beneficio de la educación del país.

Desde otra perspectiva, en la última década, en Latinoamérica han incrementado la existencia de fundaciones empresariales, programas de responsabilidad social y asociaciones de líderes empresariales que tienen el objetivo de contribuir al sistema educativo de su país (Brady & Galisson, 2008). Esto ha permitido al sector privado y público trabajar conjuntamente y definir actividades y áreas en las que se trabajará. El sector privado ha dejado de apoyar de manera independiente y, por lo contrario, con la construcción de asociaciones ha logrado ir un paso más de involucrarse a nivel educativo territorial (Carvajalino & Gómez, 2012).

A pesar de esto, existen diferentes modelos de cooperación como los PPS, donde el sector privado es el donante y el sector público el receptor y aunque existe una colaboración, no hay trabajo en el que participen ambas partes. La colaboración de las APP puede ser algo progresivo y que va tomando forma en el camino, sin embargo, si tiene intervención en las decisiones que toma junto al Ministerio. Empresarios por la Educación en Colombia, que en principio esta red de empresarios mantenía un convenio con la Secretaría de Educación en Bogotá y en 2002 ya se creó el convenio directamente con el Ministerio de Educación para

crear secciones regionales y apoyar desde los diferentes municipios del país (Empresarios por la Educación, 2023). Esto ha permitido que esta APP esté vigente exitosamente hasta el día de hoy, con una gestión y comunicación constante entre ambos sectores y términos de planificación estratégica claros.

### **Alianza Público Privado en el contexto educativo ecuatoriano**

El Ecuador ha atravesado por distintos partidos políticos que han dado más o menos apertura a la participación y colaboración entre el sector público y privado (Madrid Tamayo 2018). Sin embargo, en el 2021, el Ministerio de Educación, por primera vez sacó una campaña de APP como una estrategia para trabajar en colaboración con el sector privado con el fin de mejorar las condiciones de la educación del país. Esta campaña tiene el nombre de “Apadrina una escuela” y fue implementada bajo el mando de la ministra María Brown Pérez.

La ministra añadió que esta estrategia responde a las empresas privadas que desean contribuir a la educación del país, así que esta campaña canaliza esos esfuerzos y los ordena para que contribuya al trabajo del ministerio de garantizar el derecho a la educación (Ministerio de Educación, 2021). Estas campañas logran que ambos sectores trabajen en conjunto y se pueda lograr un mayor impacto en la educación ecuatoriana. El mismo hecho de que la estrategia nazca desde el ministerio de educación, demuestra una apertura que posibilita la unión del sector público y privado.

Por otra parte, La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) es la normativa que regula el sistema educativo del país. Contiene todas las reformas legales que promulga el derecho a una educación de calidad. En ella, dentro del Art. 57 el punto i se establece: *“Acceder a convenios de cooperación interinstitucional con el sector público o privado para proyectos específicos que sean relevantes para el desarrollo educativo”*. (LOEI, 2021) Según

esta normativa, los convenios de cooperación entre sector público y privado garantizan el derecho a la calidad educativa tal como lo establece la constitución.

## MÉTODOS

El propósito de este estudio fue poder encontrar los mecanismos de colaboración entre la alianza público y privado. Para abordar este objetivo, se llevó a cabo un estudio de caso cualitativo en la Fundación Unidos por la Educación. Esta es una alianza de instituciones, entidades y personas que potencia el desarrollo social del país a través de la educación. Unidos por la Educación tiene un convenio directo con el Ministerio de Educación para poder intervenir de manera integral en las escuelas fiscales del país, es por esto, que se escogió esta fundación como fuente de estudio analizando el convenio específico entre ambos sectores, así como los mecanismos que existen para garantizar la colaboración.

La recolección de datos comenzó con entrevistas semiestructuradas con 5 participantes. Los participantes de las entrevistas fueron seleccionados según su posición de trabajo y su rol dentro de Unidos por la Educación. Las entrevistas duraron entre 45 y 70 minutos y todas se hicieron de modalidad virtual. Las preguntas se centraron en cómo funciona la alianza público- privado, cómo se ve la cooperación con el Ministerio y la cooperación el momento de intervenir en una institución educativa. Con base en las percepciones obtenidas a través de las entrevistas, también se analizó dos documentos formales entregados por dos personas entrevistadas. Por un lado, el convenio vigente entre la Fundación Unidos por la Educación y el Ministerio de Educación y por otro lado el análisis del Modelo ChanGO. Con este análisis se buscó entender mejor los mecanismos de colaboración entre esta alianza, para que se tenga fuente de datos para la triangulación.

Una vez completada la recolección de datos, se comenzó el proceso de análisis de las entrevistas como de los documentos. El análisis de datos consistió en dos enfoques complementarios. El primer paso fue inductivo y consistió en reflexionar las percepciones emergentes, que más tarde se escribieron formalmente como memorandos analíticos. Las ideas emergentes de los memorandos analíticos fueron utilizadas para crear un esquema de codificación.

Esto permitió el segundo paso, que fue en gran parte deductivo, pero también inductivo, y consistió en usar el esquema de codificación para codificar formalmente todos los datos y sacar conclusiones de lo particular. A través del proceso de codificación, se pudo identificar una serie de temas como rol de la fundación en la educación del país, el Modelo Chango como transformación social, ejes de intervención y labor de los técnicos. Una vez establecidos los temas, se examinó su relación en el esfuerzo por escribir afirmaciones. Una vez escritas las afirmaciones, se regresó al conjunto de datos en el esfuerzo por identificar cualquier evidencia que los desmintiera.

## HALLAZGOS

El principal objetivo con las entrevistas y el análisis de los documentos formales fue encontrar qué mecanismos existen para garantizar la colaboración de todos los sectores involucrados el momento de intervenir en una institución educativa. Se pudo encontrar que la cooperación es parte del objeto de convenio entre ambas partes con el objetivo de fortalecer el sistema educativo fiscal ecuatoriano por medio de propuestas de infraestructura, equipamiento e innovación académica. Al mismo tiempo, Unidos por la Educación utiliza el Modelo ChanGO como modelo de intervención a las escuelas, sin embargo, este modelo propone como centro a la comunidad y no a la institución educativa. Este modelo, a través de la educación se enfoca en tres grandes ejes: gobernanza, educación y medios de vida. También, se emplea el trabajo de técnicos en el territorio como mecanismo de ejecutar las propuestas de transformación en el territorio. Este modelo de transformación, tanto como los términos de convenio establecidos entre Unidos por la Educación y el Ministerio de Educación y el trabajo de los técnicos, evidencia la cooperación a distintos niveles.

### **Convenio Unidos por la Educación y Ministerio de Educación**

La colaboración entre el sector público y privado en esta situación empieza el momento en que Unidos por la Educación y el Ministerio de Educación deciden establecer un convenio de colaboración en beneficio de la educación pública del Ecuador. Este convenio fue firmado en el 2021 con Monserrat Creamer Guillén en calidad de Ministra de Educación y Juan Pablo Guerrero como Director Ejecutivo de la Fundación Unidos por la Educación con una vigencia de cinco años a partir de la fecha de suscripción.

En la segunda cláusula del convenio se establece el objeto:

*“Establecer la **cooperación** entre el Ministerio de Educación y la Fundación Unidos por la Educación para implementar (...) **propuestas educativas innovadoras** (...) asignación de los materiales pedagógicos, mantenimiento o nuevas obras de **infraestructura** educativa y **equipamiento** en las instituciones educativas beneficiarias; e, implementación de **acciones de sensibilización**, promoción, (...) y alianzas estratégicas”.*

En la entrevista que se realizó a Juan Pablo Guerrero, él comentó: “El Ministerio es el ente rector que me regula y me aprueba a qué escuelas puedo ir y qué puedo hacer en ellas”. Es importante aclarar que el sistema educativo ecuatoriano está centralizado y regulado por el Ministerio de Educación, es decir, que las escuelas públicas no tienen personería jurídica por sí mismas, sino que actúan a través del Ministerio de Educación. Por eso, es que este convenio es fundamental para que Unidos por la Educación pueda actuar a través del Ministerio. Juan Pablo afirmó que es el Ministerio quien pasa una lista de las instituciones más necesitadas y en base a las posibilidades de la fundación se realiza una intervención a una escuela.

Las áreas de intervención son a nivel de infraestructura, equipamiento y académico que se van dando en las diferentes fases de intervención en una escuela educativa: preselección, ejecución y sostenibilidad. Las distintas empresas que conforman UxE aportan de varias maneras en el proyecto de la transformación educativa. En el caso de EcoTec, es una empresa que pertenece a la fundación y es la encargada de fabricar el material Montessori que se entrega a las escuelas. Esta es una evidencia de intervención en equipamiento pedagógico y al mismo tiempo innovación de nuevas metodologías de enseñanza. Por otro lado, la empresa de Innovación Educativa aporta con el equipamiento de impresión 3D y robótica en las escuelas, generando innovación y nuevos métodos de aprendizaje.

Desde otra perspectiva, se evidencia la colaboración desde la segunda palabra que está establecida en el convenio entre ambas partes, pero Juan Pablo confirmó en la entrevista que: “Hay una línea de comunicación que es muy importante (...) aquí no hay héroes y UxE tampoco es plataforma de nadie, todo es gestión en beneficio de la educación del país”. La comunicación es una de las palabras recurrentes dentro de las entrevistas para que esta alianza sea un ejemplo de caso positivo entre la colaboración público- privado. Por un lado, la comunicación desde la fundación con las empresas que son parte de UxE. Juan Pablo comentaba que todas las empresas que forman parte de UxE tienen el mismo plan de beneficio. Es decir, que sin importar cuánto sea su contribución a la Fundación, todos se manejan con el único plan de beneficio que existe.

La decisión contribuye a la filosofía colaborativa de la fundación y a la vez a la igualdad de oportunidades de participar en proyectos. Y, por otro lado, la comunicación constante de UxE con el Ministerio de Educación de tal forma que los compromisos de ambas partes si sean evidenciados en la práctica. Como, por ejemplo, de parte del Ministerio brindar toda la información que sea necesaria para poder implementar nuevas propuestas educativas y hacer una transformación integral. Compromisos tales como seleccionar conjuntamente las instituciones que serán beneficiarias, documentar los casos de intervención, identificar las áreas por intervenir e informes técnicos de cumplimiento.

Unidos por la Educación practica la colaboración desde su filosofía y la manera que lo pone en práctica en la manera en la que está estructurada la fundación, así como practica la colaboración en la manera que lo pone en práctica.

### **Modelo ChanGO**

La fundación ChanGO trabaja de la mano con Unidos por la Educación. Este modelo al proponer a la comunidad como el centro de la transformación garantiza la colaboración desde

diferentes iniciativas que forman parte de la transformación educativa a través de una transformación social. Juliana Galvis en la entrevista mencionó: “Unidos por la Educación nos da la apertura de hacer una transformación educativa integral, nos dan los recursos y alianzas para que podamos construir un país mejor”. Nuevamente se ve como la colaboración entre el sector público y privado es que el habilita esta posibilidad de hacer una transformación integral. Tal como ella lo menciona, son los recursos y las alianzas los que dan apertura a realizar este modelo.

El modelo ChanGO toma este nombre por significado en inglés “Change Go” que quiere decir un cambio hacia adelante. Lo interesante de este modelo es que, en lugar de poner como centro a la escuela, pone como centro a la comunidad para poder realizar una transformación social. Sin embargo, es a través de la escuela interviene en tres grandes ejes: gobernanza, educación y los medios de vida. Este modelo propone el desarrollo de territorios justos y sostenibles trabajando de manera colectiva entre los individuos que conforman la comunidad. “En Ecuador, con un esquema de cooperación público-privado-comunitario, se ha implementado el modelo en 96 escuelas distribuidas en 14 provincias del país hasta finales del año pasado”, lo comentó Juliana.

La cooperación se ve reflejada en las tres herramientas vitales que se trabajan desde las instituciones educativas. Primero en la educación, como una herramienta central para formar agentes de cambio que puedan trabajar por tener un territorio justo y sostenible. Dentro del eje educativo, se trabaja con seguir la formación de docentes con modelos pedagógicos modernos y alternativos, innovar con metodologías de enseñanza colaborativas como aprendizaje experiencial, trabajo comunitario y aprendizaje por servicio. De igual manera se habló de una formación de educación ambiental y en valores de forma que sea una intervención holística y humana.

Segundo, la gobernanza como un medio de gestión para que en conjunto se pueda plantear soluciones a problemas en común. Gobernar desde lo local ayuda a generar redes de cooperación y tener agentes de cambio. En ella participan: grupos de jóvenes, comité de padres de familia, comité estudiantil, organismos descentralizados de ministerios, líderes religiosos, entre otros. El objetivo es la coordinación de diversos niveles de gobierno y que conjuntamente se pueda plantear soluciones en beneficio de la comunidad. Por último, los medios de vida como aquellas estrategias o formas que una persona realiza para tener una vida digna. Se enfoca en potenciar emprendimientos, proyectos de conservación, manejo de economía personal y comunitaria, seguridad alimentaria, etc. De este modo, se responde a necesidades que puedan tener las personas de la comunidad y tiene iniciativas locales para tener más herramientas en su vida personal y comunitaria.

Cyntia Banegas, la directora de proyectos de Unidos por la Educación, dentro de la entrevista comentó: “Hay ocasiones en que la comunidad dona terrenos porque quiere que la escuela sea más grande (...) yo quise que la escuela sea así, yo fui parte de la transformación de la escuela”. Estas conversaciones se dan en la escuela, a través de asambleas que evidencia la colaboración de los diferentes actores de la comunidad para la construcción de la institución educativa. Así, se observa que esto afectará a la educación, las asambleas son formas de una buena gobernanza y la donación del terreno es un gesto de entrega a un beneficio de la comunidad.

Por otro lado, Juan Pablo comentó: “Se diseña con los niños, los padres y docentes y personas de la comunidad, cuál es la escuela que ellos quisieran tener y también se hace un estudio histórico de la comunidad”. La colaboración está ejemplificada en las fases de intervención de Unidos por la Educación desde que se empieza a hacer el diseño de reconstrucción de la institución educativa. Juan Pablo afirma la participación de todas las

personas que están involucradas en la escuela como agentes necesarios para poder plantear un cambio. Al mismo tiempo, se tiene se realiza un estudio de la comunidad, sus actividades, tradiciones y aspectos importantes del territorio.

Juliana afirma que la esencia de ChanGo es la unión. Ella mencionó dentro de la entrevista: “La esencia realmente es que nos unamos, que nos unamos y que entre todos y todas hagamos estado. Hacer estado también está el deber claramente de lo que nos corresponde como ciudadanos, pero también la exigencia de los derechos y la garantía de los derechos y poder brindar a todos las mismas oportunidades, independientemente del género, de la clase social, de cualquier cosa, todos, todos, absolutamente todos y todas tenemos derecho a una educación y que se nos brinden las herramientas para poder sobrevivir, ser y estar en este mundo”. Juliana supo explicar que este es el motivo por el cual la comunidad es el centro del modelo ChanGO y que las escuelas son un medio por el cuál pueden intervenir de manera cooperativa con todos los agentes de la comunidad. La escuela como un punto de encuentro de cambio, de participación y comunicación.

### **Técnicos en el territorio**

Uno de los temas recurrentes dentro de las entrevistas era el rol de los técnicos en las instituciones. Los técnicos son personas que son parte del equipo de Unidos por la Educación y su trabajo es ir a vivir en una comunidad por un mínimo de 2 años. Cyntia explicó sobre su rol de trabajo dentro de la fundación y su posición en el territorio. Explicó lo siguiente:

“Los técnicos de territorio se encargan de la implementación del proyecto en cada escuela y comunidad. Entonces más o menos por técnico, tenemos unas 3 escuelas. Y esos técnicos se encargan de supervisar más bien del relacionamiento del proyecto con las comunidades. Supervisa que todo esté yendo bien el tema de infraestructura y ellos se encargan sobre todo también de la capacitación a los docentes en el Modelo ChanGO, y ellos son quienes con

quienes nos contactamos para cualquier necesidad o requerimiento o pregunta que nosotros tengamos con relación a un territorio específico”.

Los técnicos son los intermediarios entre la fundación y lo que sucede diariamente en la comunidad. Su rol es entender y conocer las dinámicas de la comunidad, las problemáticas que existen, poder entender desde una posición de pertenencia en qué se tiene que trabajar.

Juliana, como directora de la fundación ChanGO, explicaba que los técnicos son la primera fuente de comunicación y conocimiento de lo que sucede en las comunidades. Están en constante formación ya que se encargan de levantar planos de la institución pública, realizar asambleas, capacitaciones docentes, entre otros. Como dijo Juliana: “Ellos son quienes hacen posible que se pueda trabajar desde los tres ejes de educación, gobernanza y medios de vida”.

## DISCUSIÓN

La alianza público privado ha permitido que 200 escuelas sean beneficiarias de la Fundación Unidos por la Educación. Al tener un convenio de cooperación directamente con el Ministerio de Educación, permite que la empresa privada pueda intervenir con un plan de ejecución integral a las diferentes escuelas fiscales del país. Es por esto, que Unidos por la Educación es un acelerador y mediador de los planes del Ministerio.

Por un lado, es acelerador ya que, al establecer esta alianza, se tiene los recursos para poder intervenir en las escuelas en infraestructura, equipamiento y captación general. De tal forma, las escuelas podrán mejorar sus condiciones físicas, se proveerá material pedagógico, tecnología y mobiliario y junto a la academia se podrá innovar nuevas metodologías de enseñanza, capacitación docente, administrativo, entre otros. Estos cambios son tangibles y de tal forma contribuyen a la garantía del derecho de tener una educación de calidad en las instituciones educativas del país.

Desde otra perspectiva, Unidos por la Educación es un mediador de la empresa privada ya que su función es planificar y trabajar en beneficio de la educación del país. UxE es la alianza de instituciones que a través de la educación potencia el desarrollo social y de esta forma da apertura de que la empresa privada sea parte de una transformación con propósito.

También se debe mencionar que la colaboración se tiene que reflejar desde la filosofía o términos de convenio hasta los diferentes niveles de intervención en la práctica. Empezando desde una visión macro, el convenio entre ambas partes establece una “cooperación”; sin embargo, esta palabra no es garante de que esto suceda en la práctica. En este caso, Unidos por la Educación junto a la fundación ChanGO han sabido manejar diferentes mecanismos que aseguren esta colaboración por parte de todos los involucrados. El modelo ChanGO, el trabajo de los técnicos y la intervención a nivel de infraestructura, equipamiento y académico

ha permitido evidenciar la colaboración en las diferentes áreas y procesos de intervención por parte de la fundación.

Poner a la comunidad como centro de una filosofía de transformación social, también evidencia una filosofía colaborativa. La escuela es el corazón de las comunidades y es por esto, que desde este lugar que es un punto de encuentro, se puede tomar acción para poder generar agentes de cambio para desarrollar territorios justos y sostenibles así tal como lo plantea el Modelo ChanGO. La unión de todas las personas que pertenecen a la comunidad está llamadas a ser parte de una transformación. Cada uno desde su rol de padre, estudiante, docente o trabajador administrativo está invitado a involucrarse en la transformación educativa. Es fundamental la cooperación de todos para que se cumpla el objetivo de Unidos por la Educación.

Este estudio contribuye a las investigaciones sobre la colaboración entre el sector público y privado ya que permite entender las dimensiones tanto como formas de trabajo entre ambos sectores. UxE es un precursor de buenas prácticas de colaboración, así como de la misma estructura de la fundación. Es un ejemplo de colaboración desde la conformación de la misma fundación entre varios empresarios ecuatorianos que se reúnen con el propósito de contribuir a la educación del país como motor de desarrollo de la sociedad. Y, por otro lado, el Modelo ChanGO contribuye a la investigación de modelos de colaboración en su modelo de filosofía colaborativa y ejes de intervención colaborativas en el territorio.

María Brown dentro de la entrevista mencionó lo que, a mi manera de pensar, sintetiza el propósito de la colaboración del sector público y privado en la educación ecuatoriana. Ella resaltó: “Si bien el Estado es garante del derecho a la educación y es su responsabilidad es velar por ese derecho, el sector privado es corresponsable de la garantía de ese derecho” “No verlo como una donación, por lo contrario, como una inversión social”. Justamente eso es lo

que realiza Unidos por la Educación. La colaboración de la empresa privada posibilita la existencia de esta fundación, que, bajo su planificación e involucramiento, hace una transformación social mediante la educación y contribuye a tener una educación de calidad en todas las instituciones educativas del país, y así proveer más oportunidades a niños y niñas del Ecuador.

Personalmente, considero que UxE, como varias fundaciones no deberían existir, sin embargo, son un intermediario necesario para garantizar y agilizar procesos que implican tener una educación de calidad en el país. La alianza de los sector público y privado trabaja en beneficio de la sociedad y se debe tener en cuenta más estudios de caso positivos que resalten el trabajo de colaboración entre ambos sectores, así como evidencia el número de personas beneficiadas con dichos proyectos.

Si bien el objetivo de este trabajo fue encontrar los mecanismos que existen para garantizar la colaboración de los sectores involucrados y los hallazgos fueron relevantes para responder a la pregunta, se puede encontrar ciertas limitaciones. Una limitación fue no tener entrevistas de los beneficiarios de Unidos por la Educación. Para próximas investigaciones, se recomienda tener esta otra perspectiva de involucramiento por parte de las comunidades. Ya sea un docente, directora de la escuela, estudiante o padre de familia. Esto enriquecerá la discusión de la colaboración en las fases de intervención. También, sería interesante conocer las perspectivas y la participación de los diferentes ministros de educación, considerando que desde que se firmó el convenio han estado 4 personas en esta posición.

## Referencias

- Agarwal, R., Epstein, S., Oppenheim, R., Oyler, C. y Sonu, D. (2010). From ideal to practice and back again: Beginning teachers teaching for social justice. *Journal of Teacher Education*, 61(3), 237-247. <https://doi.org/10.1177/0022487109354521>
- Ansi3n, J., & Villacorta, A. M. (Eds.). (2004). *Para comprender la escuela p3blica: desde sus crisis y posibilidades*. Fondo Editorial PUCP.
- Brady, K., & Galisson, K. (2008). Dynamics of Private Sector Support for Education: Experiences in Latin America. *Academy for Educational Development*.  
<https://eric.ed.gov/?id=ED536776>
- Benavot, A. (2016). La educaci3n al servicio de los pueblos y el planeta: creaci3n de futuros sostenibles para todos: resumen del Informe de Seguimiento de la Educaci3n en el Mundo 2016.  
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/130543/245745s.pdf?sequence=1>
- Carneros, S; Paredes, S & Zamboni, V. (2023) Construcciones Colectiva- Repensando el modelo ChanGO. Reed Internacional de Educaci3n y Unidos por la Educaci3n.
- Carneros Revuelta, S. (2017). Aportaciones de la escuela alternativa a la justicia social y ambiental. *Avances en liderazgo y mejora de la educaci3n*.  
<http://hdl.handle.net/10486/679550>
- Carneros Revuelta S., Guerra Huerta, J. P., Bustamante Granda, L. (2020). “La educaci3n como motor de desarrollo.” *Revista Para el Aula*, 26, 20.  
<https://sergiocarnerosrevuelta.com/>

- Carneros, S., & Murillo, F. J. (2017). Aportaciones de las escuelas alternativas a la justicia social y ambiental: Autoconcepto, autoestima y respeto. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(3), 129-150.  
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55152796007.pdf>
- Carvajalino Sánchez, G., & Gómez Pereira, I. J. (2012). Empresas, fundaciones empresariales y educación en América Latina.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/4479>
- CEPAL. (2016). La matriz de la desigualdad social en América Latina.  
<https://hdl.handle.net/11362/40668>
- García Gómez, T. (2005). El valor de la democracia en la escuela: alternativas pedagógicas. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores*, 46, 27-42.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3333/333328803003.pdf>
- Ginsburg, M. (2012). Public-private partnerships and the global reform of education in less wealthy countries—A moderated discussion. *Comparative Education Review*, 56(1), 155-175. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/662684?journalCode=cer>
- Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (2021)
- Madrid Tamayo, T. (2018). El sistema educativo de Ecuador: un sistema, dos mundos. *Revista Andina de Educación*, 2(1), 8-17. <https://doi.org/10.32719/26312816.2019.2.1.2>
- Murillo, F. J. Hidalgo, N. (2015). Enfoques fundamentales de la evaluación de estudiantes para la justicia social. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(1), 43-61.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5134152>
- Patrinos, H. A., Osorio, F. B., & Guáqueta, J. (2009). *The role and impact of public-private partnerships in education*. World Bank Publications.

Patrinos, H. (2006). Public-private partnerships: Contracting education in Latin America.

*World Bank Working Paper*. Washington, DC: World Bank. <https://onx.la/2257e>

Sánchez, P. A. (2012). Escuelas eficaces e inclusivas: cómo favorecer su desarrollo. *Educatio*

*siglo XXI*, 30(1), 25-44. <https://revistas.um.es/educatio/article/view/149121/132111>

Takmazyan, A. S., Rukina, S. N., Samoylova, K. N., & Gerasimova, K. A. (2019). Public private partnership as a tool for the development of educational infrastructure.

<https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/46243>

Tilak, J. B. (2010). Public-private partnership in education. *The Hindu*, 24, 1-16.

[https://headfoundation.org/wp-content/uploads/2020/11/thf-papers\\_Public\\_Private\\_Partnership\\_in\\_Education.pdf](https://headfoundation.org/wp-content/uploads/2020/11/thf-papers_Public_Private_Partnership_in_Education.pdf)