

Nº1 | Julio 2018

Educación 2020: Las claves de un modelo de incidencia efectivo

MARIO WAISSBLUTH S.

Ingeniero. Ph.D University of Wisconsin. Fundador y Presidente del directorio de Educación 2020.

ANDREA BUCCIONI L.

Periodista. Master en Medios Digitales New York University. Directora de Comunicaciones de Educación 2020.

Los enfoques y opiniones de los artículos publicados en Serie Ensayos son responsabilidad de sus autores y no representan la posición institucional de Educación 2020.

Los autores agradecen a quienes comentaron el primer borrador de este artículo: Alejandra Arratia, Mirentxu Anaya, Matías Reeves, Nicole Cisternas, Carolina Nahuelpi y Alexis De Ponson du Terrail.

INTRODUCCIÓN

Educación 2020¹ (E2020) nació en Chile a fines de 2008 como un movimiento ciudadano y formalmente como una fundación a inicios del 2009. A casi una década de existencia, ha incidido de manera relevante en las políticas públicas y la formación de opinión ciudadana en educación. Durante los últimos años, hemos sido requeridos en varias ocasiones por fundaciones, universidades internacionales y otras organizaciones no gubernamentales (ONGs) en Chile, Panamá, Colombia y otros países de la región, no sólo en temas educativos, sino también para transmitir nuestra experiencia, errores y desafíos a la hora de construir esta capacidad.

A pesar de que cada ONG es única en su énfasis y trayectoria –por lo mismo, este artículo no propone recetas “grabadas en piedra”– creemos que la reflexión sobre nuestra experiencia provee insumos útiles para el creciente rol que los movimientos ciudadanos tienen en la formación de políticas públicas y en el trabajo en terreno con las personas y las entidades clave en sus áreas de incidencia respectiva.

A la luz de un marco teórico general sobre la tipología de las ONGs en general, analizaremos la evolución del modelo de trabajo de Educación 2020 y los atributos que han determinado su actual estrategia de incidencia. Luego, este artículo menciona ocho elementos que consideramos las claves de un modelo efectivo.

¹ www.educacion2020.cl

TIPOLOGÍA DE ONGS Y ADVOCACY

Entenderemos las ONGs como organizaciones que sirven a intereses sociales, no distribuyen sus ganancias entre sus constituyentes, nacen de forma voluntaria y son orientadas por valores o ideologías (Hudson and Bielefeld, 1997). Sobre esta base, la clasificación de las ONGs en la literatura suele considerar dos dimensiones (*ver Figura 1*): a quién se beneficia—pudiendo ser el mismo grupo que la compone u otro—y qué hace la ONG—servicio o *advocacy* (Yaziji y Doh, 2009). Una organización puede ocupar uno o más cuadrantes o moverse entre ellos a través del tiempo. En nuestra experiencia, es fundamental que este eventual tránsito sea producto de un proceso consciente y ordenado.

FIGURA 1: Ejemplos de ONGs según tipología de Yaziji y Doh



Educación 2020 nació desde el primer día como una ONG de *advocacy*, a pesar de que este trabajo ha tomado distintas estrategias. En español, la traducción literal del término sería “abogacía”, que pone el énfasis en la acción de defender intereses de otros. Considerando que *advocacy* es el intento de influir en decisiones públicas en nombre de un interés colectivo (Jenkins, 2006), nos parece que la mejor interpretación del concepto en nuestro idioma es “incidencia”.

Las organizaciones orientadas a la incidencia buscan influir en la política pública a través de diversas estrategias como la comunicación directa con legisladores, representantes del gobierno y con actores intermedios o implementadores de la política pública; convocando a la ciudadanía través del activismo, protestas o boicots; la generación y difusión de ideas; monitoreo de políticas públicas y la investigación, entre otras.

El resultado del trabajo de este tipo de organizaciones aporta en la conexión entre los diseñadores de la política pública y quienes son directamente afectados por ésta, y que usualmente no tienen canales directos para ser escuchados por los primeros (Donaldson, 2008). Según Claudio Fuentes (2017), la incidencia de movi-

mientos sociales se puede dar en tres momentos específicos: (1) en la *agenda setting* o instalar ideas en el debate público, (2) en el proceso político-técnico de diseño de la política pública, y (3) en la implementación de ésta.

LA HISTORIA TRAS EL MODELO DE INCIDENCIA DE EDUCACIÓN 2020

Explicaremos la evolución organizacional de Educación 2020, solo en cuanto sea necesario para iluminar el contexto que forjó su estrategia de incidencia. E2020 comenzó a fines del 2008, como un movimiento ciudadano detonado por una columna que escribió uno de los autores de este texto en *Qué Pasa*, una extinta revista de actualidad nacional. Los fundadores, aparte del autor, fueron dos alumnos de la Facultad de Ingeniería de la U. de Chile, y otros dos de la U. Católica. Cuando la institución se formalizó jurídicamente, a ellos se agregaron ocho directores, cuidando siempre un balance adecuado entre su perfil político y profesional, lo cual se tradujo en una combinación de especialistas en educación, empresarios, periodistas, abogados y científicos políticos. Actualmente, la organización se compone de las áreas de **Política Educativa y Estudios**; **Comunicaciones**; **Centro de Liderazgo Educativo**; **Sustentabilidad y Proyectos**; y **Administración, Finanzas y Personas** (ver Figura 2). La historia del surgimiento de este modelo se relatará a continuación.

FIGURA 2: Modelo de incidencia y áreas de Educación 2020



Del activismo a la formación de un área técnica de Política Educativa

Las tácticas de incidencia de Educación 2020 han variado a través del tiempo y con ello el diseño de su estructura y áreas. A la columna le siguió la conformación de un movimiento ciudadano espontáneo, que propuso un manifiesto al que en pocos días adhirieron en su sitio web 50.000 personas. La web y las redes sociales fueron desde ese momento claves para poder conectar a estos miles de adherentes y para acercar las discusiones educativas a la ciudadanía.

En sus primeros dos años de vida, E2020 apostó fuertemente por un modelo de trabajo voluntario, con sede y coordinadores en Santiago y en regiones. Activistas vestidos con poleras verdes solían ir al Congreso a presenciar las votaciones y organizaban actividades callejeras donde buscaban la adhesión de más ciudadanos. Mientras más personas las ONGs atraen en su quehacer, más poder tienen frente los tomadores de decisión (Meriläinen & Vos, 2011). Esta fuerza ciudadana fue esencial para el posicionamiento y legitimidad de Educación 2020 en sus primeros años.

El modelo basado en voluntarios y activismo nos permitió incidir en la *agenda setting*, sin embargo, E2020 comenzó a entrar cada vez más en la propuesta de políticas públicas educativas, lo que exigía un esfuerzo altamente técnico, profesional y sistemático que excedía las posibilidades del voluntariado, pese a su fuerza y entusiasmo. A partir de entonces sólo hemos trabajado con personal remunerado, en planta o por proyectos. Por cierto, esto no quita que frecuentemente recibamos la generosa ayuda de profesionales y colaboradores pro bono en labores puntuales.

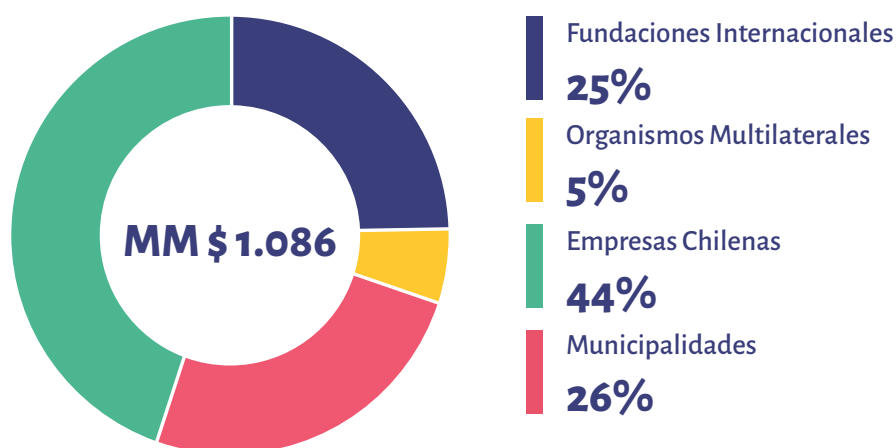
Así, el diseño de las propuestas de Educación 2020 pasó de ser elaborado por los miembros de un movimiento ciudadano, a recaer en el Directorio y un área de Política Educativa y Estudios especializada. Hoy componen esta unidad siete profesionales —psicólogos, sociólogos, trabajadores sociales, cientistas políticos, profesores, ingenieros, entre otros— que tienen la misión analizar las políticas públicas existentes y proponer recomendaciones, a través de la investigación y el trabajo constante con autoridades, académicos, y actores o agrupaciones de la sociedad civil; diseñar e impulsar nuevas políticas públicas; seguir y aportar en el debate legislativo sobre educación por medio del Observatorio Legislativo y frecuentes presentaciones en el Congreso que insuman con contenido técnico la discusión legislativa; el escalamiento de proyectos en terreno y la propuesta de política pública a partir de ellos; y la promoción de capacidades de incidencia y liderazgo juvenil en educación.

Educación 2020, a través del área de Política Educativa y Estudios, ha publicado a la fecha tres hojas de ruta que condensan las ideas que la fundación ha impulsado: *Se acabó el recreo* (2009), *La Reforma que Chile necesita* (2014) y *Plan Nacional de Educación: 30 prioridades al 2030* (2017). Las ideas contenidas en estos documentos han nutrido más de 40 presentaciones en el Congreso y decenas de audiencias con parlamentarios. Sólo entre enero de 2016 y julio de 2018 sostuvimos 20 audiencias con parlamentarios de todos los sectores políticos. Gracias a este trabajo, E2020 es considerado por los legisladores como un actor cuyo punto de vista merece ser recogido y considerado en la discusión legislativa.

La lucha por los recursos: surgimiento de un área de Sustentabilidad

Los recursos iniciales que dieron vida a Educación 2020 fueron generosamente donados por un grupo empresarial que creyó en la causa y permitieron sustentar a la institución durante dos años, luego de los cuales se inició un tenso período de escasez económica, el primero de los tres ocurridos en nueve años. Hubo dos momentos en que la Fundación estuvo a punto de cerrar sus puertas, lo cual ha sido un duro aprendizaje que relataremos en detalle más adelante en este artículo. Así, nació el área de Sustentabilidad y Proyectos, que actualmente cuenta con cuatro profesionales *full-time* dedicados únicamente a la labor de recaudación de recursos desde entes internacionales, empresas nacionales, fondos concursables, donantes individuales y municipios. Se ha establecido, de esta manera, una política formal de diversificación de las fuentes de recursos, como lo muestra la *Figura 3*.

FIGURA 3: Fuentes de los ingresos de Educación 2020 (2017)



Datos a Octubre de 2017.

Gestión y administración profesional

Otro elemento central en el modelo ha sido la profesionalización de la gestión y administración interna, aspecto a veces muy descuidado en el manejo de muchas ONGs. Según una encuesta de la Universidad de Stanford (Center for Social Innovation at Stanford Graduate School, 2017), el 38% de los profesionales del sector reporta que la gestión de las ONGs es uno de los principales problemas. Es más, esta falencia fue constatada por Peter Drucker en su clásico texto *Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro* (1990). Para supervisar este trabajo se creó el área de Administración, Finanzas y Personas. La gestión y administración interna contempla elementos básicos tales como contabilidad, tesorería y finanzas; el manejo de indicadores clave de desempeño en todas las áreas; uso de bases de datos; calidad del sitio web; e informes de actividades que se presentan periódicamente al Directorio. La calidad de la gestión se vuelve primordial sobre todo cuando se reciben fondos de organismos multilaterales o grandes *sponsors* internacionales. En el caso de E2020, el resultado satisfactorio de las auditorías de este tipo de fondos nos otorgó un sello de calidad importante.

El trabajo en terreno como parte del modelo de incidencia: Centro de Liderazgo Educativo

La mayoría de las ONGs que realizan incidencia tienen ésta como su misión principal, sin embargo, algunas que parten del trabajo humanitario o benéfico ganan desde ahí un prestigio y posicionamiento, adicionan más tarde el trabajo en incidencia. Tal es el caso de Oxfam, organización mundial líder en ayuda humanitaria que puso en marcha programas de desarrollo en comunidades vulnerables. Oxfam además impulsa cambios en la política pública para dar más soporte a sus esfuerzos en los campos de comercio justo, servicios sanitarios y educativos, y cambio climático. El mismo fenómeno ha pasado con Médicos sin Fronteras quienes abogan por cambios en políticas públicas sanitarias y son consultados en la elaboración de estas, sin ser la incidencia el corazón de su quehacer.

El recorrido que definió el actual modelo de trabajo de E2020 fue inverso a los casos anteriormente relatados. Concebida como una organización puramente de incidencia, Educación 2020 comenzó desde el 2012 a implementar programas de intervención en terreno a través de la creación de su Centro de Liderazgo Educativo (CLE), en el que hoy trabajan casi veinte profesionales, contando entre ellos educadores, sociólogos, psicólogos, psicopedagogas, entre otros. Considerando el tiempo que las políticas educativas toman en impactar en las salas de clases, se decidió diseñar y ejecutar proyectos de innovación educativa en escuelas que comenzaran a cambiar de forma inmediata la realidad diaria de niños y niñas.

Como ejemplo, hoy estamos trabajando en 36 escuelas del país con una metodología desarrollada inicialmente en México llamada *Redes de Tutoría*, y que se basa en la tutoría entre pares, haciendo coincidir el interés del que aprende con la capacidad del que enseña. Sus buenos resultados han sido comentados en artículos y casos de estudio (Cámara, 2003; Cámara y López, 2001; Rincón Gallardo, 2011; Turner, 2001; Elmore, 2011), y SUMMA² (Laboratorio de investigación e innovación en educación del BID) destaca la tutoría entre pares como una estrategia probada, de alto impacto y bajo costo. Esperamos que, dado el éxito conseguido a la fecha, esta experiencia se masifique lo más rápidamente posible, con un modelo de articulación que sume a otras organizaciones en un esfuerzo de escalamiento de la metodología en el sistema educativo.

El trabajo en terreno no sólo ha servido para mostrar que el cambio en la educación es posible, sino también para proponer políticas públicas basadas en la realidad de las escuelas chilenas. Muchas organizaciones de *advocacy* “puras” son criticadas por no representar realmente los intereses de las personas vulneradas y desaventajadas (Berry, 2001). Nuestro modelo de incidencia que integra estrategias *bottom-up* (trabajo en terreno) y *top-down* (estudio y propuesta de política pública) logra ser un puente para diseñar la política pública desde las necesidades de quienes la viven diariamente considerando también los frenos y constricciones en los cuales desempeñan su labor cotidiana.

² www.summaedu.org/tutorias-entre-pares-companeros/

Por otro lado, todos los proyectos en terreno que ejecuta E2020 son experiencias piloto que se estudian para –de ser efectivas– poder escalarse y transformarse en propuestas de política pública, buscando ser más que experiencias aisladas. Esta orientación hacia una misión mayor de cambio social, a través del *advocacy*, ha sido valorada positivamente por los donantes que financian nuestro trabajo en terreno.

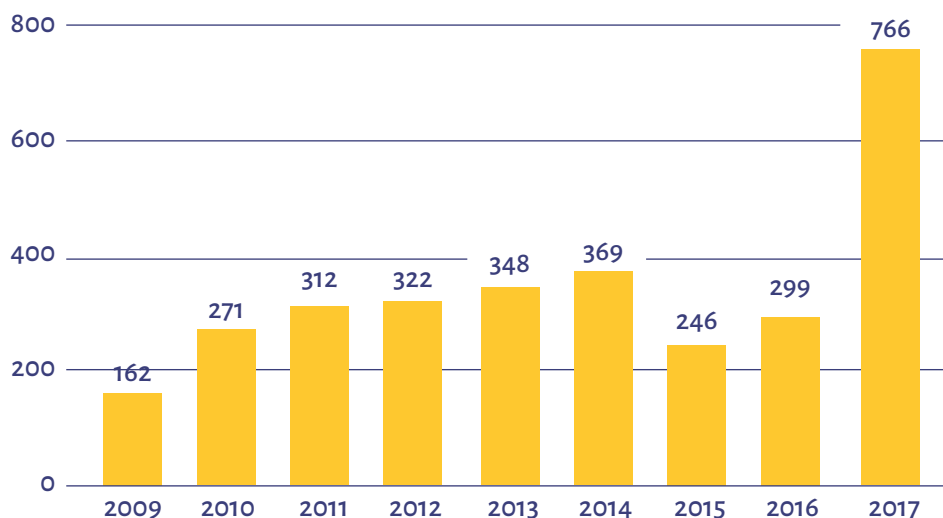
Comunicaciones para la incidencia

Uno de los grandes atributos diferenciadores de Educación 2020 es su capacidad de informar a través de medios de comunicación y plataformas digitales. El área de Comunicaciones de E2020 nació desde el inicio, no como una unidad de marketing corporativo y soporte interno, sino una herramienta esencial del modelo institucional de incidencia.

La misión del área –hoy compuesta por cinco profesionales– es explicar en fácil temas técnicos sobre educación y así promoverlos en la agenda de medios y a través de las redes sociales. Este trabajo ha dado como resultado ser una de las ONGs nacionales más potentes en redes sociales: nuestra página de Facebook cuenta con 133.000 seguidores; nuestro Twitter, 204.000 con seguidores; y LinkedIn, con 24.000 seguidores.

En cuanto al impacto en medios de comunicación, logramos en promedio más de una publicación en medios de comunicación al día, y en total desde el 2008 a la fecha se cuentan más de 3.200 entrevistas y opiniones publicadas por nuestros voceros (*ver evolución en Figura 4*).

FIGURA 4: Cantidad de notas de prensa por año



LOGROS Y RESULTADOS

Chile es un país muy polarizado ideológicamente, y la discusión de políticas educativas está en el epicentro de las disputas. Por ende, lo que para algunos es un éxito no lo es tanto para otros. Por otro lado, medir el impacto de la influencia de cualquier ONG de *advocacy* en políticas educativas, de forma exacta, es difícil, ya que en ocasiones múltiples actores abogan por similares cambios y éstos son influidos por innumerables factores que el contexto determina.

El impacto de una organización de *advocacy*, según Andrews y Edwards (2004), se puede describir por su capacidad de influir en la *agenda setting* (establecer los temas o focos considerados relevantes para el desarrollo o cambio en política pública); en el acceso a las arenas de la toma de decisión; el logro de políticas públicas favorables a las propias ideas; la capacidad de monitoreo de éstas; y la de cambiar las prioridades de largo plazo de las instituciones políticas para hacer que estas reflejen los objetivos y perspectivas defendidas por las organizaciones de *advocacy*. A la luz de este marco conceptual, la influencia de Educación 2020 ha sido clara.

Hoy los medios de comunicación acuden a E2020 como fuente de información cada vez que ocurre un hecho político o técnico relevante en educación. Gracias a este trabajo, Educación 2020 ha puesto temas en la agenda nacional: desde la importancia misma de la educación en el desarrollo nacional, al problema de la calidad, la segregación social del sistema escolar, la crucial relevancia de los directivos escolares y la importancia de la educación inicial.

Además, somos invitados a exponer nuestra posición al Congreso casi todas las veces que se discute un proyecto de ley en esta esfera. Las posturas y propuestas de Educación 2020 han influido en la Ley de Aseguramiento de la Calidad (2011), que creó la Superintendencia de Educación y la Agencia de la Calidad; la Ley de Calidad y Equidad (2011), que establece la concursabilidad por mérito de los cargos de directores de escuela y la obligatoriedad de la prueba INICIA, que se aplica a los egresados de Pedagogía; la Ley de Inclusión (2015), que termina con el copago, el lucro y la selección en los colegios —el MINEDUC reconoció nuestro aporte en un informe sobre datos de la OCDE (Centro de Estudios MINEDUC, 2016)—; la Ley de Desarrollo Profesional Docente (2016), que establece una mejora sustantiva en las condiciones y calidad de la profesión docente; además de las leyes de presupuesto anuales y otros proyectos de ley. Entre 2010 y 2014, E2020 se opuso firmemente, tanto en los medios, como en sus presentaciones al Congreso, a cuatro proyectos de ley que formuló el Poder Ejecutivo, y el hecho es que ninguno de ellos se aprobó.

El documento “*La Reforma Educativa que Chile Necesita*”, discutido extensamente en el Directorio de la Fundación y publicado a inicios de 2013, influyó notoriamente en los cambios realizados por el gobierno el período 2014-2018. Este hecho fue reforzado por la presencia de ex integrantes de nuestra ONG en cargos críticos, incluyendo el de Ministra, Subsecretaria, Jefa de Comunicaciones y Jefe de Administración. No obstante, nuestra Fundación no tuvo injerencia directa en estas designaciones, sino que fueron decisiones del gobierno basadas en la experiencia de estas personas.

En mayo de 2017, la fundación publicó un último documento durante la campaña presidencial, denominado “*Plan Nacional de Educación*”³, en el cual se señalan 30 propuestas de política educativa para el corto y largo plazo. Una de las coincidencias que ya vemos en el período de gobierno 2018-2022 que comienza—de un signo ideológico opuesto al anterior— es el anuncio de reducir la burocracia que azota a las escuelas, una de las 30 propuestas que incluye este último documento. Esta es una buena señal, pues internacionalmente existe bastante consenso sobre la dirección que deben tomar las políticas educativas chilenas. Como lo señalamos en el Plan Nacional de Educación 2018-2030, es fundamental abordar la política pública educativa con un enfoque de Estado, que trascienda a los gobiernos de turno.

LAS CLAVES DE UN MODELO EFECTIVO

A partir de los desafíos, errores y aciertos que han significado estos casi 10 años de vida y la definición de un modelo de incidencia efectivo, identificamos ocho claves que nos han permitido avanzar en el cumplimiento de nuestro propósito. Esta sección aborda estos aprendizajes.

1. Flexibilidad estratégica para surfear olas turbulentas

Nuestra ONG es un pequeño barco que navega en un océano de múltiples actores involucrados en las decisiones educativas. No hay forma de manejar las mareas que agitan la contingencia, como tampoco los temas por los que los estudiantes salen a la calle a marchar, o el tiempo y las razones que entranpan las discusiones en el Congreso. Como plantea Mintzberg (1989), las organizaciones viven naturalmente en el caos y es un error creer que su trabajo es lineal y ordenado. Para Educación 2020, tener un plan escrito en piedra condenaría a la institución al fracaso.

Esto no significa que no exista una estrategia, sino que ésta es flexible, emergente y constantemente revisada. Esto ha significado, por ejemplo, que vayamos aumentando la cantidad de temas que investigamos; aplazar o adelantar campañas comunicacionales; y ser creativos a la hora de diseñar proyectos que aporten en nuestra misión y nos hagan financieramente sustentables. Por otro lado, nos hemos mantenido firmes en lo que somos: una organización que hace *advocacy*. Investigamos, pero no por eso nos transformaremos en un *think tank* académico; trabajamos en terreno, pero no aspiramos a ser una organización benéfica de carácter masivo. Es un delicado equilibrio. El problema estriba en que realizar cualquiera de estas labores con impacto y de manera sustentable requiere de una gran cantidad de esfuerzo, construcción de imagen, recaudación de recursos, y persistencia. Diluirse representa entonces un cierto riesgo que queremos evitar.

³ www.elplande2020.cl

2. Independencia política para cumplir nuestra misión

Todas las ONGs que buscan incidir parten desde una determinada mirada del mundo, un marco teórico u orientación que sustente y dé coherencia a su trabajo. Las políticas públicas nunca son tecnocráticamente “puras”: se puede, por ejemplo, abogar por la privatización de los fondos de pensiones, o por la estatización de los mismos.

Reconociendo esta realidad, E2020 desde su nacimiento ha hecho un esfuerzo constante por el equilibrio político. Una muestra de ello es la diversidad de nuestro directorio, que ha sido muy importante en varios momentos clave de nuestra historia, como por ejemplo en 2011 cuando se comenzó a discutir en Chile si acaso el lucro es o no pertinente en las actividades educativas. Esta fuerte disputa nacional se reflejó por momentos al interior de nuestro Directorio, pero fue finalmente resuelta gracias a la generación de un consenso interno.

Este empeño nos ha llevado a trabajar de buena manera con gobiernos de izquierda y de derecha, a conversar siempre con parlamentarios de todo el espectro político; a presentar nuestras hojas de ruta a todos los candidatos y candidatas; y a mantener nuestra independencia incluso cuando miembros de nuestro equipo renunciaron a E2020 para asumir cargos clave en el Ejecutivo. Velar por nuestra credibilidad y legitimidad ha sido crucial para poder seguir siendo *watch dogs* de la política pública educativa, sin importar el sesgo político del gobierno de turno.

3. Rigor en policy, pero también en politics

A la fecha, E2020 ha publicado tres hojas de ruta que han guiado su trabajo en política pública educativa. El último de ellos es el Plan Nacional de Educación 2018-2030⁴, resultado de seis meses de investigación y conversaciones con expertos, académicos, directores de escuela, sostenedores, profesores, dirigentes estudiantiles, entre otros actores. En él se cristalizan detalladamente nuestros planteamientos y, aunque está en permanente revisión, nos permite ser consistentes en nuestros esfuerzos y mensajes.

En un mundo bombardeado de información (así como creciente desinformación y “post verdades”), ¿por qué nuestras ideas podrían llegar a ser más creíbles que las de otro grupo? Para esto es fundamental contar con un equipo de profesionales especializados en el tema y enfocados también en realizar investigación original (Berry, 2001).

Sin embargo, y aunque basamos nuestras ideas en evidencia, rigor técnico y cifras significativas, Educación 2020 no es un centro de investigación académica. Sería un fracaso si nuestros documentos llegaran a publicarse en una revista científica, pero no fueran leídos por las autoridades y la ciudadanía. Para lograr nuestra misión, la *policy* —es decir, el diseño e implementación de las políticas públicas— no sirve si no va acompañada de *politics* —entendida como el juego de distintos actores políticos por influir y ejercer poder.

⁴ www.elplandezozo.cl

Aprender sobre *politics* nos ha demandado tiempo y constancia. Hemos aprendido que entre las claves de este trabajo cuentan el tener siempre claro y actualizado el mapa de *stakeholders* o actores relevantes. Saber quién es quién y cuáles son sus intereses. Evidentemente, un grupo importante de estos actores son los parlamentarios, con quienes tenemos audiencias periódicas, en las que podemos conocer sus agendas y exponer nuestras propuestas. Esto, sumado a un exhaustivo seguimiento del proceso legislativo de todos los proyectos educativos, nos ha llevado a ser parte de la lista de organizaciones asesoras autorizadas del Congreso. La comunicación de nuestras ideas para estas audiencias es también fundamental: ser concisos, técnicamente precisos y siempre proponer soluciones o salidas aceptables a las discusiones.

Otra competencia que ha sido decisiva en nuestros logros es aprender a actuar con rapidez, aprovechando la coyuntura. Saber leer los contextos nos permite poder detectar oportunidades de incidencia, como por ejemplo actuar rápidamente frente a proyectos de ley del Ejecutivo que no estaban previstos en la agenda política. Sin embargo, hay que asumir dos “riesgos” propios del juego político: (1) tomar posición siempre conlleva ser criticados y (2) es necesario admitir que lograr la misión de la organización es siempre más importante que llevarse los créditos del logro. Los que deben “aparecer en la foto del éxito” no somos nosotros, sino los políticos involucrados en las negociaciones. La tentación del excesivo protagonismo debe evitarse a toda costa.

4. Vocación de comunicadores

A la columna en la revista *Qué Pasa* que detonó el movimiento ciudadano, le siguió una entrevista en televisión en el programa *Tolerancia Cero*—en ese entonces el programa político más relevante en Chile—y luego varias más. Descubrimos tempranamente que nuestro posicionamiento se jugaba, en buena medida, en la cobertura que nos dieran los medios de comunicación.

Desde que surgió E2020, se creó un área de Comunicaciones encargada de llevar la relación con la prensa y buscar oportunidades en los medios. Desde ahí se vela por mantener un estilo y voz institucional aguda, franca y sobre todo clara. En tiempos donde cada vez hay más datos disponibles, las audiencias buscan referentes confiables que les ayuden a interpretar esta superabundancia de información. Así, para incidir no es necesario difundir toda la información, sino la que es clave y relevante.

Una de nuestras ventajas comparativas es que somos capaces de explicar “con peras y manzanas” un debate altamente técnico y, hasta antes de nuestra irrupción, excesivamente circunscrito a las élites. Para esto, y considerando que en los medios de comunicación el tiempo es escaso y que nuestras ideas “compiten” constantemente con muchas otras, nuestros voceros se esfuerzan para hablar “en cuña”. Hoy, parte importante de los perfiles y tareas básicas de los investigadores de E2020 es ser capaces de dar entrevistas y preparar columnas de opinión.

Es más, hoy E2020 funciona con los ritmos y métodos de un medio de comunicación. Cada día revisamos las noticias que se publican sobre educación y semanalmente realizamos una reunión de pauta para definir posiciones, mensajes clave y contenidos que se desarrollarán. Este trabajo sistemático, apoyado en la solidez de nuestras propuestas de política pública, nos permite reaccionar rápido ante la contingencia, y poder opinar en los medios cada vez que se está discutiendo un tema relevante en educación.

Por último, y más allá de conseguir cobertura, trabajamos como aliados de los medios de comunicación, facilitándoles su trabajo diario con la preparación de minutas, apoyándolos en el análisis de datos y proponiéndoles temas de interés público que vayan en sintonía con la línea editorial del medio. Aquí, no hay más secreto que el trabajo constante, la formación de relaciones de confianza y comprender que E2020 no es la noticia, sino las ideas que queremos levantar.

5. Redes sociales poderosas para la información ciudadana

Aunque ya no es un movimiento ciudadano propiamente tal, por su elevada exigencia técnica, en Educación 2020 creemos firmemente que una ciudadanía informada es más capaz de exigir sus derechos y participar en el debate educativo. Es por esto que E2020 fue una institución pionera en usar intensivamente las redes sociales, tanto como para escuchar a nuestra audiencia como para interactuar con ella, a la vez que difundimos nuestras ideas.

Twitter fue particularmente importante en el posicionamiento inicial de E2020 entre líderes de opinión y tomadores de decisión que comenzaban a habitar esta red. Ingresamos a Twitter el 2009 (esta plataforma cobró relevancia masiva en Chile recién el 2010, después del terremoto del 27 de febrero). A través de Twitter, además de emplazar directamente a parlamentarios, periodistas y autoridades, comenzamos a jugar un rol de servicio público en todo lo concerniente a educación. Desde entonces, respondemos todo tipo de preguntas de la ciudadanía, además de motivar el debate sobre temas que nos parecen clave. Este trabajo hoy es realizado por una comunicadora a tiempo completo y hoy día tenemos más de 200.000 seguidores en esta red.

La estrategia de comunicaciones en redes sociales se basa en la preparación de contenidos que toman forma de artículos, infografías, videos y animaciones. Se otorga especial importancia al diseño gráfico, se utiliza el humor, guiños a la cultura pop y todos los recursos que ayuden a hacer más amables temas que son especialmente áridos. Estos productos de información se difunden principalmente a través de nuestro sitio web y nuestras redes, siendo lo más visitado de nuestras plataformas. Cada una de estas redes llegan a audiencias diferentes y a través del monitoreo de métricas, el equipo sabe qué contenidos están siendo más visitados y cuáles no. En función de esto se toman decisiones sobre cómo comunicarlos mejor.

6. Great Place to Work

Como en cualquier ONG, escuela o empresa, el clima interno está correlacionado con la productividad, eficacia y satisfacción laboral (Lawler et al., 1974; Patterson et al., 2004). En E2020 este es uno de nuestros orgullos centrales y otra de las claves de nuestros resultados. De hecho, en los años 2014 y 2015 obtuvimos el 7º y el 2º lugar respectivamente, en el certamen nacional *Great Place to Work*, categoría empresas medianas, el cual se otorga en base a una encuesta confidencial de clima interno entre sus trabajadores.

Es la entrega por los niños y niñas de Chile el cemento que aglutina esta cultura y también el estilo participativo de liderazgo que han desarrollado las sucesivas directoras ejecutivas que han guiado cotidianamente el trabajo, desde 2010 hasta hoy. Según algunos autores, la gestión de ONGs vive en la tensión de llevar a las instituciones a ser como “palacios”—estructuras rígidas, más burocráticas y menos preparadas para “terremotos”—o más bien como “carpas”—que son más adaptables y flexibles (Hedberg, Nystrom y Starbuck, 1976; Starbuck y Dutton, 1973). E2020 se ha inclinado claramente hacia la segunda, lo que estimula un clima de creatividad, horizontalidad y poca resistencia al cambio. Este ambiente es favorecido por una preocupación especial de comunicarnos transparentemente, promover el compañerismo y el balance de intereses personales y de trabajo en nuestro equipo profesional, y la convicción de que podemos trabajar eficientemente y siendo felices al mismo tiempo.

No todo ha sido color de rosa. Tal como en la situación financiera, la institución ha pasado por dos crisis internas complejas, pero ha sido capaz de sortearlas. Tal como lo dice la literatura de gestión, las empresas y ONG exitosas no son las que han estado siempre libres de crisis, sino las que han tenido la resiliencia suficiente para superarlas, especialmente en sus etapas iniciales.

7. Alianzas para el advocacy

El cambio social que buscamos lograr sobrepasa la capacidad de cualquier organización por sí sola. Junto con el nacimiento de E2020, a fines de la década pasada, ocurrió el de varias ONGs de distinta envergadura y con foco en diversas temáticas que han buscado incidir en las políticas públicas, incluyendo la educación. Entre estas últimas cabe mencionar a Elige Educar y Enseña Chile, con focos muy diferentes, pero sobre el mismo tema.

Siendo realistas, todas las organizaciones compiten por recursos e interés de las autoridades y la ciudadanía. No dejarnos llevar por esta miopía ha suscitado la organización y participación en distintas iniciativas colectivas de incidencia como el Plan Maestro, que impulsó la nueva Carrera Docente; Mejora la Técnica, que buscó una nueva política para la educación técnico-profesional; y ahora el Plan Inicial, una propuesta de política pública para la educación parvularia, entre otras.

Si bien es cierto que el trabajo en alianza es complejo, pues requiere la coordinación y cooperación entre muchos intereses, sus beneficios son múltiples: una base

geográfica de soporte más amplia y un mix más variado de capacidades y tácticas de *advocacy* (Ranghelli, 2012), a la vez que ayuda a ganar legitimidad frente a los tomadores de decisión.

La capacidad de incidencia no sólo se mide en lo que una organización puede hacer para avanzar en una misión, sino también en cómo puede persuadir a otros para que persigan el mismo cambio. En este sentido, E2020 tuvo un importante rol en la creación de REDUCA⁵ —red de organizaciones ciudadanas provenientes de catorce países latinoamericanos que trabajan para garantizar a todos los niños, niñas y jóvenes de la región el derecho a una educación pública inclusiva, equitativa y de calidad— y actualmente impulsa el Laboratorio Internacional de Incidencia Ciudadana⁶ en Panamá, que apoya a jóvenes líderes con herramientas para crear sus propias organizaciones de *advocacy* en educación.

Nuestro enfoque de *networking* no se restringe sólo al tercer sector, gobierno y legisladores, sino también implica apertura para trabajar con empresas privadas que buscan impactar socialmente. En este sentido, E2020 se esfuerza por establecer alianzas con privados con el fin de impulsar en conjunto el cambio educativo en Chile.

8. Sustentabilidad financiera al centro

Los siete elementos mencionados anteriormente serían inútiles sin sustentabilidad financiera. Cualquiera sea el modelo de incidencia, primero es ser y después es ser de una manera o de otra. Educación 2020 ha aprendido “a golpes” la necesidad de poner el *fundraising* al centro: para una fundación el apalancamiento de recursos es tan importante como para una empresa vender sus productos o servicios.

El área de Sustentabilidad de E2020 se ha encargado de instalar en el equipo la necesidad de estar constantemente pensando en proyectos que, sin dejar de apuntar a nuestro propósito, nos proporcionen financiamiento. Esta conciencia es vital para que no sea solo un área la que vela por los recursos y las demás “los gasten”, sino un trabajo de todos los profesionales de la fundación. Por lo demás, el levantamiento de recursos es una actividad desgastante y quienes la desempeñan están sometidos a un alto estrés, al punto que pocos resisten largo tiempo en el rubro (Bell y Cornelius, 2013). Contar con profesionales con experiencia y habilidades en esta área es imprescindible.

Es fundamental buscar proyectos que diferencien a la organización de otras, un valor agregado. En este sentido, el modelo integrado de incidencia de E2020 —trabajar en terreno y haciendo *advocacy*— nos ha dado espaldas para que nuestros donantes confíen en que nuestro trabajo está siempre guiado por la misión de mejorar la educación de los niños y niñas de Chile.

Destacamos cinco aprendizajes relevantes en este ámbito: (1) el compromiso de la Dirección Ejecutiva y la Presidencia de invertir personalmente su tiempo en la

⁵ www.reduca-al.net

⁶ www.incidienciaciudadana.org. Iniciativa financiada por Fondo Chile.

recaudación de fondos; (2) promover tanto como se pueda la diversificación planificada de fuentes de financiamiento; (3) la búsqueda de recursos se debe realizar con anticipación y no cuando se está ad portas de una crisis, ya que desde que se toca una puerta hasta que se cuenta realmente con los recursos transcurren entre 6 y 24 meses; (4) es crucial la profesionalización de un área que no sólo está constantemente postulando a *grants* y buscando alianzas, sino que también las gestiona y fideliza; (5) y finalmente, la celeridad con que hemos aprovechado las oportunidades que se nos han presentado, perdiendo definitivamente el miedo a “pasar el sombrero”. Tenemos siempre en mente el dicho de un ex Presidente de Chile, Eduardo Frei Montalva: “quien ruega por la patria no se humilla”.

APRENDIZAJES, EL FUTURO Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL MODELO

Frecuentemente nos preguntan qué haremos cuando llegue el año 2020. Lo cierto es que el nombre “Educación 2020” fue más casual de lo que muchos piensan. En 2008, para un grupo de iniciados en incidencia en política pública educativa –cuando, a decir verdad, el concepto de incidencia ciudadana era tan nuevo como nosotros en él– el año 2020 parecía una meta razonable para haber logrado los principales cambios en equidad y calidad, y el número sonaba redondo. El viaje recorrido durante estos diez primeros años de vida nos ha enseñado que la solución a un “problema retorcido” o complejo, como es la mala calidad y la inequidad de la educación, no tiene recetas inmediatas ni únicas. Por lo tanto, habrá Educación 2020 para rato, tanto como sea necesario para completar nuestra misión. La marca “2020” se mantendrá hasta el 2030 o el 2050 si fuera necesario.

Escribir este documento es parte de un ejercicio reflexivo, de mirar esta primera década de vida y concluir que la estrategia de incidencia de E2020 no ha sido un plan estricto o curso rígido de acción a seguir. Como menciona Mintzberg (1987), las estrategias también se pueden definir hacia atrás, analizándolas como patrones de comportamiento consistentes en el tiempo o como la búsqueda constante de una posición. Hay muy poco del *advocacy* que podemos lograr solos y aunque planifiquemos una y otra vez nuestras estrategias, nuestro quehacer está totalmente permeado por lo que pasa en el entorno. La motivación de revisar lo que funcionó y lo que no, conforma también una estrategia, y es lo que queremos poner a disposición de otros movimientos y organizaciones a través de este artículo. Cada uno, por supuesto, podrá tomar lo que le sirva y lo adaptará como le parezca más pertinente y adecuado.

Uno de los grandes desafíos de organizaciones como la nuestra es poder ir adaptando sus estrategias constantemente, pues es muy probable esto que hemos hecho durante estos diez años no servirá del todo para llegar al 2030, o al 2100. Contar con estrategias de incidencia vigentes desafía a las organizaciones a aprender rápidamente y procesar estos aprendizajes para seguirlos utilizando, pero a la vez seguir arriesgándose a salir de su zona de confort, dejando espacio para experimentar e innovar.

A estas dificultades se agregan las propias de una era abismantemente cambiante e impredecible. Las formas de influir en la *agenda setting* no son claramente las mismas que dieron origen a la teoría hace cinco décadas atrás, ni el panorama de canales, tecnologías y medios de información es el mismo que en la década pasada. Es interesante reflexionar sobre el rol que les queda a las organizaciones que hacemos *advocacy* en un contexto donde está probado que las noticias falsas se esparcen más profusa y profundamente en las redes sociales que los contenidos de rigurosa calidad (Vosoughi et al, 2018), y que incluso pueden llegar a influir en el resultado de las elecciones de un país. Es quizás una oportunidad para que las opiniones informadas y la credibilidad técnica ganada por las organizaciones de *advocacy* sean parte de la artillería para combatir la post-verdad y la crisis de los medios de comunicación de información.

Sin embargo, hay también luces y certezas. Esta década de trabajo nos ha dado señales de que nuestro país puede enmendar el rumbo en educación. Queremos que nuestros resultados en incidencia sigan contagiando al resto de Latinoamérica. El imperativo ético que nace del hecho que un niño de Tacna, uno Arica y otro de Bogotá son estrictamente iguales, nos obliga a contribuir en promover estos cambios en otros países. Esta idea fue, de hecho, la que inspiró la colaboración en la creación de REDUCA y el Laboratorio Internacional de Incidencia Ciudadana⁷ en Panamá, iniciativa que ha tenido una cobertura mediática potente y amplia difusión entre autoridades de ese país. Poner a disposición de movimientos en Chile y otros países nuestro conocimiento en incidencia es el móvil que animó la elaboración de este artículo, y que probablemente seguirá inspirando los próximos pasos de Ezo20 en la región.

BIBLIOGRAFÍA

- ▶ Andrews, K. T., & Edwards, B. (2004). Advocacy organizations in the US political process. *Annu. Rev. Sociol.*, 30, 479-506.
- ▶ Bell, J., & Cornelius, M. (2013). *Underdeveloped: A national study of challenges facing nonprofit fundraising*. Compass Point Nonprofit Services and the Evelyn and Walter Haas, Jr. Fund, San Francisco, California
- ▶ Berry, J. (2001). Effective advocacy for nonprofits. In E. Reid & M. Montilla (Eds.), *Exploring organizations and advocacy: Strategies and finances. Nonprofit Advocacy and the Policy Process: A Seminar Series, Volume 2, Issue 1*.
- ▶ Cámara, G. (2003). Learning for life in Mexican rural communities: The CONAFE post-primary centers. CONAFE, Consejo Nacional de Fomento Educativo.
- ▶ Cámara, G., & López, D. (2001). *Tres años de posprimaria comunitaria rural*. México: Conafe.
- ▶ Center for Social Innovation at Stanford Graduate School (2017). *Stanford Survey on Leadership and Management in the Nonprofit Sector*. Descargado en <https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/publication-pdf/survey-leadership-management-nonprofit-sector-2017.pdf>
- ▶ Centro de Estudios MINEDUC (2016). *Revisión OCDE para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas*. Descargado en https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/SCHOOL-final-impresion_OK.pdf
- ▶ Donaldson, L. (2008). Developing a progressive advocacy program within a human services agency. *Administration in Social Work*, 32(2), 25-47.
- ▶ Drucker, P. (1990). *Managing the Non-Profit Organization. Principles and Practices*. HarperBusiness
- ▶ Fuentes, C. (2017). *Incidencia política* [Presentación PowerPoint en Educación 2020].
- ▶ Hedberg, B. L., Nystrom, P.C., & Starbuck, W. H. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 41-65.
- ▶ Hudson, B. A., & Bielefeld, W. (1997). Structures of multinational nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 8(1), 31-49.
- ▶ Jenkins, J. C. (2006). *Nonprofit organizations and political advocacy. The nonprofit sector: A research handbook*, 2, 307-331.
- ▶ Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Performance*, 11, 139-155.
- ▶ Meriläinen, N., & Vos, M. (2011). Human rights organizations and online agenda setting. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 293-310.
- ▶ Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy* (pp. 66-75). Boston: Harvard Business Review.

- ▶ Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- ▶ Patterson, M. G., Warr, P. B., & West, M. A. (2004). Organizational climate and company performance: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.
- ▶ Ranghelli, L. (2012). *Leveraging limited dollars: How grantmakers achieve tangible results by funding policy and community engagement*. Disponible en <http://www.ncrp.org/publications>.
- ▶ Rincón-Gallardo, S. (2011). *Educational change as experienced by nine teachers in Mexican marginalized public middle-schools: Challenges and possibilities of transforming schools from the inside out* (Doctoral dissertation, Harvard Graduate School of Education).
- ▶ Rincón-Gallardo, S., & Elmore, R. (2012). Transforming teaching and learning through social movement in Mexican public middle schools. *Harvard Educational Review*, 82(4), 471-490.
- ▶ Starbuck, W.H. and Dutton, J.M. (1973), 'Designing adaptative organizations', *Journal of Business Policy*, 3(4), pp. 21–28.
- ▶ Turner, D., & de Turner, M. G. G. (2001). Education as the Missing Link in Rural Development: The case of Post-primary Education in Mexico. *New Era in Education*, 82(1), 08-13.
- ▶ Vosoughi, S., Roy, D., & Aral, S. (2018). The spread of true and false news online. *Science*, 359(6380), 1146-1151.
- ▶ Yaziji, M., & Doh, J. (2009). *NGOs and corporations: Conflict and collaboration*. Cambridge University Press.



 /Educacion2020  @Educacion2020

www.educacion2020.cl