



Fundación Lemann

trabaja para reducir las carencias de la educación brasileña

La **Fundación Lemann** es una organización familiar que colabora con iniciativas de mejora de la educación pública en todo Brasil y apoya a personas y organizaciones comprometidas en resolver grandes desafíos sociales. En los últimos años ha actuado identificando problemas y participando en la creación de organizaciones (*venture builder*) que puedan ofrecer soluciones.

Fundación Lemann

trabaja para reducir las carencias de la educación brasileña



UBICACIÓN:

Nacional – Brasil



ALIADOS PRINCIPALES:

Cofinanciadores:

- Imaginable Futures
- Instituto Natura



DURACIÓN:

2002

– presente



MOTIVACIÓN/PROBLEMA A RESOLVER:

Favorecer la educación pública de calidad y la formación de liderazgos de impacto social.



APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Estrategia y/o modelo de negocios.
- Gestión financiera.
- Transferencia e intercambio de conocimiento y experiencia.



SECTORES:

- Educación
- Desarrollo económico y social



TIPO DE INVERSOR/ SILO:

Fundación



ODS ABORDADOS



BENEFICIARIOS FINALES:

Alumnos de escuelas públicas de todo Brasil.



TIPO DE FINANCIACIÓN:

Donación

IMPACTO CLAVE:

El Instituto Reúna, auspiciado por Fundación Lemann, tiene un papel estratégico en el desarrollo de conocimientos y servicios técnico pedagógicos para la enseñanza y el aprendizaje en cuatro frentes de actuación: formación, material didáctico, currículo y evaluación. Además construye herramientas y contenidos prácticos alineados a la Base Nacional Común Curricular (BNCC).





ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Brasil es un país enorme, en territorio, en diversidad y también en desafíos, uno de ellos el de estar entre los diez países más desiguales del mundo. Para romper el ciclo permanente de desigualdad la educación es fundamental y Brasil ha conseguido avanzar en el acceso a la educación pública, pero ahora se enfrenta a una gran crisis de aprendizaje. Una educación pública de baja calidad perpetúa desigualdades y produce injusticias.

La educación básica supone uno de los mayores déficits de este escenario: en la actualidad un 48 % de los niños no saben leer a los 10 años de edad. Hoy, de cada 100 niños que entran en la educación básica, 89 concluyen la Enseñanza Primaria, 78 concluyen la Enseñanza Fundamental II y solo 65 concluyen la Enseñanza Secundaria en la edad prevista. Según estas tendencias, solo el 29,1 % de los alumnos tendrá un conocimiento adecuado de la Lengua Portuguesa, y el 9,1% de Matemática.

La Fundación Lemann nació en 2002 con una visión centrada en las personas. Cree que es por medio de las personas que Brasil conseguirá resolver sus principales desafíos sociales, por ello actúa en dos frentes: educación pública de calidad y apoyo al desarrollo de liderazgos para la resolución de desafíos colectivos.

En educación pública tiene proyectos con profesores, gestores escolares, secretarías de educación y gobiernos para lograr un aprendizaje de calidad con equidad. En liderazgo apoya centenares de talentos, líderes y organizaciones que trabajan para la transformación social. Actúa en todo el territorio nacional y cuenta con un equipo de cerca de 60 personas.

“Todo lo que hacemos es creer en el potencial que tienen las personas. Apostando a las personas conseguimos potenciar la transformación del país. Esta visión permea todo lo que realizamos y apoyamos en la Fundación.” Aline Okada, responsable del área de Colaboraciones de la Fundación Lemann.



La Fundación Lemann nació en 2002 con una visión centrada en las personas. Cree que es por medio de las personas que Brasil conseguirá resolver sus principales desafíos sociales.

En este caso se revisa el enfoque de *venture builder*¹ de la fundación, a través del cual participa en la creación de soluciones para las carencias y problemas identificados.



DESCRIPCIÓN

La Fundación Lemann busca ampliar el potencial de las personas por medio de la educación pública de calidad, ofreciendo a cada alumno la oportunidad de aprendizaje y formación para el futuro.

Para responder a este desafío junto al sector público, que atiende cerca del 80 % de los jóvenes matriculados, la Fundación apoya iniciativas con foco en la alfabetización y perfeccionamiento de prácticas y procesos pedagógicos y de gestión de las redes de educación, en las etapas de la educación básica.

Hoy colabora con más de cincuenta redes municipales y estatales de educación, apoyando sus modelos de gestión, formación y currículo para garantizar que todos los niños sepan leer y escribir a la edad correcta. Tales redes suman más de dos millones de alumnos beneficiados.

La Fundación también apoya la producción de pruebas y conocimiento para la toma de decisiones y promueve iniciativas que colaboren con el desarrollo de políticas públicas estructuradoras para la educación, como la Base Nacional Curricular Común, como forma de garantizar los cimientos de una educación de calidad, para todos los niños brasileños.

En materia de liderazgo, la Fundación Lemann también busca atraer e invertir en personas empeñadas en marcar la diferencia en muchos temas sociales: educación, salud, gestión pública, sustentabilidad y seguridad. Para estos fines actúa de tres formas.

La primera es invirtiendo en la formación de personas para la causa y garantizando mayor atractivo y competitividad en las carreras de impacto social. La segunda es creando más oportunidades de actuación, es decir, aumentando el número de espacios o mejorando los procesos de entrada ya existentes, aparte del trabajo de fortalecimiento de organizaciones dedicadas a generar impacto social.



La Fundación Lemann busca ampliar el potencial de las personas por medio de la educación pública de calidad, ofreciendo a cada alumno la oportunidad de aprendizaje y formación para el futuro.

¹ Las *venture builders* son organizaciones dedicadas a producir nuevas empresas, a las que ayudan a crecer y tener éxito.

Y, por último, fortaleciendo el ecosistema, buscando articular un ambiente administrativo, económico y jurídico favorable en el sector público para potenciar la actuación de las personas.

La Fundación también actúa apoyando y fomentando otras organizaciones de impacto social desde sus comienzos, lo que la llevó a evolucionar desde el aporte de donaciones para proyectos hasta constituirse en facilitadora del impacto social, actuando como financiadora y gestora de un portafolio de organizaciones estratégicas para alcanzar la transformación social que el país necesita.

“Hace algunos años entendimos que nuestro papel, además de la donación, es el de apoyar y acompañar el retorno generado con el recurso y apoyo realizados. Lo que significa también invertir recursos y esfuerzos en la captación y fortalecimiento institucional de las organizaciones apoyadas para que ellas puedan crecer, ampliar su impacto y garantizar su sostenibilidad.” Aline Okada.

La Fundación Lemann también ha identificado brechas importantes para la transformación donde todavía no existen liderazgos claros actuando. Esto la llevó a buscar formas de crear y/o apoyar soluciones que llenasen esas lagunas, actuando como *venture builder*. Comenzó a crear soluciones que pudiesen identificar y apoyar una organización que ya existiese para asumir un nuevo desafío, incubar una idea, replicar un programa ya existente o incluso apoyar la construcción de una nueva organización, independiente de la Fundación.

Un ejemplo emblemático es el **Instituto Reúna**, que nació en 2019. Puesto que la Base Nacional Común Curricular fue aprobada por el Consejo Nacional de Educación en 2017, la Fundación sabía que la implementación de sus directrices y parámetros en todo Brasil sería indispensable. Esa implementación involucra muchos aspectos, como adecuación en el material escolar, currículum, gestión escolar y formación de profesores.

La Fundación Lemann entendió que la solución más adecuada sería apoyar la construcción de una nueva organización, por no existir aún ninguna que actuara en este tema. Así surgió el Instituto Reúna, diseñado y financiado en colaboración con Imaginable Futures², con el objetivo de desarrollar conoci-

La Fundación Lemann entendió que la solución más adecuada sería apoyar la construcción de una nueva organización, por no existir aún ninguna que actuara en este tema.

² Fondo de inversión filantrópico en educación del Omidyar Group (<https://www.imaginablefutures.com/>)

miento y servicios técnico pedagógicos para la enseñanza y aprendizaje y contribuir a hacer el sistema educacional más coherente.



IMPLEMENTACIÓN

La implementación del modelo de *venture builder* tiene básicamente tres etapas:

- 1... Identificación del problema y lectura de la situación: análisis y comprensión detallada sobre el problema a ser abordado;
- 2... Análisis comparativo externo: investigación activa de organizaciones en otros países que actúan para tratar ese problema;
- 3... Estructuración e implementación de la mejor solución, que puede ser identificar y apoyar una organización que ya existe, incubar una idea dentro de la Fundación, desarrollar una subsidiaria o crear una nueva organización.

En los casos en los que todavía no existen organizaciones que se enfoquen en soluciones a las brechas identificadas, la Fundación busca personas que puedan liderar la estructuración e implementación de una nueva organización, ayuda a buscar cofinanciadores y ofrece apoyo en la estructuración inicial de la organización.

Para el Instituto Reúna, la Fundación percibió que uno de los desafíos de la implementación de la BNCC sería la creación de herramientas y contenido técnico pedagógico, dando apoyo y soporte a secretarías y gobiernos. Quedó expuesta así la posibilidad de viabilizar la construcción de una solución para este desafío.

Buscó entonces ejemplos internacionales de organizaciones que actúan con propuestas parecidas y encontró, en Estados Unidos, el Student Achievement Partners (SAP), que sirvió de inspiración y apoyó para la estructuración del modelo de negocios del Instituto Reúna.

Comenzó a crear soluciones que pudiesen identificar y apoyar una organización que ya existiese para asumir un nuevo desafío, incubar una idea, replicar un programa ya existente o incluso apoyar la construcción de una nueva organización, independiente de la Fundación.

Para la implementación, por ser una organización que todavía no existía, la Fundación buscó un líder con las habilidades y competencias para impulsar y orientar una iniciativa de cero, una persona responsable que tuviese alta capacidad de transitar entre educadores, además de ser un referente dentro del sector.



Financiamiento a la medida

Para el modelo de *venture builder*, el valor aportado se define según el alcance de la solución propuesta. La inversión realizada por la Fundación es siempre a través de donación, incluso en casos de apoyo a proyectos de empresas.

El Instituto Reúna, creado en 2019, tiene a la Fundación Lemann como principal financiador. El apoyo es calculado de acuerdo con el costo anual de mantenimiento, además del de los proyectos que aseguran la consecución de los objetivos estratégicos de la Fundación.

La Fundación también fomenta conexiones con financiadores potenciales, incentivando así la sustentabilidad financiera. En el caso de Reúna, la Fundación presentó el Instituto a Imaginable Futures, que pasó a ser su coinversionista.



La Fundación también fomenta conexiones con financiadores potenciales, incentivando así la sustentabilidad financiera.



Apoyo no financiero

El apoyo no financiero incluye:

- ... Transferencia del conocimiento y experiencia de la Fundación sobre las carencias identificadas, así como análisis comparativos mapeados y sistematizados.
- ... Apoyo en la estructuración de la organización, del modelo de negocio y la selección del equipo, con facilitación de contactos y conocimiento.
- ... Conexión con potenciales cofinanciadores alineados con la iniciativa.

En el caso de Reúna, tras su estructuración, la Fundación hizo un acompañamiento en tres dimensiones:

- ... El equipo de Desarrollo Institucional apoyó la construcción de su estructura de gestión institucional (financiera, administrativa y de recursos humanos), los reportes para el Consejo de la Fundación y la gestión de conformidad (por ejemplo en la emisión de su código de conducta, que es el mismo utilizado por la Fundación).
- ... El equipo de Políticas Educativas hace acompañamiento quincenal para apoyar la consecución de las metas internas y la garantía de mantenimiento de la calidad de las entregas realizadas, alineando las principales estrategias del equipo.
- ... El equipo de Colaboraciones apoya el fortalecimiento institucional desde su período de estructuración del modelo de negocios, en la planificación estratégica de corto y mediano plazos y en la revisión de su teoría de cambio.



RESULTADOS

El Instituto Reúna ha demostrado tener un papel estratégico en el desarrollo de conocimientos y servicios técnico pedagógicos para la enseñanza y el aprendizaje en cuatro frentes de actuación: formación, material didáctico, currículo y evaluación. Y lo ha logrado construyendo herramientas y contenidos prácticos alineados a la BNCC, aglutinando lo mejor de las experiencias nacionales e internacionales y potenciando una red de colaboradores para actuar en la transformación de la educación.

Entre las principales realizaciones hasta el momento, se destacan:

- ... La creación de los “Mapas de Foco de la BNCC” (priorizados por el contexto de la pandemia), herramienta que ayuda en la priorización de los aprendizajes con foco en el desarrollo integral y la claridad sobre la progresión de las habilidades de la Enseñanza Primaria.
- ... Desarrollo de herramientas para apoyar la elaboración de currículos de Enseñanza Secundaria alineados a la BNCC, llamadas “Matrices Curriculares”, en colaboración con la Fundación Roberto Marinho.

- ... Planes de formación de profesores alineados a la BNCC;
- ... Participación activa en “Skills for Prosperity”, programa que busca promover el crecimiento socioeconómico por medio de la mejora de la enseñanza de la lengua inglesa, en colaboración con el Gobierno Británico y la Asociación Nova Escola.



APRENDIZAJES Y PERSPECTIVAS

La Fundación percibió que es muy importante que el proceso de elección y definición del liderazgo sea cauteloso, paciente y centrado en las demandas reales de la iniciativa y de aquello que se espera de ella, como compromiso en la construcción de una solución relevante para el ecosistema. Eso es importante para la capacidad de generación de impacto de la organización.

“La elección del liderazgo es fundamental en este proceso. Traer una persona de perfil emprendedor, que consiga aportar su visión y construir la estrategia de la organización de cero.”
Aline Okada.



El Instituto Reúna ha demostrado tener un papel estratégico en el desarrollo de conocimientos y servicios técnico pedagógicos para la enseñanza y el aprendizaje.

Cuando la organización está estructurándose, tener muchos cofinanciadores puede volver el proceso lento por tener que conciliar muchas partes. En esta etapa es importante entender a quién tiene sentido traer para construir la visión y la misión de la solución y apoyar la estructuración del proyecto. Una vez la organización está establecida, con el liderazgo definido, se vuelve función de este liderazgo definir una estrategia de captación para atraer nuevos financiadores.

Y la organización apoyada necesita estar comprometida de verdad con cualquier apoyo no financiero realizado. Para eso, la Fundación propone un acuerdo de compromiso en el que el liderazgo se compromete a participar, dedicar tiempo y comprometerse activamente con el apoyo recibido. De esta forma, el proceso de fortalecimiento institucional es conducido junto con el liderazgo de la organización en puntos estructuradores y estratégicos para la capacitación interna de la organización, que la ayudará a estar más preparada para alcanzar sus resultados de impacto.