



unesco



Transformar desde la educación

Contribuciones del Modelo Social
de la Fundación Alberto Baillères
a la luz de la Agenda 2030



Transformar desde la educación

Contribuciones del Modelo Social
de la Fundación Alberto Baillères
a la luz de la Agenda 2030



Esta publicación está disponible en acceso abierto bajo la licencia Attribution-ShareAlike 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>). Al utilizar el contenido de la presente publicación, los usuarios aceptan las condiciones de utilización del Repositorio UNESCO de acceso abierto (www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp).

Los términos empleados en esta publicación y la presentación de los datos que en ella aparecen no implican toma alguna de posición de parte de la UNESCO en cuanto al estatuto jurídico de los países, territorios, ciudades o regiones ni respecto de sus autoridades, fronteras o límites.

Las ideas y opiniones expresadas en esta obra son las de los autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de la UNESCO ni comprometen a la Organización.

COORDINACIÓN DE CONTENIDOS:

UNESCO México

Alexander Leicht, Oficial a Cargo
Rosa Wolpert Kuri, Oficial de Educación
Adolfo Rodríguez Guerrero, Especialista en Educación
Rodrigo Morlesin, Especialista en Edición y Diseño

Fundación Alberto Baillères

Rosa Isela Gluyas Fitch, Directora General

COLABORADORES:

Juan Carlos Sánchez López, Juan Marcos Argüello Flores, María del Carmen Romero Sánchez, Reyna Ramos Galicia, Lorena Jeanne Álvarez Moreno, Ana Lourdes Pesado Herrera, María José Heredia Franco, David Elías García Madrid, Vianney Jiménez Hurtado, Annie Herrera Zamora, Mahara Gabriela Aguirre Gómez, Martín Pérez Moreno, Carlos Olvera Valerio, Alessandra Ruiz Gleason, Raúl Rodríguez Luna, Iliana Marbán Rosales, Rashide Assad Atala, José Antonio Solórzano Dávila, Fernando Colín Espino, Macarena Abascal Muñoz, Holger Rodríguez Castellanos, María de los Ángeles Salcedo Ruiz de Chávez, Francisco Serafín Ochoa, Martha Laura Martínez Candelaria, Viviana Pérez Cruz, Gabriela Alejandra Castillo Sánchez, Sandra García Ramírez, María Isabel López Santibáñez González (Instituto Tecnológico Autónomo de México)

Coordinación editorial: UNESCO México

Edición: Iliana Lo Priore Infante y

María Isabel López Santibáñez González

Redacción y cuidado editorial: Leticia Gabriela Landeros Aguirre

Diseño: Rodrigo Morlesin

Fotografía: Valeria Vela Coreño, Lorena Jeanne Álvarez Moreno, Cristóbal Rodríguez Ortiz, Carlos Olvera Valerio y
María Elena Moguel Ventura

Ilustraciones: Rodrigo Morlesin, Juan Manuel Luna Arzave

Impreso en México

AGRADECIMIENTOS:

UNESCO México y Fundación Alberto Baillères agradecen la valiosa colaboración de quienes hacen posible esta iniciativa mediante su compromiso y trabajo en favor de la educación en México.

INSTITUCIONES DE GOBIERNO

Gobierno del Estado de México

Municipio de Ecatepec
Secretaría de Educación del Estado de México

Gobierno del Estado de Yucatán

Municipio de Kanasín
Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán

Gobierno de la Ciudad de México

Alcaldía Iztapalapa
Autoridad Educativa Federal en la Ciudad de México

COMUNIDADES EDUCATIVAS

Ecatepec, Estado de México

Preparatoria Oficial N° 94 "Ricardo Flores Magón"
Escuela Primaria "Amado Nervo"
Jardín de Niños "Lic. Benito Juárez García"
Secundaria Técnica Industrial y Comercial N° 120,
"Mario Molina Henríquez"
Preparatoria Oficial N° 110 "Profr. Alfredo Ramírez Sánchez"

Kanasín, Yucatán

Escuela Primaria "América"
Escuela Primaria "Víctor Manuel Martínez Herrera"
Escuela Primaria Vespertina "José Vasconcelos"
Secundaria Técnica N° 71
Secundaria Técnica N° 81

Iztapalapa, Ciudad de México

Jardín de Niños "Fray Martín de Valencia"
Escuela Primaria "Herminio Chavarría"
Secundaria "Luis Pasteur"

ORGANIZACIONES Y UNIVERSIDADES ALIADAS

Instituto Tecnológico Autónomo de México
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Universidad del Medio Ambiente
Fundación Educa México
Enseña por México
Radix Education
Instituto DIA
Movimiento STEM
APAC
De Cero a Tres
Educación para Compartir
Ibby México
IPPLIAP
Proeducación
ProEmpleo Productivo
Vía Educación
YouthBuild México
Christel House México
Fondo para la Paz
Universidad ORT
Ciudadano

Transformar desde la educación

Contribuciones del Modelo Social
de la Fundación Alberto Baillères
a la luz de la Agenda 2030





Frente a la transformación, el desafío de la sostenibilidad

Mensaje de Alejandro Baillères

Presidente de la Fundación Alberto Baillères



Fortalecer nuestra alianza estratégica, favorecer el intercambio de información, compartir experiencias e impulsar el aprendizaje conjunto han sido los motores de una colaboración virtuosa entre la Fundación Alberto Baillères y la UNESCO. Esto ha implicado también un estilo de trabajo, un ejercicio necesario para consolidar nuestra acción social y nuestra corresponsabilidad con el desarrollo integral y sostenible de las comunidades educativas y de sus entornos.

Hace exactamente un año, celebramos la publicación del primer libro sobre nuestro Modelo Social: un documento fundamental que expone los principios, las estrategias y los métodos que orientan nuestra acción como Fundación. Resulta asombroso que, tras un periodo tan breve, hoy estamos cosechando nuevos frutos y podemos constatar el avance significativo que está teniendo el desarrollo del Modelo Social en las comunidades educativas donde colaboramos.

El informe que hoy nos presenta la UNESCO, *Transformar desde la educación: contribuciones del Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères a la luz de la Agenda 2030*, es un parteaguas en la trayectoria seguida por nuestra Fundación.

El resultado de este nuevo documento nos permite contar con un punto de vista externo y una valoración experta para identificar las fortalezas y reconocer las áreas de oportunidad de nuestro quehacer en las comunidades educativas.

Después de 5 años de intenso trabajo, la Fundación Alberto Baillères atiende a 14 escuelas públicas en tres entidades: Estado de México, Ciudad de México y Yucatán. Esta cobertura representa a más de 9 mil beneficiarios directos, que incluyen estudiantes, docentes, personal administrativo y directivo, además de más de 25 mil beneficiarios indirectos, entre los que se cuentan a familiares y a otros miembros del entorno comunitario favorecidos por la contribución del Modelo Social. Asimismo, iniciamos el proceso de gestión y vinculación institucional para la puesta en marcha de nuevas iniciativas con otras comunidades educativas y en otros estados, donde colaboran diversos actores, como gobierno, autoridades educativas, organismos nacionales e internacionales, centros de investigación, universidades y organizaciones de la sociedad civil.

La atención de este universo de actores solo es posible gracias al esfuerzo de distintas instituciones aliadas que, de manera generosa y consciente, se han sumado a esta propuesta para que las escuelas se conviertan en auténticos *hábitats educativos*, es decir, en espacios sostenibles de desarrollo humano y bienestar para todos los miembros de la comunidad. Como afirmamos hace un año y reafirmamos hoy: la experiencia nos ha demostrado que con un trabajo colaborativo siempre saldremos fortalecidos.

Sin embargo, no podemos dejar de considerar el mayor desafío que tenemos frente a nosotros: conseguir que estos *hábitats educativos* logren ser eficaces en su labor educativa y formativa, y que sean sostenibles, tanto en su infraestructura física

educativa, como en el cuidado del entorno social y del medio ambiente, para que las personas que conforman las comunidades educativas alcancen su desarrollo pleno y sean gestores de su destino.

El acompañamiento y la experiencia de la UNESCO son una importante guía para el desarrollo futuro de nuestro Modelo Social, pues, de conformidad con la Agenda 2030, actuamos convencidos de que, desde la innovación educativa y la participación comunitaria, podemos contribuir a la construcción de una sociedad más justa, próspera e inclusiva, que aproveche racionalmente sus recursos naturales.

De ahí también la enorme relevancia del informe *Transformar desde la educación...*, porque nos sitúa frente a un horizonte en el que la Fundación Alberto Baillères deberá consolidar sus redes de colaboración, fortalecer sus procesos estratégicos y su impacto comunitario, realizar de forma sistemática evaluaciones cualitativas y cuantitativas, así como mantener su firme compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas.

Sin duda, nuestra visión común en favor de una educación transformadora ha sido el principal ingrediente para mantener esta enriquecedora alianza entre la Fundación Alberto Baillères y la UNESCO, materializada hoy en este informe que, en buena medida, orientará nuestro quehacer en los tiempos que están por venir.

Estoy seguro de que Don Alberto Baillères, mi adorado padre, estaría muy orgulloso al ver a tantas personas reunidas alrededor de un proyecto que él abrazó con vehemencia; se sentiría feliz de saber que su legado más personal, la Fundación Alberto Baillères, crece día con día gracias a todos ustedes, amigos y colaboradores.

¡Muchas gracias!

Una educación para el presente y el futuro

Mensaje de Alexander Leicht

Oficial a cargo de la UNESCO México



Construir condiciones para un desarrollo sostenible, que permita una convivencia basada en la inclusión y la justicia, se ha convertido en una exigencia impostergable para las sociedades y los sistemas educativos. Los desafíos históricos y las recurrentes crisis humanitarias nos recuerdan cada día la fragilidad de los seres humanos y la necesidad urgente de actuar con un renovado humanismo. Hacerlo incluye repensar las estrategias que hemos puesto en marcha hasta ahora y buscar caminos innovadores, que, desde la educación, aporten respuestas para la construcción de un porvenir más promisorio y justo para todos.

Apoyar este plano de la acción es parte fundamental en la labor de la UNESCO, a fin de ampliar, mediante la educación, la ciencia, la cultura y la comunicación, las posibilidades de dignidad y bienestar presentes y futuros de las personas y sus comunidades. La *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Transformar nuestro mundo constituye un programa de acción global que orienta esta labor, pero su puesta en marcha requiere de experiencias concretas, que muestren cómo se construyen en el plano local los cambios esperados.

Con ello en mente, la UNESCO México y la Fundación Alberto Baillères han logrado una alianza virtuosa cuyo objetivo es consolidar el Modelo Social para la transformación de comunidades educativas, como una respuesta innovadora de la sociedad civil para enfrentar dos momentos de crisis vividos en México: los terremotos de 2017 y la pandemia por covid-19.

El interés de la UNESCO ha sido aprender lecciones importantes en torno a cómo, desde la sociedad civil y las comunidades organizadas, se puede abonar al logro de dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Por una parte, al ODS 4, relativo al derecho a una educación de calidad, con inclusión y equidad, como base para el logro de otros derechos fundamentales. El seguimiento realizado por UNESCO al Modelo Social da cuenta de cómo se ha logrado la reconstrucción de escuelas dañadas por los sismos —cuyas condiciones hacían imposible o riesgoso el ejercicio de este derecho—, mediante una nueva propuesta arquitectónica pensada desde una lógica comunitaria, de inclusión y de educación. A partir de ello, miles de personas en tres entidades federativas de México se han beneficiado, directa o indirectamente, de una educación en entornos seguros, dignos y propicios para un aprendizaje del siglo XXI.

Por otro lado, el Modelo Social representa una valiosa oportunidad para documentar el significado de las colaboraciones y la participación de la sociedad organizada promovidas por el Objetivo de Desarrollo Sostenible 17. Alianzas para el logro de los objetivos. La construcción colaborativa de *hábitats educativos* dignos, seguros y sostenibles ha sido un ejemplo de ello. El concepto de hábitat se ha constituido en un innovador dispositivo de articulación, en torno al cual la Fundación ha hecho converger a actores de todos los niveles de gobierno, organizaciones de la sociedad civil de distinto cuño, así como instituciones académicas y organismos internacionales.

Según hemos observado en el transcurso de nuestro acompañamiento a la Fundación, la meta de crear hábitats educativos junto con las comunidades ha generado procesos novedosos para codiseñar espacios de aprendizaje colaborativo, procurar el bienestar entre las personas que lo habitan y emprender acciones para hacer de los planteles educativos proyectos por los que vale la pena luchar en comunidad.

A seis años de iniciado el Modelo Social para la transformación de comunidades educativas nos complace compartir una mirada analítica del proceso de trabajo de la Fundación Alberto Baillères mediante el presente informe. El documento, segundo en la colaboración entre ambas instancias, tiene un especial énfasis en la acción de las personas y pretende mostrar algunas de las estrategias implementadas para generar alianzas, movilizar a las comunidades y detonar procesos participativos.

Temas sustanciales que forman parte de la Educación para el Desarrollo Sostenible y la Educación para la Ciudadanía Mundial que promueve la UNESCO alrededor del mundo se abordan aquí. Entre ellos se encuentran la creación de confianza entre aliados, una actuación basada en principios, el desarrollo de metodologías pertinentes y flexibles, la conformación de equipos multidisciplinarios de acompañamiento, el cuidado del entorno y la sustentabilidad de los recursos, entre otros.

Por lo anterior, en este informe queremos presentar la experiencia del Modelo Social como un ejemplo de las transformaciones educativas que la UNESCO quiere impulsar para arribar a nuevos futuros. Es un llamado a la acción para que, tomando como base los aprendizajes que deja el trabajo de la Fundación Alberto Baillères, más comunidades se movilicen y se comprometan a atender los desafíos de su realidad, se esfuercen por garantizar el derecho a una educación de calidad y construyan un porvenir más digno, justo y sostenible.

Contenido

Frente a la transformación, el desafío de la sostenibilidad

Mensaje de Alejandro Baillères6

Una educación para el presente y el futuro

Mensaje de Alexander Leicht8

Introducción 12

I. La construcción de un sueño: transformar desde la educación 15

A. La educación como derecho y prioridad para el desarrollo 16

B. El Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères: la crisis como oportunidad para mejorar 21

II. Impulsar cambios para transformar vidas: imaginar y cocrear *hábitats educativos* 29

A. Construir alianzas: capacidad de agencia para la vinculación de esfuerzos 30

1. Actuar con base en principios 32

2. Construir una visión colectiva 32

3. Impulsar nuevas lógicas de articulación y comunicación 33

4. Construir relaciones basadas en la confianza y el respeto 34

5. Clarificar el camino y formalizar los compromisos 35

B. Mejorar la calidad de la infraestructura física educativa 37

C. El acompañamiento sociocomunitario para la transformación
de comunidades educativas 41

1. El contenido del acompañamiento: la propuesta formativa en capacidades 42

2. El quehacer del acompañamiento 43

3. Las células de acompañamiento sociocomunitario 47

4. Trabajar colaborativamente e intercambiar experiencias 51

III. Efectos y condiciones para el futuro 53

A. Primeros efectos del Modelo Social 54

1. Espacios dignos para el aprendizaje en zonas vulnerables 54

2. Superar estigmas: el *hábitat educativo* como referente positivo en la comunidad 56

3. Volver a la escuela, quedarse en ella y seguir estudiando 57

4. Oportunidades de desarrollo para todos 59

B. Condiciones que hacen posible la replicabilidad y la sostenibilidad 62

IV. Una mirada hacia el futuro 67

Referencias 70

Índices..... 71

Introducción

Uno de los planteamientos promovidos con más fuerza por la UNESCO en los últimos años es la necesidad de reimaginar los futuros de la humanidad teniendo en cuenta las enormes brechas que persisten entre pueblos e individuos. El respeto a los derechos humanos y la preocupación por la educación como bien común constituyen dos hilos conductores indispensables en esta labor. Trabajar en torno a ellos conlleva a reconocer el valor de las escuelas como espacios desde los cuales pueden combatirse las desigualdades y encontrarse respuestas específicas a problemas comunes.

La iniciativa compartida en este documento, el Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères, ofrece un acercamiento en este sentido, mostrando un plano poco explorado y particularmente relevante: la articulación de la dimensión arquitectónica y el desarrollo socioeducativo como componentes de un mismo proceso para hacer de cada escuela un lugar donde estudiantes, docentes, familias y comunidad encuentren espacios de desarrollo; es decir, un *hábitat educativo*.

A partir del trabajo realizado en escuelas de los municipios de Ecatepec (Estado de México), Iztapalapa (Ciudad de México) y Kanasín (Yucatán), el Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères ha generado pistas claras para enfrentar tres grandes desafíos implicados en la construcción de futuros mejores: la creación de alianzas entre actores sociales e institucionales, el desarrollo de la innovación puesta al servicio de la equidad y el fortalecimiento del sentido de comunidad para autogestionar la transformación.

Los siguientes capítulos ofrecen un panorama al respecto y dan cuenta de la ruta generada desde 2017, cuando los sismos sucedidos en México produjeron graves daños a la infraestructura física de cientos de escuelas. Asumiendo la emergencia como una oportunidad para la solidaridad y la mejora, la Fundación Alberto Baillères impulsó una iniciativa que incluiría la reconstrucción física y la rehabilitación de espacios, pero que también iría más allá para dinamizar procesos comunitarios y hacer de las escuelas el epicentro de cambios en favor de niñas, niños, adolescentes, personal educativo y familias.

El primer capítulo alude a este arranque y la forma en que una organización social puede distanciarse de un enfoque asistencialista para apostar por cambios estructurales. Como se verá, esto ha implicado diversas tomas de postura, entre ellas: optar por la educación pública como el centro de su acción, construir un imaginario —físico y comunitario— de escuela para el siglo XXI y delimitar su hacer desde un enfoque de respeto e impulso a la autonomía. A partir de ello, el Modelo Social ha clarificado su propósito: acompañar en la construcción de *hábitats educativos*, y ha generado una cadena operativa basada en cinco líneas estratégicas, que contribuyen a lograrlo.

El segundo capítulo esboza algunas de las prácticas más relevantes, relacionadas especialmente con tres de estas líneas: la capacidad de agencia para la vinculación de esfuerzos, la mejora de la infraestructura física educativa y el desarrollo de procesos de acompañamiento a comunidades educativas. La primera de ellas,

ampliamente coincidente con los planteamientos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, alude a la certeza de que los cambios profundos exigen la articulación comprometida de todos los actores sociales. Lograrlo ha implicado para la Fundación Alberto Baillères el desarrollo de un conjunto de prácticas que incluyen la creación de vínculos de confianza, el establecimiento de principios éticos y el impulso de formas de colaboración novedosas entre instituciones y comunidades.

Todo ello sienta bases para crear una visión común de futuro que invita a organizarse y trabajar juntos. Por su parte, la mejora de la infraestructura física educativa se plantea como un componente central de esta experiencia, que dinamiza el trabajo comunitario a la vez que ofrece condiciones dignas y seguras para la educación. Como se verá en las siguientes páginas, el Modelo Social ofrece una mirada innovadora de la infraestructura escolar, que renueva el planteamiento sobre los espacios, el mobiliario, el uso colectivo y los procesos de cuidado y mantenimiento.

Finalmente, el acompañamiento a las comunidades educativas se presenta en este capítulo como uno de los aspectos nucleares del Modelo Social, que incluye tanto una elaboración conceptual sobre esta tarea, como la definición de una metodología propia, con elementos humanistas, de análisis sistémico y de desarrollo comunitario. La creación de *células de acompañamiento*, figura central en esta labor, es un ejemplo más de cómo las alianzas pueden impulsar cambios sostenibles y una educación integral para todos.

El tercer capítulo recoge algunos de los principales efectos del Modelo Social en sus primeros años, así como rasgos de su operación que elevan las posibilidades de sostenibilidad y replicabilidad en el futuro inmediato. En cuanto a los efectos, se destaca la creación de espacios físicos, que han mejorado las condiciones en el ejercicio del derecho a la educación de tres municipios del país. El caso de Ecatepec es especialmente relevante por la reconstrucción y mejora de escuelas en dos colonias de alta vulnerabilidad social y por la cristalización del primer complejo educativo derivado del Modelo Social, que ofrece opciones educativas desde el preescolar hasta la educación media superior.

La superación de estigmas vinculados a la marginación y un aumento en la esperanza de escolaridad son dos efectos más de esta iniciativa. A diferencia de años previos, varios de los planteles participantes son vistos ahora como un referente positivo y una alternativa de calidad en sus localidades.

A poco más de cinco años de iniciada su operación, el Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères se mantiene como un proyecto en construcción que enfrenta constantes desafíos. En su trayecto puede reconocerse la complejidad que entrañan la mejora educativa y el trabajo colaborativo, pero también ofrece valiosa información sobre la forma en que puede avanzarse hacia la construcción de objetivos comunes y un imaginario de futuro más digno y pleno para todos. Al ser una experiencia documentada y acompañada por la UNESCO México, contarla tiene igualmente la intención de inspirar iniciativas similares y mostrar cómo prácticas innovadoras pueden cambiar realidades y vidas.



I. La construcción

de un sueño:

transformar

desde la educación

"Más que nunca, la función esencial de la educación es conferir a todos los seres humanos la libertad de pensamiento, de juicio, de sentimientos y de imaginación que necesitan para que sus talentos alcancen la plenitud y seguir siendo artífices, en la medida de lo posible, de su destino."

Jacques Delors (UNESCO, 1996)

I. La construcción de un sueño: transformar desde la educación

A. La educación como derecho y prioridad para el desarrollo

Una de las tareas clave en cada momento histórico de la humanidad es renovar la capacidad para mirar críticamente el mundo y reconocer cómo sus rasgos inciden en las oportunidades de vida digna y justa para todos. Un recorrido a las décadas recientes revela que el crecimiento industrial y tecnológico, distante de un desarrollo humano y ambiental, ha profundizado las brechas de desigualdad, pobreza y daño en los ecosistemas. Una parte importante de la población mundial vive en contextos de crisis tanto naturales como sociales y ambientales, que en muchos casos son permanentes y limitan el acceso a derechos fundamentales. El planeta en su conjunto se encuentra en un punto de inflexión que exige atender retos urgentes del presente, pero a la vez comprometerse con la construcción de futuros más justos. Pensar en ello obliga a preguntarse cómo tendría que ser ese mañana deseable, para quién, con qué recursos contamos para concretarlo y qué rutas seguir para lograrlo.

Ante este escenario, la educación se ha revelado como una de las principales vías para repensar nuevos futuros, principalmente por su poder transformador y por su capacidad para impulsar un ejercicio integral de derechos. Educarse es un derecho fundamental que permite adquirir conocimientos indispensables para enfrentar la vida y desempeñarse laboralmente, pero también habilita en el diseño personal y colectivo de realidades distintas, la generación colaborativa de proyectos de desarrollo y la construcción de un mundo ambientalmente sostenible. Pese a los avances, este cometido solo se ha logrado parcialmente, por lo que es necesario plantear nuevas metas y renovar otras para atender los muchos pendientes en la materia. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ([ONU, 2015](#)) alude a ello, al plantear a la educación como uno de sus objetivos clave y establecer como compromiso de la humanidad:

*“Garantizar una educación inclusiva, equitativa
y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje
durante toda la vida para todos.”*

(ONU, 2015, ODS 4)



Lograr esto constituye un enorme desafío, particularmente para regiones del mundo como América Latina donde se ha documentado la desaceleración e incluso un retroceso en los avances obtenidos durante los primeros años del siglo XXI. El más reciente *Informe Regional de Monitoreo ODS 4-Educación 2030* (UNESCO, 2022a, p. 205) alerta sobre una reducción en las posibilidades de niñas, niños y jóvenes para concluir la educación secundaria, una profundización en las brechas de género y la necesidad de desarrollar políticas transformadoras para ampliar las oportunidades educativas en la región. La condición de pandemia iniciada en el 2020 ha profundizado esta crisis poniendo en situación de riesgo al mundo y en especial a más de 170 millones de niñas, niños y adolescentes de la región, afectados por la masiva suspensión de clases presenciales.

Enfrentar estos y otros desafíos exige al mundo imaginar rutas de acción innovadoras, que permitan recomponer el camino y crear condiciones en favor de una educación de calidad, con equidad, para todos, y a lo largo de la vida. La **Tabla 1** muestra las principales rutas de acción recomendadas por la UNESCO para el logro de las metas educativas vinculadas a los temas motivo de este documento.

Foto 1: *Atender las necesidades educativas de cada niña o niño es una condición para el desarrollo sostenible.*

Tabla 1. Acciones para impulsar el logro de metas educativas globales

Metas educativas al 2030		
Aprovechar las asociaciones, creando redes de colaboración y estrategias coordinadas entre actores.	4.1 Enseñanza primaria y secundaria, gratuita, equitativa y de calidad sin exclusión. Resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos.	Desarrollar políticas que favorezcan la inclusión, en especial de los sectores más marginados.
Usar mecanismos innovadores y creativos para la financiación.	4.2 Acceso a servicios de atención de primera infancia y preescolar de calidad.	Articular políticas sociales con perspectiva de inclusión y derechos.
Desarrollar indicadores para el seguimiento de iniciativas nacionales.	4.3 Acceso igualitario a una formación técnica, profesional y superior de calidad.	Mejorar la calidad de los aprendizajes y crear alternativas para apoyar el trayecto escolar.
Conformar comunidades de aprendizaje.	4.4 Más jóvenes y adultos con competencias técnicas y profesionales para el empleo, el trabajo y el emprendimiento.	Orientar la educación hacia el aprendizaje autónomo y crítico, la formación ciudadana y la creatividad.
Fortalecer a las organizaciones y las temáticas con mayor debilidad en las agendas educativas.	4.7. Educación para el desarrollo y estilos de vida sostenible, derechos humanos, ciudadanía global, igualdad de género, cultura de paz y no violencia.	Impulsar programas de mejora de la profesión docente.
Promover la formación y la autoevaluación.	4.a Instalaciones educativas adecuadas a las necesidades y entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos.	Crear oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para jóvenes y adultos.
	4b. Mayor número de becas.	Fortalecer la participación ciudadana haciendo a las personas protagonistas de sus procesos de transformación.
	4c. Aumento en la oferta de docentes calificados.	

Fuente: Elaboración propia (2023) con base en [UNESCO \(2020a, 2020b\)](#).

Lo anterior sirve como referente para mirar la experiencia que se comparte en este documento: el Modelo Social para el fortalecimiento de comunidades educativas que impulsa la Fundación Alberto Baillères. Se trata de una iniciativa que abona al derecho a la educación desde varios de estos ámbitos de acción, en especial mediante la creación de redes de colaboración, que eleven las oportunidades de desarrollo y educación para todos. Como lo establece la Agenda 2030, incluir a todos los actores y enlazar esfuerzos es una condición indispensable para lograr un mundo más justo y sostenible; alcanzarlo implica “Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas”. ([ONU, 2015](#), ODS 17.17)

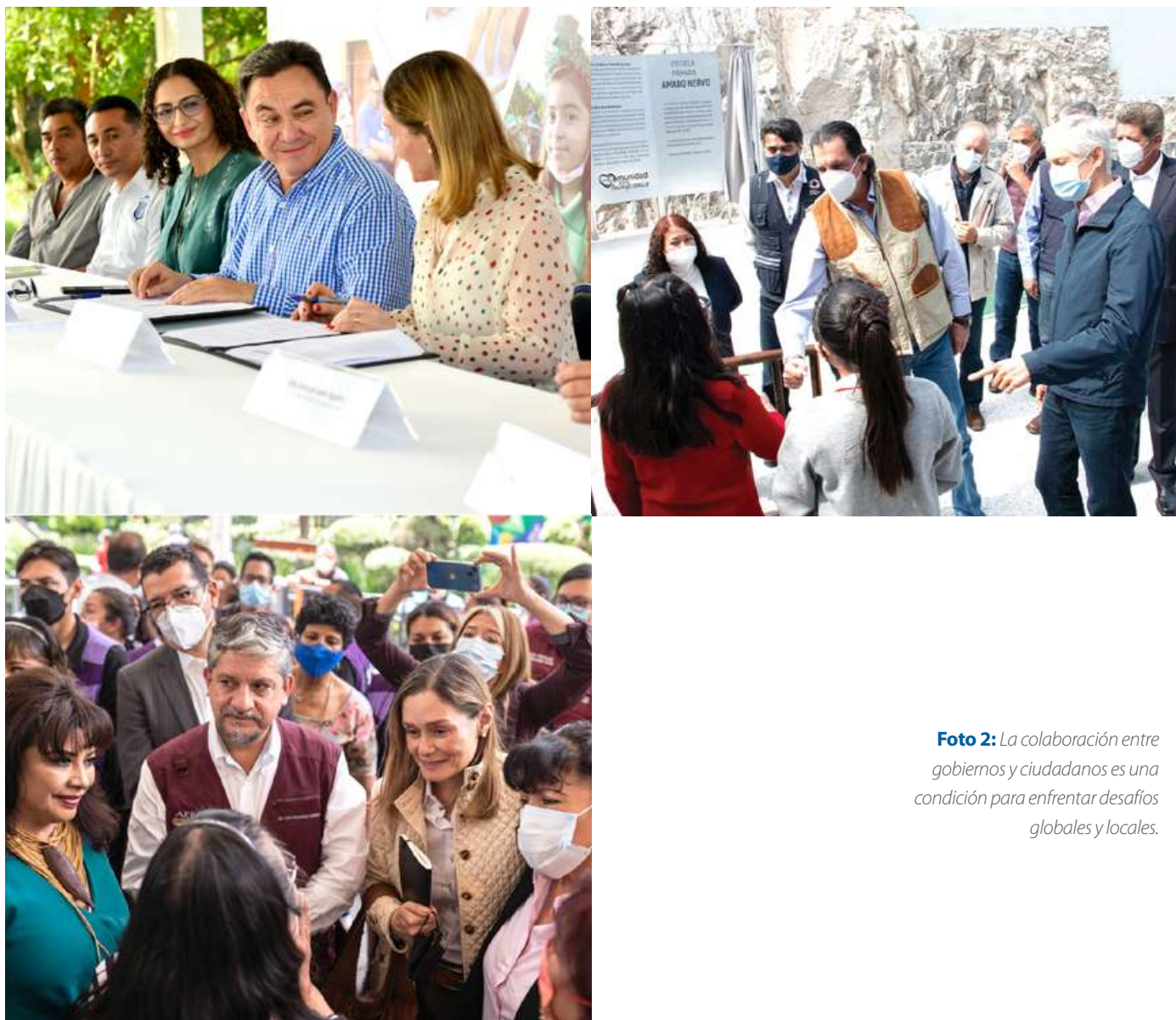


Foto 2: La colaboración entre gobiernos y ciudadanos es una condición para enfrentar desafíos globales y locales.

Desarrollar tales rutas de acción es, sin embargo, una tarea tan indispensable como desafiante, ya que implica construir coincidencias, lograr acuerdos y gestionar la acción conjunta entre actores con perfiles muy diversos e incluso en el marco de profundas diferencias.

El Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères es un ejemplo que documenta este reto y propone líneas de acción para hacerle frente. Compartir su experiencia es una forma de contribuir a la necesaria construcción de conocimiento en torno a las alianzas sociales y sobre las posibilidades de la ciudadanía para participar en la creación de nuevas realidades.



B. El Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères: la crisis como oportunidad para mejorar

El Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères surge en 2017 a partir de la crisis derivada de los sismos sucedidos ese año en la República Mexicana¹. Si bien la Fundación inició su labor en 2009, el contexto generado por los sismos constituyó una llamada de atención, por la dimensión de esta tragedia que generó una de las mayores afectaciones en la historia de la infraestructura física educativa del país. Lejos de paralizar, la crisis se convirtió en un movilizador y un parteaguas que dio nuevo cauce al compromiso social. Un conjunto de postulados, expresados por Don Alberto Baillères, creador de esta iniciativa, sirvieron de base para ello:

Una condición de crisis es a la vez una oportunidad para transformar la realidad y construir nuevos horizontes. En este contexto:

- **Es indispensable un compromiso ciudadano**, más allá del empresarial o profesional, para mejorar las perspectivas de desarrollo social y humano de las poblaciones desfavorecidas del país.
- **La educación representa un poderoso instrumento** que ofrece a niños, niñas y adolescentes la posibilidad de ampliar sus oportunidades de bienestar subjetivo y de desarrollo colectivo.
- **Los espacios escolares pueden ser motores de cambio y mejora comunitaria**, de modo que cada escuela puede constituirse en el centro de un proceso transformador que se proyecte hacia su entorno.
- **Apostar por la educación pública permite un mayor impacto**, especialmente entre los sectores más vulnerables.

Sumarse a la causa común postsismo implicó de entrada poner al servicio de la emergencia los saberes y la experiencia a los que la Fundación tenía mayor acceso²; entre ellos, los relativos al desarrollo arquitectónico y la construcción. Así, el Modelo Social surge en su etapa inicial como una alternativa para colaborar con los gobiernos en la reconstrucción de escuelas, desde una perspectiva de desarrollo comunitario y trabajo colaborativo. Parte sustancial de esta entrada fue pensar una escuela para el siglo XXI e imaginar sus requerimientos de espacio, mobiliario y condiciones para un adecuado desarrollo académico y comunitario. Hacerlo así inauguró una primera línea de innovación: partir de los estándares nacionales para la construcción de escuelas vigentes en México desde el siglo XX y proponer desde ahí nuevos elementos en favor de una educación de calidad, para todos y con un sentido integral.

¹ De acuerdo con cifras oficiales (INIFED, 2018), más de 19 mil planteles en once entidades federativas tuvieron algún tipo de daño e hicieron necesarios trabajos de mejora o de reconstrucción total. Casi 14 millones de estudiantes vieron afectada en alguna medida su estancia en las aulas.

² La Fundación que lleva su nombre es una iniciativa de Don Alberto Baillères, Presidente, hasta su fallecimiento en 2022, de Grupo BAL. Este se integra por un conjunto de empresas vinculadas a los sectores financiero, de comercio, minería, educación, entre otros.



Foto 3: *El derecho a la educación incluye la existencia de espacios dignos, que contribuyan a un mejor aprendizaje.*

Las primeras comunidades seleccionadas fueron La Presa y Ciudad Cuauhtémoc, ambas en el municipio de Ecatepec, Estado de México, donde originalmente se reconstruirían dos escuelas seriamente afectadas por los sismos (a las que posteriormente se agregaría la rehabilitación de tres más en La Presa).

A partir de esta experiencia inaugural se ampliaría la mirada para generar gradualmente una iniciativa de mayor alcance e impacto. El perfil y la historia de las comunidades seleccionadas contribuyó en buena medida a ello. Ubicadas en el municipio más poblado y de más alta marginación en el Estado de México, La Presa y Ciudad Cuauhtémoc han tenido una larga trayectoria social, de organización y participación para la gestión de servicios y la construcción de las escuelas; pero también han sido muestra de rezago, decepción y recelo social hacia las iniciativas y promesas de desarrollo. Acercarse a estas localidades desde su complejidad, sus saberes comunitarios y sus múltiples necesidades confirmó el interés de la Fundación por generar una propuesta que fuera más allá de la infraestructura, para impulsar procesos de transformación desde una perspectiva social. En palabras del equipo responsable, más que “varillas y ladrillos”, hacer un proyecto sostenible de escuela, con instalaciones dignas y una comunidad educativa fortalecida que dinamizara procesos sociales y el bienestar de la localidad en su conjunto.

A cinco años de iniciada su operación, el Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères ha configurado paulatinamente su rostro, definiendo su propósito y el esquema general de su Modelo. La **Tabla 2** ofrece los elementos básicos del Modelo Social³.

3 Para un desarrollo más amplio del Modelo Social y sus componentes puede consultarse el documento *Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères. Una propuesta para el fortalecimiento de comunidades educativas*, disponible en: <https://www.fundacionalbertobailleres.org/publicaciones>

Tabla 2. Elementos básicos del Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères

El Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères	Es una iniciativa que impulsa el desarrollo de comunidades educativas, especialmente en zonas de alta vulnerabilidad, para fortalecer sus vínculos sociocomunitarios, llevar a cabo mejoras en la infraestructura física educativa, apropiarse de los espacios y convertirlos en lugares propicios para el desarrollo de todos, mediante la cooperación y la acción participativa.
Su propósito	Acompañar a las comunidades educativas en la creación colaborativa de <i>hábitats educativos</i> , concebidos como espacios sostenibles de bienestar y desarrollo para todos los miembros de una comunidad educativa. Esto permite fortalecer vínculos sociales, mejorar la infraestructura física educativa (IFE) y la apropiación de los espacios.
Los principios que guían su acción	<ul style="list-style-type: none"> • El derecho a la educación y el desarrollo humano como vías para la formación de sociedades más justas y equitativas. La educación con enfoque de desarrollo humano plantea como condiciones la igualdad de oportunidades, la identificación de vulnerabilidades y el aprendizaje continuo. • La participación comunitaria para la autonomía, la autogestión y la cohesión. Incluye un fuerte sentido de pertenencia, la creación de un tejido social sólido y capacidades para la gestión autónoma del bienestar personal y colectivo. • Un enfoque sistémico, ya que las comunidades educativas funcionan como sistemas complejos, con relaciones no lineales y cuyos elementos son inseparables. • La innovación social y la sostenibilidad para explorar nuevas formas de gestión que contribuyan a la sostenibilidad y el desarrollo humano.
Los componentes	<p>El Modelo Social articula dos dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mejora de la infraestructura física educativa: generar espacios dignos, seguros y de calidad mediante acciones de mejora o reconstrucción. • El desarrollo sociocomunitario: fortalecer las capacidades en cada comunidad educativa.
Sus líneas estratégicas de acción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de agencia para la vinculación de esfuerzos. 2. Mejoramiento de la calidad de la IFE. 3. Acompañamiento para la transformación de las comunidades educativas. 4. Integración de aprendizajes. 5. Transferencia e intercambio del conocimiento.

Fuente: Elaboración propia (2023) con base en información de Fundación Alberto Baillères / UNESCO (2021).

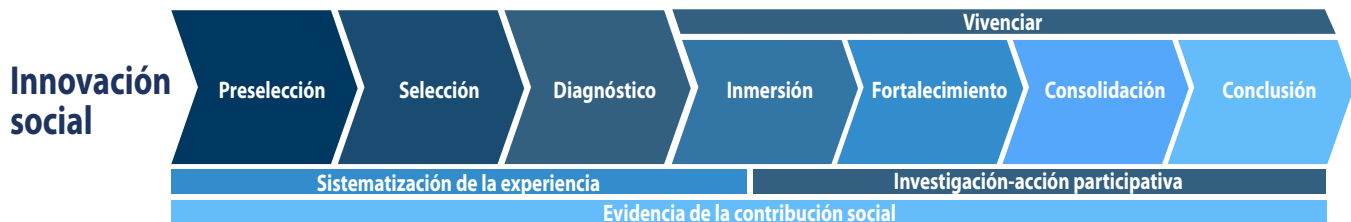
La noción clave que rige al Modelo Social es en sí misma un primer aporte: el *hábitat educativo*, que condensa el interés por un ejercicio integral del derecho a la educación y por un entorno comunitario de bienestar. Hacer de la escuela un *hábitat educativo* conlleva un trabajo en al menos dos componentes indivisibles: la *infraestructura física educativa* —generar condiciones físicas de dignidad, calidad y seguridad— y el *desarrollo sociocomunitario* —mediante la formación de capacidades para autogestionar procesos de mejora y desarrollo—. En el Modelo propuesto, las y los estudiantes, sus familias y el personal educativo de la escuela (directivos, docentes, figuras de apoyo técnico) se constituyen en actores centrales y protagonistas de esta labor.

La **Figura 1** condensa el ecosistema propio de este *hábitat educativo*.

Figura 1. Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères



Cadena operativa



Fuente: Fundación Alberto Baillères / UNESCO (2021), p. 60.

La vía para lograr esta construcción colectiva de entornos para el aprendizaje son las *líneas estratégicas* del Modelo que ofrecen acercamientos complementarios: sumar aliados generadores de cambio y sentar bases institucionales y jurídicas necesarias para crear los *hábitats educativos* (línea 1); generar espacios físicos apropiados para el crecimiento personal y colectivo (línea 2); impulsar procesos para que las comunidades educativas se organicen en torno a un proyecto común de escuela y trabajen por ello (línea 3); reconocer lo que se ha aprendido en el camino (línea 4), comunicarlo hacia el interior y compartirlo con otros (línea 5). La organización de estas líneas en torno a un mismo horizonte resulta en sí mismo innovador al articular perspectivas que suelen abordarse por separado y al incluir como aspecto central de cada una de ellas a la innovación; es decir, el diseño de estrategias poco exploradas, de alta envergadura.

Este planteamiento es también relevante por la estrecha relación que guarda con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) y las metas de la Agenda 2030; en este sentido, representan vías concretas que contribuyen a alcanzarlos. La **Tabla 3** expresa la relación de los ODS y las metas 2030 con las líneas estratégicas del Modelo Social:

Tabla 3. Vinculación de los ODS y metas 2030 con el Modelo Social

Objetivos y metas para el Desarrollo Sostenible	Líneas estratégicas del Modelo Social	Indicadores de desarrollo que se impulsan
Meta 17.17 Constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil.	Línea estratégica 1. Capacidad de agencia para la vinculación de esfuerzos.	<ul style="list-style-type: none"> Creación de alianzas entre instancias públicas, privadas y de la sociedad civil. Traducción de las alianzas en acciones concretas en favor de las comunidades educativas y el derecho a la educación. Construcción de condiciones de sostenibilidad mediante el mantenimiento y actualización de las alianzas y compromisos.
4a. Instalaciones educativas adecuadas a las necesidades y entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces para todos 4.1 Enseñanza primaria y secundaria gratuita, equitativa y de calidad para niños, niñas y adolescentes (NNA) sin exclusión. 4.2 Acceso a servicios de atención de primera infancia y preescolar.	Línea estratégica 2. Mejoramiento de la calidad de la infraestructura física educativa (IFE).	<ul style="list-style-type: none"> Innovación en el desarrollo de instalaciones y mobiliario educativos acorde a las necesidades de estudiantes y otros integrantes de las comunidades educativas. Generación de espacios de calidad que incentiven la conclusión de estudios y la ampliación del trayecto escolar en contextos de alta vulnerabilidad social (contribución a la equidad). Mejora en las condiciones para el logro de resultados de aprendizaje mediante espacios de calidad, pertinentes e inclusivos. Sostenibilidad de los espacios educativos mediante procesos participativos y comunitarios.
4.1 Enseñanza primaria y secundaria gratuita, equitativa y de calidad para NNA sin exclusión. Resultados de aprendizaje pertinentes y efectivos. 4.7 Educación para el desarrollo y estilos de vida sostenible, derechos humanos, ciudadanía global, igualdad de género, cultura de paz y no violencia. 4c. Aumento en la oferta de docentes calificados. 17.17 Constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil.	Línea estratégica 3. Acompañamiento para la transformación de comunidades educativas.	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de entornos de aprendizaje seguros, no violentos e inclusivos para todos. Creación de redes de apoyo (alianzas) que operen de manera eficaz y orientada al logro del derecho a la educación para todos. Generación de proyectos para el desarrollo sostenible, la educación para los derechos humanos, la promoción de una cultura de paz y no violencia, y la ciudadanía mundial. Fortalecimiento de las capacidades docentes en favor de una educación de calidad. Desarrollo de proyectos de transformación autónomos y de largo plazo.
4.7 Educación para el desarrollo y estilos de vida sostenible, derechos humanos, ciudadanía global igualdad de género, cultura de paz y no violencia. Meta 17.17 Constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil.	Líneas estratégicas 4 y 5. Integración de aprendizajes y Transferencia e intercambio del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Sistematización de la experiencia que permita el intercambio, la construcción y divulgación de conocimiento. Generación de estrategias e instrumentos para evaluar y mejorar prácticas. Creación de redes y alianzas que favorezcan la sostenibilidad, la replicabilidad y el desarrollo de largo plazo.

Fuente: Elaboración propia (2023) con base en información de [ONU \(2015\)](#) y [Fundación Alberto Baillères /UNESCO \(2021\)](#).

Al término de 2022, la acción del Modelo Social se ha extendido a un total de tres municipios del país: Ecatepec en el Estado de México (experiencia fundadora), Iztapalapa en la Ciudad de México y Kanasín en Yucatán, con un total de 13 planteles participantes, más dos en proceso de nueva creación, pertenecientes a cuatro niveles educativos. La **Tabla 4** describe las localidades y escuelas participantes en el Modelo Social.

Tabla 4. Localidades y escuelas participantes en el Modelo Social⁴

Localidad/Entidad federativa	Escuelas	Trabajo realizado por la Fundación Alberto Baillères	Estudiantes beneficiados (ciclo 2021-2022)	Personal educativo, administrativo y de apoyo beneficiado
Ciudad Cuauhtémoc, Ecatepec, Estado de México	Preparatoria Oficial 94 (EPO 94) "Ricardo Flores Magón"	Reconstrucción y desarrollo sociocomunitario	582	49
La Presa, Ecatepec, Estado de México	Creación del Complejo Educativo "La Presa" (concluido) que integra:			
	Escuela Primaria "Amado Nervo"	Reconstrucción y desarrollo sociocomunitario	1,098	46
	Jardín de Niños "Lic. Benito Juárez García"	Mejoras de infraestructura y desarrollo sociocomunitario	226	14
	Secundaria Técnica Industrial y Comercial N° 120, "Mario Molina Henríquez"		515	57
	Preparatoria Oficial 110 "Profr. Alfredo Ramírez Sánchez"		742	88
Total Ecatepec:			3,163	254
Iztapalapa, Ciudad de México	Creación del Complejo Educativo "Iztapalapa" (en proceso) que integrará:			
	Jardín de Niños "Fray Martín de Valencia"	Reconstrucción y desarrollo sociocomunitario	374	29
	Escuela Primaria "Herminio Chavarría"		1152	62
	Secundaria "Luis Pasteur"		1401	119
Total Iztapalapa:			2,927	210
Kanasín, Yucatán	Desarrollo de proyectos sociocomunitarios, construcción y mejora de instalaciones en:			
	Escuela Primaria "América"	Mejoras de infraestructura y desarrollo sociocomunitario	512	25
	Escuela Primaria "Víctor Manuel Martínez Herrera"		414	21
	Escuela Primaria Vespertina "José Vasconcelos"		395	22
	Secundaria Técnica N° 71		593	58
	Secundaria Técnica N° 81		576	60
	Nuevas escuelas: Una preparatoria técnica estatal Una secundaria	Construcción original (en proceso)	n/d	n/d
Total Kanasín			2,490	186
GRAN TOTAL			8580	650

Fuente: Elaboración propia (2023) con base en información de Fundación Alberto Baillères (2022) y Secretaría de Educación Pública (2022).

4 La matrícula estudiantil en planteles de educación básica tiene como fuente el Sistema de Información y Gestión Educativa de la Secretaría de Educación Pública, ciclo escolar 2021-2022, mientras que en el caso de las preparatorias se incluyeron los datos generados por las escuelas para ese mismo ciclo. La cifra de personal docente beneficiado corresponde a información recabada por la Fundación Alberto Baillères hasta el último trimestre de 2022.

Más allá de la crisis natural que dio origen a la iniciativa en Ecatepec, las condiciones derivadas de la pandemia por covid-19, así como los rezagos sociales y educativos históricos en los tres municipios, han hecho que el Modelo se mantenga como una propuesta que contribuye a enfrentar contextos de crisis de distinto orden. Atender necesidades de espacios educativos dignos y seguros, construir condiciones para una convivencia pacífica y afectiva, combatir los estigmas paralizantes de vivir en zonas de alta marginación y violencia, generar oportunidades de aprendizaje para madres y padres de familia, desarrollar nuevas capacidades en los docentes, y otros más, se han colocado como los signos de estas experiencias y orientan la permanente maduración del Modelo Social.

A cinco años de haber iniciado la propuesta, el trabajo realizado en tres localidades del país y 13 escuelas permite reconocer avances y primeros efectos vinculados con el logro del derecho a la educación y la generación de condiciones de equidad e inclusión. Esto puede observarse desde tres planos que se mostrarán en las siguientes páginas:

- la consolidación de la innovación en su diseño y estrategia;
- el avance en la transformación deseada, y
- la creación de condiciones para su replicabilidad y sostenibilidad.

comunicación y asertiva empática

Aprender a

Un lugar donde se aprende a vivir.

Los alumnos alcanzan sus aprendizajes para la vida.

Un lugar adecuado para las experiencias educativas.

Un lugar donde los niños son creativos.

Habitat Educativo es un lugar donde se aprende de los demás.

Un lugar donde todos tienen experiencias educativas.

Entorno de enseñanza y aprendizaje.

Lugar donde se comparten estrategias.

Lugar donde las emociones son parte del aprendizaje.

Aprender

ESPACIO DE INTERACCIÓN DE SABERES.

Es un lugar donde se aprende.

Lugar donde se desarrolla la inteligencia.

Se desarrolla el conocimiento.

Un lugar donde los alumnos aprenden a vivir.

Es un espacio destinado al desarrollo de aprendizajes.

Espacio de creatividad.

Un lugar donde los niños son libres para expresarse.

Se comparten ideas.

Una persona puede ser libre de aprender y formar su propia opinión.

LUGAR PARA REFLEXIONAR.

espacios donde intercambiamos experiencias.

Un lugar donde se aprende a vivir.

Trabajo

Un lugar donde el trabajo colaborativo se realiza día a día.

Un espacio de corresponsabilidades.

Existe buena armonía y colaboración.

Lugar donde se crea esperanza.

Es un lugar donde todos aprenden a vivir.

Es un lugar de aprendizaje para todos los niños.

Es un lugar donde podemos hacer el cambio.

Contribuyendo en lugar mejor para todos los niños.

Es un espacio de colaboración de todos los niños, niñas, docentes, alumnos, padres de familia y comunidad en general.

Es donde todos aprenden a vivir.

Colaborativo

Un lugar donde se aprende en comunidad.

Algunos compromisos y responsabilidades.

trabajamos en equipo.

nos unimos para un mismo fin.

Un lugar donde todos aprendemos de todos.

Un lugar para compartir experiencias.

Hábitat Educativo

docentes directivos personal de apoyo

madres estudiantes padres

II. Impulsar cambios

para transformar vidas:

imaginar y cocrear

hábitats educativos

"La construcción de planteles es un fin para el que se está trabajando, pero no es el fin último. El fin último es la cocreación de un hábitat educativo saludable, con ciudadanos capaces de tomar decisiones y mejorar todos los aspectos que conlleva la vida en esta comunidad."

(Supervisora escolar)

II. Impulsar cambios para transformar vidas: imaginar y cocrear *hábitats educativos*

Las primeras etapas de operación del Modelo Social han tenido como una de sus tareas principales la definición de su hacer: ¿cuál es la propuesta específica del Modelo Social?, ¿qué rutas sugiere seguir?, ¿con qué herramientas y estrategias? Precisar esto ha implicado un trabajo constante de ir y venir de la práctica a las ideas, realizando ajustes e integrando nuevos elementos. El resultado es la consolidación de varios de sus elementos clave necesarios para crear *hábitats educativos*. Se destacan a continuación tres de ellos: lograr alianzas, definir una propuesta arquitectónica innovadora y generar un estilo de acompañamiento a las comunidades educativas.

A. Construir alianzas: capacidad de agencia para la vinculación de esfuerzos

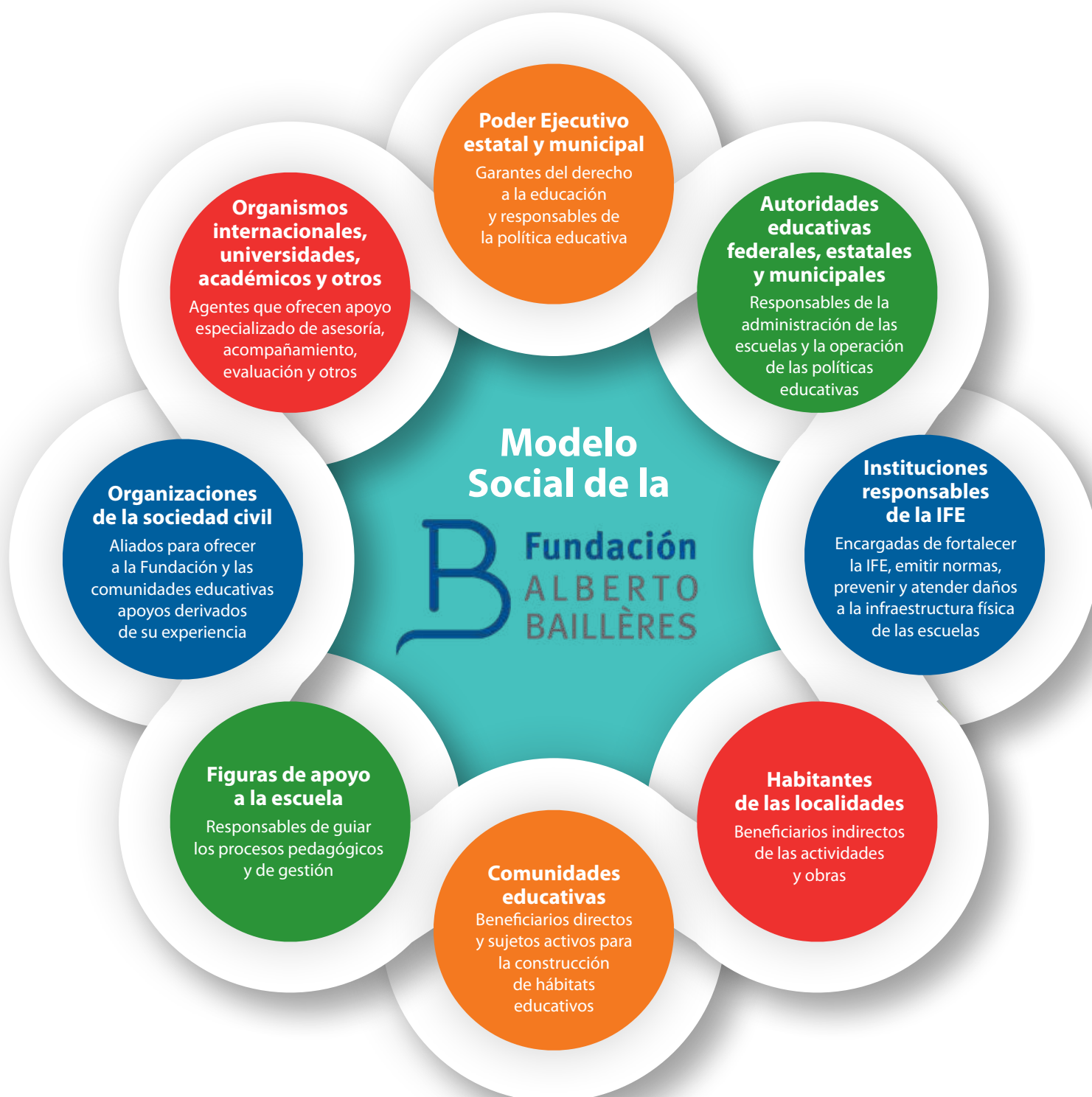
Como se expresa en la Agenda 2030, construir redes y sumar voluntades representa una de las condiciones para lograr un mundo más equilibrado y sostenible. Esto, sin embargo, es uno de los principales desafíos documentados por organizaciones sociales en América Latina ([UNESCO, 2020b](#)), ya que implica articular no solo actores diversos, sino intereses y agendas no siempre compatibles.

Por eso, uno de los aportes que la UNESCO ha documentado como especialmente relevante es la propuesta de la Fundación Alberto Baillères para crear alianzas en favor de la educación.

La experiencia del Modelo Social confirma que lograrlo es una labor particularmente compleja; sin embargo, el trabajo realizado en Ecatepec, Iztapalapa y Kanasín son ejemplo de que esto es posible: en torno a estas iniciativas se han construido amplias alianzas que articulan a muy diversos actores, entre autoridades y figuras de gobierno, organizaciones sociales, universidades y especialistas, que configuran una red de apoyo para las comunidades educativas. La **Figura 2** sintetiza los principales actores vinculados mediante el trabajo desde el Modelo Social:

En la evaluación realizada al Modelo Social por UNESCO México, el 75% de los participantes entrevistados opinó que las alianzas generadas a partir de esta experiencia han contribuido a mejorar las condiciones educativas en sus comunidades. Consideraron también que aún es necesario un mayor compromiso de las autoridades y de las propias comunidades para lograr la sostenibilidad de los procesos iniciados.

Figura 2. Síntesis de alianzas en torno al Modelo Social



Fuente: Elaboración propia (2023) con base en información de la [Fundación Alberto Baillères \(2022\)](#).



Dialogar para construir coincidencias

Los talleres realizados en la fase inicial del Modelo Social representaron una oportunidad para que alumnos y familias se preguntaran sobre el tipo de espacios físicos con los que les gustaría contar, así como para construir una visión común sobre las formas en que deseaban convivir al interior de la nueva escuela. Por ejemplo, para los niños y las niñas de la Primaria Amado Nervo, la escuela ideal debía ser grande y bonita, con áreas verdes y enfermería, además segura, sin golpes ni burlas, divertida y con espacios para jugar y convivir.

Aquellas primeras experiencias sustentaron la importancia del diálogo como estrategia central para construir una visión compartida de futuro y codiseñar proyectos comunitarios.

Construir condiciones para que esto sea posible ha sido una de las tareas más relevantes y desafiantes del Modelo Social.

El logro de estas alianzas se ha basado en un conjunto de prácticas que vale la pena destacar al revelarse como recursos para hacerlas viables, sostenibles y efectivas. En las siguientes páginas se sintetizan algunas de ellas.

1. Actuar con base en principios

Uno de los rasgos que ha definido la experiencia del Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères es el apego a un conjunto de criterios éticos, que se asumen como indispensables para la gestión de las relaciones y los procesos. Una vía para concretar esto es la *Política de vinculación social* de la Fundación, a través de la cual se define un estilo de relación con autoridades, comunidades y otros actores, y se establecen valores eje. Son especialmente destacables los siguientes:

- **Mantener una postura apolítica, apartidista y sin fines de lucro.**
- **Sumar la voluntad de actores clave** de cada comunidad, procurando la inclusión.
- **Contar con la aceptación de autoridades y comunidades,** expresada formalmente (licencia social).
- **Construir un propósito común** mediante el diálogo con la comunidad educativa.
- **Entablar relaciones de confianza y credibilidad mediante un acompañamiento claro y honesto,** que permanezca al margen de conflictos políticos o sociales internos, que garantice la confidencialidad de los datos de la comunidad educativa.
- **Realizar un estilo de vinculación humanista, con experiencias significativas,** basadas en la cocreación, la transparencia y rendición de cuentas, el aprendizaje en acción y el trabajo sociocomunitario, a partir de retos profundos y de largo plazo.

Privilegiar el diálogo y la negociación, mantener neutralidad política, colocar al centro el trabajo y las necesidades de las comunidades educativas, así como rendir cuentas sobre lo que se hace son rasgos que han resultado fundamentales, especialmente ante situaciones de tensión. En cada caso, los conflictos han estado presentes y se han expresado de diferentes formas, pero ante ello, apegarse a principios y criterios ha permitido que se privilegie el propósito por sobre los intereses particulares.

2. Construir una visión colectiva

Otra condición clave para sumar actores y unir fuerzas ha sido la capacidad para reconocer a las personas y las problemáticas más apremiantes de las comunidades y encontrar desde ahí coincidencias. De este modo, aun existiendo diferencias, es posible construir una visión compartida desde la cual trabajar colaborativamente. En el caso del Modelo Social, esta labor ha implicado colocar al diálogo como estrategia central para:

- **Dar voz a todos los actores involucrados**, especialmente a quienes históricamente no han participado en la toma de decisiones, como las familias y los propios estudiantes.
- **Crear puentes entre actores**, de modo que autoridades, familias, estudiantes y docentes encuentren espacios para conocerse y escucharse mutuamente.
- **Reconocer problemáticas y necesidades** que preocupan a todos y cuya atención requiere de una acción integral entre ciudadanos y gobierno.
- **Encontrar coincidencias** y comprender el aporte que cada actor puede realizar a una meta común.
- **Valorar las potencialidades de las propias comunidades**, de modo que se asuman capaces de gestionar su propio bienestar mediante la acción organizada y el trabajo colaborativo.

La experiencia del Modelo Social ha mostrado que esta visión común es una construcción colectiva y altamente compleja, que se logra de manera paulatina, avanzando a partir de metas y proyectos concretos (ver recuadro “Dialogar para construir coincidencias”).

3. Impulsar nuevas lógicas de articulación y comunicación

Una práctica innovadora aportada por el Modelo ha sido impulsar modos de relación que se distancien de las formas clásicas, basadas en la jerarquía, en prácticas institucionales históricamente arraigadas, en creencias o modos habituales de actuar.

Lograr este cambio en las lógicas resulta indispensable para la generación de cambios, ya que permite colocar un objetivo compartido (el derecho a la educación) por sobre las dinámicas institucionales y el recelo entre actores. No obstante, representa también uno de los principales desafíos en la gestión y la construcción de alianzas. Desde la experiencia del Modelo Social, una vía para lograrlo ha sido la generación de propuestas concretas, arriesgadas, pero que resulten coincidentes con lo que todos los involucrados consideran valioso e importante (ver recuadro “Los complejos educativos como expresión del acuerdo”).

Innovar en las lógicas de relación ha implicado para el Modelo Social:

- **Abrir canales de comunicación con cada una de las instancias** para involucrarlas en la parte del proyecto que corresponda a sus atribuciones y lograr una participación comprometida.
- **Generar vías y oportunidades de comunicación** entre las instancias para conocer el proyecto e involucrarse, más allá de posicionamientos políticos o agendas individuales.
- **Incentivar la negociación, la toma de acuerdos e incluso la disposición a ceder**, en favor de una intención común.

“Unir voluntades al interior del propio sistema educativo y construir algo nuevo no es fácil, pues todo ello sale de la lógica de operación y funcionamiento histórico del sistema [...] Como visión de gobierno se tiene que hilar a los niveles educativos, pues había una separación de los mismos. Aún no se logra cambiar del todo esta lógica arraigada; por lo tanto, el proyecto con la Fundación ha sido una oportunidad para ello.”

(Autoridad educativa estatal)

Los complejos educativos como expresión del acuerdo



Un efecto de las alianzas creadas es el desarrollo de los complejos educativos impulsados por la Fundación Alberto Baillères en Ecatepec (concluido), Iztapalapa y Kanasín (ambos en proceso). El complejo educativo es una noción que integra planteles de varios niveles educativos (desde preescolar hasta Preparatoria) en un espacio físico compartido. Así, las niñas, niños y adolescentes de una localidad pueden contar con alternativas para un trayecto educativo que incluya toda la educación básica y media superior. Imaginar esto exige la intervención comprometida de instancias que no suelen trabajar de forma coordinada y que pudieran tener resistencias a hacerlo: subsecretarías de estado responsables de cada nivel educativo, supervisores de zonas escolares distintas, autoridades municipales, vecinos e integrantes de las comunidades educativas que se unirán deben ser capaces de llegar a acuerdos, negociar y, en ocasiones, ceder en beneficio de la educación en sus localidades.

El primer resultado de esto es el complejo educativo La Presa ubicado en el municipio de Ecatepec, que reúne a la Primaria Amado Nervo y la Preparatoria Oficial 94, reconstruidas en su totalidad, más el Jardín de Niños Benito Juárez y Escuela Secundaria Técnica, Industrial y Comercial (ESTIC) 120, que recibieron mejoras en su infraestructura.

“Algunas fortalezas del Modelo han sido la buena fe y la integridad; la veracidad de las acciones y el compromiso para su cumplimiento; la generosidad y el compromiso patriótico y personal del equipo; la claridad de ideas y de conceptos que genera confianza.”

(Docente)

4. Construir relaciones basadas en la confianza y el respeto

La confianza se identificó como una condición indispensable para sumar voluntades y a la vez como un desafío permanente, que plantea nuevas exigencias en cada etapa. Reconocer el aporte de todos, abrir canales de comunicación franca y honesta, y enfrentar los conflictos mediante el diálogo son prácticas valiosas que se han explorado e incluyen un trabajo constante para:

- **Mantener a las comunidades educativas informadas.** Estrategias como las reuniones constantes, el envío de comunicados, la creación de grupos virtuales son valorados como medios para que la comunidad educativa se mantenga al tanto e incluso participe en la toma de decisiones.
- **Reconocer las capacidades internas.** Es decir, valorar a los miembros de la comunidad educativa, aprovechando sus saberes previos y legitimando sus esfuerzos históricos de gestión social.
- **Impulsar liderazgos colectivos.** Esto es, que la propia comunidad educativa reconozca su capacidad para tomar decisiones y gestionar sus procesos.
- **Mostrar avances concretos.** Observar cambios genera confianza, desactiva rumores e incentiva que nuevos integrantes de una comunidad se sumen a la tarea.
- **Generar oportunidades de formación y desarrollo.** Para las madres de familia, por ejemplo, llevar a cabo talleres para aprender a comunicarse mejor representó un aporte para la vida diaria; para los docentes, participar en espacios de formación brindó fortaleza profesional sobre temas relevantes derivados del trabajo a distancia.

El pirul y el respeto por la historia

Un ejemplo de este enfoque basado en el respeto por las comunidades y su historia es la recuperación de los símbolos y la herencia de cada escuela. En el caso de la Primaria Amado Nervo esto se expresó mediante el rescate simbólico del árbol de pirul, al pie del cual se fundó la Primaria Amado Nervo y se impartieron las primeras clases en los años 90 del siglo XX. La necesidad de cambiar la ubicación de la escuela tuvo como consecuencia la pérdida de este símbolo; sin embargo, el uso del arte y la participación de la

comunidad permitieron recuperarlo. Actualmente, en la entrada de la nueva escuela puede observarse una obra escultórica con la forma del pirul. Niñas y niños de la escuela participaron escribiendo cartas explicando su sentir ante la recuperación de su escuela y manifestando compromisos para su cuidado. Estas cartas, a modo de "cápsula del tiempo", fueron colocadas en la base del pirul, como parte del proceso de apropiación. Serán abiertas en unos años para valorar el cumplimiento de sus anhelos.



5. Clarificar el camino y formalizar los compromisos

Una parte importante en la consolidación de alianzas es definir cómo se llevarán a cabo, qué estrategias habrá para cada tipo de vínculo y qué instrumentos ayudarán a formalizarlos. A lo largo de sus primeros cinco años, el Modelo Social cuenta con un conjunto de recursos que hacen posible replicar la experiencia y comunicarla. Parte fundamental de esto, que representa un aporte para experiencias similares, es:

- **Una ruta de acción que indica el paso a paso para el establecimiento de alianzas con gobiernos, figuras educativas y comunidades.**

Esta ruta, que forma parte de la *cadena operativa* que guía el Modelo Social, recorre desde las fases previas a la selección de las escuelas, hasta la entrega de trabajos realizados.

- **Una metodología para conocer el perfil, problemáticas y vocación histórica de cada comunidad** en la que opera el Modelo Social. Esto

incluye, por ejemplo, la realización de *análisis sistémicos* como una herramienta básica para generar diagnósticos que reconozcan la complejidad de las dinámicas sociales, anticipe desafíos y ubique rutas de atención. La realización de este y otros ejercicios de análisis sientan bases para el trabajo que realizarán la Fundación y sus aliados.

- **Un conjunto de criterios para la incorporación de organizaciones sociales aliadas**, de modo que su acción sea pertinente a las necesidades de las comunidades educativas.

- **Estrategias de planeación y diseño del trabajo colaborativo.**

El ejemplo más claro de ello es el *codiseño*: ejercicio permanente y colaborativo para definir el trabajo a realizar. Como se explica más adelante, codiseñar entre la Fundación y sus aliados, y con las comunidades educativas, es una condición del Modelo Social, que brinda un enfoque participativo e incluyente.

- **Instrumentos jurídicos y documentos de acuerdo social que brinden legitimidad y formalicen los compromisos adquiridos.**

Estos instrumentos incluyen convenios, acuerdos, contratos y diversas evidencias de la voluntad expresada por las comunidades educativas en cada etapa del proceso.



El hábitat como un compromiso colectivo

Ejemplo de lo anterior es el *Compromiso de colaboración con la comunidad educativa para el cuidado y sostenibilidad del hábitat educativo*, documento de acuerdo social que en todos los casos han firmado los estudiantes, docentes, familias, autoridades y la propia Fundación Alberto Baillères. Otra muestra de ello es el Decálogo que las niñas y niños de la Primaria Amado Nervo crearon para expresar sus compromisos con el cuidado de su escuela, como parte del ejercicio de apropiación de su nuevo espacio.



Dado que cada experiencia es particular y diversa, estas prácticas han adquirido rasgos específicos con base en las dinámicas de cada comunidad educativa, el perfil de los actores y las necesidades derivadas de los contextos. Esto plantea constantes retos; sin embargo, es posible decir que se trata de la dimensión más sólida del Modelo Social, que contribuye a una de las metas más desafiantes para el desarrollo sostenible.

Desafíos de la transformación

Impulsar transformaciones implica reconocer sus complejidades y los retos que es necesario tener en cuenta. En el caso de la creación de alianzas sociales, el seguimiento a la experiencia del Modelo Social ha revelado, entre otros, los desafíos de:

- **Desarrollar estrategias para que los compromisos y acuerdos se cumplan y se mantengan a lo largo del tiempo.** En el caso de las figuras de gobierno, esto implica mantener su responsabilidad como garantes de los derechos humanos y en especial del derecho a la educación. El trabajo de la Fundación, o de cualquier otra organización, no sustituye, sino que complementa, la labor del Estado.
- **Adecuar a nuevas realidades.** Las particularidades en las estructuras de gobierno, en la administración educativa y en los canales para la toma de decisiones vuelven indispensable la flexibilidad. Si bien se ha generado una ruta básica y común para crear alianzas, cada experiencia exige adecuarse y encontrar nuevas respuestas.
- **Articular y dar seguimiento a las alianzas.** Vincular a múltiples actores e instancias hace necesario contar con un plan que dé coherencia a su labor conjunta y asegure una vinculación pertinente. Esto incluye acciones para definir cuál es el aporte de cada actor, en qué momentos se integra y cómo se vincula con otros, así como una estrategia para dar seguimiento a las acciones derivadas de cada alianza.

B. Mejorar la calidad de la infraestructura física educativa

Otro de los avances generados durante los primeros años de operación del Modelo Social es el diseño de una propuesta para la infraestructura física y el mobiliario educativo. Esta recoge el interés plasmado en la Agenda 2030 sobre la creación de instalaciones educativas de calidad, seguras y acordes a las características y diversidad de los estudiantes. Recupera también la tradición en la construcción de escuelas públicas en México, para plantear desde ahí rasgos de innovación acordes a las necesidades educativas y de ciudadanía para el siglo XXI.

Entre los principales aportes de esta iniciativa, se destacan:

- **El desarrollo de experiencias participativas con las comunidades educativas y locales**, que ayuden a conocer su historia, sus necesidades y anhelos, lo cual eleva la posibilidad de un diseño arquitectónico pertinente para todos.
- **La incorporación de elementos innovadores en espacios y mobiliario escolar**. Esto incluye el diseño de un sistema modular denominado FB Mx-2.440, que modifica la unidad de medida del módulo que sirve de base para el diseño de espacios escolares diversos.
- **La integración de criterios pedagógicos en el diseño de espacios y mobiliario**, que permiten un uso acorde a los requerimientos curriculares de cada nivel educativo y proyecto de escuela, y favorece estilos de trabajo pertinentes para la educación en el siglo XXI: trabajo colaborativo, desarrollo de proyectos, reunión y organización comunitaria.
- **La incorporación de instalaciones que tengan en cuenta la “vocación de la comunidad”**; es decir, el tipo de prácticas, actividades productivas y tradiciones culturales de la zona y su población. Crear talleres acordes a esto y abrir espacios para acercar a la comunidad favorecen que la escuela sea un proyecto colectivo.
- **El desarrollo de mobiliario y espacios que permitan un trabajo académico flexible, dinámico y participativo**: generar proyectos, trabajar en equipo, reunirse como comunidad.

Foto 4: Innovar incluye entender los espacios escolares como oportunidad para el desarrollo de toda la comunidad educativa.



Una característica especialmente importante desde una perspectiva de derechos es la aplicación que ha hecho el Modelo Social de principios de inclusión, diversidad y sostenibilidad, a fin de que las escuelas se constituyan en espacios incluyentes, con una visión de futuro sostenible y una perspectiva de equilibrio ambiental. Entre las estrategias reconocidas por la UNESCO durante el acompañamiento al Modelo Social están:

Un mobiliario flexible

Los mesabancos han sido diseñados en tres tamaños y con características que permitan su uso por rangos de edad, para distintos tipos de lateralidad y para diversas formas de trabajo.



Un diseño bioclimático y uso de ecotecnias

Con edificios emplazados hacia el norte —a fin de garantizar mayor iluminación—, pensados para distribuir las zonas de confort y lograr una mejor ventilación. Con instalación de fotoceldas y focos ahorradores, espacios para tratamiento de residuos y cisternas para la captación de agua.



La incorporación de elementos de accesibilidad en los espacios comunes

En el caso de la Primaria Amado Nervo, en Ecatepec, se realizó mediante la integración de rampas. En la Preparatoria 94 se integró este elemento a través de una rampa central que permita la movilidad entre niveles. En ambos con materiales antiderrapantes y un ancho de puertas que permita la entrada de sillas de ruedas.

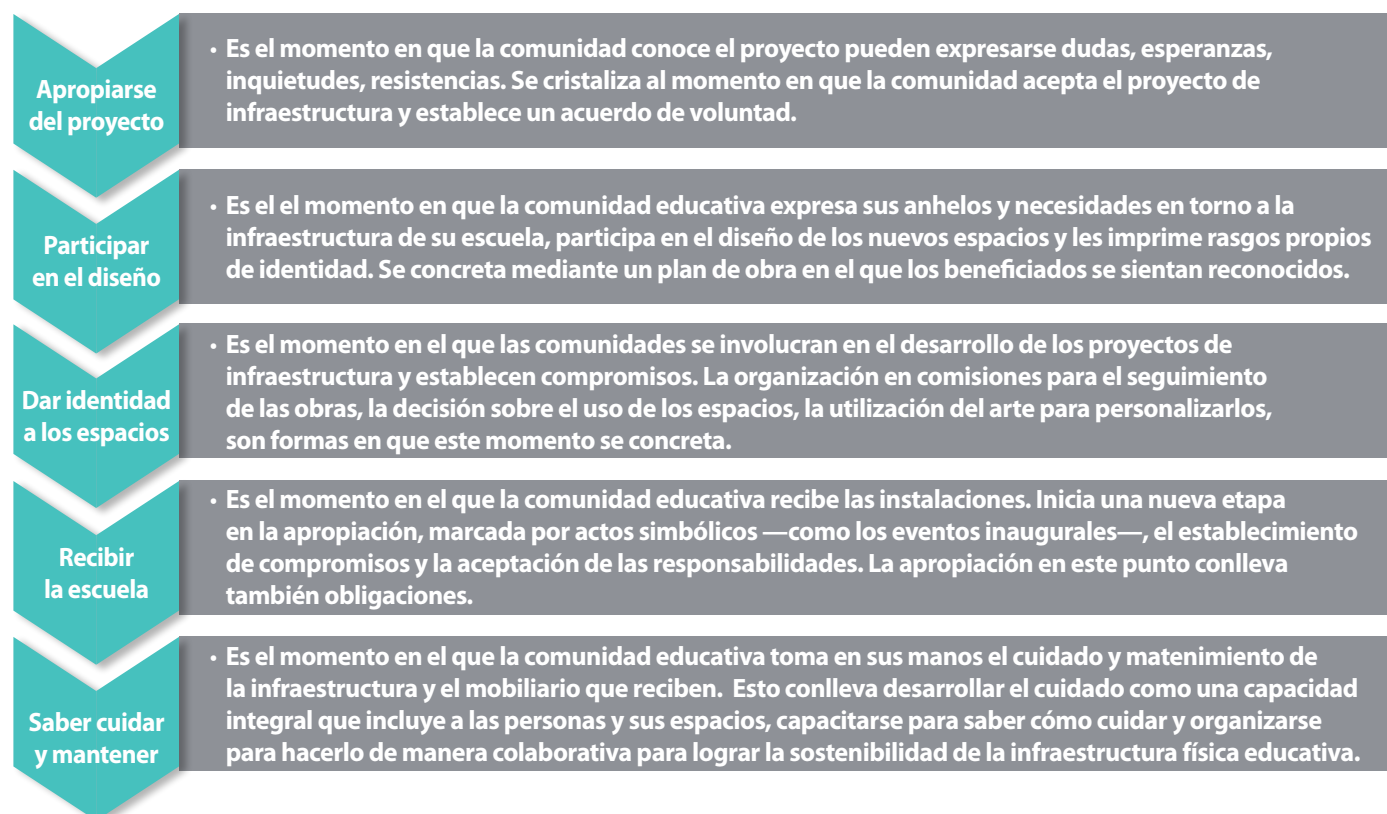


En conjunto, tales elementos hacen de esta una propuesta no solo innovadora, sino particularmente pertinente, que va más allá del diseño y de la construcción, para interesarse por la pertinencia pedagógica, el logro de aprendizajes y la generación de procesos participativos. Otro aspecto que complementa esta innovación en el diseño arquitectónico y de mobiliario es su articulación con un plano social y comunitario. Una intención profunda del Modelo Social es que las comunidades educativas no solo reciban el beneficio y habiten las instalaciones, sino que hagan suyos los espacios de su escuela, les impriman identidad propia, se comprometan con su cuidado y se organicen para ello. Esto se impulsa mediante experiencias colectivas y un proceso denominado *apropiación y el cuidado de los espacios escolares*.

Este inicia desde los primeros encuentros con las comunidades mediante la generación de sueños compartidos sobre la escuela que desean, se extiende a lo largo de la construcción involucrándose en el cuidado, las mudanzas y el arreglo de los nuevos espacios. Tiene un momento fundamental al recibir y habitar las instalaciones, cuando cada comunidad educativa se organiza para tomar decisiones, generar proyectos para el uso de sus espacios y desarrollar estrategias de cuidado. Lograrlo exige el desarrollo de capacidades entre docentes, estudiantes y familias, que les permitan hacer de su escuela un espacio sostenible y la sede de proyectos en beneficio de todos. La **Figura 3** sintetiza los principales momentos en este proceso de apropiación y cuidado.

La apropiación de los espacios es uno de los procesos más significativos en la experiencia desarrollada del Modelo Social, ya que revela algunas de las posibilidades y desafíos de generar un diseño arquitectónico y de mobiliario con enfoque participativo y comunitario. Demuestra que no se trata de procesos lineales y siempre hacia adelante, sino de trayectos tan tortuosos como virtuosos, de los que se desprenden algunos retos y aprendizajes. Es también una vía fundamental para que cada comunidad educativa genere estructuras participativas y mecanismos para supervisar el cuidado de sus espacios. Un ejemplo de esto último son las acciones que han llevado a cabo algunas de las escuelas para identificar daños causados por agentes externos a la escuela (como grafitis) y subsanarlos mediante el trabajo conjunto.

Figura 3. Principales momentos en los procesos de apropiación



Fuente: Elaboración propia (2023) con base en información de la [Fundación Alberto Baillères / UNESCO \(2021\)](#).



Foto 5: Apropiarse de los espacios escolares permite imprimirles identidad y expresarse a través de ellos.

Desafíos de la transformación

El seguimiento a esta dimensión del Modelo Social da cuenta de que el desarrollo de espacios físicos dignos y pertinentes plantea a la vez importantes retos; entre ellos:

- **Renovación de alianzas y compromisos con autoridades.** Los cambios de gobierno, que en el caso de los municipios ocurren cada tres años, obligan a actualizar las alianzas que den continuidad a las acciones y den sostenibilidad a los logros. Para el caso de la infraestructura, esto incluye renovar acuerdos que hagan posible la construcción o mejora de las escuelas, así como la obtención de servicios públicos.
- **Responder a las necesidades de los estudiantes y otros actores de las comunidades educativas.** Aun teniendo una intención incluyente y de reconocimiento de necesidades diversas, realizar un diseño que responda a ello requiere acercamientos sucesivos. La innovación arquitectónica y de mobiliario está en constante mejora conforme se habitan los espacios y se reconocen necesidades no observadas inicialmente.
- **El mantenimiento.** Contar con instalaciones nuevas, modernas y de grandes dimensiones constituye un reto al tener exigencias de orden técnico, económico y humano. Las alianzas internas (entre los miembros de las comunidades educativas) y con las figuras de gobierno se vuelven indispensables para hacer sostenible el cuidado y mantenimiento.
- **La organización y participación.** Se vuelve una condición de sostenibilidad e implica impulsar la participación y el compromiso colectivo para asumir el cuidado de la escuela como una labor conjunta que fortalece el derecho a una educación de calidad.
- **Las posibilidades de transferencia.** Realizar proyectos arquitectónicos de alta calidad puede implicar requerimientos técnicos y económicos complejos de transferir. Un desafío es ampliar las posibilidades para que las innovaciones puedan compartirse e incidir en las políticas públicas para elevar su impacto.

C. El acompañamiento sociocomunitario para la transformación de comunidades educativas

Diseñar el acompañamiento sociocomunitario, que integre a aliados y autoridades, es una tarea de particular relevancia ya que puede ofrecer elementos para concretar varias de las líneas de acción deseables para el logro de metas educativas. Ampliar la presencia de docentes capacitados, crear alternativas para mejorar la calidad de los aprendizajes, fortalecer la participación o generar oportunidades de aprendizaje para todos requiere apoyos cercanos y figuras que los provean. Por eso, diseñar un estilo y una metodología propios para acompañar a comunidades educativas es otro de los aportes e innovaciones del Modelo Social. Constituye también una de sus tareas centrales, y tal vez la más compleja, ya que representa el vehículo para detonar procesos, impulsar la formación y generar experiencias comunitarias. La definición de esta figura y su metodología sigue en proceso; sin embargo, la experiencia de los primeros cinco años revela avances y prácticas que son deseables y valiosas de compartir. Se incluyen aquí solo algunas de ellas.

Foto 6: Acompañar en el desarrollo es impulsar espacios de encuentro, cuidado mutuo y aprendizaje.



1. El contenido del acompañamiento: la propuesta formativa en capacidades

Se trata del corazón del acompañamiento, que ha implicado clarificar cuál es su función, qué se busca promover con él y cómo se propone hacerlo. Las respuestas generadas hasta ahora muestran un avance en la construcción de un estilo de acompañamiento basado en el diálogo, la toma de acuerdos, la participación y el desarrollo de autonomía.

Un rasgo especialmente relevante para definir el contenido del acompañamiento (el “qué”) es la selección de *cinco capacidades* asociadas a la creación de *hábitats educativos*. En este sentido, el Modelo Social aporta una propuesta formativa, que permite a cada comunidad educativa fortalecerse y sentar bases para seguir creciendo de forma autónoma y sostenible. Estas capacidades han regido el trabajo de acompañamiento, de modo que cada experiencia fortalezca a las comunidades educativas en una o más de ellas.

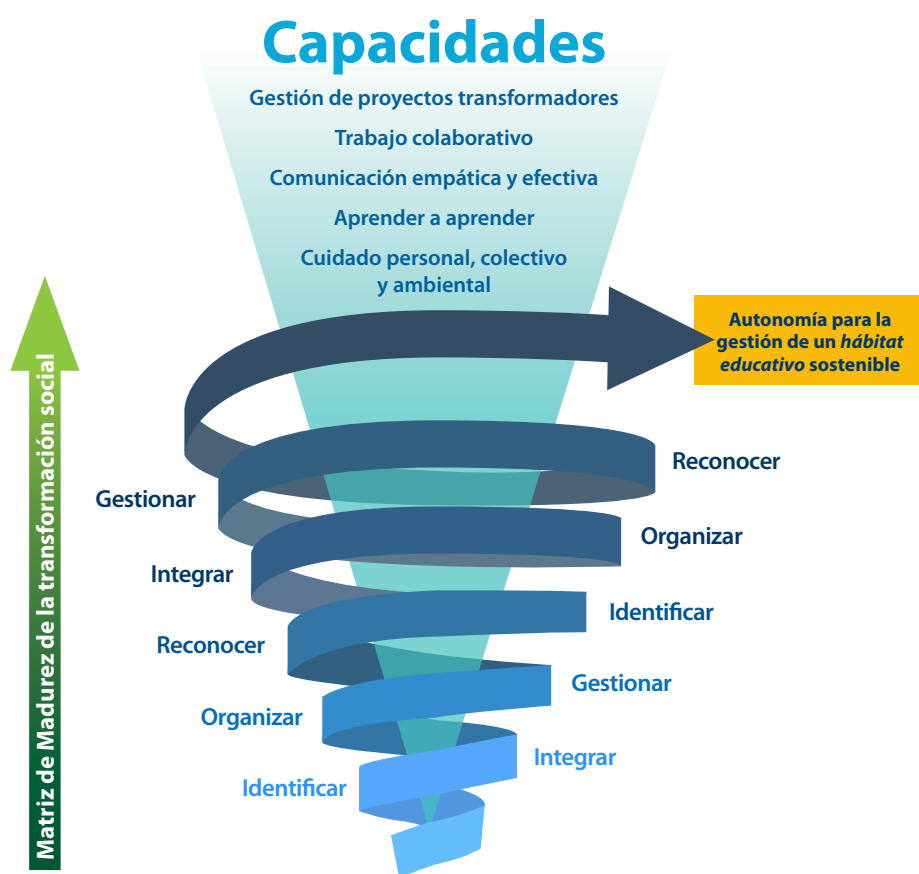
- **Cuidado personal, colectivo y ambiental**, como la capacidad que invita a entender la escuela como espacio común, que requiere ser cuidado por todos para generar bienestar a largo plazo. A través de esta, se reconoce también la importancia de las personas y se construye el compromiso de cuidarse como comunidad.
- **Comunicación empática y efectiva**, como la capacidad que sienta bases para el diálogo, que permite un entorno de confianza para hablar sobre los problemas compartidos, construir coincidencias y colaborar de forma respetuosa y afectiva.
- **Trabajo colaborativo**, entendido como una condición para construir y dar sostenibilidad a los procesos. Enfatiza el carácter participativo y comunitario de un *hábitat educativo*.
- **Gestión de proyectos transformadores**, capacidad para concretar la voluntad de actuar y generar acciones puntuales para la mejora permanente.
- **Aprender a aprender**, capacidad para reconocer qué se aprende y cómo se aprende; reflexionar permanentemente sobre la acción y sentar bases para los siguientes pasos.

La selección de estas capacidades individuales y colectivas es también una forma de concretar las intenciones de la meta 4.7 de la Agenda 2030, ya que a través de ellas se promueven aprendizajes vinculados a la sostenibilidad, la cultura de paz, los derechos humanos y la ciudadanía.

2. El quehacer del acompañamiento

Un aporte más del Modelo Social es la definición de un modo específico de llevar a cabo el acompañamiento, que resulte congruente con los planteamientos base. Un elemento central de ello es “Descubrimiento y movimiento”⁸⁰ (nombre dado a la metodología de trabajo sociocomunitario) que puede visualizarse en la **Figura 4**. Esa metodología retoma elementos de la investigación-acción participativa, la educación popular y herramientas pedagógicas como la realización de ejercicios autodiagnósticos, la reflexión permanente sobre la práctica y la generación de proyectos transformadores. Mediante esta metodología, se detona un proceso dinámico donde cada comunidad educativa se mira a sí misma, reconoce sus necesidades y potencialidades, y construye su trayecto en favor del bienestar personal y colectivo. La metodología propone una ruta cíclica, a través de la cual se avanza y se madura gradualmente en el desarrollo de capacidades. Así, en cada “vuelta” a este ciclo, docentes, familias y estudiantes *identifican* sus necesidades y desafíos, *integran* a miembros de la comunidad y aliados, *organizan* acciones y proyectos, *gestionan* su realización y *reconocen* sus aprendizajes para reiniciar un nuevo ciclo de mejora y transformación.

Figura 4. Metodología “Descubrimiento y movimiento”[®]



Fuente: [Fundación Alberto Baillères / UNESCO \(2021\)](#), p. 47.

“Descubrimiento y movimiento”[®]: un proceso permanente de mejora

Un ejemplo de la metodología “Descubrimiento y movimiento”[®] es el proceso realizado en el municipio de Kanasín, Yucatán, donde comunidades educativas han iniciado desde 2021 ciclos de reconocimiento, acción y transformación con la participación activa de docentes, familiares, niñas y niños.

1 Identificar

Las comunidades educativas se reunieron para reconocer sus problemáticas y las capacidades con las que ya cuentan para hacerles frente desde el espacio escolar. Deciden que serán objetivos del ciclo escolar 2021-2022:

- ampliar las herramientas pedagógicas de los docentes,
- fortalecer las habilidades socioemocionales de padres y familiares,
- fortalecer valores de equidad de género, respeto, diálogo e integración entre padres e hijos y con el personal educativo.

2

Integrar

A partir de los objetivos definidos, se suman al trabajo organizaciones aliadas y actores institucionales, que aportan experiencias, conocimientos y apoyo. Se constituyen en la *célula de acompañamiento* que impulsará el trabajo.

5

Reconocer

Las comunidades educativas reflexionan colectivamente sobre sus experiencias y aprendizajes. Círculos de aprendizaje y sesiones de retroalimentación son la vía para expresar emociones, identificar nuevos conocimientos y plantearse nuevos desafíos para reiniciar el ciclo.

3

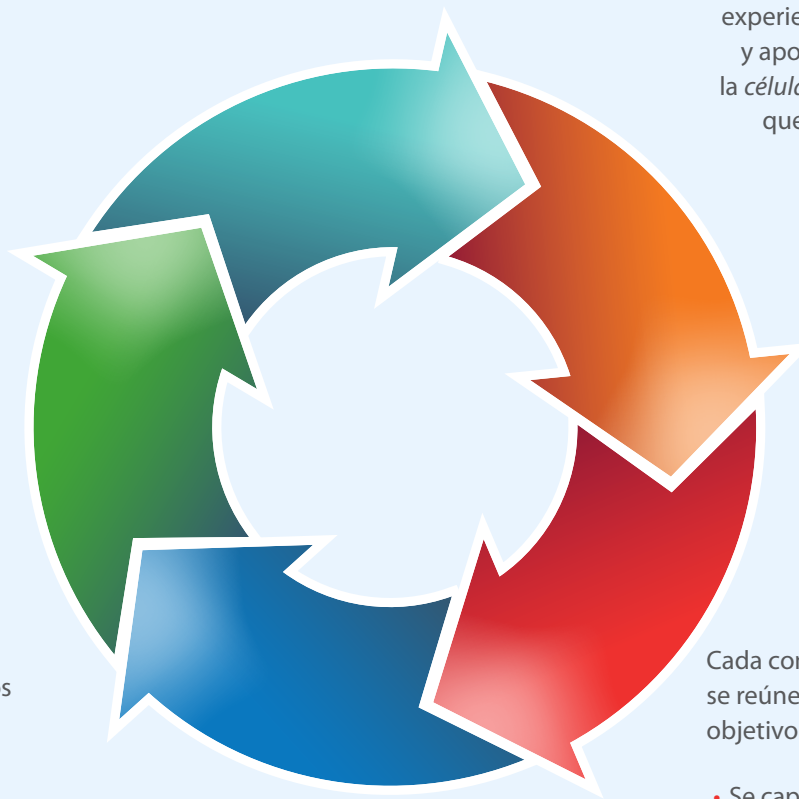
Organizar

Cada comunidad educativa se reúne, comparte visiones, objetivos y responsabilidades:

- Se capacita para entender lo que implica y lo que requiere para actuar.
- Se organiza para insertar en su planeación las actividades autogestivas y que requieren acompañamiento.

4 Gestionar

Se ponen en marcha los proyectos planeados tales como: fortalecer sus valores, desarrollar talleres para familias, capacitación para docentes y cuidado de los ancianos de la zona. La vivencia genera aprendizajes.



Esta metodología se ha enriquecido durante los primeros años del Modelo Social y actualmente se encuentra en proceso de consolidación. Su desarrollo ha ayudado a clarificar y confirmar varias de las implicaciones de acompañar procesos comunitarios desde las escuelas; entre ellas:

- Que **la transformación es un proceso continuo, de largo aliento**, que implica ciclos de acción para lograr metas paulatinas y cada vez más altas.
- Que **las comunidades educativas tienen capacidades y potencialidades para gestionar su propia transformación**, organizarse y aprender permanentemente. Reconocerlas y dinamizarlas es un punto de partida necesario.
- Que **cada comunidad educativa tiene tiempos, dinámicas y prioridades** que es necesario respetar y atender.
- Que **los proyectos concretos son un potente dinamizador para la transformación** y un motivador para sumar a más integrantes de una comunidad educativa.
- Que **la labor de acompañamiento exige diversificar las estrategias de atención**, a fin de responder a las distintas necesidades que un proceso sociocomunitario y educativo exige.

Este último elemento, la diversificación, se refleja también en el *tipo de estrategias* que se llevan a cabo con las comunidades educativas. El Modelo Social incluye al menos cinco de ellas, que se complementan para ofrecer un apoyo integral. Así, el acompañamiento en campo se concreta mediante las siguientes estrategias plasmadas en la **Figura 5** y la **Tabla 5**:

Figura 5. Tipo de estrategias de acompañamiento implementadas por el Modelo Social



En el 2022, el acompañamiento en las comunidades educativas de Ecatepec, Kanasín e Iztapalapa ha incluido más de 40 experiencias espejo, más de 70 proyectos implementados por organizaciones aliadas, y otras acciones más, que rebasan las 150 a lo largo del año.

Tabla 5. Estrategias de acompañamiento desarrolladas durante 2022

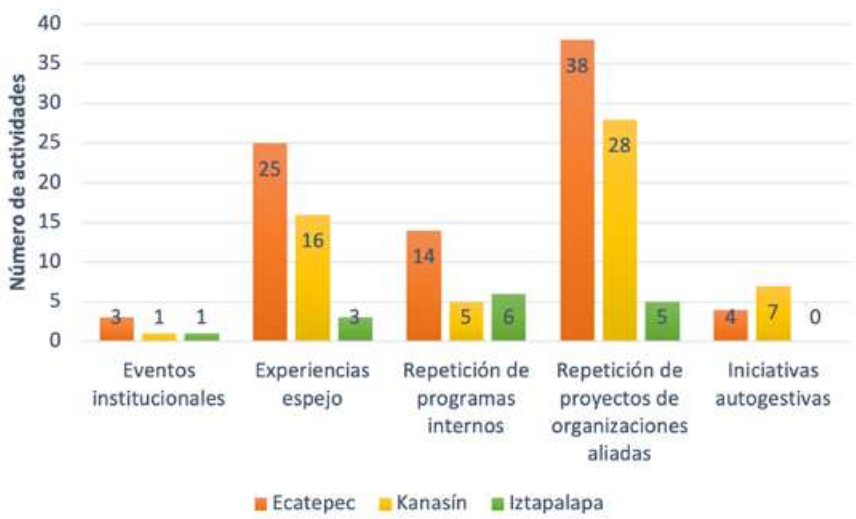


Foto 7: La creación de huertos escolares es uno de los proyectos que integran a las comunidades educativas.

Fuente: Elaboración propia (2023) basada en información proporcionada por la [Fundación Alberto Baillères \(2022\)](#).



3. Las células de acompañamiento sociocomunitario

La creación de *células de acompañamiento* es otra práctica virtuosa documentada en los primeros años del Modelo Social. Estas implican pasar de una idea de acompañante como figura solitaria, a la de un equipo multidisciplinario, flexible y articulado, que se constituye en red de apoyo para las escuelas. De esta manera, el impulso a la participación, el desarrollo de experiencias significativas, la promoción de la maduración comunitaria y el fortalecimiento de la formación docente se abordan de manera colaborativa.

Actualmente, las *células de acompañamiento* son otro ejemplo de la creación de alianzas sociales para la educación al integrar a los diferentes actores sociales tal como se detalla a continuación y se visualiza en la **Figura 6**:

- **Acompañantes sociocomunitarios**, integrantes del equipo de operación de la Fundación.
- **Acompañantes de las organizaciones aliadas.**
- **Acompañantes para los procesos de cuidado y mantenimiento de la infraestructura física educativa** con apoyo del área de Infraestructura.
- **Acompañantes que impulsan experiencias de apropiación de espacios** a través del arte.
- **Equipos técnicos de las Secretarías de Educación de cada entidad**, autoridades y otros actores que pueden variar en cada experiencia.

“Las células de acompañamiento deben tener esos ojos, esa visión de construir hábitats educativos. Son las que abonan y aterrizan una parte fundamental del Modelo Social: la autonomía, la autogestión y la cohesión social.”

(Equipo operativo de la Fundación Alberto Baillères)

Figura 6. Conformación de las células de acompañamiento sociocomunitario



Fuente: [Fundación Alberto Baillères \(2022\)](#).

Tabla 6. Organizaciones aliadas integradas al Modelo Social por año



Fuente: [Fundación Alberto Baillères \(2022\)](#).

La presencia de estas *células* en cada comunidad educativa representa también una importante condición de sostenibilidad de los *hábitats educativos* y del Modelo Social en su conjunto, ya que son órganos que alimentan y ayudan a sostener procesos de mejora constante, incluso en ausencia de la Fundación Alberto Baillères. De hecho, una de las metas a mediano y largo plazo del Modelo Social es que cada comunidad educativa integre a su cultura escolar la realización de proyectos y acciones transformadoras, creando una red de apoyos en función de sus necesidades y actualizándola en cada momento de su historia.

Un componente fundamental de estas *células de acompañamiento* —y un ejemplo más de las alianzas creadas a partir del Modelo Social— son las organizaciones de la sociedad civil. Se trata de actores con una amplia experiencia, que han desarrollado propuestas de incidencia y metodologías propias para impulsar algún aspecto del derecho a la educación: desarrollo socioemocional, procesos de lectura y escritura, fortalecimiento de capacidades docentes, generación de proyectos productivos, etc. Desde sus primeros años, diversas organizaciones de la sociedad civil se integraron a los trabajos del Modelo Social, aportando su experiencia y conocimientos. Gradualmente, su presencia ha aumentado y se ha consolidado, volviéndose clave ya que:

- **Responden a necesidades puntuales de las comunidades educativas**, y por tanto su participación es pertinente y ayuda al cumplimiento de metas de desarrollo y mejora continua.
- **Se constituyen en parte de una red de apoyo a las comunidades educativas**. Estas redes, que pueden cambiar y renovarse con el tiempo, son indispensables para la sostenibilidad de los procesos y permiten a las escuelas contar permanentemente con aliados acordes a sus requerimientos.
- **Contribuyen a consolidar una estrategia de acompañamiento** mediante la integración de figuras con perfil ciudadano y académico, que se articulan con otras, para conformar una célula integral y dinámica.

Como puede verse en la **Tabla 6**, estas organizaciones han aumentado su presencia, constituyéndose en un componente central de las *células de acompañamiento* y de la red de aliados impulsados desde el Modelo Social.

Enseguida se especifican las temáticas abordadas en los años 2018, 2019, 2021 y 2022:

Temáticas abordadas 2018

- Capacitación en competencias STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, por sus siglas en inglés) para jóvenes de educación media superior.
- Capacitación docente en temas pedagógicos, académicos y socioemocionales.
- Desarrollo de liderazgo frente al aula.
- Capacitación en competencias de ahorro y emprendimiento en niños, niñas y jóvenes.
- Educación para personas con discapacidad.

Temáticas abordadas 2019

- Desarrollo de liderazgo frente al aula.
- Capacitación en emprendimiento.
- Capacitación docente en competencias STEM, pedagógicas, académicas y socioemocionales.
- Contención socioemocional y desarrollo del sentido de comunidad a través del arte.
- Competencias de lectoescritura en niñas, niños y jóvenes de educación media y media superior.
- Preparatoria de segunda oportunidad.
- Capacitación en competencias de ahorro y emprendimiento en niñas, niños y jóvenes.
- Educación para personas con problemas auditivos y del lenguaje.
- Adaptación del Modelo Social de la Fundación en contextos rurales.

Temáticas abordadas 2021

- Capacitación a mujeres en temas de emprendimiento.
- Capacitación docente en temas pedagógicos, académicos y de ciudadanía.
- Plataforma digital para capacidades STEM.
- Aplicación de herramientas tecnológicas en comunidades vulnerables.
- Infraestructura escolar en comunidades rurales.

Temáticas abordadas 2022

- Formación ciudadana en niños, niñas y jóvenes.
- Habilidades de lectoescritura en jóvenes de educación media superior.
- Desarrollo de competencias parentales.
- Capacitación docente en temas pedagógicos, académicos y socioemocionales.
- Capacitación en emprendimiento.
- Educación para personas con problemas auditivos y del lenguaje.
- Fortalecimiento de participación comunitaria en el desarrollo e implementación de modelos educativos.

A través de estas organizaciones, actualmente se integran a la red de aliados más de 160 profesionales de la educación y el trabajo sociocomunitario.

Las experiencias vivenciales y formativas que han llevado a cabo estas organizaciones han sido valoradas por los participantes como altamente relevantes y han impulsado capacidades para un ejercicio más pleno del derecho a la educación, como pueden visualizarse en la **Figura 7**:

Figura 7. Experiencias de las organizaciones aliadas



Fuente: Elaboración propia (2023).



4. Trabajar colaborativamente e intercambiar experiencias

Una estrategia más que ayuda a consolidar el Modelo como iniciativa comunitaria y participativa es pensar la planeación y el diseño de experiencias como un ejercicio colaborativo, que incluye a las propias comunidades educativas. Esto implica:

- **Practicar el codiseño**, reuniendo a las *células de acompañamiento* con integrantes de las comunidades para establecer qué es lo pertinente y en qué momento. Como se explicará más adelante, esta práctica es a la vez una condición de sostenibilidad al sentar bases para una acción planeada que surge de las propias comunidades educativas.
- **Incluir como una alternativa válida y deseable el desarrollo de experiencias autogestivas**, con un mínimo acompañamiento. Esto estimula la autonomía y fortalece la confianza en las capacidades internas.
- **Integrar como estrategia clave la organización de espacios para el intercambio y la construcción colectiva de conocimientos**. Esto alimenta la creación de una red de escuelas que comparten el interés de innovar, crecer comunitariamente y hacer de sus espacios entornos favorables al aprendizaje y el desarrollo.



Compartir y construir juntos

Una de las primeras experiencias de intercambio entre quienes participan en el Modelo Social es el *Primer Encuentro Nacional de Comunidades Educativas*, realizado en 2022. En él, docentes de Ecatepec, Kanasín e Iztapalapa se reunieron de manera presencial o virtual para compartir lo hecho y aprendido hasta ese momento. Mediante este espacio fue posible, por ejemplo, conocer los proyectos que las escuelas de Kanasín realizan con familias y alumnos para promover un vínculo afectivo y desde una cultura de paz; se escuchó a directivos de las escuelas en Ecatepec narrar su historia de trabajo y esfuerzo para lograr la reconstrucción de las escuelas; se compartió el anhelo de las escuelas en Iztapalapa que inician el trayecto con anhelos compartidos.

Este ejercicio se ha constituido en una estrategia permanente que permite impulsar el conocimiento compartido y la creación de redes comunitarias.

Desafíos de la transformación

El seguimiento a esta dimensión del Modelo Social muestra que el desarrollo de procesos de acompañamiento plantea retos y pendientes como:

- **La consolidación de procesos participativos para el diseño y la operación**. La Metodología *Descubrimiento y movimiento*® se está desarrollando y parte de ello conlleva definir de forma más precisa cómo impulsar procesos, cómo atender de manera diversificada a las comunidades educativas, y cómo enfrentar los desafíos de la participación social en la práctica.
- **El fortalecimiento del codiseño como estrategia participativa, de inclusión y planeación de experiencias social y educativamente pertinentes**. Afianzarlo implica desafíos como la articulación de perspectivas y métodos de trabajo entre múltiples actores, no siempre coincidentes, pero que requieren conciliarse en torno a un propósito compartido.
- **El desarrollo de la propuesta basada en capacidades** es también un reto que incluye afinar su contenido, establecer estrategias base y verificarlo a través de la práctica.
- **La planeación, el seguimiento y la evaluación**. Procesos íntimamente vinculados que contribuyen a afianzar los procesos, organizar la intervención y valorar avances y aprendizajes.



III. Efectos y condiciones para el futuro

“El cambio en esa escuela no solo va a ser de los estudiantes, sino de la comunidad vecinal en su conjunto; va a ser un cambio radical. Hasta el parque [ubicado a un costado de la escuela y remodelado por las autoridades municipales] lo pusieron más bonito. Eso hace que los vecinos se preocupen más y tengan más cuidado.”

(Alumna de preparatoria)

III. Efectos y condiciones para el futuro

Toda iniciativa innovadora tiene como intención generar cambios y transformar una realidad acercándola a un horizonte deseable. En este caso, tal horizonte está definido por la justicia, la equidad y el combate a las barreras de exclusión que limitan derechos fundamentales como la educación. Por eso, una mirada a los cinco años de creación del Modelo Social incluye reconocer tanto los efectos que se han derivado de su acción, como las posibilidades para replicar la experiencia y hacerla sostenible. Esto resulta necesario para consolidar tanto el diseño de la innovación, como la transformación esperada.

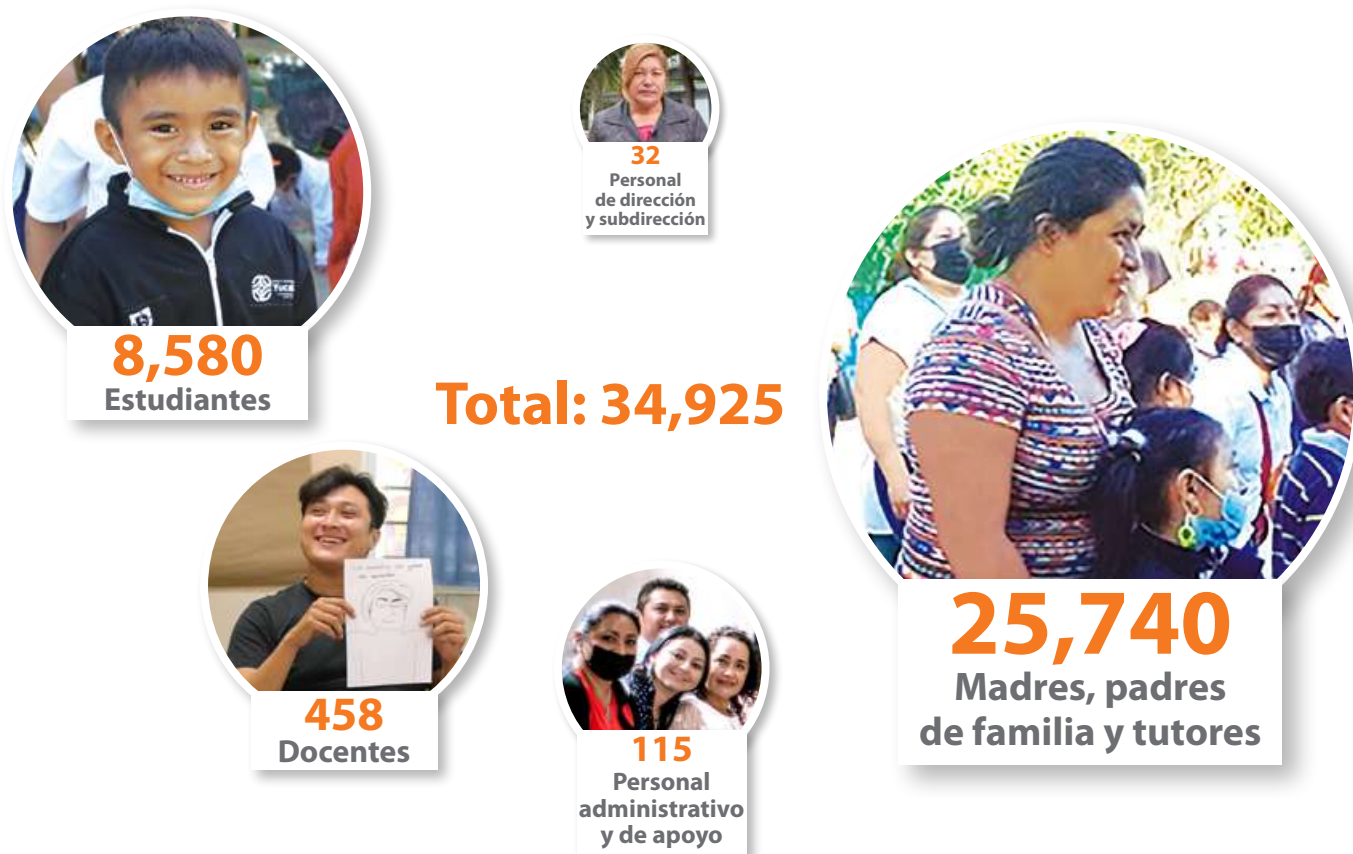
A. Primeros efectos del Modelo Social

1. Espacios dignos para el aprendizaje en zonas vulnerables

Uno de los efectos más claros del Modelo Social al momento es la generación de espacios dignos y seguros para el aprendizaje. El diseño innovador de infraestructura y mobiliario educativos ha contribuido a que más de 3 mil estudiantes en Ecatepec superen las emergencias naturales (terremoto) y sanitaria (pandemia por covid-19) que los alejó de las aulas puedan acudir a la escuela y lo hagan en un entorno de calidad. Otros más en Kanasín e Iztapalapa contarán con ello en los próximos años beneficiando de manera directa a más de 9 mil personas, entre estudiantes y personal educativo.

(Figura 8)⁵

5 En el caso de los planteles de educación básica, se presentan datos oficiales del Sistema de Información y Gestión Educativa de la Secretaría de Educación Pública, ciclo escolar 2021-2022; pueden haber variado en el último ciclo escolar. En el caso de las preparatorias se incluyen los datos proporcionados por las escuelas a la Fundación Alberto Baillères hasta el último trimestre de 2022.

Figura 8. Población directa e indirectamente beneficiada (2022)

Fuente: [Fundación Alberto Baillères \(2022\)](#).

La alta marginación y, en algunos casos, la ausencia de otras alternativas cercanas, elevan el impacto de estas acciones; un ejemplo es La Presa, donde a través del complejo educativo se han fortalecido las opciones de educación de cuatro niveles educativos, incluyendo toda la educación básica y media superior. En el caso de Kanasín, la preparatoria en construcción será la primera de tipo técnico estatal en Yucatán.

Para estudiantes, docentes y familias que ya habitan instalaciones nuevas o mejoradas, esto ha tenido efectos en la vida diaria y creado oportunidades adicionales de desarrollo, como la realización de talleres extracurriculares o de eventos culturales y deportivos que los acerquen a la comunidad vecinal.



Foto 8: Auditorios, plazas cívicas y bibliotecas son oportunidades para convivir, aprender y vincularse como comunidad.

*“Hay un gran contraste.
Ya no hay hacinamiento
porque los salones son
muy amplios.”*

*“Me gusta que en mi banca
tengo espacio para poner
mi mochila y mis cosas.”*

*“Ahora podemos tener espacio
para talleres y eso me gusta
porque antes no había.”*

(Docentes y estudiantes de Ecatepec)

2. Superar estigmas: el hábitat educativo como referente positivo en la comunidad

Tener una escuela digna ha contribuido también a superar los prejuicios derivados de vivir en zonas vulnerables. Los propios integrantes de las comunidades educativas son conscientes de ello y reconocen el peso que el entorno ha tenido en la historia y en las dinámicas de sus escuelas: el estigma de ser vistos como una zona “riesgosa”, con altos índices de delincuencia y donde sus habitantes tienen un destino predefinido. La creación de espacios escolares de calidad se ha sumado a la resistencia histórica de algunos integrantes de estas comunidades y ha alimentado un sentido de orgullo, pertenencia y futuro.

“Soy alumna de la Preparatoria 94, y por circunstancias de la vida me tocó madurar a temprana edad; pero aquí estoy, tratando de dar lo mejor de mí para ser mejor persona día a día. Y aunque a veces me da miedo pensar cómo será mi futuro, sigo adelante y eso no es ningún impedimento para mí. Soy una alumna resiliente, porque a pesar de que formo parte de una comunidad mal catalogada y en la que la sociedad nos tiene catalogados como ‘delincuentes’, todos los días me esfuerzo por enfrentar este tipo de comentarios, demostrando que nosotros también podemos, que también tenemos sueños y aspiraciones. Sueño con ser una gran abogada que luche contra las injusticias y soy una alumna orgullosa de formar parte de este plantel, que al igual que yo está lleno de docentes, alumnos y directivos resilientes, que le hacen frente a cualquier situación y a los cuales el temblor del 19 de septiembre y el derrumbe de la escuela, no nos frenó.”

(Alumna; fragmento del performance realizado durante el evento de inauguración de la Preparatoria Oficial 94)

La percepción de los vecinos hacia las escuelas también ha cambiado: de ser escuelas con bajo aprecio social y, en algunos casos, última opción para elegir, se han convertido en un referente tanto por sus instalaciones como por el perfil de las y los docentes y los procesos que se impulsan. Actualmente, escuelas participantes en el Modelo Social son la primera opción solicitada por estudiantes de la zona, elevando su población y ofreciendo oportunidades educativas a nuevos estudiantes. Crecer como escuela, sin embargo, trae consigo retos inesperados, como la necesidad de más aulas, docentes capacitados, recursos y apoyos que permitan atender a la población estudiantil e impulsar proyectos para el desarrollo de la comunidad.

3. Volver a la escuela, quedarse en ella y seguir estudiando

La experiencia ha mostrado que contar con espacios propicios para el aprendizaje se traduce también en una invitación a que los estudiantes se queden en la escuela, concluyan sus estudios e imaginen trayectos de largo plazo. El diálogo con estudiantes, familiares y docentes permitió recoger testimonios en este sentido: niñas, niños, adolescentes y jóvenes que se habían distanciado de la escuela a partir de la pandemia han vuelto a las aulas y algunos indicadores de desempeño se han elevado, aumentando, por ejemplo, la calificación promedio y reduciéndose la tasa de abandono y reprobación. Estas son las primeras evidencias del impacto que puede generarse al sumar esfuerzos; en este caso, los derivados del Modelo Social, el trabajo de docentes y directivos, y el entusiasmo de una comunidad que se compromete y participa.

Un ejemplo de lo anterior son los datos de la Preparatoria Oficial 94 presentados en las **Tablas 7 y 8**. Se trata de una escuela que en más de un momento de su historia tuvo una alta matrícula, comparada con las escuelas de educación media superior en Ecatepec y zonas aledañas. Esta, sin embargo, se vio mermada por razones diversas y se profundizó con la pandemia por covid-19. Se construyó el prejuicio de que era una escuela de segunda o tercera opción para los estudiantes y era necesaria más de una ronda de inscripciones para completar el cupo; ejemplo de ello es una matrícula particularmente baja en los ciclos escolares 2018 y 2019. Con la conclusión del nuevo plantel, los procesos detonados y el esfuerzo que el personal directivo y docente han llevado a cabo, esta tendencia se revirtió. En el ciclo escolar 2021-2022 se reportó la matrícula más alta en su historia, integrada por estudiantes que han retornado después de haberse alejado de la escuela y por los habitantes jóvenes de la zona que han mostrado un elevado interés por inscribirse en esta escuela. La EPO 94 es considerada como una opción de alta calidad, en la que se valoran no solo las instalaciones, sino el perfil del profesorado, reflejado en un aumento también en los indicadores de rendimiento académico. La **Tabla 7** ofrece el comportamiento de la matrícula de la Preparatoria Oficial 94.

“Mi sueño es que mis hijos tengan valores, que se respeten a sí mismos, que vean que tienen la posibilidad de una vida mucho mejor; que lo que pasa aquí en la colonia no es lo único que hay; que hay mil cosas afuera y que ellos tienen toda la posibilidad de conocerlo.”

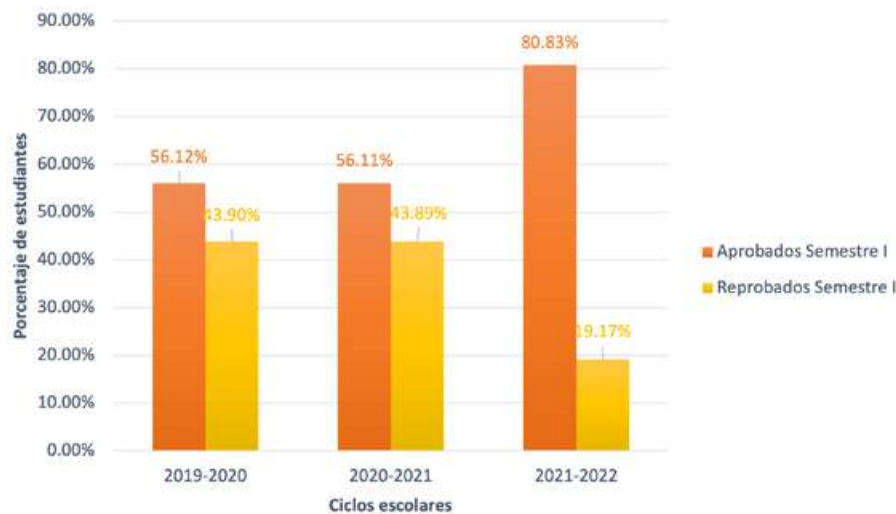
(Madre de familia)

Tabla 7. Historial de matrícula. Preparatoria Oficial 94



Fuente: Elaboración propia (2023).

Tabla 8. Porcentaje de reprobación/aprobación Semestre I. Preparatoria Oficial 94



Fuente: Elaboración propia (2023) con información de la [Secretaría de Educación Pública \(2022\)](#).

Foto 9: Favorecer que niñas, niños y jóvenes concluyan sus estudios y amplíen sus horizontes educativos es un aporte del Modelo Social.



Una práctica que suma a ello es la creación de los complejos educativos mencionados previamente, que integran distintos niveles en un terreno compartido o cercano. En Ecatepec, el Complejo Educativo La Presa, madres de familia y docentes dan cuenta del impacto de este concepto de espacios integrados para la educación de las niñas, niños y adolescentes de la zona. Destacan especialmente:

- **Un mayor estímulo de los estudiantes a continuar con sus estudios.** Estudiantes del jardín de niños y la primaria han expresado a sus familiares el deseo y entusiasmo por asistir a las escuelas que integran el complejo y continuar así con sus estudios en el nivel básico y medio superior.



- **Una oportunidad para el trabajo interesuelas.** La existencia del complejo sienta bases para que las comunidades educativas se perciban a sí mismas como una sola y colaboren en favor de un proyecto colectivo.
- **Una expectativa positiva de la comunidad vecinal** sobre sus escuelas que se refleja, por ejemplo, en el cuidado de sus instalaciones externas y en un mayor interés en acudir a ellas.

Foto 10: Los espacios deportivos y de convivencia son también oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Contar con espacios como el Complejo Educativo La Presa y los iniciados en Iztapalapa, Ciudad de México y Kanasín, Yucatán, son avances en la creación de condiciones estructurales que contribuyen a superar la exclusión. Esto es fundamental teniendo en cuenta, por ejemplo, que el promedio de escolaridad en Ecatepec, Kanasín e Iztapalapa es de nueve años, lo que implica no iniciar o concluir la educación media superior.

4. Oportunidades de desarrollo para todos

Otro proceso que ha mostrado sus primeros efectos es la creación de oportunidades para que todos los miembros de las comunidades educativas se desarrollen. Esto incluye, por una parte, el fortalecimiento al trabajo docente mediante espacios académicos; pero también la generación de experiencias para que tanto el personal educativo, como estudiantes y sus familias construyan o refuercen sus capacidades personales y colectivas. Cuidar de sí mismos, de su escuela y de los otros, aprender a organizarse, trabajar colaborativamente, gestionar sus propios proyectos y valorar sus aprendizajes son parte sustancial de la vivencia del Modelo Social.

Los proyectos participativos, los talleres y otras experiencias vivenciales han sido estrategias clave para avanzar en ello. La **Tabla 9** ofrece las experiencias y proyectos desarrollados en el marco del Modelo Social.

“Mi principal aprendizaje durante este tiempo ha sido que no todos piensan como uno, que cada cabeza es un mundo, que debemos de tener cierto respeto hacia los ideales de cada persona. A mí me ha sido muy difícil ser mediadora con ambos turnos y con nuestro comité. He trabajado con esa parte, no de cambiarlas, pero sí de que aprendamos a respetar.”

(Madre de familia)

Tabla 9. Ejemplos de experiencias y proyectos en el marco del Modelo Social

Cuidado personal, colectivo y ambiental	Talleres de desarrollo socioemocional con estudiantes de la ESTIC 120 Espacio de expresión y diálogo donde los estudiantes han abordado temas de su interés.
Comunicación empática y efectiva	Taller de comunicación con madres de la Primaria Amado Nervo en Ecatepec Oportunidad para fortalecer la escucha activa, la empatía y gestión pacífica de los conflictos.
Trabajo colaborativo	Proyecto de mudanza de la EPO 94 Una de las primeras acciones colaborativas del Modelo Social: trasladarse juntos a las nuevas instalaciones y apropiarse de los espacios en el marco de la reconstrucción.
Gestión de proyectos transformadores	Proyecto “Adopta un abuelo” en comunidades educativas de Kanasín Gestionado por docentes, estudiantes y familias para impulsar la dignidad y bienestar de uno de los grupos más vulnerables.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Estos proyectos y experiencias han abonado también al logro de aprendizajes fundamentales para el ejercicio del derecho a la educación, como la construcción de relaciones no violentas, la convivencia respetuosa, la inclusión y el respeto a los derechos humanos. Para algunas comunidades educativas, estas experiencias han sido un factor de equidad e inclusión, ya que a través de ellos se reconocen y atienden las necesidades de los miembros más vulnerables.

“Nos empezaron a capacitar para dar información correcta. Ahí avanzamos en lo que es la escucha y empezamos a aprender a escuchar, a difundir la información de manera correcta y verídica. Eso es importante para trabajar.”

(Madre de familia)

“Los proyectos favorecen la inclusión, ya que en esta escuela tenemos muchos casos de niños con necesidades especiales. No excluimos a nadie y cuidamos que en la planeación se tenga en cuenta a todos, aportando ideas, cambiando el ritmo de trabajo y la mentalidad, siempre para mejorar e incluir.”

(Docente)

Desafíos de la transformación

El seguimiento a este aspecto del Modelo Social muestra que concretar cambios en la cultura de una comunidad educativa plantea retos como:

- **Los cambios se producen a ritmos distintos y específicos de cada comunidad educativa.** El diseño de la innovación es una guía, pero es necesario planificar y ajustar desde las realidades particulares.
- Con frecuencia, **el cambio se acompaña de resistencias y obstáculos.** El acompañamiento implica asumirlos y enfrentarlos desde una perspectiva de respeto a las comunidades y sus procesos.
- **Construir autonomía es una meta fundamental** que también debe planificarse a fin de definir cómo favorecerla y cuándo distanciarse.

Foto 11: Un impacto que ayuda a la sostenibilidad es la articulación entre comunidades para enriquecerse y aprender juntas.

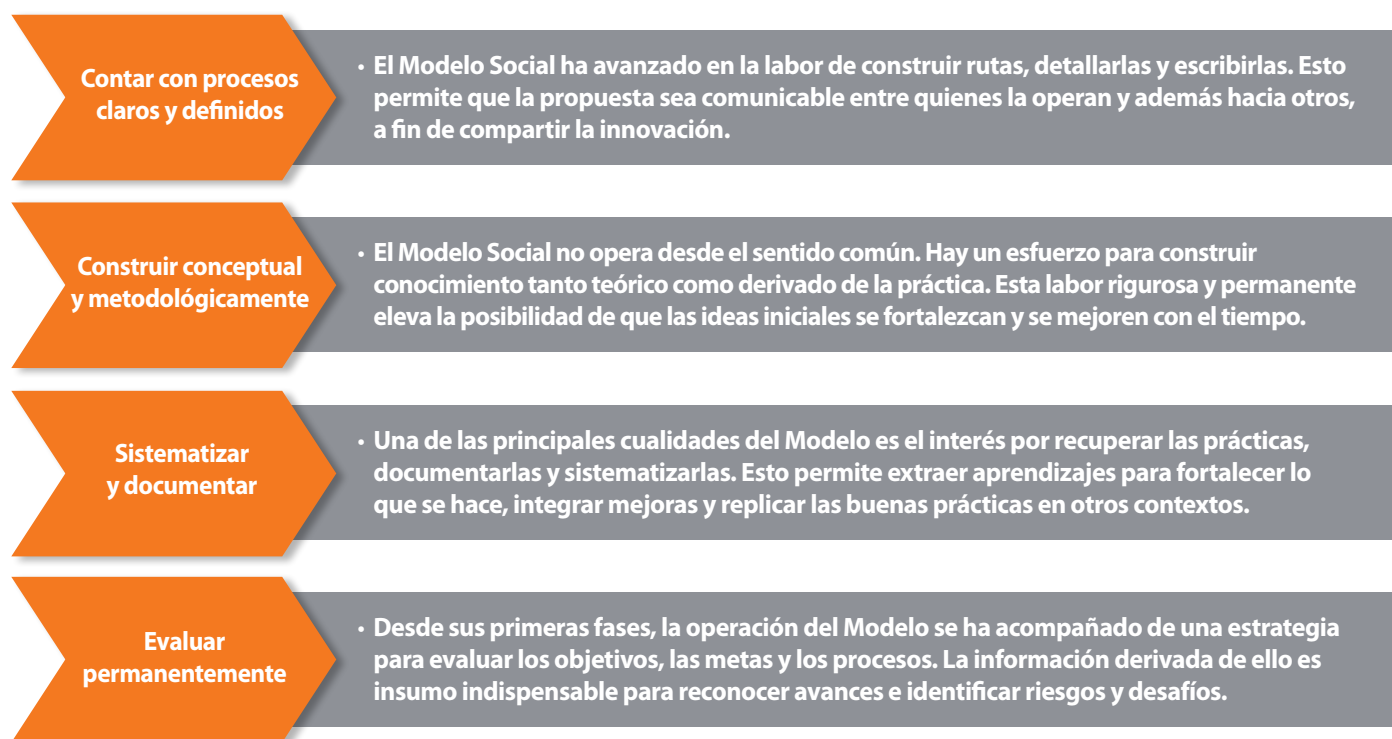


B. Condiciones que hacen posible la replicabilidad y la sostenibilidad

Un plano necesario en toda experiencia es la posibilidad de extenderla, replicarla y volverla sostenible. Esto constituye uno de los principales desafíos de la innovación, ya que exige hacerla comunicable y generar condiciones para que se mantenga en el tiempo sin perder sus cualidades. El desarrollo del Modelo Social plantea este mismo desafío. A cinco años de iniciado, su diseño avanza claramente hacia la consolidación y comienzan a mostrarse evidencias de cambio en las comunidades educativas. Se inaugura también una etapa de expansión, en la que el Modelo se traslada a nuevas entidades, con necesidades y realidades diversas. Un paso fundamental es plantearse la creación de condiciones para replicar de manera exitosa y sostener lo logrado.

Las páginas previas ofrecen algunos elementos al respecto y dan cuenta de valiosos insumos que se han construido y que sientan bases para el futuro; entre ellos se presentan las contribuciones para la replicabilidad y la sostenibilidad tal como puede apreciarse en la **Figura 9**.

Figura 9. Contribuciones para la replicabilidad y la sostenibilidad



Fuente: Elaboración propia (2023).

Tres ejemplos de lo anterior son el diseño colaborativo (o codiseño) de los Planes de acompañamiento con las comunidades educativas, de un Plan de cuidado y mantenimiento de la infraestructura física educativa y el uso de bitácoras para documentar la experiencia.

Los primeros dos son procesos de planeación mediante los cuales las escuelas integran el desarrollo comunitario y el cuidado de las escuelas como parte de su

cultura institucional. En el primer caso (Plan de acompañamiento), las comunidades educativas definen sus objetivos por ciclo escolar y organizan los apoyos que requerirán por parte de la célula de acompañamiento. El segundo (Plan de cuidado y mantenimiento) invita a entender la escuela como espacio público y bien común, que debe ser cuidado por todos mediante la organización participativa.

Construir una visión de largo plazo y planear a partir de metas representan uno de los retos más importantes del Modelo Social. En algunos casos los logros han sido evidentes, impulsados por los liderazgos escolares; en otros, constituyen un desafío sobre el cual es necesario trabajar, a fin de crear procesos realmente sostenibles.

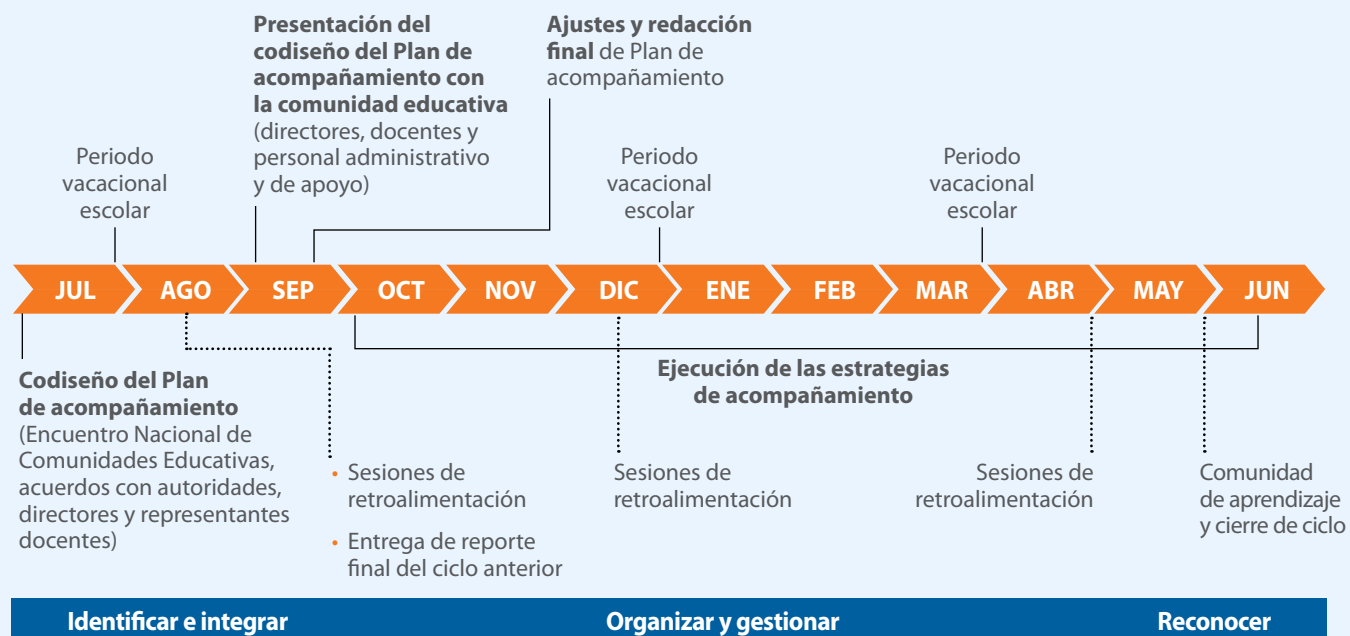
El codiseño de Planes de acompañamiento: una experiencia participativa

Una de las prácticas que contribuyen con mayor fuerza a la sostenibilidad es el desarrollo de capacidades para la planeación de procesos transformadores. Esto implica reconocer que el cambio y la mejora en el bienestar personal y colectivo deben planificarse con la participación de todos. Avanzar en ello ha sido una de las tareas más relevantes del acompañamiento, ya que se relaciona directamente con la construcción de autonomía y autogestión en las comunidades educativas, e implica

enfrentar resistencias, superar diferencias y sumar intencionalmente a todos los miembros de una comunidad educativa para potenciar las capacidades internas.

La ruta para el codiseño del Plan de acompañamiento es un proceso que se ha consolidado paulatinamente para alinearlo también a la ruta de trabajo y calendario de las escuelas. Incluye en este momento los pasos que se visualizan en la **Figura 10**:

Figura 10. Cronología del proceso continuo de acompañamiento



Fuente: [Fundación Alberto Baillères \(2022\)](#).

Como resultado de ello, en cada ciclo escolar se codiseña un Plan de acompañamiento con estructura general y objetivos generales compartidos que orientan la

acción de todo el Modelo, pero además con un diseño y objetivos específicos por escuela, que responden a los avances y necesidades de cada comunidad educativa.

Un tercer ejemplo de las estrategias que contribuyen a hacer sostenible y replicable la experiencia es la documentación. Registrar las acciones, su desarrollo, los resultados y dificultades observadas es un rasgo del Modelo Social desde sus inicios, que se ha fortalecido gradualmente. Se trata de una labor compleja que implica decidir qué documentar y cómo, e igualmente es indispensable para dar cuenta de que una iniciativa se acerca a los propósitos planteados. Las bitácoras son una de las varias herramientas utilizadas por la Fundación Alberto Baillères para este fin; aportan información, por ejemplo, sobre la forma en que se incide paulatinamente en las capacidades abordadas por el Modelo, generando aprendizajes y avanzando hacia la creación colectiva de *hábitats educativos*.

El uso de bitácoras: recuperar las voces en el proceso

Los formatos de bitácora ofrecen elementos para el monitoreo, seguimiento y rendición de cuentas; de igual forma, son una herramienta para reconocer aprendizaje y cambios cualitativos. Recoger testimonios es un recurso útil para valorar lo que los sujetos viven y piensan.

Actividad: talleres de inteligencia emocional y liderazgo.

Dirigido a: madres, padres y personas cuidadoras primarias.

Testimonio:

“Yo creo que conocer las emociones nos ayuda de muchas formas, a poder controlarlas, reaccionar mejor. A veces convives con otras personas en casa y si no sabes reconocer cómo te sientes reaccionas mal o te desquitas con personas que no debe ser, yo creo que vamos a encontrar mejores herramientas para poder manejarnos de la mejor manera.”

Capacidades vinculadas:

Cuidado personal, colectivo y ambiental: apuesta por la promoción y adopción de valores que fortalezcan una convivencia pacífica, solidaria y libre de todas las formas de violencia.

Comunicación empática y efectiva: responsabilidad y sentido ético ante un proceso comunicativo.

Cada uno de estos elementos son parte de un proceso aún abierto, cuya consolidación podrá reconocerse en las siguientes etapas del Modelo Social. De igual forma, permanecen desafíos que requieren ser atendidos principalmente para elevar las posibilidades de sostenibilidad en cada experiencia. Algunos temas a incluir en la agenda son:

- **Mantener el papel del Estado como responsable principal y garante del derecho a la educación.** Si bien la Fundación Alberto Baillères ha favorecido el desarrollo de alianzas y ha hecho posible proyectos de gran envergadura, un desafío latente es evitar que esto implique una disminución en la presencia del Estado y la atención de sus obligaciones con las escuelas.
- **Fortalecer la propuesta arquitectónica.** Al ser uno de los aportes más evidentes del Modelo Social es del mismo modo una de las dimensiones que exige mayor seguimiento para que pueda integrarse como parte de las políticas nacionales para la construcción de escuelas.
- **Afianzar la ruta de trabajo y desarrollo junto con las comunidades educativas.** Este representa tal vez el desafío más importante del Modelo Social e implica fortalecer la participación de cada vez más actores como agentes de cambio, impulsar el trabajo colaborativo e incentivar procesos de mayor autonomía, de modo que la tarea de construir y mantener *hábitats educativos* sea una labor integrada a la cultura de cada comunidad educativa.

Como se ha mostrado en este documento, recuperar y construir espacios para la educación, elevar las posibilidades de futuro, superar estigmas y hacer de las escuelas un referente social mediante una comunidad educativa fortalecida son algunos de los aportes que el Modelo Social hace a una educación de calidad para todos. Al hacerlo, contribuye de igual manera con otros objetivos que hacen posible un desarrollo sostenible: la superación de la pobreza (ODS 1), la reducción de las desigualdades (ODS 10) y la promoción de sociedades justas, pacíficas e inclusivas (ODS 16). Dichos objetivos tienen como una de sus condiciones la creación de oportunidades educativas, para la vida y el crecimiento de las personas y sus comunidades.



IV. Una mirada

hacia el futuro

“Si algo nos ha unido en el último año y medio es nuestra sensación de vulnerabilidad sobre el presente y la incertidumbre sobre el futuro. Ahora sabemos, más que nunca, que se necesitan medidas urgentes para cambiar el rumbo de la humanidad y salvar el planeta de nuevas alteraciones. Pero esta acción debe ser a largo plazo y combinarse con un pensamiento estratégico.”

Comisión Internacional sobre los Futuros
de la Educación ([UNESCO, 2022b](#))



Foto 12: El bienestar de niñas y niños es el eje de todo proceso educativo.

IV. Una mirada hacia el futuro

Estos primeros años de la colaboración entre la UNESCO y la Fundación Alberto Baillères han consolidado las coincidencias que le dieron origen y han mostrado el valor del Modelo Social como una iniciativa cuyo desarrollo vale la pena impulsar y acompañar. La propia experiencia de la Fundación y de otras organizaciones sociales en América Latina permite reconocer posibles líneas de acción para una mirada de futuro y una agenda compartida. Estas son algunas de ellas, a las que la UNESCO México se suma con entusiasmo:

Contribuir a las políticas públicas. Los avances del Modelo Social revelan aspectos que pueden contribuir con el desarrollo de políticas públicas en educación. Lograrlo es una labor de mediano plazo que requiere involucrar de forma más estrecha a instituciones y autoridades, reforzar su participación en las distintas dimensiones del Modelo y alimentar sus acciones con el conocimiento derivado de esta experiencia. La estrategia para crear alianzas sociales amplias y diversas, y la innovación en el diseño arquitectónico y de mobiliario son contribuciones que pueden enriquecer las políticas públicas actuales.

Consolidar la transformación de entornos escolares y la creación de comunidades de aprendizaje. El trabajo de acompañamiento y la propuesta formativa del Modelo Social han sentado las primeras bases de organización y articulación en las comunidades educativas. Las acciones de los siguientes años deben orientarse a mantener este esfuerzo y asegurar que “su gobernanza y su cultura estén en consonancia con los principios del desarrollo sostenible” (UNESCO, 2020a, p. 29). La participación democrática en la toma de decisiones, la creación de comunidades de aprendizaje dentro de las escuelas y con otras comunidades, el desarrollo de proyectos con un enfoque de desarrollo sostenible, y otras más, son líneas de trabajo que harán más sólidas y duraderas las experiencias generadas.

Esta tarea amerita enriquecer su propuesta formativa y la metodología “Descubrimiento y movimiento”®, así como la consolidación de los *Planes de acompañamiento* y de la operación de las *células de acompañamiento*. Esta figura es especialmente importante dada la escasa producción de conocimiento sobre métodos y estrategias para acompañar de forma integral a una comunidad educativa. Su carácter flexible, multidisciplinario y basado en alianzas es una promesa para el propio Modelo y para otras experiencias similares.

Fortalecer capacidades de las y los educadores. Como se ha planteado en la Agenda 2030 y ha demostrado el Modelo, apostar por el desarrollo de las y los docentes es una condición para dinamizar procesos de cambio y hacerlos sostenibles. Impulsar los liderazgos del magisterio, fortalecer sus capacidades y sumarse a las iniciativas de cambio que promueven desde sus realidades específicas es sin duda una labor central para el futuro inmediato.

Afianzar la participación ciudadana y empoderar a las infancias y las juventudes. El Modelo tiene a la participación como un componente indispensable de su acción, por lo que afianzar los procesos participativos que



se han iniciado es otra de las tareas centrales. Esto exige de forma especial ampliar la acción de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, de modo que sean protagonistas en los procesos de cambio y en la construcción del bienestar personal y colectivo.

Incluir un enfoque de diversidad. La extensión del Modelo a nuevas entidades hace necesaria una mirada desde la diversidad, que incluya el reconocimiento de las culturas que habitan cada espacio, sus prácticas específicas, sus valores y sus necesidades de desarrollo.

Impulsar una perspectiva de género. Una condición para lograr transformaciones profundas y sostenibles es crearlas desde una perspectiva de inclusión y equidad. El género ha sido un elemento con fuerte presencia en los primeros años del Modelo Social: las madres y las abuelas se revelaron como valiosas agentes de cambio, cuya contribución puede y debe consolidarse en el futuro. Una perspectiva de género se hace indispensable para potenciar la acción de mujeres, niñas y jóvenes, pero también como una vía para construir relaciones de solidaridad, inclusión y respeto entre todos los integrantes de una comunidad educativa.

Los próximos años representan una oportunidad para cristalizar los avances hasta ahora logrados y para explorar estos y otros nuevos caminos. Al hacerlo, el Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères confirma que innovar para transformar es una tarea permanente que se realiza en equipo y que requiere reimaginar constantemente su práctica. Esta visión se constituye en una vía específica y prometedora para construir futuros mejores y hacer del mundo un espacio más justo y equitativo.

Foto 13: *Todo proceso de transformación requiere dar voz a las niñas, niños y jóvenes, como constructores de su presente y futuro.*

Referencias

Fundación Alberto Baillères (2022). *Documentos internos*. Ciudad de México: Fundación Alberto Baillères.

Fundación Alberto Baillères / UNESCO (2021). *Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères. Una propuesta para el fortalecimiento de comunidades educativas*. Ciudad de México: UNESCO México. <https://www.fundacionalbertobailleres.org/publicaciones>. Recuperado el 12 de mayo de 2023.

INIFED (2018). *Comunicado 53.- Avances en la reconstrucción, a un año de los sismos de septiembre de 2017*. Ciudad de México: INIFED. <https://www.gob.mx/inifed/prensa/comunicado-53-avances-en-la-reconstruccion-a-un-ano-de-los-sismos-de-septiembre-de-2017?idiom=es>. Recuperado el 8 de diciembre de 2021.

ONU (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución 70/1 aprobada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015. París: ONU.

Secretaría de Educación Pública (2022). *Sistema de Información y Gestión Educativa, ciclo escolar 2021-2022*. Ciudad de México: SEP. <https://siged.sep.gob.mx/SIGED/>. Recuperado el 18 de septiembre de 2022.

UNESCO (2022a). *Inclusión y educación: todos y todas sin excepción. Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2020. América Latina y el Caribe. Mensajes clave y recomendaciones*. París: UNESCO/SUMMA.

UNESCO (2022b). *Reimaginar juntos nuestros futuros. Un nuevo contrato social para la educación*. España: UNESCO/Fundación SM.

UNESCO (2020a). *Educación para el Desarrollo Sostenible. Hoja de Ruta*. París: UNESCO.

UNESCO (2020b). *Educación no formal. Desarrollo sostenible y la Agenda de Educación 2030*. Ciudad de México: UNESCO.

UNESCO (1996). *La educación encierra un tesoro*. París: UNESCO.

Índices

Tablas

Tabla 1. Acciones para impulsar el logro de metas educativas globales	18
Tabla 2. Elementos básicos del Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères	23
Tabla 3. Vinculación de los ODS y metas 2030 con el Modelo Social	25
Tabla 4. Localidades y escuelas participantes en el Modelo Social	26
Tabla 5. Estrategias de acompañamiento desarrolladas durante 2022	46
Tabla 6. Organizaciones aliadas integradas al Modelo Social	48
Tabla 7. Historial de matrícula. Preparatoria Oficial 94	58
Tabla 8. Porcentaje de reprobación/aprobación Semestre I. Preparatoria Oficial 94	58
Tabla 9. Ejemplos de experiencias y proyectos en el marco del Modelo Social	60

Figuras

Figura 1. Modelo Social de la Fundación Alberto Baillères	24
Figura 2. Síntesis de alianzas en torno al Modelo Social	31
Figura 3. Principales momentos en los procesos de apropiación	39
Figura 4. Metodología “Descubrimiento y Movimiento®”	43
Figura 5. Tipo de estrategias de acompañamiento implementadas por el Modelo Social	45
Figura 6. Conformación de las células de acompañamiento sociocomunitario	47
Figura 7. Experiencias de las organizaciones aliadas	50
Figura 8. Población directa e indirectamente beneficiada (2022)	55
Figura 9. Contribuciones para la replicabilidad y la sostenibilidad	62
Figura 10. Cronología del proceso continuo de acompañamiento	63

Fotografías

- Foto 1:** Atender las necesidades educativas de cada niña o niño es una condición para el desarrollo sostenible. **17**
- Foto 2:** La colaboración entre gobiernos y ciudadanos es una condición para enfrentar desafíos globales y locales. **19**
- Foto 3:** El derecho a la educación incluye la existencia de espacios dignos, que contribuyan a un mejor aprendizaje. **22**
- Foto 4:** Innovar incluye entender los espacios escolares como oportunidad para el desarrollo de toda la comunidad educativa. **37**
- Foto 5:** Apropiarse de los espacios escolares permite imprimirles identidad y expresarse a través de ellos. **40**
- Foto 6:** Acompañar en el desarrollo es impulsar espacios de encuentro, cuidado mutuo y aprendizaje. **41**
- Foto 7:** La creación de huertos escolares es uno de los proyectos que integran a las comunidades educativas. **46**
- Foto 8:** Auditorios, plazas cívicas y bibliotecas son oportunidades para convivir, aprender y vincularse como comunidad. **55**
- Foto 9:** Favorecer que niñas, niños y jóvenes concluyan sus estudios y amplíen sus horizontes educativos es un aporte del Modelo Social. **58**
- Foto 10:** Los espacios deportivos y de convivencia son también oportunidades de aprendizaje y desarrollo. **59**
- Foto 11:** Un impacto que ayuda a la sostenibilidad es la articulación entre comunidades para enriquecerse y aprender juntas. **61**
- Foto 12:** El bienestar de niñas y niños es el eje de todo proceso educativo. **68**
- Foto 13:** Todo proceso de transformación requiere dar voz a las niñas, niños y jóvenes, como constructores de su presente y futuro. **69**

