



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TESIS DE POSTGRADO**

**MODELO DE ARTICULACIÓN DE STAKEHOLDERS PARA  
PROMOVER LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE  
EN EDUCACIÓN**

**SUSTENTADO POR:**

**ROSLIN ALEJANDRA SOLENO MELARA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**TEGUCIGALPA, HONDURAS, C. A.**

**JULIO 2017**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA**

**MODELO DE ARTICULACIÓN DE STAKEHOLDERS PARA  
PROMOVER LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE  
EN EDUCACIÓN**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE  
LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

**ASESOR**

**JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA ALVARENGA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**ALBERTINA NAVARRO**

**FRANCISCO MOLINA**

**NADINA MAZZONI**



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**MODELO DE ARTICULACIÓN DE STAKEHOLDERS PARA  
PROMOVER LA INVERSIÓN SOCIALMENTE  
RESPONSABLE EN EDUCACIÓN**

**ROSLIN ALEJANDRA SOLENO MELARA**

**Resumen**

La presente tesis tuvo como propósito plantear elementos de comunicación que permitieran diseñar un modelo de articulación aplicable a distintos stakeholders de la Secretaría de Educación de Honduras, con el objetivo de promover una inversión socialmente responsable en educación con impacto en prioridades reales del sistema. En esta investigación se utilizó un enfoque mixto, de alcance descriptivo, de corte transversal y no experimental, que tomó como referencia el proyecto de Empresarios por la Educación Honduras (ExE Honduras), para describir buenas prácticas que han hecho de este un ejemplo de articulación y comunicación interinstitucional mejorando la inversión que el sector privado realiza en educación en el marco de su Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La investigación reveló un incremento de más del 30% en el interés de trabajo conjunto con la Secretaría por parte de este grupo de stakeholders desde que forman parte del proyecto, y que más del 50% de la muestra valora altamente la comunicación personalizada y los espacios de interacción y coordinación. Finalmente, se identifica que el 100% de la muestra desea recibir asesoría por parte de la Secretaría para mejorar su inversión en educación. Concluyendo así que existen elementos de comunicación con alta relevancia para este grupo de stakeholders, mismos que son aplicables para crear vínculos comunicacionales con otros grupos de stakeholders, por lo que pueden integrarse en un modelo de articulación común, realizando ajustes según cada grupo.

**Palabras Clave:**

Articulación, Educación, Responsabilidad Social, Stakeholders, Vínculo Comunicacional



**GRADUATE SCHOOL**

**STAKEHOLDERS LINKAGE MODEL TO PROMOTE**

**SOCIALLY RESPONSIBLE INVESTMENT IN THE**

**EDUCATIONAL FIELD**

**ROSLIN ALEJANDRA SOLENO MELARA**

**Abstract**

This research aimed to expose communicational elements that allowed to design an applicable model of articulation for several different Stakeholders of the Ministry of Education of Honduras, with the objective of promoting a socially responsible investment in the educational field, having an impact on actual priorities of this system. This study made use of a mixed approach, with a descriptive scope, transversal, non-experimental type of research that took as reference the project “Empresarios por la Educación Honduras (ExE Honduras)”. By using this research design, it is intended to describe good practices that had made this project an example of articulation and interinstitutional communication, improving the private sector’s investment done on education in the framework of its corporate social responsibility (CSR). This research showed an increase of more than 30% on the interest of this group of stakeholders in having collaborative work with the Ministry of Education since they became part of the project. On the other hand, more than 50% of the sample highly qualifies the personalized communication, spaces of interaction and coordination. Finally, it has been found that a 100% of the sample looks forward to receive assessment from the Ministry of Education to improve their investment on the educational field. It was concluded that there are communicational elements with high relevance for this group of stakeholders that can be applied to other groups in order to create a communicational linkage with them in the framework of an articulation model that adjusts to each stakeholder group.

**Key Words:** Articulation, Education, Social Responsibility, Stakeholders, Communicational Linkage

## **DEDICATORIA**

A Dios, por el momento y las personas idóneas.

A mis madres, por su paciencia, amor y apoyo incondicional. Por plantar la semilla y cuidar del árbol.

A mis hijos, por su comprensión y amor. Porque aún sin saberlo han sido el “por”, el “cómo” y el “para qué”.

A Mauricio por su amor, paciencia, incondicionalidad y noches en vela. Porque esto es de ambos.

A mi padre, por hacerme ver que sólo se requiere empezar.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi hermano por su tiempo y ayuda en momentos críticos, y a mi papá Andrés por el buen humor y los consejos.

Al asesor metodológico Doctor José Mejía, y a los que asesoraron temáticamente, por su tiempo, conocimientos, ideas y apoyo durante todo el proceso de la investigación.

A la Secretaría de Educación por mostrarme que la comunicación puede trascender a una herramienta de gestión para generar impacto social tangible. Además por poner en mi camino a personas que me han dejado grandes aprendizajes de vida.

A los miembros de Empresarios por la Educación Honduras, que me han demostrado que en Honduras existe voluntad de hacer las cosas bien.

A la MERECE y ASJ por recordarme que existe el interés de otros actores sociales en construir juntos un modelo eficaz de articulación de la cooperación.

A Dios. Por todo.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>1</b>
I.1 INTRODUCCIÓN .....	1
I.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
I.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	7
I.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA .....	7
I.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	8
I.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
I.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
I.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
I.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
I.6 DECLARACIÓN DE VARIABLES .....	13
I.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
II.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	14
II.1.1 ENTORNO SOCIOECONÓMICO.....	14
II.1.2 ENTORNO POLÍTICO.....	15
II.1.3 COOPERACIÓN AL DESARROLLO (NACIONAL E INTERNACIONAL) EN EDUCACIÓN .....	16
II.1.4 MICROENTORNO (SEDUC) .....	18
II.2 TEORÍA DE SUSTENTO. ....	20
II.2.1 ANÁLISIS DE LAS METODOLOGÍAS .....	20
II.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS METODOLOGÍAS A EMPLEAR.....	28
II.3 CONCEPTUALIZACIÓN.....	29
II.4 MARCO LEGAL.....	30
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>31</b>



III.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	31
III.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	33
III.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
III.4 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN. ....	37
III.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	37
III.5.1 POBLACIÓN.....	38
III.5.2 MARCO MUESTRAL .....	38
III.5.3 MUESTRA.....	38
III.5.4 UNIDAD DE ANÁLISIS .....	38
III.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	39
III.6.1 INSTRUMENTOS.....	39
III.7 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
III.7.1 FUENTES PRIMARIAS .....	40
III.7.2 FUENTES SECUNDARIAS .....	40
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>42</b>
IV.1 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	42
IV.2 VÍNCULO COMUNICACIONAL.....	55
IV.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	58
IV.4 APLICABILIDAD.....	64
IV.4.1 ELEMENTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO “EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN HONDURAS” RELEVANTES PARA SU GRUPO DE STAKEHOLDERS. ....	66
IV.4.2 ELEMENTOS QUE PUEDEN PERMITIR EL ESTABLECIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO DE VÍNCULOS COMUNICACIONALES CON DISTINTOS STAKEHOLDERS.....	70
IV.4.3 PROPUESTA DE DISEÑO DE MODELO .....	72
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
V.1 CONCLUSIONES.....	81

V.2 RECOMENDACIONES .....	81
V.3 CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO.....	83
REFERENCIAS .....	86
ANEXOS .....	90
ANEXO 1. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN....	90
ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA .....	91
ANEXO 3. GUÍA PARA CUESTIONARIO.....	93
GLOSARIO.....	96

## **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	32
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	33
TABLA 3. MATRIZ DE MAPA DE STAKEHOLDERS .....	73
TABLA 4. MATRIZ DE COMUNICACIÓN CON LOS GRUPOS DE STAKEHOLDERS SEGÚN SU ROL. ....	74
TABLA 5. CONCLUSIONES.....	81
TABLA 6. CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO.....	83

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1. DIAGRAMA SAGITAL DE LAS VARIABLES .....	13
FIGURA 2. ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO NACIONAL PARA EDUCACIÓN. ....	14
FIGURA 3. NIVEL DE UTILIDAD DE LAS DISTINTAS FORMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE LA SEDUC Y LOS MIEMBROS DE EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN...44	44
FIGURA 4. CONOCIMIENTO DE LA MESA DE EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN. .....	45
FIGURA 5. PORCENTAJE DE MIEMBROS DE EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN QUE CONOCEN LA MESA Y FORMAN PARTE DE ELLA. ....	45
FIGURA 6. PORCENTAJE DE EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN QUE CONOCE ALGÚN SISTEMA DE LA SEDUC.....	47

FIGURA 7. CONOCIMIENTO Y USO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA SEDUC POR PARTE DE LOS MIEMBROS DE EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN. ....	48
FIGURA 8. RUBROS EN QUE INVIERTEN LOS EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN. ....	49
FIGURA 9. LA COMUNICACIÓN EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN-SEUDUC PARA BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE EN EDUCACIÓN. ....	50
FIGURA 10. NIVEL DE INTERÉS DE LAS EMPRESAS EN TRABAJAR SUS PROYECTOS DE RSE JUNTO A LA SEDUC (PREVIO A FORMAR PARTE DE EXE). 51	
FIGURA 11. NIVEL DE INTERÉS ACTUAL DE LAS EMPRESAS MIEMBRO DE EXE PARA TRABAJAR SUS PROYECTOS DE RSE JUNTO A LA SEDUC. ....	51
FIGURA 12. NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA EXPERIENCIA EN EL MARCO DE EXE. ....	52
FIGURA 13. NIVEL DE ACOMPAÑAMIENTO RECIBIDO POR LA SEDUC PREVIO A FORMAR PARTE DE EXE. ....	53
FIGURA 14. NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL SIIPPE. ....	54
FIGURA 15. PERCEPCIÓN DE UTILIDAD DEL SIIPPE POR PARTE DE LOS EXE. ....	54
FIGURA 16. PERCEPCIÓN SOBRE LA OBJETIVIDAD Y TRANSPARENCIA DE LOS DATOS ENTREGADOS. ....	55
FIGURA 17. ANTIGÜEDAD EN EL PROYECTO DE EXE. ....	56
FIGURA 18. UTILIDAD DE FORMAR PARTE DE LA MESA DE EXE. ....	57
FIGURA 19. PARTICIPACIÓN PROMEDIO EN LA MESA. ....	58
FIGURA 20. DOCUMENTOS MARCO NACIONALES E INTERNACIONALES CONOCIDOS POR LOS EXE, PARA UNA MEJOR INVERSIÓN EN EDUCACIÓN. ....	59
FIGURA 21. RELACIÓN CONOCIMIENTO-USO DEL DOCUMENTO PARA EL ODS4. ....	60
FIGURA 22. RELACIÓN CONOCIMIENTO-USO DEL DOCUMENTO PARA LAS METAS EDUCATIVAS 2021. ....	60
FIGURA 23. RELACIÓN CONOCIMIENTO-USO DEL DOCUMENTO PARA LA VISIÓN DE PAÍS Y PLAN DE NACIÓN. ....	61
FIGURA 24. PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE CONOCEN LOS INDICADORES EDUCATIVOS A LOS QUE CONTRIBUYEN. ....	62
FIGURA 25. PORCENTAJE DE MIEMBROS DE EXE QUE FORMAN PARTE DE FUNDAHRSE. ....	62

FIGURA 26. EMPRESARIOS POR LA EDUCACIÓN CON INTERÉS DE RECIBIR ASESORÍA Y/O ACOMPAÑAMIENTO DE LA SEDUC PARA MEJORAR SU INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN EDUCACIÓN.....	63
FIGURA 27. PLAN DE ACCIÓN PARA CONCRETAR UN MODELO DE ARTICULACIÓN DE DISTINTOS STAKEHOLDERS DE LA SEDUC PARA PROMOVER LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN EDUCACIÓN.....	65
FIGURA 28. ESPACIOS DE SIGNIFICACIÓN DE LA SEDUC, APLICABLES AL MODELO POR PÚBLICOS. ....	75
FIGURA 29. ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN PERMANENTES EN EL MODELO PROPUESTO.....	77
FIGURA 30. CICLO CONTINUO DE COMUNICACIÓN PARA LA ORIENTACIÓN DE LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN EDUCACIÓN.....	78
FIGURA 31. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO DE ARTICULACIÓN DE STAKEHOLDERS BASADA EN VÍNCULOS COMUNICACIONALES.....	79
FIGURA 32. CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	80



# **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **I.1 Introducción**

La presente investigación busca generar las bases para una propuesta para diseñar un modelo de articulación de Stakeholders de la Secretaría de Educación de Honduras, con el objetivo de promover entre ellos una inversión socialmente responsable y con impacto real en el sector educativo. La propuesta del modelo se fundamenta en la teoría de los vínculos comunicacionales, y los efectos positivos que estos pueden llegar a tener debido al beneficio mutuo que se percibe por ambas partes. Además tiene un fuerte componente de comunicación corporativa y la responsabilidad social de las organizaciones como parte del buen gobierno corporativo.

Uno de los retos más fuertes gira alrededor del paradigma social que existe acerca de las instituciones estatales, y sobre todo de la reputación que la Secretaría de Educación históricamente ha tenido, dificultando en primera instancia la apertura para la creación de estos vínculos, que en gran parte se alimentan de la confianza entre las partes.

Actualmente la Secretaría de Educación cuenta con el Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras”, que ha logrado crear estos vínculos con el sector empresarial que tiene inversión en el sector educativo en el marco de su responsabilidad social. Es entonces, un punto focal sobre el cual se puede levantar información relevante a través de instrumentos inherentes a un diseño de investigación mixto, que permita describir algunos elementos de comunicación relevantes que permitan diseñar de manera general, un modelo de articulación aplicable a distintos grupos de stakeholders para crear vínculos comunicacionales.

El diseño de este modelo, proporcionaría a la Secretaría de Educación, un instrumento en el que la comunicación se convierte en una herramienta de gestión de la cooperación, mediante la articulación y vinculación con stakeholders para mejorar el impacto de su inversión en educación.

## I.2 Antecedentes del problema

La Real Academia Española (2017), define la reputación como “la opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo”, con base en lo anterior, se puede decir que la opinión pública constituye gran parte de la reputación de una institución o figura de interés nacional. En este sentido, se establece que la reputación corporativa se construye a través de las relaciones con los públicos que rodean a la institución, a mayor acumulación de capital de confianza y ética, mejor reputación (Costa, 2012).

Evidentemente existe una correlación entre la construcción de relaciones de confianza entre una organización y sus públicos, y el mejoramiento de la reputación corporativa de esta organización ante los mismos, por lo que la gestión de estas relaciones con los distintos Stakeholders que demandan mayor ética y mejor gobierno corporativo por parte de las organizaciones (Costa, 2012), se vuelve fundamental en la construcción de una buena reputación corporativa.

La reputación debe ser gestionada como estrategia de la organización para beneficio de la misma, con el fin de incidir en el cumplimiento de su misión, visión, y plan estratégico. Esta constituye un “producto de construcción social, que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, (...) entendiéndose que las organizaciones son legítimas cuando son aceptadas por el entorno que las rodea” (De Quevedo, De la Fuente Sabaté, & Delgado García, 2005).

La Organización para el Desarrollo y Cooperación Económicos (OCDE) define el Gobierno Corporativo como el conjunto de reglas y prácticas que regulan la relación entre las tres partes que conforman una organización (directores, alta gerencia y accionistas), y el involucramiento con todas las partes interesadas (2004). En esta misma línea, el Gobierno

Corporativo abarca las relaciones con todos los actores sociales que de algún modo participan en la actividad de la organización (Fernández Izquierdo, Muñoz Torres, & Rivera Lirio, 2010).

Retomando el contexto en que la Reputación Corporativa está directamente vinculada a la confianza que tienen los públicos o partes interesadas en la institución, se plantea un gran problema cuando se traslada la aplicación de este enunciado al ámbito gubernamental. Lo anterior es aplicable en los contextos de muchos países, pero la situación se intensifica cuando se va cerrando el contexto hacia Latinoamérica, y la región centroamericana específicamente.

El tema de la reputación corporativa en instituciones de Gobierno para el contexto centroamericano es algo desalentador, sin embargo al trasladarlo al contexto hondureño, y específicamente al de la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación (SEDUC), lo vuelve aún más complejo. Se trata en todo caso de una Secretaría de Estado que tiene una relación directa con más de la mitad de la población hondureña que según datos del (INE, 2016) actualmente es de 8,714,641 personas, de las cuales según datos del Sistema de Administración de Centros Educativos (SACE, 2017), el 23.32% (2,032,219) son niños, niñas o adolescentes estudiando en el sistema educativo nacional en los niveles de pre-básica a media; 0.84% (72,776) son docentes; y 0.07% (6,526) son talento humano no docente según información de la Sub Dirección general de Talento Humano No Docente (SDGTHA, 2017).

Las cifras anteriores, indican claramente que la SEDUC tiene una responsabilidad directa en sus operaciones con más del 24.23% de la población hondureña. Si a esto se suma por lo menos un padre/madre de familia o tutor por cada estudiante, se concluye que la SEDUC tiene responsabilidad y vinculación directa con más del 48.95 % de la población de Honduras.

Con base en el dato planteado anteriormente, existe una explicación válida para la reputación corporativa negativa que la SEDUC pudiese tener ante los distintos sectores sociales: Primero, por ser una entidad estatal, prácticamente el estigma social negativo en los



paradigmas de la opinión pública está implícito; Segundo, la opinión pública no le favorece debido a la aparente falta de rendición de cuentas y evidente incumplimiento de los compromisos básicos con los públicos de interés (huelgas docentes constantes, ausentismo docente, instalaciones deficientes, etc.); Tercero, un contexto social en el que el Estado no cuenta con suficientes recursos económicos para poder cubrir las necesidades de todo el Sistema Educativo Nacional, y se debe priorizar recursos para ir cubriendo lo más inmediato, dejando por fuera muchas necesidades que son menos urgentes que las priorizadas.

En el año 2013 se implementa el uso del Sistema de Administración de Centros Educativos (SACE), para poder acceder a información inmediata, oficial y confiable referente al Sector Educativo como datos de matrícula, notas de estudiantes, traslados, retiros, oferta educativa, cuerpo administrativo y docente, etc. Lo anterior se hizo mediante un censo de docentes y centros educativos a nivel nacional, dejando mecanismos para actualización de esa información de manera continua, con el fin de incidir de manera directa en el uso eficiente y eficaz de los fondos de la SEDUC y poder reducir la fuga de capital e invertir este donde realmente se necesitaba. Previamente, se tenía conocimiento de que había pagos de planillas a docentes que no laboraban o incumplían con la jornada en la que estaban asignados pero no se conocía el dato real.

En 2014, con el primer reporte del SACE, se logra identificar una fuga de recursos considerable, y se toman las acciones correctivas correspondientes. Este movimiento tiene un impacto positivo en la percepción que el Poder Ejecutivo, la Cooperación Internacional, y Organismos de Sociedad Civil tienen sobre la gestión de la SEDUC, sin embargo no existe un movimiento tan significativo sobre la opinión pública generalizada.

Posteriormente se fueron implementando medidas como el mapeo de los 22,194 Centros Educativos Gubernamentales (SACE, 2017), a través del Sistema de Planificación de

Infraestructura Educativa (SIPLIE) para la elaboración de un Plan Maestro de Infraestructura Educativa que fue lanzado en 2015, teniendo como resultado un mapeo real de la demanda en infraestructura escolar de Honduras que permitió una mejor toma de decisiones para la priorización del uso de los recursos asignados a este aspecto. Lo anterior teniendo nuevamente un impacto positivo en la percepción que la Cooperación Internacional tenía sobre la gestión de la SEDUC, pero sin mayor impacto en la opinión pública.

A esto se suman muchas otras medidas tomadas con el fin de avanzar en el cumplimiento de lo establecido en la Ley Fundamental de Educación y su Reglamento, entre ellas el cumplimiento de los 200 días clase de manera consecutiva desde 2013 (SEDUC, 2015), fomento de la cultura de rendición de cuentas, entre otras que tuvieron impacto positivo en la opinión pública, especialmente de los públicos con vinculación directa descritos anteriormente.

Siendo la educación la base del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) Número 4 de la agenda 2030 (ONU, 2015), la razón de ser de la Agenda de las Metas 2021 de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), y prioridad del Estado según lo establece el Artículo 151 de la Constitución de la República de Honduras (CNH, 1982), y el Objetivo 1 de la Visión de País y Plan de Nación (Gobierno de la República de Honduras, 2010), es natural que la misma constituya parte de la agenda de muchos públicos que en el marco de su responsabilidad o proyección social cuentan con acciones en beneficio del sector educativo hondureño.

Estos grupos de interés constituyen los distintos Stakeholders de la SEDUC, que a pesar de trabajar en el mismo sector (educación), no han construido una relación de confianza basada en la comunicación en ambas vías, y que por el contexto de la reputación corporativa de la SEDUC, tampoco ha existido una mecánica de trabajo efectiva y articulada en este sentido.

Un país fuerte comienza con una buena educación. Partiendo de esto, es deber de cada ciudadano ser socialmente responsable y aportar al fortalecimiento de la misma en pro del bienestar socioeconómico de toda la nación. Este enunciado no es tomado en cuenta por los Stakeholders cuando se maneja el concepto en el que la Escuela es un ente independiente que se vale por sí misma, donde los muros que la rodean no son solamente físicos, sino simbólicos aislándola del resto de la comunidad, divorciándola. Establecemos entonces un concepto previo de “Divorcio Sociedad – Escuela”.

En el Inciso D. del Cuarto Principio de Gobierno Corporativo, se establece que “En los casos en los que las partes interesadas participen en el proceso de gobierno corporativo, éstas deberán tener un acceso puntual y periódico a información relevante, suficiente y fiable” lo que tampoco ha sucedido. Esto evidencia que no sólo ha habido un divorcio social (OCDE, 2004), de la Sociedad hacia la Escuela, sino también desde la Escuela (SEDUC) hacia la misma sociedad.

Haciendo referencia específicamente al tema del papel de la empresa privada en el contexto educativo de América Latina, existen muchos programas de Responsabilidad Social vinculada a educación, tanto de empresas con programas individuales –por ejemplo el caso de Iniciativa Intel Educación que tiene influencia a nivel mundial, y el de Peugeot Citroën Argentina-, como de asociaciones empresariales a nivel de país como el caso de Empresarios por la Educación (ExE) en Perú, y el de La Fundación Empresarios por la Educación Básica (ExEb) en México.

Retomando el tema de los Stakeholders de la SEDUC, en Honduras se encuentran antecedentes como La Fundación para la Educación Ricardo Ernesto Maduro Andreu (Ferema), Fundación Ficohsa, el proyecto Done un Aula, entre otros. Lo que estos esfuerzos tienen en común, además de contribuir todos con el sector educación, es que son experiencias

dispersas. Con esto se quiere decir que no ha habido hasta ahora una iniciativa del estado que las oriente, que sistematice sus esfuerzos.

La necesidad de abolir este divorcio social es imperativa, ya que ni el Sector Educativo recibe la inversión donde existe mayor necesidad; ni los actores sociales tienen el impacto que podrían tener con el dinero que invierten en sus acciones de responsabilidad social en educación. Todos estos esfuerzos –algunos de manera más fuerte y constante, otros de manera más aislada-, contribuyen pero no obedecen a una priorización estatal que esté en coherencia con las prioridades de la política educativa del país. Las experiencias fragmentadas son importantes, -y no se puede negar su impacto-, pero duplican esfuerzos y diluyen recursos.

En esta línea, la SEDUC identifica que el sector de la empresa privada tiene varios proyectos en educación y comienza en 2014 a trabajar con ellos en un Proyecto denominado Empresarios por la Educación Honduras, tratando de establecer relaciones de confianza con este sector, ante el cual la SEDUC puede ir construyendo reputación positiva.

### I.3 Definición del Problema

#### I.3.1 Enunciado del Problema

En Honduras, la SEDUC no cuenta con recursos estatales suficientes para poder cubrir las necesidades del sector educativo bajo su responsabilidad, por lo que se ve obligada a gestionar recursos externos. La institución históricamente ha acudido a los cooperantes internacionales tradicionales, y en los últimos años incluso ha hecho más eficiente su capacidad de gestión ante los mismos debido al mejoramiento en sus procesos de rendición de cuentas.

Sin embargo, se ha identificado que además de estos cooperantes tradicionales, existe una amplia contribución al sector educativo por parte de distintos actores sociales (stakeholders) en el contexto de su responsabilidad social organizacional. Dicha contribución no está debidamente identificada, orientada, ni acompañada de manera sistemática por la

SEDUC ni por otra instancia gubernamental, por lo que los fondos que el sector educativo percibe por parte de estos stakeholders permanecen en su mayoría invisibilizados y sin abrir la posibilidad de explotar el potencial que los mismos podrían tener en beneficio de las prioridades del sector. Es decir, que actualmente se desperdicia una gran oportunidad de gestión de recursos para prioridades estatales.

Históricamente estos stakeholders trabajan de manera aislada e independiente de la SEDUC. En este sentido, la casi inexistente comunicación y coordinación de la SEDUC con estos, limita la capacidad de la misma para gestionar recursos para las necesidades más prioritarias. Paralelamente, los stakeholders mantienen una percepción mayormente negativa de la Institución por los paradigmas sociales que le rodean, lo que dificulta la apertura de las mismas para un trabajo conjunto.

En esta línea, la SEDUC comienza en 2014 con el Proyecto de Empresarios por la Educación Honduras (ExE Honduras), que busca identificar, sistematizar, acompañar, orientar y potenciar la inversión que el sector empresarial hace en educación en el contexto de su Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La experiencia previa ha tenido resultados positivos gracias a que se ha logrado mejorar la reputación corporativa de la SEDUC ante estos stakeholders mediante rutas de relacionamiento, propiciando espacios de diálogo y mecanismos de comunicación estratégicos para lograr el objetivo.

### I.3.2 Formulación del Problema

La SEDUC carece de un modelo que permita articular distintos grupos de stakeholders para incidir en el uso eficiente de los recursos que estos invierten en educación en el marco de su responsabilidad o proyección social.

### I.3.2.1 Preguntas de Investigación:

- a) ¿Qué elementos de comunicación han sido más relevantes para el grupo de stakeholders empresarial en la implementación del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras” en el período 2014-2017?
- b) ¿Cómo debería establecerse y funcionar el vínculo comunicacional con los distintos grupos de Stakeholders de la SEDUC que permitan establecer una mecánica de trabajo encaminada al alineamiento y articulación efectiva de su inversión en el sector educativo hondureño en el contexto de la responsabilidad social?
- c) ¿Qué elementos de comunicación debería contener un modelo de articulación de distintos Stakeholders que permita potenciar, articular y alinear la inversión en educación que los mismos llevan a cabo en el contexto de su responsabilidad social, con el fin de apuntar a metas de país?

## I.4 Objetivos de la Investigación

### I.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de articulación de Stakeholders de la SEDUC que mediante elementos de comunicación genere vínculos comunicacionales que permitan orientar para potenciar, articular y alinear la inversión público-privada socialmente responsable en el sector educativo hondureño.

### I.4.2 Objetivos Específicos

- a) Describir los elementos de comunicación que han sido más relevantes en la implementación del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras” en el período 2014-2017 para el grupo de stakeholders miembro del proyecto.
- b) Describir los pasos que permitan el establecimiento y funcionamiento del vínculo comunicacional con los distintos grupos de Stakeholders de la SEDUC que

permitan una mecánica de trabajo encaminada al alineamiento y articulación efectiva de su inversión en el sector educativo hondureño en el contexto de la responsabilidad social.

- c) Elaborar una propuesta metodológica de articulación de distintos Stakeholders de la SEDUC, que contemple los elementos de comunicación que permitan orientar para potenciar, articular y alinear la inversión en educación que los mismos llevan a cabo en el contexto de su responsabilidad social, con el fin de apuntar a metas de país.

### I.5 Justificación de la Investigación

La inversión de los distintos Stakeholders en el Sector Educativo tiene un alto potencial, sin embargo, su impacto es mucho menor de lo que podría si se coordinara de manera articulada con la SEDUC, por lo que es necesario el mejoramiento de su reputación corporativa de esta mediante la implementación estratégica de rutas de relacionamiento en el contexto de la responsabilidad social de sus Stakeholders.

Un Buen Gobierno Corporativo promueve una dinámica de participación, y a su vez establece que a mejor reputación, mayor interés de involucramiento e inversión existe por agentes externos. Lo que en el contexto tradicional se aplica a accionistas en empresas, funciona de igual manera para Stakeholders que en el marco de su responsabilidad social invierten en sectores estatales de interés como el de educación.

El Estado hondureño por sí sólo, no puede cubrir la alta demanda de necesidades en el sector educativo, sin embargo un país no se compone solamente de las instancias de Gobierno, sino también de todos los actores sociales que rodean al sistema educativo, por lo que al generar confianza de estos actores sociales en la SEDUC, haciendo uso estratégico de la reputación

corporativa, se espera lograr un uso más eficiente de los recursos externos a la institución que se invierten en educación.

En esta línea se debe tener presente que la Reputación Institucional se relaciona directamente con la responsabilidad social (Costa, 2012), por lo que la reputación debe ser gestionada como estrategia de la organización. La SEDUC ha seguido una tendencia hacia el establecimiento de sistemas de información, lo que ha permitido una mejor toma de decisiones a nivel estratégico, consiguiendo mapear gran parte de la demanda del sector, pero quedando por conocer y mapear la oferta de inversión público privada en el sector educativo para poder trabajar de manera articulada apuntando a resultados de inversión de responsabilidad social medidos y expresados en indicadores educativos.

Por lo antes mencionado, el presente trabajo se enfoca en el diseño de un modelo que permita el mejoramiento de la reputación corporativa de la Secretaría de Educación por medio de rutas de relacionamiento y comunicación con los distintos Stakeholders en el contexto de la responsabilidad social para la potenciar, articular y alinear la inversión público-privada en el sector educativo hondureño a prioridades e indicadores de país, proporcionando una solución a la falta de recursos estatales para inversión en educación aplicable a la realidad nacional. Por su naturaleza, esta investigación se orienta por los cinco criterios básicos que establece (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), según el siguiente planteamiento:

**a) Conveniencia:** la presente investigación le proporcionará a la Secretaría de Educación de Honduras una oportunidad de mejoramiento de la gestión a través de la alineación de inversión externa a la institución a los objetivos e indicadores del Plan Estratégico Institucional (PEI), y contribuirá al cumplimiento de objetivos más grandes como las Metas 2021 de la OEI, y el ODS Cuarto de la Agenda 2030 de la ONU.



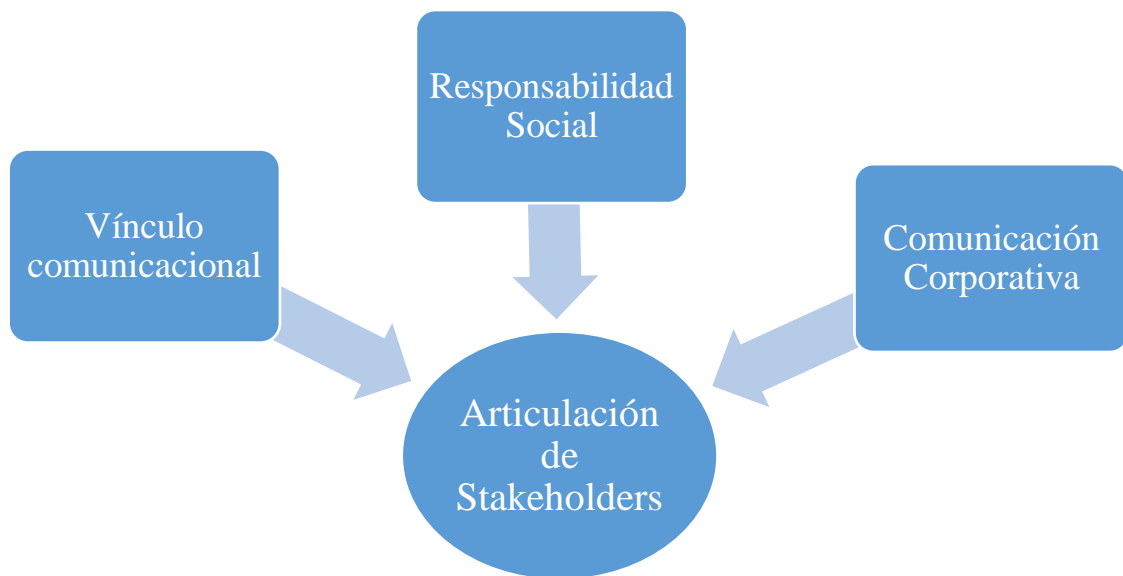
**b) Relevancia Social:** Los resultados de la investigación tendrán incidencia en el cumplimiento en el contexto hondureño del Derecho Humano Número 26, el Derecho a la Educación, mediante la posibilidad de gestión de recursos orientados a la búsqueda del acceso y la calidad en educación. Asimismo contribuirá al mejoramiento en la gestión de la responsabilidad social, fortaleciendo los gobiernos corporativos mediante el fomento de una cultura de inversión orientada a indicadores y metas de país.

**c) Implicaciones prácticas:** la investigación contribuirá a mitigar problemas como la falta de recursos económicos estatales para la inversión en el sector educación, abriéndole a la SEDUC la posibilidad de gestionar con sus stakeholders.

**d) Valor teórico:** La presente investigación permitirá demostrar los beneficios que una institución pública puede obtener al gestionar estratégicamente su reputación corporativa con sus stakeholders mediante rutas de relacionamiento como una forma de gestionar recursos y apuntar a resultados.

**e) Utilidad metodológica:** Se pretende aportar una experiencia que muestra cómo aplicar estratégicamente aspectos de la disciplina de la comunicación como rutas de relacionamiento, reputación corporativa, la responsabilidad social y su visibilización, y la buena gestión de gobierno corporativo, para tener un impacto económico y social de peso para un país.

## I.6 Declaración de Variables



**Figura 1. Diagrama Sagital de las variables**

## I.7 Delimitación de la Investigación

**a) Geográfica:** Se sitúa en Tegucigalpa y San Pedro Sula, en oficinas del nivel central de la Secretaría de Educación y Stakeholders involucrados.

**b) Tiempo:** La presente investigación se desarrolló en el período comprendido entre febrero y junio de 2017. Llevando a cabo investigación documental entre febrero y abril, e investigación de campo de mayo a junio.

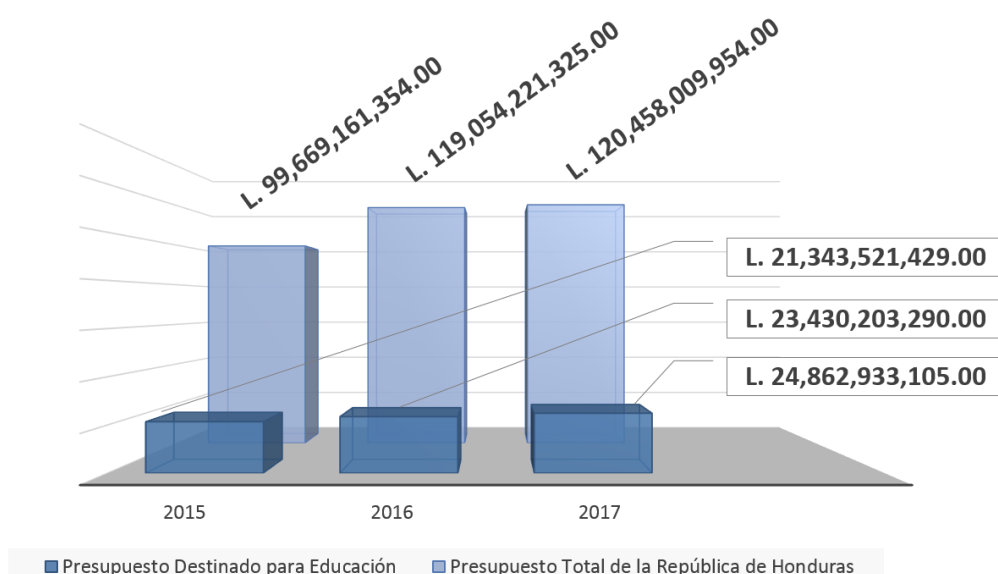
## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### II.1 Análisis de la situación actual

#### II.1.1 Entorno socioeconómico

Honduras es el segundo país centroamericano con mayor población después de Guatemala, con 8,714,641 habitantes según datos del (INE, 2016), y el que tiene el Índice de Desarrollo Humano (IDH) más bajo de dicha región, según datos del Informe sobre Desarrollo Humano (PNUD, 2015). Según este informe, el IDH de Honduras es de 0.625, cuando el promedio en el resto de Centroamérica es de 0.705, ubicándose tres países sobre el promedio.

Existe una relación entre el acceso, equidad y calidad educativa, y el IDH de cada país. En este sentido, un país que invierte en educación es un país que en teoría puede incidir en el mejoramiento de su IDH. Según la Meta Décima del conjunto de Metas Educativas 2021 de la OEI, los países deben aprender a “Invertir más e invertir mejor” (OEI, 2010). Actualmente Honduras cuenta con un promedio de inversión entre 19% y 21% del Tesoro Nacional destinado al sector educativo.



**Figura 2. Asignación del presupuesto nacional para educación.**

Fuente: (CNH, 2014), (CNH, 2015) y (CNH, 2016)

En la Figura 2 se muestra el presupuesto proporcional que el país ha destinado para educación en los últimos tres años, según datos de (CNH, 2014, Decreto No. 140-2014), (CNH, 2015, Decreto No. 168-2015), (CNH, 2016, Decreto No. 171-2016). Esto, el contexto en que Honduras cuenta con un gasto social público de poco más del 40% según datos de la Secretaría de Finanzas (SEFIN), mismo que incrementó un 3% entre 2016 y 2017 según el Informe de Presupuesto Ciudadano de dicha Secretaría (SEFIN, 2015) (SEFIN, 2016).

El enfoque general de “Invertir más e invertir mejor” es la inversión pública eficiente en educación. Sin embargo, a pesar de contar con un quinto del Tesoro Nacional anual, la SEDUC no logra cubrir todas las necesidades del Sistema Educativo Nacional bajo su responsabilidad. Una de las posibles causas es que se debe pagar a los colaboradores de la institución a nivel no docente y docente, representando un gasto anual aproximado de 19,255,539,524.00 lempiras (77.5%) del presupuesto total de la SEDUC. Lo anterior es totalmente necesario debido a que se brindan servicios educativos, y ello solo es posible a través de estos colaboradores.

El 22.5% restante, queda disponible para cubrir costos relacionados a infraestructura, equipamiento, materiales, capacitaciones, y otros rubros vinculados a calidad, equidad y acceso a la educación. Mismos que no pueden ser cubiertos a totalidad con el presupuesto asignado.

En este sentido, es pertinente recalcar que aunque tradicionalmente solo se cuantifica la inversión estatal pública, la inversión educativa de un país no solo proviene del presupuesto gubernamental, sino de muchos actores sociales con intervención en el sistema educativo en el contexto de su mandato, responsabilidad o proyección social.

### II.1.2 Entorno político

Honduras es un país con un sistema de gobierno unitario, definida en el Artículo Primero de su Constitución como “Un Estado de derecho, soberano, constituido como

república libre, democrática e independiente, para asegurar a sus habitantes el goce de la justicia, la libertad, la cultura y el bienestar económico y social”. Mismo que además expresa en su Artículo Cuarto que “La forma de gobierno es republicana, democrática y representativa. Se ejerce por tres poderes; Legislativo, Ejecutivo y Judicial, complementarios e independientes y sin relaciones de subordinación.” (CNH, 1982, pp. 1-2).

Según datos del Tribunal Supremo Electoral (TSE), en este sistema democrático existen nueve partidos políticos, teniendo mayoría de población el Partido Nacional (PN), y el Partido Liberal (PL).

En Honduras, la educación es prioridad estatal en la misma línea de cumplimiento al Derecho Humano No. 26. La Constitución en su Artículo 151 enuncia lo siguiente:

La educación es función esencial del Estado para la conservación, el fomento y difusión de la cultura, la cual deberá proyectar sus beneficios a la sociedad sin discriminación de ninguna naturaleza.

La educación nacional será laica y se fundamentará en los principios esenciales de la democracia, inculcará y fomentará en los educandos profundos sentimientos hondureños y deberá vincularse directamente con el proceso de desarrollo económico y social del país.

La SEDUC tiene bajo su responsabilidad todo el Sistema Educativo formal, excepto la educación superior. Esta, al igual que otras Secretarías de Estado, cuenta con un nivel centralizado y descentralizado con una tendencia a la descentralización de los procesos con el fin de mejorar los trámites burocráticos.

### II.1.3 Cooperación al desarrollo (nacional e internacional) en educación

La cooperación al desarrollo en educación, ha sido priorizada en las agendas de distintos cooperantes internacionales debido a los mandatos que tiene cada agencia y cada país,

y el vínculo existente entre la mejora de la educación de un país, y su nivel de desarrollo. Lo anterior se encuentra en línea con el concepto que define la Cooperación para el Desarrollo como el “...conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del Sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el Norte y resulte sostenible.” (Gómez & Sanahuja, 1999, p. 17).

Retomando lo anteriormente expuesto acerca de la importancia de priorizar la inversión en educación dentro de la cooperación, esto se refuerza al considerar que “En el contexto actual, el principal objetivo de la cooperación al desarrollo es la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de los países en desarrollo, desde una óptica basada en la promoción del desarrollo humano.” (Álvarez, 2012, p. 286). Esto contextualiza la inversión en educación, como una contribución directa para elevar el IDH de un país.

La Cooperación al Desarrollo tradicionalmente vista, enmarca a los cooperantes internacionales. Sin embargo, existen otros cooperantes en el ámbito nacional que también invierten en educación, contribuyendo al desarrollo. Estos cooperantes son actores sociales que aportan al sistema educativo por mandato, necesidad, conveniencia, responsabilidad, o proyección social.

Cada actor social comprendido dentro de los grupos de cooperantes en educación, son al fin y al cabo públicos de interés o stakeholders vinculados a la SEDUC. Las motivaciones de cada uno de estos grupos es distinta, sin embargo todos buscan un fin común: cooperar. Si se revisa la definición de “Cooperar” que proporciona la RAE: “Obrar juntamente con otro u otros para la consecución de un fin común.”, es fácilmente observable que queda un vacío en la forma de cooperar de estos stakeholders. Esta brecha entre la teoría y la práctica sucede

debido a que en su mayoría no obran conjuntamente con la SEDUC para alcanzar los fines comunes que Honduras persigue.

#### II.1.4 Microentorno (SEDUC)

La SEDUC es la institución pública con mandato por Ley para regular y administrar el Sistema Educativo Nacional según la Constitución de la República.

Artículo 157. La educación en todos los niveles del sistema educativo formal, excepto el nivel superior, será autorizada, organizada, dirigida y supervisada exclusivamente por el Poder Ejecutivo por medio de la Secretaría de Educación, la cual administrará los centros de dicho sistema que sean totalmente financiados con fondos públicos. (CNH, 1982, p. 32)

Dicha Secretaría de Estado cuenta con la figura de Secretario de Estado que funge como su titular, y toda una estructura organizativa a nivel centralizado y descentralizado de la institución. Lo anterior se distribuye en una cadena de mando vertical, en un modelo organizativo piramidal clásico.

La SEDUC a nivel central cuenta con tres Sub Secretarías de Estado, y a su vez estas manejan bajo su responsabilidad Direcciones o Unidades con los temas de su pertinencia. Adicionalmente en el nivel descentralizado se distribuye en Direcciones Departamentales de Educación (DDEs) dentro de las cuales existe representación de las Direcciones y Unidades pertinentes del nivel central, y finalmente Direcciones Distritales/Municipales (DDi/DMun).

Con la estructura multinivel antes descrita, y bajo la premisa que en Honduras existen 22,194 centros educativos gubernamentales (SACE, 2017), el panorama para conocer los distintos aportes que distintos actores sociales hacen al Sistema Educativo se complica. La comunicación y coordinación interna de la SEDUC para poder orientar estos esfuerzos externos para que realmente cumplan con el objetivo de cooperar en educación no se ha abordado aún de manera unificada como una estrategia institucional.

Adicionalmente, la comunicación de la institución tiene un enfoque muy orientado a la construcción de una imagen generalizada y un mismo discurso para todos los públicos o stakeholders. En este punto se quiere hacer énfasis en que la leve connotación negativa hacia el manejo de “un mismo discurso con todos los públicos” no se refiere a que se debería buscar enviar mensajes contradictorios entre los públicos, sino todo lo contrario: que la comunicación contribuya a la creación de valor y aporte a elevar la reputación e imagen institucional capitalizando los elementos positivos de su identidad corporativa mediante una estrategia común para abordar a sus distintos públicos según su pertinencia, motivaciones y roles.

En este sentido, se puede esperar un resultado positivo si la SEDUC establece rutas de comunicación o relación con sus distintos públicos o stakeholders que invierten en educación, ya que al acompañar las acciones de la institución con esfuerzos de comunicación pertinentes para dichos públicos se puede incidir en el mejoramiento de la reputación institucional ante los mismos, generando valor y capitalizando las acciones positivas en una mayor posibilidad de gestión de recursos para las prioridades de Estado.

Al mencionar “establecer comunicación” con estos públicos específicos, no se refiere a esfuerzos publicitarios o comunicación a las masas, ya que este aspecto de las relaciones públicas ya está siendo abordado. La comunicación a la que se hace referencia es comunicación con carácter estratégico, con objetivos y metas puntuales, adaptando los mensajes, espacios, medios, códigos y abordajes a los diferentes públicos siguiendo un objetivo común. Comunicación con un enfoque de construcción de lazos y relaciones.

Entre el año 2014 y 2017 se ha implementado una estrategia alineada a lo anteriormente expuesto, orientada específicamente al público de las empresas que cuentan con inversión en el sistema educativo en el marco de su RSE, denominado “Empresarios por la Educación Honduras”. Dicho proyecto ha tenido buenos resultados, ha potenciado, articulado y



reorientado inversión privada en educación mediante espacios de comunicación y construcción de valor mutuo entre este grupo de stakeholders y la SEDUC, mejorando en el proceso la reputación de dicha institución ante el grupo en mención.

## II.2 Teoría de sustento.

### II.2.1 Análisis de las metodologías

#### II.2.1.1 Comunicación Corporativa

La comunicación en esencia, permite poner algo en común entre dos o más personas o entidades. Permite compartir información y conocimiento, y si ésta se origina con un objetivo claro, permite transversalizar su impacto a otros ejes fuera de los que están tradicionalmente vinculados a ella.

Una organización comunica siempre, ya sea con mensajes intencionales o no intencionales. En este sentido, vale la pena ser proactivo y adelantarse a las posibles situaciones de riesgo. Una de las claves en la comunicación es escuchar, así es como se logra comprender al interlocutor. Rodríguez (2008) cita a Pizzolante con el enunciado “Saber ponerse en el lugar de otros, desarrollar la habilidad de direccionar nuestro ángulo de visión y pensamiento con aquel con quien deseamos comunicarnos y así permitirle ser escuchado” (pp. 25-26).

La comunicación corporativa tiene ámbitos internos y externos, que convergen -o deberían converger-, en una sola visión o abordaje institucional hacia los distintos públicos. Es compleja debido a su naturaleza y a lo delicado de la construcción de los mensajes por la variabilidad de sus públicos y sus respectivos códigos.

Retomando, las organizaciones comunican permanentemente, por lo que la coherencia de lo que se dice, lo que se hace y lo que se ve, debe estar armonizada siempre.

Las organizaciones deben demostrar día a día lo que son y lo que pretenden ser, observando además un comportamiento coherente ante su personal y todos sus interlocutores, es decir, la comunicación, tanto interna como externa, deben estar perfectamente encadenadas con idénticos mensajes, para llegar efectivamente a sus públicos. La Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. (Briceño, Mejías, & Moreno, s. f., p. 40)

En este sentido, los autores definen la comunicación corporativa como “la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad, y por efecto, mejorar su imagen corporativa.”

Cuando se dice que “La comunicación es un medio porque establece contactos, relaciona intereses, genera compromisos y lealtades” (Rowe, 2008, p. 26), se puede ver a la comunicación desde un enfoque instrumental, donde esta pasa a jugar un rol estratégico para el logro de objetivos a través de vínculos o relaciones con stakeholders que permitan incidir en aspectos de la organización de una manera más transversal.

#### II.2.1.2 Teoría de los Stakeholders

“La teoría de los stakeholders tiene su origen en la conjunción de diversas corrientes de investigación que integran economía, política y ética” (Lorca Fernández, 2004, p. 50). Esto se debe a que los stakeholders de una organización pública o privada, son todos aquellos que en cierto nivel tienen una relación con la entidad, ya sea de dependencia, influencia o balance. Es por esto que también deben ser ubicados y considerados según el rol que cada uno de ellos tenga en su relación con la organización.

Según Grunig, los públicos de una organización se definen según el nivel de relación o influencia que tengan entre ellos. Para esto se diseña el “modelo de círculos y niveles de

públicos”, que permite ubicar a los distintos públicos o stakeholders más cerca o lejos del centro de la organización, dependiendo de la situación. Lo anterior se enmarca en la teoría situacional de los públicos del mismo autor.

La Teoría Situacional de los Públicos es una teoría vinculada al comportamiento de los públicos, y se centra en categorizar públicos en función de su conducta comunicativa en relación con la organización. Al mismo tiempo, la conducta comunicativa de los públicos estará condicionada por la relación entre la organización y sus públicos (Capriotti, 2007, p. 67-68). En este sentido, se crea un círculo que engloba responsabilidad en ambas vías y cuyo resultado puede incidir en cualquiera de las dos partes positiva o negativamente. Es importante poder conocer los públicos y sus roles, además de la relación existente con los mismos, en aras de categorizarlos.

En las Relaciones Públicas (RRPP), se habla de la generación de mapas de públicos, lo que permite poder identificar el lugar, rol y pertinencia que cada uno de los stakeholders posee y por ende, es de utilidad a la hora de diseñar los mensajes e identificar los posibles vínculos. “Las personas, al influir sobre la organización o ser influidas por ella, pasan a constituirse en público de la empresa. Sobre estas premisas generales, J. Grunig ha construido su Teoría Situacional de los Públicos” (Capriotti, 2007, p. 67)

La definición de los stakeholders depende de cada organización, sus públicos, naturaleza y rol, es decir que no existe una categorización de stakeholders estandarizada que aplique a todas las organizaciones, e incluso en organizaciones del mismo tipo dicha categorización puede variar.

En el marco de la comunicación, definir los stakeholders y caracterizarlos es fundamental para poder transmitir los mensajes y conseguir los objetivos deseados. Cada público o grupo de stakeholders tiene sus propias particularidades, y lo que aplica para

comunicarse con uno, no necesariamente aplica con los demás. Sin embargo, si se toma la perspectiva de que tienen elementos comunes o intereses comunes respecto a la organización, distintos grupos de stakeholders, pueden compartir más de un elemento de comunicación aplicable para generar vínculos.

### II.2.1.3 Responsabilidad Social (RS)

La Responsabilidad Social, es el mandato ético hacia los stakeholders de la sociedad que se enmarca en la gestión de un buen gobierno corporativo. La empresa u organización tiene un nivel de corresponsabilidad en la sociedad en que se desenvuelve, por lo que ser socialmente responsable debe formar parte de la composición esencial de la misma. Joan Costa hace referencia a que los stakeholders exigen empresas y organizaciones cada vez más responsables con su entorno, por lo que las mismas deben evolucionar para satisfacer estos requerimientos. De esto está cada vez más consciente la organización, y sus mismos stakeholders.

El sentido de responsabilidad social se ha fortalecido más en las últimas décadas debido en parte a que “La tendencia de reportar el desempeño social y ambiental por parte de las empresas se hace cada vez más fuerte, contribuyendo a aumentar los niveles de transparencia y rendición de cuentas de las empresas con sus accionistas y la sociedad ...” (Prado, Flores, Pratt, & Oligastri, 2004, p. 11), lo que a su vez les genera buena voluntad en las comunidades en que se desempeñan y una mejor reputación. Al mismo tiempo del reporte del desempeño social y ambiental, dichas empresas reportan su desempeño económico.

Ser socialmente responsable es también parte de una estrategia para “... desarrollar modelos de negocio más eficientes y productivos y una fuerza laboral capaz de afrontar los retos de la economía actual.” (Prado et al., 2004, p. 11), lo que es percibido como aumentar la rentabilidad. Lo anterior se refuerza con la frase de Stephan Schmidheiny “No existen empresas exitosas en sociedades fracasadas...”, lo que también se transmite a otros sectores, ya que

difícilmente una organización podría desarrollarse exitosamente y crecer en medio de una sociedad fracasada. Este enunciado asigna una cuota de corresponsabilidad a los actores sociales sobre temas prioritarios para el desarrollo de las comunidades como la educación, salud, seguridad entre otros.

Se establece el término de corresponsabilidad ya que no se puede eximir al gobierno de su responsabilidad central, ya que es su deber garantizar la cobertura de las necesidades básicas de la población. En la realidad hondureña el presupuesto gubernamental no es suficiente para cubrir estas necesidades en su totalidad por lo que la corresponsabilidad social de los distintos actores sociales es fundamental.

Se debe crear conciencia en los distintos actores sociales sobre lo que significa ser socialmente responsable. Ya este concepto está bastante impregnado en el sector empresarial debido a la importancia que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tomado en el contexto de la competitividad, reputación y posicionamiento de las mismas.

Existen muchas teorías que abordan el concepto de la Responsabilidad Social, sin embargo por el auge que este concepto ha tenido en el sector empresarial, la mayor parte de estas teorías se refieren a la RSE. Aunque este término es exclusivo para las empresas, su abordaje y significado aplica para cualquier tipo de organización por lo que en esencia es igual para la Responsabilidad Social Organizacional (RSO).

La Real Academia Española (RAE) define una organización como "Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines." (RAE, 2017). Es decir que las organizaciones están compuestas por personas, mismas que son parte de una sociedad con necesidades que deben satisfacerse para lograr un desarrollo sostenible. Cuando se habla de RSO, -y tomando en cuenta que "...se puede inferir que son organizaciones: las empresas, las entidades públicas, las fundaciones, las organizaciones no gubernamentales, las

entidades de la sociedad civil, las universidades, entre otras.” (Rojas Forero, Ramírez Méndez, & Vélez, 2013, p. 20)-, se considera que es la misma sociedad siendo corresponsable por ella misma.

La norma ISO 26000 que proporciona la guía para la responsabilidad social, es utilizada en gran parte por el sector empresarial socialmente responsable, sin embargo está dirigida a todas las organizaciones del sector público y privado. Dicha norma fue formulada por expertos de más de 90 países, contemplando a seis grupos distintos de partes interesadas: consumidores; gobierno; industria; trabajadores; organizaciones no gubernamentales, ONG (*NGO*, por sus siglas en inglés) y servicios, apoyo, investigación, academia y otros. (ISO/TMB, 2012).

En esta norma, se establecen herramientas para poder incidir en las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, ambiental y social. Contempla además siete materias fundamentales que son derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y finalmente la participación activa y desarrollo de la comunidad (ISO/TMB, 2012).

Dentro de la dimensión social, y dentro de la materia de participación activa y desarrollo de la comunidad, las organizaciones socialmente responsables pueden contribuir al desarrollo de sus comunidades a través del componente de educación. Retomando el concepto de que “una organización responsable es aquella que contribuye con sus acciones al desarrollo sostenible”(Rojas Forero et al., 2013, p. 20), y que la educación es fundamental para el desarrollo sostenible, se infiere que una organización socialmente responsable que invierte en educación está contribuyendo directamente al desarrollo sostenible de su país.

En el componente de educación y retomando el acuerdo bajo el que la RSE es sinónimo conceptual de la RSO, es importante mencionar que:

Alinearse con los temas de RSE provee la oportunidad de fortalecer la relación con el gobierno y líderes políticos, contribuyendo al desarrollo de políticas públicas o perfeccionamiento de las ya existentes. Asimismo, permite aportar sugerencias para mejorar la eficiencia de las instituciones públicas vinculadas a la actividad de la compañía, así como contribuir a la solución de problemas de carácter social mediante la participación en proyectos junto con el Gobierno en las áreas de educación, infraestructura, seguridad, vivienda u otros. (Prado et al., 2004, p. 19)

De esta manera, una organización nacional o internacional, pública o privada que desee trabajar para contribuir realmente al desarrollo sostenible de un país, debería entonces conocer los indicadores, metas, necesidades y prioridades del sistema educativo. Paralelamente, un gobierno con conocimiento de la RSO, debería acompañar estos esfuerzos que buscan contribuir de manera corresponsable con el cumplimiento de objetivos de país, y que requieren de una contraparte de acompañamiento y asesoría. Lograr una relación simbiótica entre las partes que intervienen en educación sería entonces un camino a una responsabilidad social integral entre los stakeholders que como representantes de organizaciones, son representantes de la misma sociedad que estarían beneficiando a través de la promoción del desarrollo sostenible.

#### II.2.1.4 Vinculo Comunicacional

Los stakeholders o públicos deben ser identificados, categorizados y caracterizados para poder hacer un análisis racional de los mismos, ya que visto desde un enfoque instrumental, se deben analizar “las relaciones organización-individuo, para llegar a conocer la relación o vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización.” (Capriotti, 2007, p. 68)

La intención de búsqueda de un vínculo requiere identificar situaciones o espacios de comunicación que permitan generar una percepción mutua de ganar-ganar. En esta línea, “la generación del concepto de beneficios compartidos que mejoran el nivel de todos y cada uno de los públicos sólo tiene oportunidad si entre ellos se encuentran vinculados en forma estrecha y directa” (Solari, 2007, p. 196). Esto es perfectamente aplicable cuando se establecen metas claras por ambas partes, donde cada una apoya a la otra en la búsqueda de una solución. En este planteamiento, la comunicación trasciende a nivel estratégico transversal institucional.

Entre la organización y sus stakeholders se crean vínculos. Estos vínculos son corrientes de interés recíproco en el ámbito de la relación comunicacional. Estos se ven influenciados por la proximidad o distancia física, psicológica, motivaciones, frecuencia e intensidad de interacciones, entre otros factores que pueden influir para la generación de estos vínculos.

Fernando Solari (2007), plantea una teoría de “Lazos Comunicantes”, en los que representa estos vínculos comunicacionales como “lazos” entre los stakeholders y la organización. Lazos que benefician a ambas partes, fundamentada su teoría en la búsqueda de soluciones mutuas. El autor plantea que: “Si somos capaces de ir un poco más allá con cada uno de nuestros públicos, será porque fuimos capaces de desarrollar un “lazo” entre las partes, donde la comunicación es necesaria y determinante pero no suficiente.” (Solari, 2007, p. 195)

El abordaje del autor es coherente ya que la comunicación debe ir siempre acompañada de la acción de la organización, de esa manera los mensajes que se transmiten intencionalmente están alineados con los que se transmiten de manera no intencional, generando una percepción clara de coherencia. Una relación de este tipo requiere que la organización haya hecho un buen trabajo con la identificación, caracterización y categorización de los stakeholders a quienes estará dirigiendo la estrategia de generación de vínculos comunicacionales, ya que para lograrla exitosamente la organización debe conocer de ellos sus preocupaciones e intereses para poder



proporcionarles esa percepción de que obtendrán una solución o que podrán formar parte de una solución, según sea el caso. Es justamente la capacidad de poder codificar los mensajes de la manera que los públicos requieren.

Los vínculos comunicacionales son una herramienta que integra la comunicación corporativa como tal, y la esencia más pura de las Relaciones Públicas que es justamente la “relación con los públicos”. En este sentido, la comunicación se convierte puede convertir en una herramienta de articulación, y se puede decir que “la comunicación crea espacios” (Rowe, 2008, p. 26). Dichos espacios generan oportunidades de creación de vínculos, diálogo, y asociaciones. “Diálogos y asociaciones exitosas contribuyen a crear confianza con Stakeholders importantes...” (Holliday, Schmidheiny, & Watts, s. f., p. 155).

## II.2.2 Análisis crítico de las metodologías a emplear

La comunicación corporativa orientada a la creación de vínculos comunicacionales con los distintos stakeholders pertinentes al objetivo que se desea lograr, puede lograr trascender para una mejor gestión de la inversión que se hace en el sistema educativo en el marco de la RSO. Al mismo tiempo puede permitir a la SEDUC lograr una mejor RSO al acompañar de manera responsable para el logro de las metas propuestas.

Un flujo de comunicación en los espacios adecuados, tiene varias ventajas como la oportunidad de gestionar relaciones y vínculos con los stakeholders que permitan construir buena reputación de manera mutua, proporcionando a los mismos la posibilidad de formar parte de una solución en un tema de su interés, y por el otro extremo, la SEDUC obteniendo un beneficio directo respecto a las posibilidades de cumplimiento de objetivos institucionales.

La comunicación tiene la posibilidad de crear vínculos, pero al mismo tiempo debe acompañarse de acciones ya que con estos vínculos se estarán comunicando las mismas y a su vez, de manera cíclica incidiendo en las mismas. Para lograr una articulación efectiva debe

existir voluntad por ambas partes, una de las características presentes cuando se refiere a la creación de vínculos con beneficio mutuo. Sin voluntad, y sin acciones coherentes que acompañen la comunicación, no se garantiza una articulación del todo efectiva. Se debe considerar además la importancia de los esfuerzos de comunicación interna para lograr el objetivo, siempre en el marco de la comunicación corporativa y en aras de promover la coherencia en las acciones.

### II.3 Conceptualización

La comunicación muchas veces es sub valorada en las organizaciones, y especialmente en las organizaciones estatales. Adicionalmente, la RSO no es un concepto muy conocido fuera del ámbito empresarial o de las Organizaciones no Gubernamentales (ONGs), por lo que plantear el concepto y socializarlo para crear conciencia en los distintos grupos de stakeholders para que estos sepan que lo que actualmente hacen al invertir en educación es justamente la RSO buscando incidir en una prioridad social en el eje de comunidad, y que algunos de ellos lo hacen por voluntad y otros por mandato o naturaleza institucional.

En este sentido, la SEDUC pretende lograr una mejor gestión de la inversión socialmente responsable en educación mediante el uso coordinado de elementos de la comunicación corporativa en el marco de la creación de vínculos comunicacionales para lograr una relación o nexo de mutuo beneficio que permita articular a estos stakeholders con la institución.

Los vínculos comunicacionales tienen un potencial muy alto, y es momento que las instituciones estatales puedan tener acceso a una experiencia de la SEDUC orientada a mejorar la calidad de las contribuciones que se reciben en el sector educativo.

## II.4 Marco legal

El ODS número 4 “Una Educación de Calidad” busca “Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (ONU, 2015), al mismo tiempo que el ODS número 17 “Alianzas para lograr los objetivos” pretende “Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible” (ONU, 2015) mediante la integración de distintos actores sociales.

En la misma línea, las Metas Educativas 2021 de la OEI en su Meta Primera, Meta Específica Primera establece que los Ministerios de Educación de Iberoamérica deben “Elevar la participación de los diferentes sectores sociales y su coordinación en proyectos educativos: familias, universidades y organizaciones públicas y privadas, sobre todo de aquellas relacionadas con servicios de salud y promoción del desarrollo económico, social y cultural.” (OEI, 2010), por lo que la articulación de actores para contribuir al logro de metas educativas es altamente pertinente.

Finalmente, a nivel institucional en el marco del Plan Estratégico Institucional (PEI) (SEDUC, 2014) existe un acuerdo de gestión que se aplica transversalmente a los 28 indicadores del plan, en el que se enmarca la gestión de alianzas estratégicas para promover el logro de las metas educativas, además de un indicador específico para el tema de participación que promueve el involucramiento de los actores sociales en el sector educativo.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se incluye información pertinente al diseño que se desarrollara en la investigación, identificación de la población, selección de la muestra, unidad de análisis, instrumentos aplicados, técnicas y fuentes de información, todo de acuerdo a las necesidades de la investigación.

### **III.1 Congruencia metodológica**

En este apartado se incluye una tabla de coherencia metodológica del planteamiento del problema de la investigación.

**Tabla 1. Congruencia metodológica**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
<p>MODELO DE ARTICULACIÓN DE STAKEHOLDERS PARA PROMOVER LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN EDUCACIÓN</p>	<p>Diseñar un modelo de articulación de Stakeholders de la SEDUC que mediante elementos de comunicación genere vínculos comunicacionales que permitan orientar para potenciar, articular y alinear la inversión público-privada socialmente responsable en el sector educativo hondureño.</p>	<p>O1. Describir los elementos de la implementación del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras” en el período 2014-2017 que han sido más relevantes para el grupo de stakeholders miembro del proyecto.</p>	<p>P1. ¿Qué elementos han sido más relevantes para el grupo de stakeholders empresarial en la implementación del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras” en el período 2014-2017?</p>
		<p>O2. Describir los pasos que permitan el establecimiento y funcionamiento del vínculo comunicacional con los distintos grupos de Stakeholders de la SEDUC que permitan una mecánica de trabajo encaminada al alineamiento y articulación efectiva de su inversión en el sector educativo hondureño en el contexto de la responsabilidad social.</p>	<p>P2. ¿Cómo debería establecerse y funcionar el vínculo comunicacional con los distintos grupos de Stakeholders de la SEDUC que permitan establecer una mecánica de trabajo encaminada al alineamiento y articulación efectiva de su inversión en el sector educativo hondureño en el contexto de la responsabilidad social?</p>
		<p>O3. Elaborar una propuesta metodológica de articulación de distintos Stakeholders de la SEDUC, que contemple los elementos de comunicación que permitan orientar para potenciar, articular y alinear la inversión en educación que los mismos llevan a cabo en el contexto de su responsabilidad social, con el fin de apuntar a metas de país.</p>	<p>P3. ¿Qué elementos de comunicación debería contener un modelo de articulación de distintos Stakeholders que permita potenciar, articular y alinear la inversión en educación que los mismos llevan a cabo en el contexto de su responsabilidad social, con el fin de apuntar a metas de país?</p>

### III.2 Definición operacional de las variables

**Tabla 2. Operacionalización de las variables**

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Item.
<b>Comunicación corporativa</b>	<i>La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada efectiva y eficazmente, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de interés.</i>	Influencia de los elementos de comunicación corporativa en la percepción sobre el trabajo conjunto con la SEDUC, y de qué manera se ha logrado.	Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma en que conoce el proyecto</li> <li>• Nivel de conocimiento de los elementos de comunicación del proyecto que son conocidos</li> <li>• Nivel de conocimiento de los sistemas de información de la SEDUC</li> <li>• Familiarización con otros proyectos</li> <li>• Conocimiento de los espacios</li> </ul>	Entrevista Estructurada (EE), preguntas 1, 5, 6, 23  Cuestionario (C), preguntas 11, 13, 15-18
			Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de atención a los elementos de comunicación del proyecto</li> <li>• Interés en conocer más</li> <li>• Percepción acerca de la utilidad de la comunicación entre ambas instituciones</li> <li>• Percepción e interés en los sistemas de información de la SEDUC</li> <li>• Evolución en la imagen de la SEDUC</li> </ul>	Entrevista Estructurada (EE), preguntas 7, 8, 20  Cuestionario (C), preguntas 8, 9
			Percepción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción positiva acerca del trabajo conjunto con la SEDUC</li> <li>• Percepción de la SEDUC como fuente de información confiable</li> </ul>	Entrevista Estructurada (EE), preguntas 2, 5, 6  Cuestionario (C), preguntas 6, 7, 10, 12, 14
<b>Vínculo comunicacional (a)</b>	<i>Vínculo que se crea y mantiene en el marco de la comunicación por un nexo de mutuo</i>	Conocer el vínculo creado con los miembros del proyecto.	Intensidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antigüedad del vínculo</li> <li>• Experiencias previas vs. Actual</li> <li>• Disposición para la formulación de proyectos conjuntos</li> </ul>	Entrevista Estructurada (EE), preguntas 2-4, 8, 11, 12

(Continuación de la Tabla 2. Operacionalización de las variables).

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Item.
	<i>interés entre la organización y sus stakeholders.</i>				Cuestionario (C), preguntas 12, 26, 28, 29
			Involucramiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos considerados efectivos</li> <li>• Búsqueda de asesoría o apoyo</li> <li>• Participación activa en los espacios</li> <li>• Percepción de ganancia</li> <li>• Utiliza el sistema</li> <li>• Solicita información con confianza</li> </ul>	Entrevista Estructurada (EE), preguntas 8, 18, 19  Cuestionario (C), pregunta 8, 26, 27, 29
			Valoración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza y percepción de respaldo</li> <li>• Opinión sobre la mesa</li> <li>• Opinión sobre reuniones individuales</li> <li>• Opinión de los sistemas</li> <li>• Nivel de confianza en la objetividad</li> </ul>	Entrevista Estructurada (EE), preguntas 5, 13, 17  Cuestionario (C), pregunta 12, 30
<b>Responsabilidad Social (a)</b>	<i>La organización tiene un nivel de corresponsabilidad en la sociedad en que se desenvuelve, por lo que ser socialmente responsable debe formar parte de la composición esencial de la misma.</i>	Conocer el nivel de compromiso e interés real de ser socialmente responsables en educación.	Conocimiento y/o aplicación actual	• Nivel de conocimiento de las normativas y metas educativas nacionales e internacionales	Entrevista Estructurada (EE), preguntas 9, 10, 12  Cuestionario (C), preguntas 8, 19, 20, 21, 22, 23
			Voluntad de mejora	• Nivel de interés en el trabajo conjunto	Cuestionario (C), preguntas 18, 24, 25
<b>Vínculo comunicacional (b)</b>	<i>Vínculo que se crea y mantiene en el marco de la comunicación por un nexo de mutuo interés entre la</i>	Adaptación del proceso de creación de vínculo comunicacional	Mejores prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas y elementos con mejor percepción y aceptación</li> <li>• Adaptación de los mismos a los distintos grupos de stakeholders</li> </ul>	Resultados de aplicación de instrumentos EE y C

(Continuación de la Tabla 2. Operacionalización de las variables).

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Item.
	<i>organización y sus stakeholders.</i>	de los elementos pertinentes del OE1 hacia los demás stakeholders.	Opciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas de mejora</li> <li>• Adaptación de las propuestas de mejora según el stakeholder.</li> <li>• Elementos aplicables para creación y mantenimiento de vínculos con distintos stakeholders</li> </ul>	Entrevista Estructurada (EE), preguntas 14, 16, 19, 21, 22  Cuestionario (C), pregunta 18
<b>Responsabilidad Social (b)</b>	<i>La organización tiene un nivel de corresponsabilidad en la sociedad en que se desenvuelve, por lo que ser socialmente responsable debe formar parte de la composición esencial de la misma.</i>	Adaptación de los intereses de RSO pertinentes del OE1 hacia los demás stakeholders.	Puntos de interés	• Puntos con mayores muestras de interés	Resultados de aplicación de instrumentos EE y C
			Opción de mejora	• Elementos aplicables para mejorar el desempeño de responsabilidad social en educación para los distintos grupos de stakeholders.	
<b>Articulación de Stakeholders (variable dependiente)</b>	<i>La articulación de intereses con los stakeholders sirve para lograr objetivos comunes con beneficio mutuo.</i>	La articulación de stakeholders mediante vínculos comunicacionales con mutuo beneficio en el marco de la responsabilidad social.	Categorización de Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de stakeholders</li> <li>• Caracterización de los stakeholders</li> </ul>	Resultados de investigación
			Vínculos comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de rutas de relacionamiento con base en las mejores prácticas de ExE</li> <li>• Descripción de los elementos de comunicación propuestos</li> <li>• Propuesta para propiciar la articulación con los distintos grupos de stakeholders</li> <li>• Establecer estrategias para fortalecer los vínculos</li> <li>• Difusión y reconocimiento público por parte de la SE</li> </ul>	
			Aliados estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de aliados estratégicos (stakeholders de referencia) para los distintos grupos de stakeholders meta.</li> <li>• Definición de roles para estos aliados.</li> </ul>	



(Continuación de la Tabla 2. Operacionalización de las variables).

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Item.
			Institucionalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer una ruta para transversalizar el objetivo de gestión mediante articulación de stakeholders en la estructura de la SEDUC.</li> <li>• Describir líneas generales de comunicación interna para difusión y empoderamiento a nivel central y descentralizado en la SEDUC</li> </ul>	

### III.3 Enfoque de la investigación.

Partiendo del problema y objetivos, esta investigación tiene un enfoque mixto ya que se utilizarán métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos. La estrategia empleada de la investigación se puede clasificar como investigación de campo ya que se basa en métodos que permiten recoger datos de forma directa.

Según (Sampieri et al., 2010, p. 546) “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión para lograr un mayor entendimiento del fenómeno estudiado”. Además, partiendo de los resultados obtenidos, se podrá describir qué elementos debería contener el modelo propuesto.

### III.4 Alcance de la investigación.

La presente investigación es de carácter descriptivo ya que se pretende realizar una propuesta metodológica con base en los elementos relevantes identificados en las entrevistas estructuradas y de profundidad a miembros de grupos de stakeholders dentro del marco muestral.

Los estudios de alcance descriptivo buscan “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Sampieri et al., 2010, p. 80)

### III.5 Diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo No Experimental porque no se pretende manipular ninguna de las variables independientes en estudio, y tendrá un diseño transversal porque la recolección de la información será una sola vez, debido a que se pretende identificar elementos con posibilidad de aplicación en la propuesta metodológica de articulación de stakeholders de la SEDUC.

### III.5.1 Población

La población total de los miembros del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras” es de 24 gerentes/presidentes ejecutivos/directores ejecutivos de RSE o Fundaciones según sea el caso.

### III.5.2 Marco Muestral

Según (Sampieri et al., 2010) “el marco muestral es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos muestrales”. (p. 185)

El marco muestral es el grupo de miembros del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras”, y referentes de los sectores potenciales.

### III.5.3 Muestra

De acuerdo a (Sampieri et al., 2010) la muestra “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población”, (p. 173)

Para efectos de esta investigación la muestra será un 100% de la población en el caso de encuestas, y de 40% de la población en el caso de las Entrevistas Estructuradas, debido a la dificultad de acceder a citas con los mismos.

### III.5.4 Unidad de análisis

Para la selección de una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de análisis (individuos, organizaciones, periódicos, comunidades, situaciones, eventos). Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población. Luego, se procede a la etapa de recolección de los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (Sampieri et al., 2010, p. 173).

La unidad de análisis se determina por las características que comparten los miembros del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras”, como representar a una empresa o fundación con inversión de responsabilidad social en educación, con interés y voluntad de trabajar alineado a metas de país.

En el caso de la Unidad de análisis para las entrevistas a profundidad, se tomará en cuenta el nivel de pertinencia del entrevistado como representante de su grupo de stakeholders, su interés y voluntad de ser socialmente responsable en educación.

### III.6 Técnicas e instrumentos

#### III.6.1 Instrumentos

Con la finalidad de obtener la recolección de datos, se aplicarán encuestas y se realizarán entrevistas estructuradas a los miembros del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras”.

##### III.6.1.1 Entrevista estructurada

“Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Sampieri et al., 2010, p. 198). Esto permitirá conocer de manera cualitativa que elementos de comunicación funcionaron en la implementación del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras” y valorar su priorización en la elaboración de la propuesta metodológica.

Se trabajará con un formato de entrevista estructurada que permitirá establecer comparativos entre los datos recogidos, y detectar tendencias.

##### III.6.1.2 Cuestionario

“El instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio , 2010, pág. 217). Para efectos de esta

investigación se diseñaran las preguntas de manera posterior a las entrevistas a profundidad, debido a que dichas entrevistas arrojarán los elementos que deben ser medidos de manera cuantitativa. En este sentido, se diseñará el cuestionario mayormente con base en escalas de Lickert.

### III.7 Fuentes de información

#### III.7.1 Fuentes Primarias

El objetivo de las fuentes primarias es obtener información de primera mano relacionada a la investigación que se realiza.

Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación son:

a) Cuestionario para aplicar a los miembros del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras” que permita conocer datos cuantitativos acerca de los elementos que consideran más efectivos en las relaciones interinstitucionales de la SEDUC hacia ellos.

b) Entrevista estructurada para aplicar a los miembros del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras” que permita conocer la percepción de este grupo acerca de los elementos que consideran más efectivos en las relaciones interinstitucionales de la SEDUC hacia ellos.

c) Entrevistas a oficinas o unidades internas y externas a la Secretaría de Educación para obtener información pertinente.

d) Sistemas de información para generación de reportes específicos para la investigación.

#### III.7.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias se utilizan especialmente cuando no se puede obtener información por medios de las fuentes primarias, el objetivo de las mismas es ampliar el

contenido de la información presentadas por las fuentes primarias. Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación son:

a) Libros y diccionarios: para recolectar información relevante sobre comunicación corporativa, vínculos comunicacionales, etc.

b) Documentos oficiales: se consideraron diversas publicaciones de entidades gubernamentales, organismos internacionales, fuentes de estadísticas y otros.

c) Páginas de internet: Fueron consultadas diversas páginas oficiales de entidades y bases de datos académicas.

d) Resultados de estudios de tesis relacionadas con el tema.

e) Informes y datos estadísticos.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Conforme a los instrumentos expuestos en el capítulo anterior, y posterior a la aplicación de los mismos a la muestra con la finalidad de obtener los datos para tabulación y análisis, se ha recopilado información pertinente para el avance y cumplimiento de los objetivos. Vale mencionar, que en el caso de la muestra prevista para las encuestas, fue posible alcanzar el 100% de la población total, y adicionalmente, información de dos nuevos miembros de Empresarios por la Educación, que en el momento de la elaboración del capítulo tres aún no formaban parte del proyecto.

### **IV.1 Análisis de la Comunicación Corporativa**

La información relevante que se estableció para la variable de Comunicación Corporativa, gira alrededor de la influencia que esta pudiera tener sobre el trabajo conjunto de la Secretaría y el grupo de Empresarios por la Educación, identificando de qué manera se enteraron del proyecto, como valoran las diferentes formas de comunicación con que han interactuado, que tanto conocen los espacios y herramientas que la SEDUC ha puesto a su disposición, entre otros.

Se buscó describir el involucramiento que los miembros de Empresarios por la Educación tienen con el proyecto, midiendo el interés que tienen en saber más para invertir mejor, consultándoles sobre cómo perciben la utilidad de los espacios y de la comunicación entre ellos y la SEDUC, si la imagen o reputación de esa Secretaría de Estado ante ellos ha cambiado, entre otros.

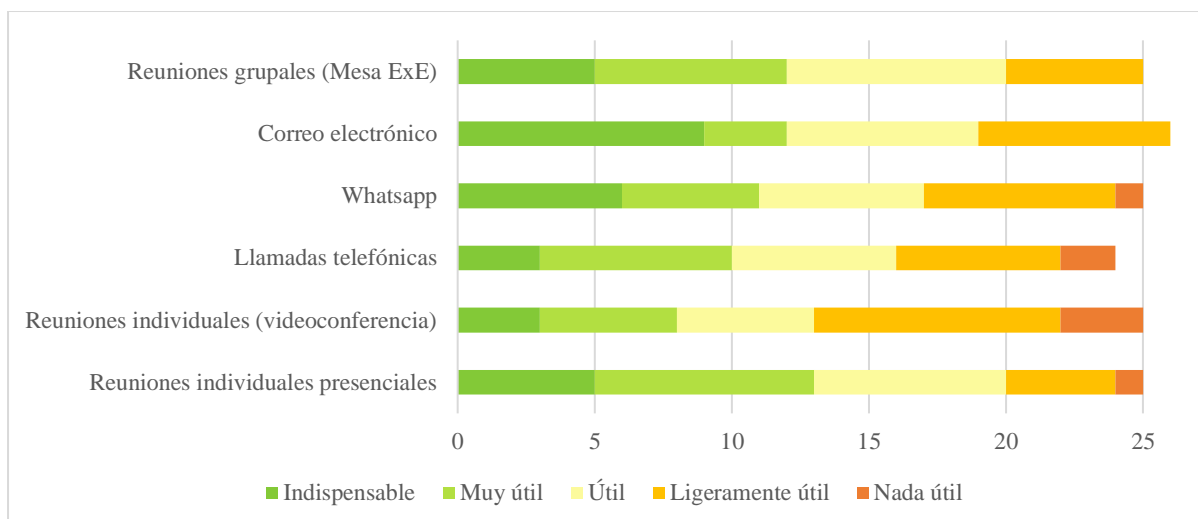
Estas dimensiones de la variable arriba mencionadas, serán de gran utilidad para la identificación de los elementos de Comunicación Corporativa que podrían describirse como buenas prácticas que servirán para el buen funcionamiento del vínculo comunicacional con ellos, y posteriormente con otros Stakeholders.

Según los datos de las entrevistas, un 50% de la muestra para ese instrumento, se enteró del proyecto por invitación personal del Secretario de Estado, un 20% por interés de trabajo conjunto con la SEDUC y un 30% por recomendación de otros. Los entrevistados que fueron invitados personalmente por la más alta autoridad, tienen un vínculo no solo técnico sino también emocional con el proyecto, tal como enuncia el Director de Relaciones Corporativas de Embotelladora de Sula “Cuando se muestra un interés directo de la máxima autoridad, hay un estímulo porque se sabe que no va a perderse el tiempo, es más efectivo. En una relación directa, uno sabe que lo toman en cuenta.” (Santos, 2017)

Los miembros de Empresarios por la Educación califican al correo electrónico como un medio de comunicación indispensable. Sin embargo la forma de comunicación con la mayor aceptación en el rango de Muy útil a Indispensable, con el 50% de la muestra son las reuniones individuales presenciales, seguidas de cerca por las Reuniones grupales de la Mesa de ExE y el correo electrónico. En el rango de Útil a Indispensable, las reuniones individuales presenciales, las reuniones grupales y el correo electrónico son las tres formas de comunicación mejor calificadas. Las llamadas y el whatsapp son formas de comunicación con niveles de aceptación distribuidos entre los dos extremos, por lo que se confirma su utilidad, pero se rebela que no es conveniente utilizarlos en exceso. Las videoconferencias son las que recibieron mayor calificación en el rango de “Nada útiles” a “Ligeramente útiles”.

Estos datos fueron recogidos al consultar acerca de los medios de comunicación que la Secretaría ha utilizado con ellos y la percepción de utilidad de cada uno.





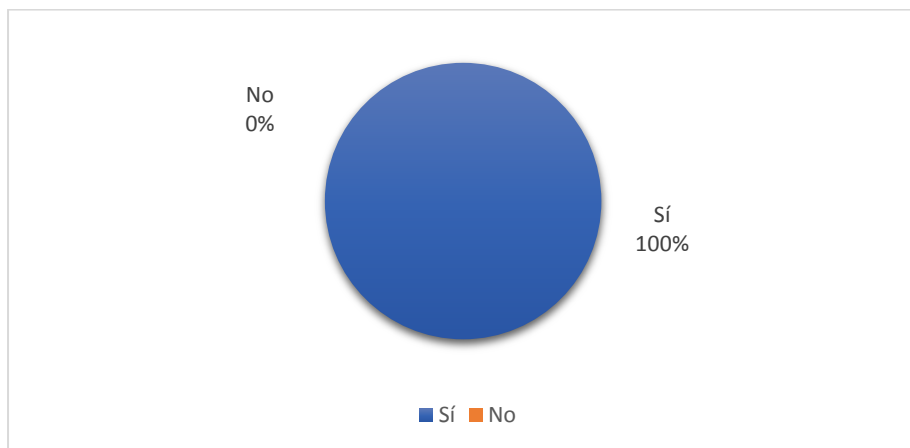
**Figura 3. Nivel de utilidad de las distintas formas de comunicación entre la SEDUC y los miembros de Empresarios por la Educación.**

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior se refuerza con el enunciado de la Gerente de RSC y Directora de Fundación FICOHSA, indicando que “las reuniones individuales deben ser más frecuentes, más periódicas, para tener un mejor seguimiento” (K. Simón, Comunicación personal, 2017), además de lo que señala la Directora de Audiencias de Grupo OPSA “las reuniones individuales han sido por excelencia la herramienta con resultados más puntuales, siempre que se establecen acuerdos, estos se siguen y resultan los productos” (R. Canahuati, Comunicación personal, 2017). Al consultar en la entrevista acerca de puntos de mejora, las opiniones convergen en aumentar la frecuencia de las reuniones individuales, y mantener siempre la misma línea de comunicación fluida que ha permitido estrechar lazos.

De la población total, el 100% conoce el espacio de conversación, intercambio, socialización y asesoría que es la Mesa de Empresarios por la Educación, y el 85% forma parte de la misma. Ambas son cifras significativas: la primera, indica que se ha hecho un buen trabajo difundiendo el espacio; y la segunda indica que el espacio cuenta con un buen nivel de aceptación, ya que un 85% es parte de la misma.

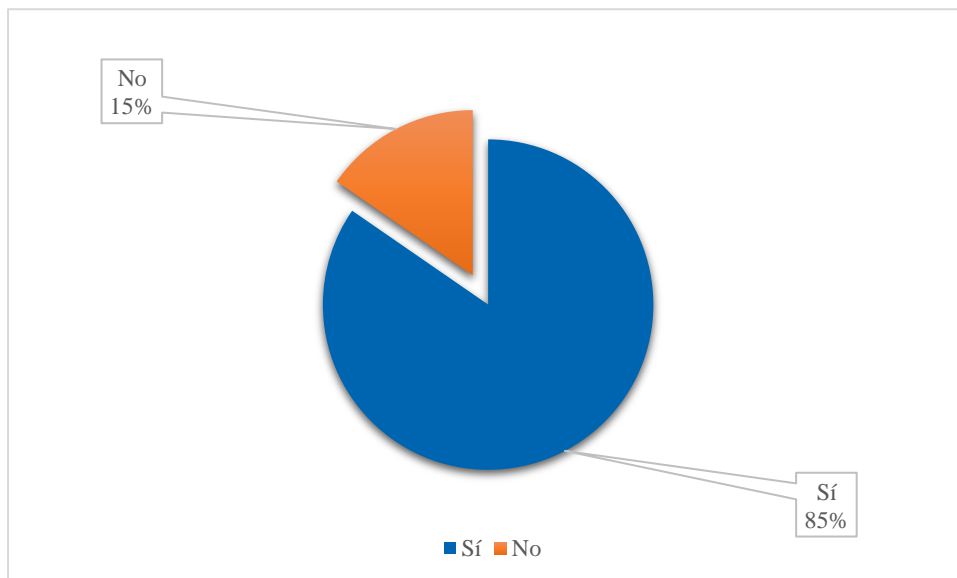
Este dato se recoge al consultar a la muestra acerca del conocimiento que pudieran tener acerca de la misma.



**Figura 4. Conocimiento de la Mesa de Empresarios por la Educación.**

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se les consultó formaban parte de la misma:



**Figura 5. Porcentaje de miembros de Empresarios por la Educación que conocen la Mesa y forman parte de ella.**

Fuente: Elaboración propia.

Este porcentaje de 85% es importante, tomando en cuenta que 8% de los encuestados, son miembros que recién conocieron del proyecto, por lo que participaron sólo como invitados en la última reunión, dejando solamente un 7% de miembros de Empresarios por la Educación que no conforman la Mesa. Lo anterior es muy positivo, ya que muestra un interés de los miembros del proyecto en participar de los espacios de interacción y articulación. Además, el hecho que miembros que han participado una vez de la Mesa, lo sigan haciendo de manera continuada siendo aún parte de la misma, hace referencia a que han encontrado en la misma algo útil y de interés para su organización.

En las entrevistas se ha dado a conocer que quienes conforman la Mesa de Empresarios por la Educación, perciben la misma como un espacio de intercambio no sólo entre la SEDUC y ellos, sino también entre ellos mismos “permitiendo conocer buenas prácticas, mejores experiencias, saber que están haciendo los demás para ver si la empresa puede aplicar estas buenas experiencias a su propio entorno” (E. Rivera, Comunicación personal, 2017), además es “importante compartir las experiencias, y conocer las áreas en que cada una de las empresas están trabajando para poder apoyar de una manera más organizada los proyectos en el tema de educación” (P. Villanueva, Comunicación personal, 2017).

En este sentido, también fueron consultados acerca del nivel de conocimiento de los sistemas de información de la Secretaría de Educación que pueden ser utilizados para propiciar una mejor inversión en educación, dado que la institución cuenta con varios sistemas que al ser utilizados por quienes invierten en el sector educativo, podrían tener una influencia positiva en sus decisiones.



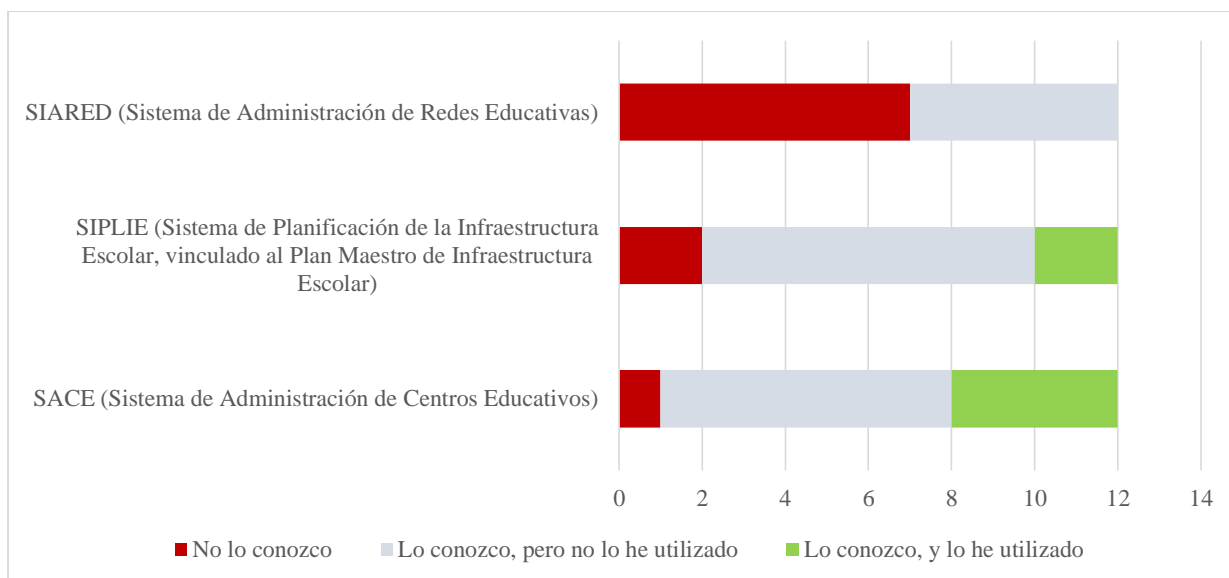
**Figura 6. Porcentaje de Empresarios por la Educación que conoce algún sistema de la SEDUC.**

Fuente: Elaboración propia.

El 54% de los miembros de Empresarios por la Educación desconoce los sistemas de información de la SEDUC. Este dato indica que existe una socialización deficiente de los sistemas de la SEDUC que pueden propiciar una mejor inversión en el sector educativo.

Este dato deja una línea clara de trabajo sobre la cual se debe abordar una mejor dinámica para socializar dichas herramientas, ya que es de beneficio para ambas partes.

Al 46% de la muestra restante se le consultó sobre el balance conocimiento-uso de dichos sistemas, es decir, que tantos de los miembros que conocen los sistemas, hacen uso de ellos. Sobre esto se recogió la siguiente información:



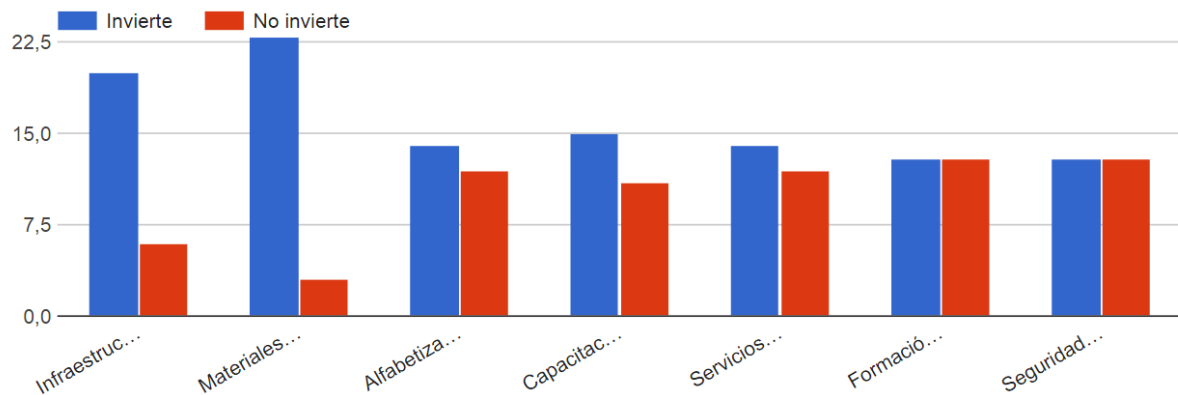
**Figura 7. Conocimiento y uso de los sistemas de información de la SEDUC por parte de los miembros de Empresarios por la Educación.**

Fuente: Elaboración propia.

El sistema de información de la SEDUC más conocido es el SACE, siendo conocido por el 92% de los miembros que conocen algún sistema de la SEDUC, y utilizado por un 33%. El SIPLIE es conocido por un 84% pero utilizado por apenas un 16% cuando debería ser un porcentaje mucho más alto, dado que una gran mayoría cuenta con inversiones en infraestructura escolar según se muestra en la Figura 8, representando el rubro de infraestructura escolar el segundo lugar en preferencias de inversión por parte de las empresas miembro. Lo anterior muestra un claro punto para mejorar la asesoría y comunicación en ocasión de incidir positivamente en la inversión socialmente responsable en educación, ya que aunque los conocen, aún no los utilizan.

En esta línea, se consultó con los miembros de la Mesa de Empresarios por la Educación Honduras acerca de los rubros en los que invierten para beneficiar al sector educación, ya que es importante conocer qué sistemas o qué herramientas pueden ser las que tengan mayor demanda entre los miembros del proyecto, según sus intereses o áreas priorizadas. Esta

información permitirá dirigir o priorizar la información que se les proporcione según la tendencia que se logre identificar. Ante esto, los Empresarios por la Educación respondieron de la siguiente manera:

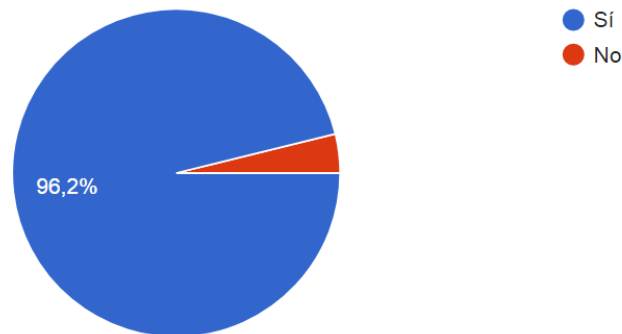


**Figura 8. Rubros en que invierten los Empresarios por la Educación.**

Fuente: Elaboración propia.

La comunicación juega un papel crucial en el mejoramiento de la reputación de la SEDUC ante este grupo de Stakeholders. La efectividad de los vínculos depende de ello, por lo que se consultó a los miembros la opinión que tenían del papel que había jugado la comunicación en la construcción de los mismos. Por lo que en las entrevistas, todos los miembros coincidieron en que la comunicación es “fundamental” (E. Santos, Comunicación personal, 2017), “vital” (R. Perdomo, Comunicación Personal, 2017), “imprescindible” (N. Merino, Comunicación Personal, 2017), “la base de la relación” (L. Espinal, Comunicación Personal, 2017), y términos similares para referirse a que sin la comunicación, la relación como tal no podría existir. El enunciado de Karla Simón (Comunicación personal, 2017), Gerente de RSC, y Directora de la Fundación FICOHSA, resume esta opinión compartida en que la comunicación para la articulación de actores es “importantísima, fundamental, imprescindible”.

De igual manera, en la encuesta se les consultó si consideraban que la comunicación con la SEDUC les había sido de beneficio en la implementación de su RSE en educación, a lo que el 96% respondió que si.



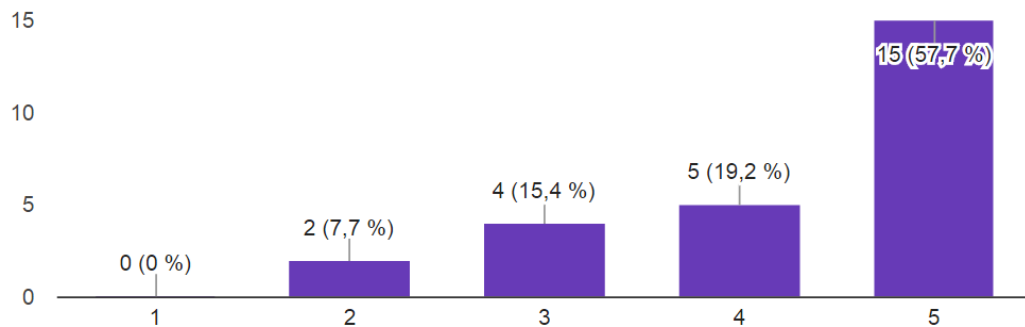
**Figura 9. La comunicación Empresarios por la Educación-SEDUC para beneficio de la implementación de la RSE en educación.**

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, los miembros coinciden en que la difusión de sus proyectos, es muy relevante para poder incentivar la “sana competencia, observar buenas prácticas, y poder dar a conocer lo que se hace por parte de un tercero. Como indica Paola Villanueva (2017), Gerente de Comunicación Corporativa de GILDAN GROUP, la “Secretaría compartiendo lo que hacemos, nos hace ser mejores y además respalda”.

Los espacios de comunicación individual y grupal han rendido frutos, ya que se ha incrementado el interés por trabajar con la SEDUC de manera conjunta como se muestra en la Figura 10 y 11.

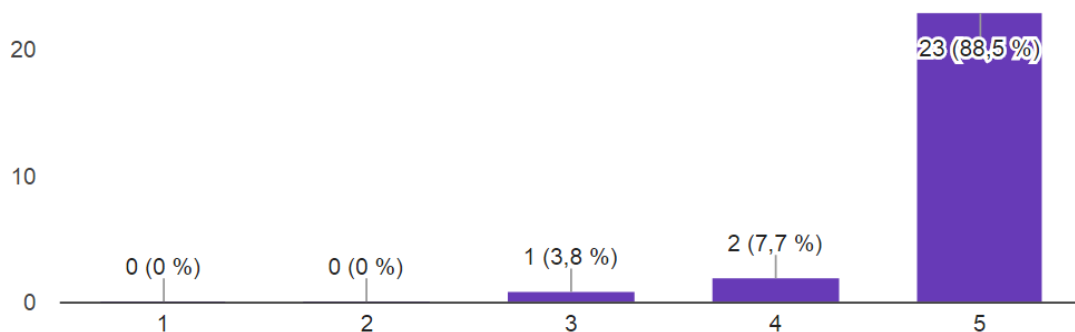
Se consultó a la muestra acerca del nivel de interés que tenían de trabajar de manera conjunta con la SEDUC antes de formar parte de Empresarios por la Educación, tomando en cuenta que 1 es equivalente a muy bajo y 5 a muy alto, se obtuvo la siguiente información:



**Figura 10. Nivel de interés de las empresas en trabajar sus proyectos de RSE junto a la SEDUC (previo a formar parte de ExE).**

Fuente: Elaboración propia.

De igual forma se consultó el nivel de interés actual que tenían de trabajar de manera conjunta con la SEDUC, utilizando la misma escala donde 1 es igual a “Muy bajo” y 5 a “Muy alto”.



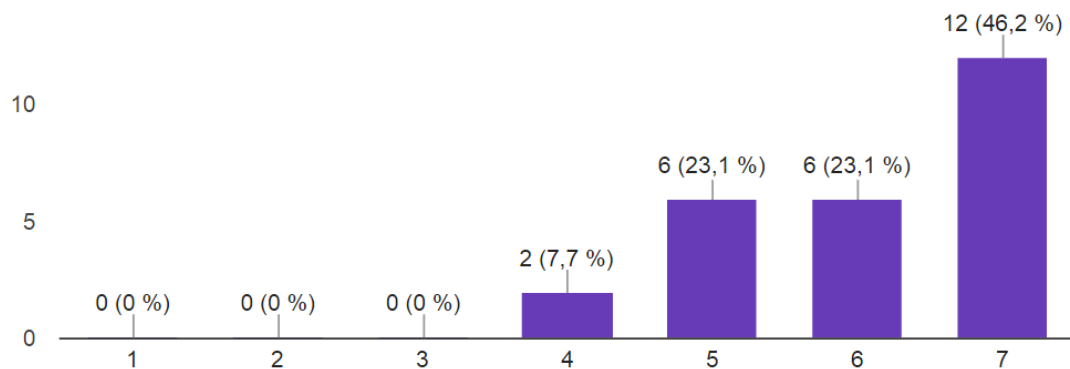
**Figura 11. Nivel de interés actual de las empresas miembro de ExE para trabajar sus proyectos de RSE junto a la SEDUC.**

Fuente: Elaboración propia.



En las Figuras previas se observa claramente un aumento de 31% en el nivel de interés para trabajar proyectos de RSE en educación, de manera conjunta con la SEDUC. Dicho incremento puede estar relacionado con la calificación que otorgan a la experiencia que llevan siendo parte del Proyecto ExE.

Se les consultó además acerca de la experiencia que han tenido trabajando proyectos de RSE en conjunto con la SEDUC en el marco de ExE. En este caso, en la siguiente gráfica califican sus experiencias con el entendido de que 1 implica una experiencia “Pésima”, y 7 una “Excelente”:

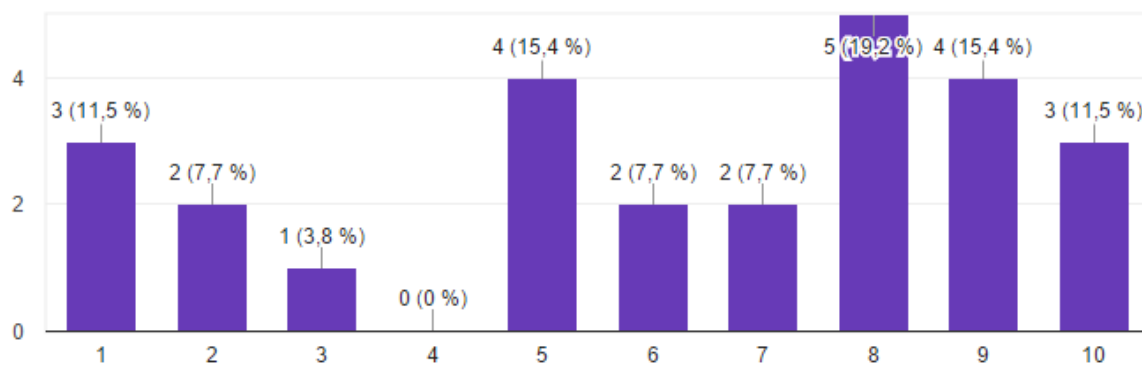


**Figura 12. Nivel de satisfacción con la experiencia en el marco de ExE.**

Fuente: Elaboración propia.

El 92% tiene un nivel de satisfacción con su experiencia en el marco de ExE, en el rango de “Bueno” a “Excelente”, dejando apenas un 8% en el rango neutro. Vale mencionar que ninguno ha cruzado al umbral negativo, por lo que esto indica que ha habido un buen trabajo de comunicación, que puede mejorar para llevar a la mayoría al rango “Muy bueno” o “Excelente”.

Lo anterior contrasta con las respuestas obtenidas cuando se les consultó acerca de la experiencia de trabajo conjunto previo a formar parte de ExE, ya que existe una distribución dispersa, con malas y buenas experiencias, sin un estándar institucional y con una clara ausencia de lineamientos de atención a este grupo de stakeholders:

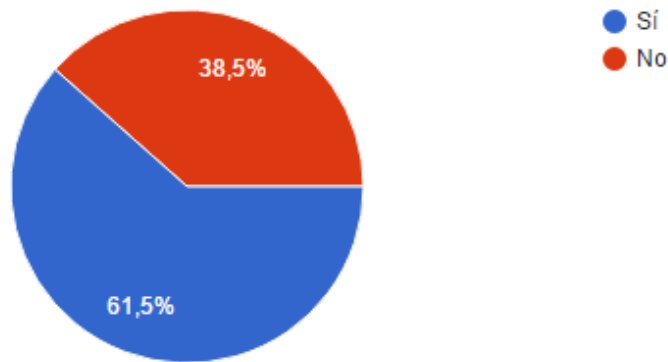


**Figura 13. Nivel de acompañamiento recibido por la SEDUC previo a formar parte de ExE.**

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al conocimiento del Sistema de Integración para la Información de Inversión Público Privada en Educación (SIIPPE), más del 60% de los miembros tiene conocimiento del mismo, y la totalidad de quienes conocen del mismo consideran que será útil (19%) o muy útil (81%). La mayor expectativa según la información recogida en las entrevistas, es el poder conocer que se está haciendo en sus zonas, para evitar duplicar esfuerzos y promover las alianzas. “La Secretaría debe proponer alianzas a las empresas que trabajan en los mismos temas o zonas” (Simón, 2017).

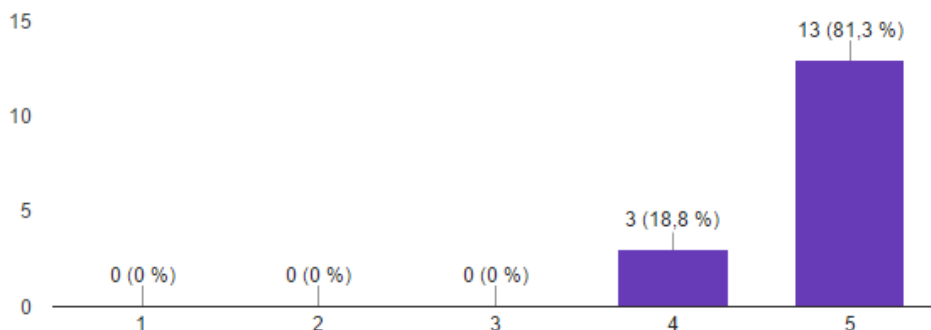
Para poder saber qué porcentaje de miembros conocen la propuesta del Sistema de Integración de la Inversión Público Privada en Educación, se les consultó si tenían conocimiento al respecto:



**Figura 14. Nivel de conocimiento del SIIPPE**

Fuente: Elaboración propia.

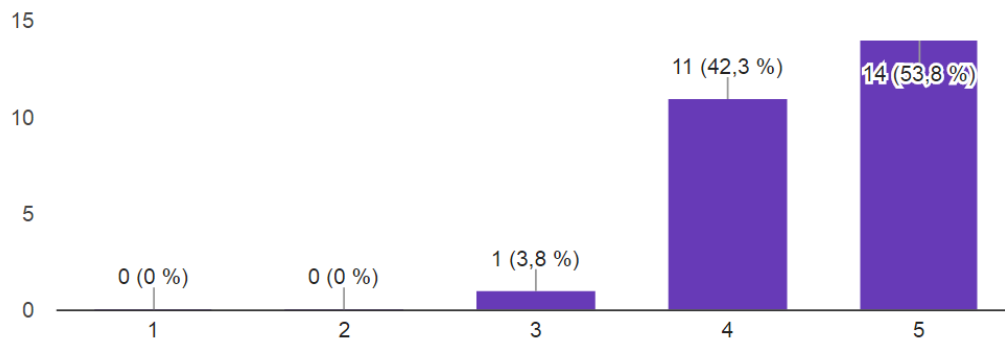
Además se les consultó qué tan útil creen que será el Sistema de Integración de la Inversión Público Privada en Educación, a lo que respondieron de la siguiente manera, considerando el 1 como “nada útil” y 5 como “muy útil”:



**Figura 15. Percepción de utilidad del SIIPPE por parte de los ExE.**

Fuente: Elaboración propia.

Para poder conocer que percepción tienen sobre la objetividad y transparencia de los datos que les proporciona la SEDUC a ellos como miembro del proyecto, se les consultó al respecto y se obtuvo la siguiente gráfica, siendo 1 representativa para la percepción de “muy mala”, y 5 para “Muy buena”.



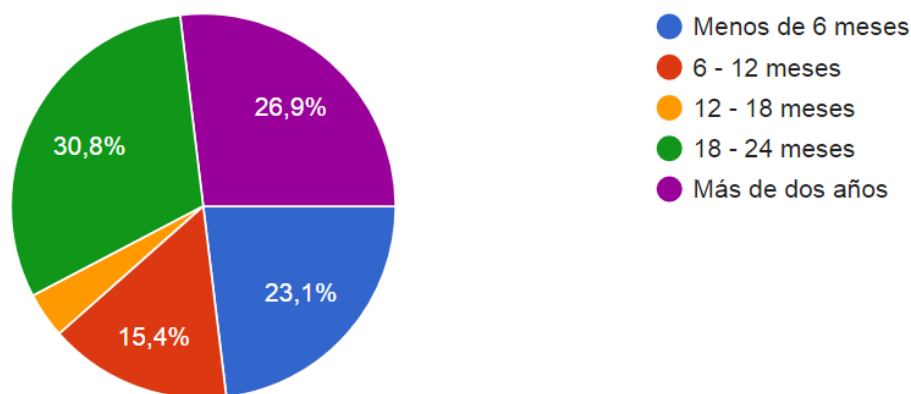
**Figura 16. Percepción sobre la objetividad y transparencia de los datos entregados.**

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, dado que la relación entre ambas partes tiene una línea positiva generalizada, y que resulta en que “Se maximizan los fondos que hay, no se duplican esfuerzos” (Perdomo, 2017), opinión que es compartida por la totalidad de los miembros. “El hecho de que la Ministra se siente con nosotros y nos comparte esta información, le suma credibilidad a los datos y denota interés”. (Villanueva, 2017)

#### IV.2 Vínculo Comunicacional

En el marco de la variable de Vínculo Comunicacional, se desea describir la intensidad, involucramiento y valoración del mismo por parte de los Empresarios por la Educación. Para este fin lo primero es definir la antigüedad del vínculo, que se describe en la Figura 16 en la que responden a la pregunta respecto al tiempo que tienen de ser miembros del proyecto:



**Figura 17. Antigüedad en el Proyecto de ExE.**

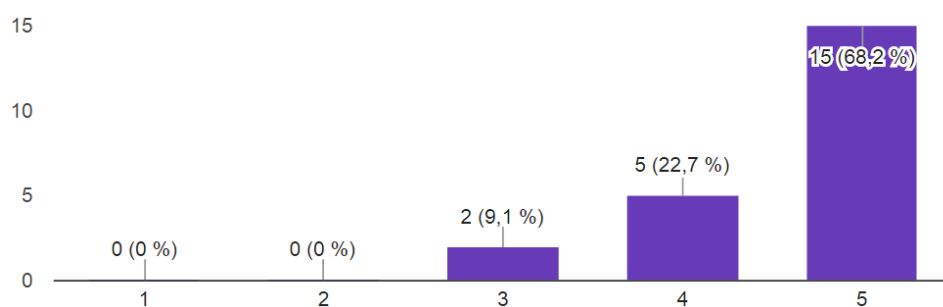
Fuente: Elaboración propia.

La figura 17 muestra claramente un crecimiento constante, e integración de nuevos miembros, ya que los porcentajes de crecimiento en los lapsos de tiempo entre reuniones son similares y denotan crecimiento continuo. Lo anterior podría deberse entre otras cosas a que formar parte de la Mesa “es una oportunidad de tener contacto con otras empresas que trabajamos en lo mismo y conocer buenas prácticas de ellos, y esto nos permite hacer nuestro propio networking” (Espinal, 2017).

En general, las entrevistas proporcionan una percepción positiva de la participación en este espacio, denominándola en general como una oportunidad de conectar, hacer networking, nuevas alianzas con sus pares, y como una forma de generar sana competencia y apoyo mutuo. Se concluye entonces a nivel cualitativo que los miembros de la Mesa tienen una percepción altamente positiva de la utilidad de participar en este espacio.

Se consultó en los cuestionarios acerca de la percepción que tienen de la utilidad de formar parte de la Mesa de Empresarios por la Educación, ya que se requiere medir cuantitativamente su percepción al respecto.

En esta consulta, los Empresarios por la Educación respondieron de la siguiente manera, tomando en cuenta que 1 es la escala más baja, y 5 la máxima.

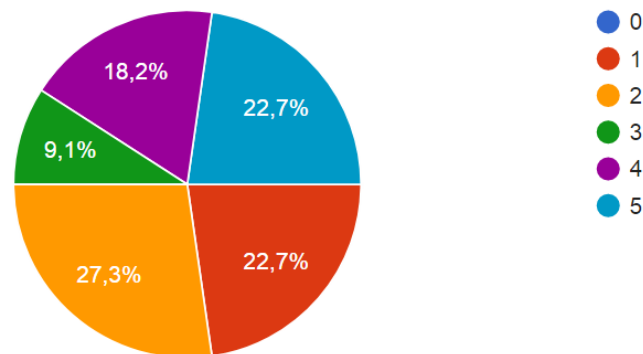


**Figura 18. Utilidad de formar parte de la Mesa de ExE.**

Fuente: Elaboración propia.

Todos los miembros están de acuerdo que es un espacio muy útil para conocer las prioridades de la SEDUC, intercambiar experiencias, hacer networking, concretar alianzas, entre otros beneficios. Sin embargo en las entrevistas surgió un punto de mejora que indica que “hay que hacer que la comunicación sea más frecuente, más fluida, ya que creo que estamos bien, pero a veces después de las reuniones pueden llegar a quedarse las cosas un poco frías y hay que dar mayor seguimiento” (Espinal, 2017). Además de poder hacer “conversatorios por sectores, zonas, temas, ya directamente con la Ministra, en espacios más pequeños de manera que se puedan tomar decisiones puntuales para acciones orientadas a esas áreas o sector, quizá vinculando a las Direcciones Departamentales.” (Villanueva, 2017)

Para conocer acerca del nivel de participación que han tenido en la Mesa, se les consultó en cuantas reuniones de la misma han participado:



**Figura 19. Participación promedio en la Mesa.**

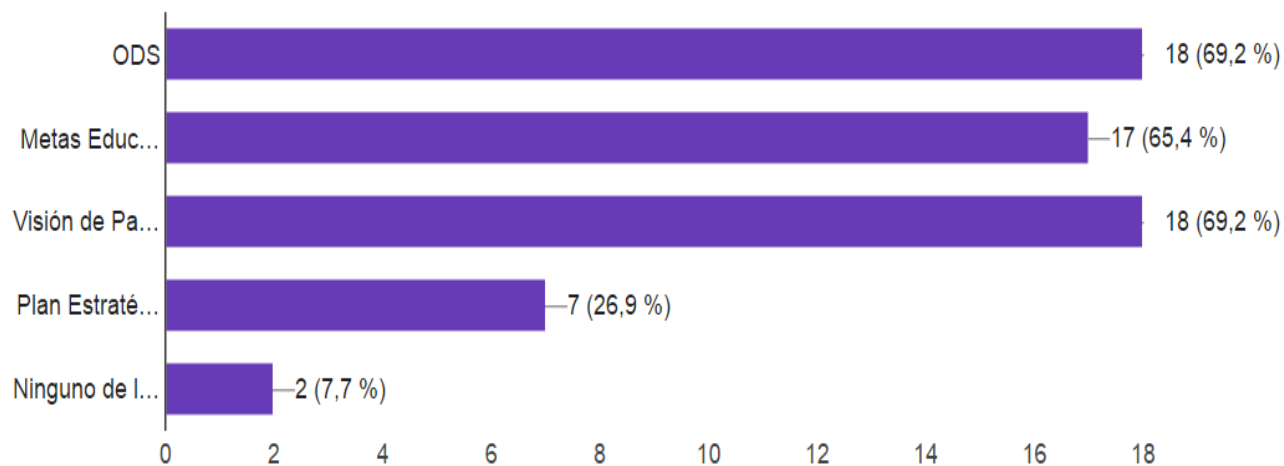
Fuente: Elaboración propia.

Existe una participación constante y mantenida por parte de los miembros en las Mesas de ExE, coherente con el nivel de crecimiento de la misma. Según información recogida en las entrevistas, los miembros están dispuestos a formular proyectos conjuntos con la SEDUC, y tienen un alto interés en sentirse acompañados y asesorados.

#### IV.3 Responsabilidad Social

Para la variable de Responsabilidad Social, se establecen dos dimensiones: el conocimiento y aplicación actual de los lineamientos adecuados; y la voluntad de mejorar en la implementación de los marcos nacionales e internacionales para este punto.

Los miembros de ExE fueron consultados respecto a los documentos nacionales o internacionales que conocían y/o tomaban en cuenta para planificar su inversión en educación, obteniendo los siguientes datos al respecto:



**Figura 20. Documentos marco nacionales e internacionales conocidos por los ExE, para una mejor inversión en educación.**

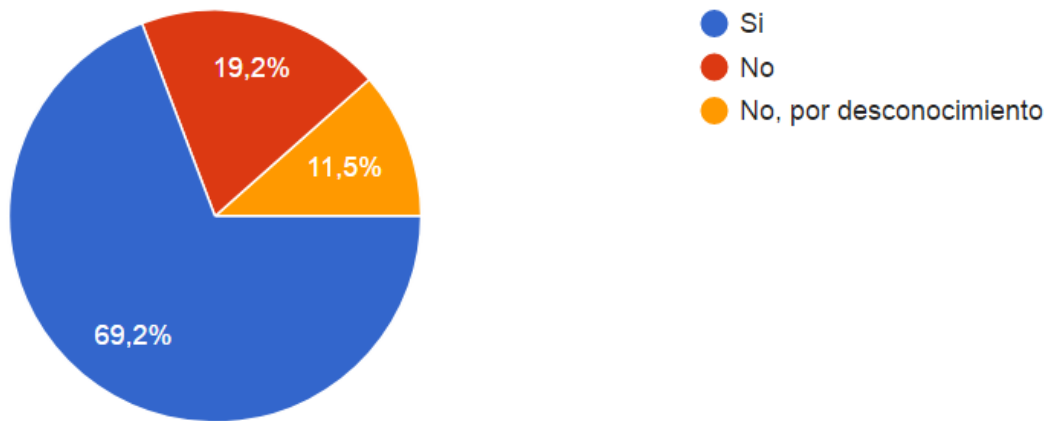
Fuente: Elaboración propia.

Los documentos más conocidos son el ODS4, y la Visión de País y Plan de Nación. El menos conocido es el Plan Estratégico Institucional (PEI) de la SEDUC. La información indica que existe una gran debilidad entre los miembros respecto a una planificación alineada a prioridades y metas educativas.

Las figuras 21, 22, y 23 amplían información respecto a la relación conocimiento-uso de los documentos mencionados en la Figura 20. Es decir que se muestra en las siguientes tres figuras si los miembros conocen el documento, y si lo aplican. Además se establece el porcentaje de los que no aplican por desconocimiento y los que no aplican por otros factores.



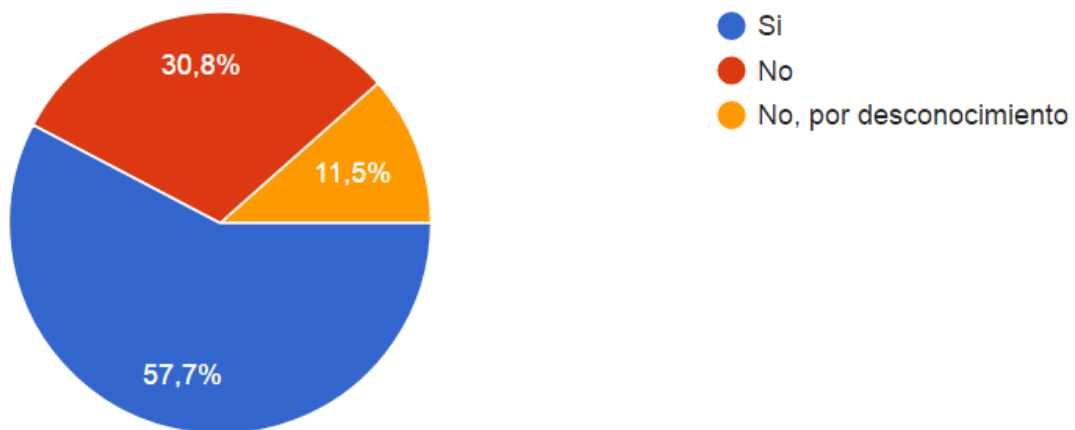
Respecto a si los miembros conocen o toman en cuenta las Metas del ODS número 4 para planificar su intervención en educación, se obtuvo la siguiente información:



**Figura 21. Relación conocimiento-uso del documento para el ODS4**

Fuente: Elaboración propia.

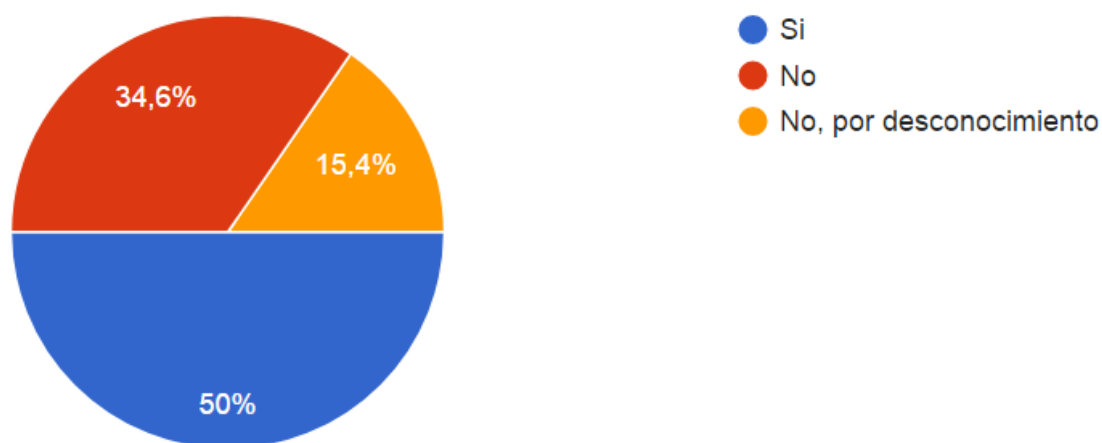
Asimismo, para el documento de las Metas Educativas 2021 se obtuvo la siguiente:



**Figura 22. Relación conocimiento-uso del documento para las Metas Educativas 2021**

Fuente: Elaboración propia.

Y a nivel de país, también se les consultó acerca del conocimiento y uso del documento que contiene las metas establecidas en la Visión de País y Plan de Nación:

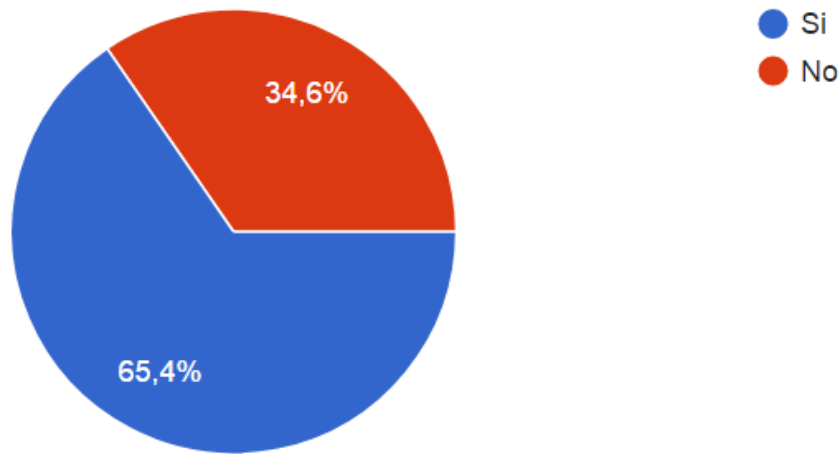


**Figura 23. Relación conocimiento-uso del documento para la Visión de País y Plan de Nación.**

Fuente: Elaboración propia.

Más del 50% de las veces, las empresas que conocen los lineamientos, los aplican en su planificación. Esto es un dato alentador, ya que se puede inferir que si con el poco conocimiento que tienen actualmente de los documentos aplican en ese porcentaje, entonces, existe una buena probabilidad que al conocer más y mejor, además de ser capacitados en las aplicaciones de estos documentos, apliquen de manera más consciente y frecuente los mismos.

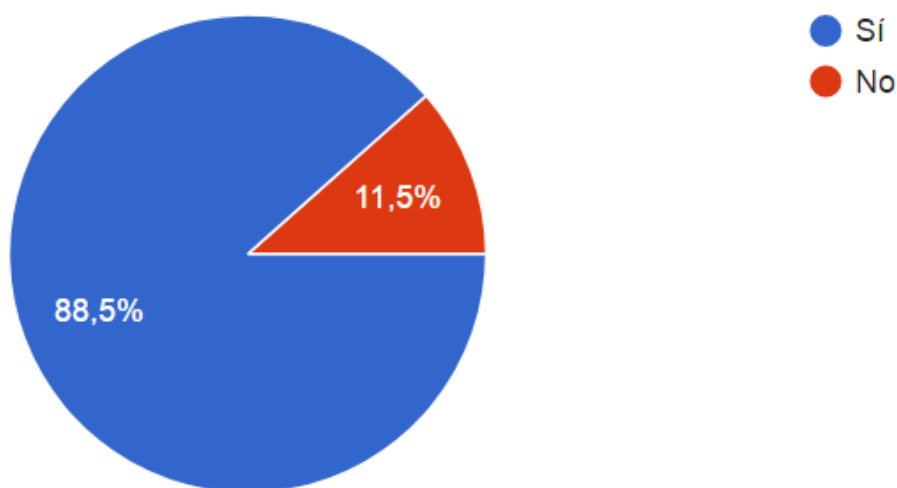
Vale mencionar que un 65% de las empresas dicen conocer los indicadores educativos a los que contribuyen, pero dado que en un 73% desconocen el PEI, se debe revisar a qué indicadores educativos se refieren o conocen. En la siguiente gráfica se muestra el porcentaje de los miembros que dicen conocer los indicadores educativos en los que contribuyen:



**Figura 24. Porcentaje de Empresas que conocen los indicadores educativos a los que contribuyen.**

Fuente: Elaboración propia.

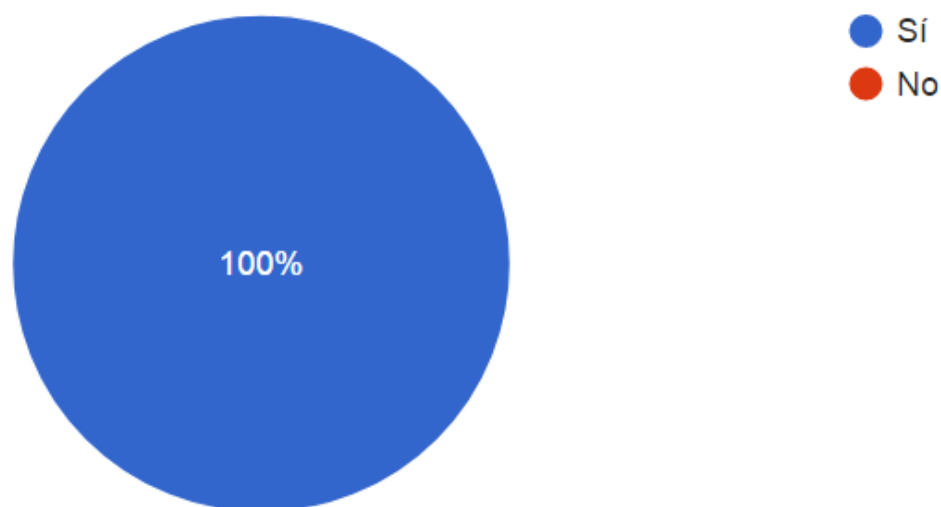
La mayor parte de las empresas que trabajan ordenadamente en Responsabilidad Social, trabajan con la asesoría de la Fundación Hondureña para la Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE), por lo que se consideró pertinente medir el porcentaje de los miembros de ExE que están afiliados a FUNDAHRSE, resultando en una mayoría de 88.5%, según lo muestra la siguiente gráfica:



**Figura 25. Porcentaje de miembros de ExE que forman parte de FUNDAHRSE**

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta que existe una voluntad de trabajo conjunto con la SEDUC de más de 87%, y que en su gran mayoría conocen algún documento marco para educación, mostrando interés de trabajar con orientación, y que finalmente también en su mayoría están afiliadas a FUNDAHRSE, se puede concluir que existe un interés de ser socialmente responsable y recibir orientación para mejorar su impacto en el sector educativo. Lo anterior queda comprobado con un abrumador 100% de interés demostrado en recibir asesoría y acompañamiento por parte de la SEDUC para poder capacitarse y mejorar su inversión socialmente responsable en educación, tal como se muestra en la siguiente gráfica en la que se les consulta al respecto:



**Figura 26. Empresarios por la Educación con interés de recibir asesoría y/o acompañamiento de la SEDUC para mejorar su inversión socialmente responsable en educación.**

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta la información recolectada, tanto de carácter cuantitativo como de carácter cualitativo, se tiene una base o líneas generales que permiten integrar una propuesta de modelo para articulación de Stakeholders con énfasis en los vínculos comunicacionales,

basada en las experiencias del Proyecto Empresarios por la Educación Honduras, y en los elementos que en este han probado ser aceptados y considerados útiles por los miembros.

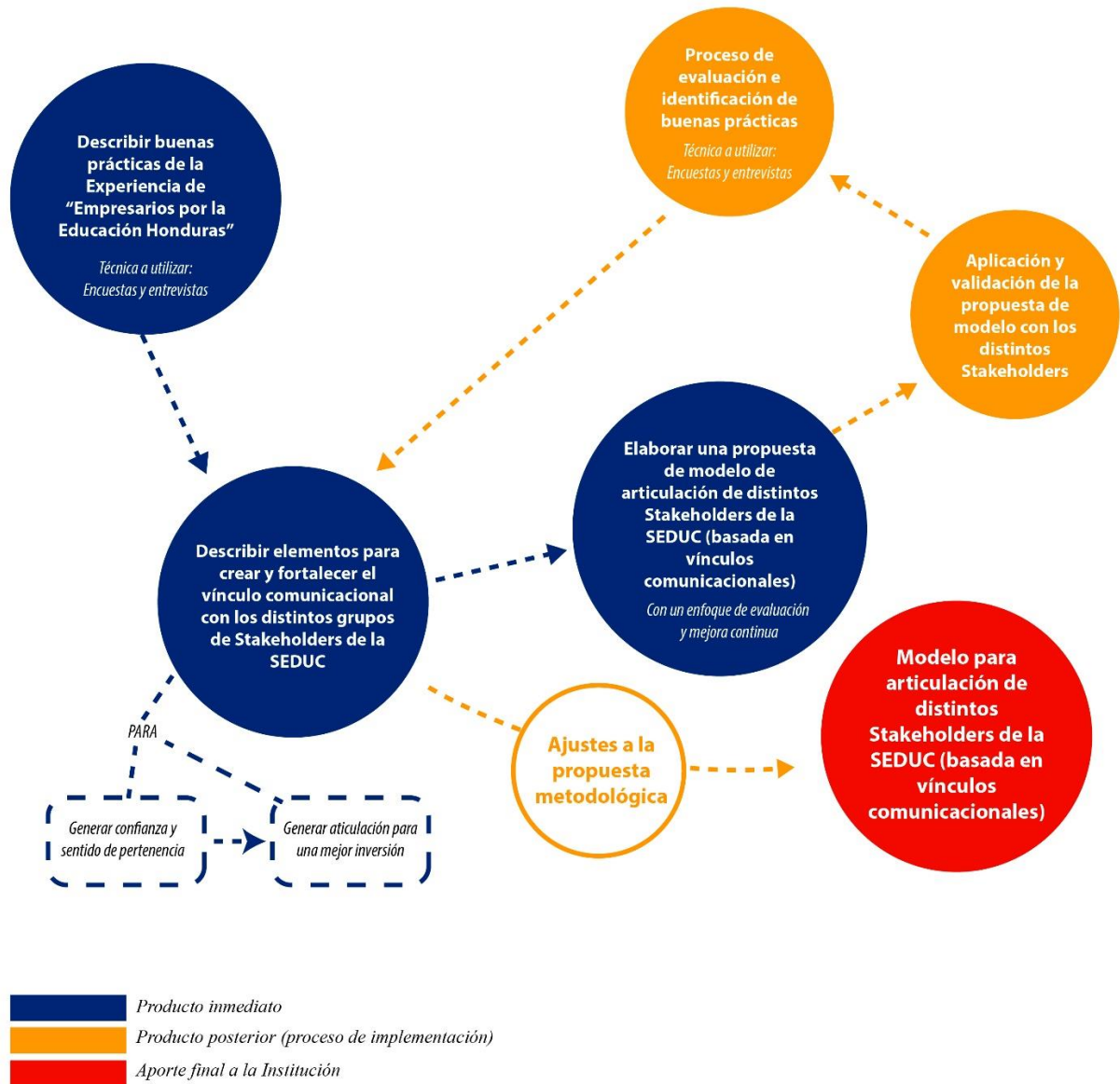
#### IV.4 Aplicabilidad

Como producto de esta Tesis se espera contar con una propuesta de Modelo de Articulación de Stakeholders que se pueda traspasar y aplicar a los otros grupos de Stakeholders de la SEDUC que cuentan con inversión en el sector educativo, con el fin de incidir y promover en su inversión socialmente responsable en educación.

Retomando los objetivos específicos de esta Tesis, se considera que la información recogida permite claramente cumplir con el primer objetivo, dado que el grupo de Empresarios por la Educación, que se conforma por el grupo de Stakeholders de la empresa privada con inversión de RSE en educación, ha proporcionado datos valiosos que permiten identificar cuáles han sido los elementos, las prácticas y procesos que consideran útiles, que les ha cambiado percepción respecto al trabajo conjunto con la SE

Cada grupo de Stakeholders cuenta con sus particularidades, por lo que se busca que los elementos de comunicación que se incluyan en la propuesta de modelo sean aplicables a todos. Sin embargo, como todo proceso dinámico, este modelo de articulación basado en los vínculos comunicacionales, también tiene contemplada la mejora continua basada en las lecciones aprendidas y buenas prácticas, por lo que existen procesos que se desarrollan en el marco de este documento, y procesos que se desarrollarán posteriormente, en la etapa de implementación, evaluación y ajustes al modelo.

A continuación se presenta una figura que contiene una visión holística del procedimiento a seguir para poder concretar el diseño de un modelo que permita articular los distintos stakeholders que tienen inversión en educación, y se dibujan las líneas generales para el diseño del mismo:



**Figura 27. Plan de acción para concretar un modelo de articulación de distintos stakeholders de la SEDUC para promover la inversión socialmente responsable en educación.**

Fuente: Elaboración propia.

#### IV.4.1 Elementos de la implementación del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras” relevantes para su grupo de stakeholders.

Primeramente, desde que forman parte de ExE Honduras y están trabajando de manera conjunta con la Secretaría de Educación en el marco de este proyecto, ha aumentado en más del 30% el interés global que tienen en trabajar mano a mano con esta Secretaría de Estado. Lo anterior puede tener una relación directa con la experiencia de trabajo conjunto que más del 92% califican de positiva. En general, a pesar de existir una predisposición negativa hacia el sector gobierno, -representado en este caso por la SEDUC-, experimentar la relación ha resultado en vínculos con base en el valor compartido, la confianza y la transparencia. Esto ha llevado incluso a la recomendación del proyecto entre pares, generándole a la SEDUC nuevos aliados.

La información recogida permite describir algunas buenas prácticas del proyecto, enunciadas a continuación:

**1. La coherencia organizacional:** esto es básicamente, la facultad de comunicar con mensajes intencionales y no intencionales una misma posición. Este elemento debe ser transversal, y debe coincidir lo que se dice con lo que se ve y más importante, con lo que se hace. Por ejemplo, si un miembro ingresa al proyecto interesado en un aspecto que le ha sido comunicado, pero en la experiencia que tiene, la relación resulta todo lo contrario, el proyecto no podría funcionar.

Gran parte del éxito en la implementación de este proyecto se debe a la construcción de vínculos de comunicación basados en la confianza mutua, y la coherencia por ambas partes es fundamental.

**2. La consciencia de la responsabilidad social:** Este es un factor determinante para una relación ganar ganar en el contexto planteado. Permite que el stakeholder busque

orientación para poder generar un mayor impacto, y que valore la validación por parte de la instancia pertinente, -en este caso-, la SEDUC.

**3. Comunicación Interna:** este elemento es crucial, debido a que según los datos recogidos, los miembros habían recibido ningún, algún, o mucho acompañamiento por parte de la SEDUC en sus proyectos de RSE. Sin embargo, esta dispersión y variabilidad en el acompañamiento o atención se debe a que no formaba parte de ningún modelo de articulación y orientación, sino simplemente respondía al interés o desinterés de algún funcionario en particular.

La comunicación interna en la SEDUC ha jugado un rol muy importante en la implementación de este proyecto debido a la complejidad del sistema educativo nacional, y ha permitido coordinar desde el nivel central con las diferentes unidades o direcciones de los distintos niveles (central, departamental, distrital/municipal), dando como resultado en las encuestas y entrevistas realizadas una tendencia coherente indicando una experiencia de trabajo conjunto positiva entre las empresas y la SEDUC.

**4. Formas de comunicación interinstitucional:** este elemento se define para efectos de esta investigación, como el conjunto de los medios y los espacios de comunicación en que interactúan los miembros de Empresarios por la educación Honduras y la Secretaría de Educación.

Las formas de comunicación pueden darse en dos tiempos: previo a formar parte del proyecto, y durante se es miembro. En este sentido, se recogió información acerca de las prácticas con mayor aceptación entre los miembros resultando en:

- Previo a formar parte: La forma de primer contacto más aceptada entre los miembros fue la invitación directa por parte de la máxima autoridad de la Secretaría de Educación, transmitiendo un mensaje de interés institucional de trabajar de manera conjunta.



La segunda más aceptada fue la recomendación de sus propios pares, lo que habla muy bien del proyecto, dado que genera sentido de pertenencia entre los miembros.

- Siendo miembro: La comunicación permanente vía correo electrónico, y la utilización de espacios de interacción presencial individuales y grupales son las formas de comunicación con mayor aceptación por parte de los miembros, lo que marca una pauta a seguir en este aspecto.

La comunicación juega un rol fundamental en la implementación del proyecto, dato que se confirma con más de un 96% de miembros que así lo indican. La comunicación es la que permite la creación y mantenimiento de vínculos y relaciones, facilitando la construcción de bases de confianza entre ambas partes.

- La existencia de un punto focal a nivel de Despacho facilita sobremanera la asesoría, vinculación y seguimiento.

**5. La Mesa de Empresarios por la Educación:** Este es un espacio de interacción que se convierte en un espacio de alta significación compartida. Es un punto de convergencia donde tanto los stakeholders participantes como la SEDUC se comunican con el fin de alcanzar una meta común: generar impacto en las prioridades educativas nacionales.

Siendo ese su común denominador, los intercambios se orientan y focalizan en esa línea, facilitando la definición de roles y responsabilidades. En este caso, la SEDUC cuenta con información que la empresa requiere conocer para hacer mejor su trabajo como empresa socialmente responsable. Además la empresa cuenta con los recursos financieros y humanos para poder implementar los proyectos, y la SEDUC en conocimiento de esto, los orienta de la mejor manera.

Este espacio es considerado útil o muy útil por más del 90% de los miembros que participan en la misma.

**6. Sistemas de información pública y oficial:** Este elemento es sumamente importante para poder hacer de conocimiento común la información relevante para la toma de decisiones. Adicionalmente, tiene un componente de objetividad que disminuye el riesgo latente de caer en información sesgada o subjetiva.

Los sistemas de información en cambio, permiten al stakeholder poder informarse, y tomar decisiones basadas en datos, generando una comunicación no personalizada pero eficiente entre la SEDUC y dichos stakeholders.

**7. Reconocimiento y divulgación:** El Empresario valora la legitimización de su intervención a favor del sector educativo, asimismo el resto de las organizaciones que contribuyen en este mismo sector. La legitimización de sus acciones le corresponde a la SEDUC, y un sistema de información para la inversión público privada en educación, de la mano con reportes oficiales en la web y/o en duro, permiten validar su contribución al sector educativo y ganar reputación ante sus propios stakeholders. Es por esta razón que más del 80% de los miembros han calificado el Sistema de Información de la Inversión Público Privada en Educación como muy útil y necesario.

**8. Espacios de Networking:** Los espacios de networking que se generan para los miembros, permiten no solo una relación y vinculo comunicacional intersectorial (empresa privada-gobierno), sino intrasectorialmente (empresa privada-empresa privada) que les permite articularse de mejor manera, con el acompañamiento y visión holística de la SEDUC, evitando la duplicidad de esfuerzos, potenciando la inversión y promoviendo la sana competencia mediante la divulgación de las buenas prácticas de los miembros en estos espacios.

**9. Vínculos con referentes:** la SEDUC identificó a la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (FUNDAHRSE) como un aliado estratégico potencial

para poder potenciar y dar sostenibilidad a la iniciativa de Empresarios por la Educación Honduras, ya que se estimaba que una buena parte de los miembros formaba parte de la misma.

La alianza estratégica con este referente para el sector empresarial socialmente responsable, ha servido de plataforma para la integración de dos nuevos miembros a la Mesa de ExE. Además de asegurar la sostenibilidad desde el sector privado, con un aliado que es de un origen similar al de los miembros del proyecto.

IV.4.2 Elementos que pueden permitir el establecimiento y funcionamiento de vínculos comunicacionales con distintos stakeholders.

**1. La coherencia organizacional:** mensajes intencionales y no intencionales coordinados y coherentes con una visión unificada y sistémica.

**2. La consciencia de la responsabilidad social:** si la organización está consciente de su rol, y tiene interés de contribuir al impacto positivo en educación, entonces existe terreno común. Se aborda la RSO desde la perspectiva que son los distintos stakeholders.

**3. Comunicación Interna:** instrumento para lograr coherencia y mejorar reputación, permeando en todos los niveles para poder trabajar en una línea unificada desde las bases, y sabiendo cómo relacionarse con los distintos stakeholders que invierten en educación y cómo orientarles.

**4. Formas de comunicación (medios/espacios):** constituyen la base de la comunicación constante con los Stakeholders. Permiten una atención individualizada y un abordaje global de todo su grupo.

- La participación e involucramiento de la máxima autoridad de la Secretaría de Educación, transmitiendo un mensaje de interés institucional de trabajar de manera conjunta, es fundamental.

- La utilización de espacios de interacción presencial individuales y grupales son las más indicadas para la creación de vínculos. Asimismo como la comunicación permanente vía correo electrónico.
- La comunicación juega un rol fundamental en la implementación del proyecto, dato que se confirma con más de un 96% de miembros que así lo indican. La comunicación es la que permite la creación y mantenimiento de vínculos y relaciones, facilitando la construcción de bases de confianza entre ambas partes.
- La existencia de un punto focal para atender, articular y vincular a los distintos stakeholders con inversión en educación.

**5. Mesas por grupo de stakeholder:** Espacios de alta significación compartida donde se colocan las prioridades de la SEDUC y los intereses del grupo de stakeholders respecto a su intervención en educación, para identificar nuevas rutas de inversión o mejorar las existentes.

**6. Sistemas de información pública y oficial:** Como herramientas de planificación de la inversión de los grupos de stakeholders en beneficio del sector educación. Propicia la eficiencia en la inversión.

**7. Reconocimiento y divulgación:** la publicación en sitios oficiales y la entrega de informes oficiales que validen y respalden el accionar del Stakeholder como provechoso para el sistema educativo nacional.

**8. Espacios de Networking:** Generar vínculos comunicacionales entre miembros del mismo grupo de stakeholders, o entre grupos de stakeholders para mejorar las propuestas, sistematizar y replicar experiencias, y potenciar la inversión mediante la articulación.

**9. Vínculos con referentes:** Identificar por cada grupo de stakeholders, uno o más públicos referentes, de manera que estos sirvan para empujar y promover el proyecto en su sector de origen.

#### IV.4.3 Propuesta de Diseño de Modelo

##### IV.4.3.1 Mapa de Stakeholders

Tomando como base la metodología propuesta por Fuentes (2007), el mapa de stakeholders para esta propuesta se desarrolla en tres etapas:

1) Inventario de los destinos de comunicación: En este caso los destinos de comunicación son claramente los grupos de stakeholders que cuentan con inversión en el sector educativo, esto incluye la Cooperación Internacional, las empresas privadas, las ONGs y Organizaciones de Sociedad Civil, las Universidades, los Gobiernos Locales, y otras Instituciones de Gobierno. Sin embargo, es importante también considerar los mensajes y comunicación que se estará transmitiendo a los públicos que forman parte de ese casi 50% de la población con el que la SEDUC tiene responsabilidad directa, ya que la credibilidad y reputación que se construya con este segundo grupo, influye en cierta manera en la que se construye con el primer grupo.

Se puede concluir entonces que se cuenta con dos grandes grupos de destinos de comunicación: los directos (Stakeholders con inversión en educación), y los indirectos (stakeholders cuya opinión o percepción puede incidir en la reputación de la SEDUC ante el grupo de stakeholders “directos” para esta propuesta de modelo).

2) Caracterización de los públicos: en este punto se evalúa el rol que cada grupo juega, identificando para esta propuesta de modelo, tres grandes grupos con características comunes: el conjunto de grupos de stakeholders que invierten en el sector educativo; el conjunto de stakeholders que están relacionados de cierta forma con la SEDUC y/o que pertenecen a la población interesada; el conjunto de stakeholders que funcionan como referentes para el grupo de stakeholders meta de este modelo.

3) Segmentación estratégica de los públicos: para cumplir con este paso, se ha utilizado una metodología de Marcelo Manucci, quien clasifica los públicos en:

- a. Decisores (grupo de cuyas decisiones depende la gestión de institución).
- b. Referentes (grupo de apoyo y aliados que hacen posible la gestión).
- c. Entorno (grupo de cuyas decisiones depende la interacción social).
- d. Internos (grupo de ciudadanos que dan vida a la gestión de la institución)
- e. Destinatarios (grupo al cual va dirigido de manera directa la gestión de la institución).

En este sentido, retomando parte de lo que se expuso en el capítulo I de esta investigación, donde se contextualiza la realidad de la SEDUC exponiendo la gran cantidad de stakeholders con que cuenta, y considerando que lo pertinente es desarrollar el mapeo de públicos o stakeholders con base en las necesidades y objetivo de la propuesta de modelo, se presenta a continuación la tabla de mapa de stakeholders pertinentes para el modelo:

**Tabla 3. Matriz de mapa de Stakeholders**

Fuente: Elaboración propia.

<b>Decisores</b>	<b>Referentes</b>
Presidencia de la República	Cámaras de Comercio
Congreso Nacional	COHEP
Gabinete Sectorial	FUNDAHRSE
	COMCORDE
	Cancillería
	AMHON
	ASJ

<p><b>Entorno</b></p> <p>Sociedad</p> <p>Estudiantes</p> <p>Padres, madres, tutores de familia</p> <p>Academia</p>	<p><b>Destinatario</b></p> <p>Cooperación internacional</p> <p>ONGs</p> <p>Organizaciones de Sociedad Civil</p> <p>Empresa privada</p> <p>Gobiernos locales</p> <p>Universidades</p> <p>Instituciones de Gobierno</p>
<p><b>Internos</b></p> <p>Docentes</p> <p>Unidades y Direcciones de SEDUC</p>	

Cada una de estas categorías de Stakeholders, juega un rol distinto y debe tener algún aspecto de comunicación que lo cubra. A continuación se presenta una propuesta a grandes rasgos del posible abordaje propuesto, inspirado en la metodología del Grupo SAF:

**Tabla 4. Matriz de comunicación con los grupos de Stakeholders según su rol.**

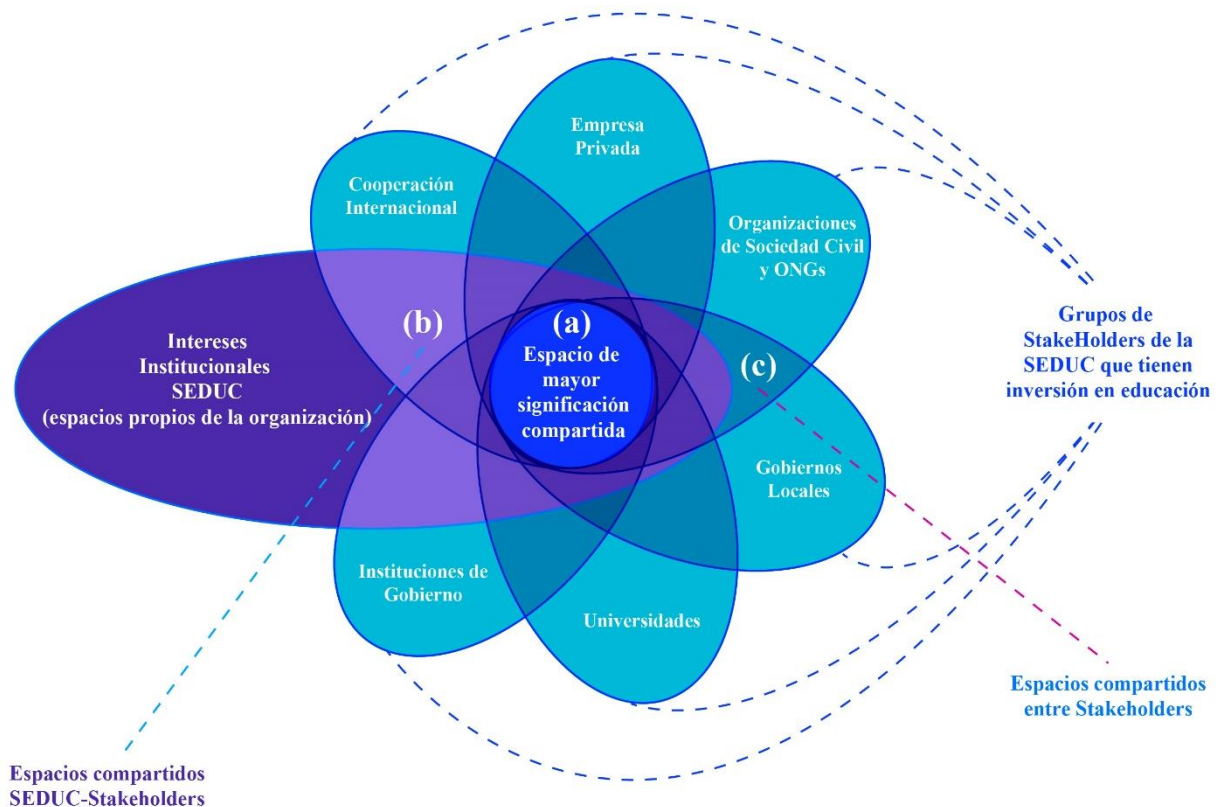
Fuente: Elaboración propia.

<b>Rol del Stakeholder</b>	<b>Medios</b>	<b>Espacios</b>
Decisor	Escritos	Reuniones gubernamentales
Referente	Escritos, digitales, verbales	Reuniones bilaterales y grupales
Entorno	Redes sociales, medios oficiales	Informes de rendición de cuentas
Destinatario	Digital, escrito, teléfono, boletín	Reuniones bilaterales y de Mesa
Internos	Escrita, verbal, digital, redes sociales y medios masivos.	Reuniones, presentaciones, talleres.

#### IV.4.3.2 Los espacios de significación e interacción

“La interacción es la que le permite a la organización crear y mantener vínculos con el entorno, gestionar espacios de significación, y ser operativos en la realidad emergente” (Manucci, 2006, p. 69). Por lo que definir los espacios de significación individuales, intrasectoriales e intersectoriales es de vital importancia. Según Manucci (2006), el desarrollo de los vínculos consiste en “relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos con continuidad en el tiempo, que trascienda la concepción utilitarista de los públicos y le permitan a la organización generar espacios de intercambio” (p. 70).

Tomando como base el planteamiento de Manucci (2006) acerca de la realidad emergente (p.68), se construye la siguiente figura para ilustrar los distintos espacios de significación o realidades compartidas que tienen los distintos stakeholders de la SEDUC:



**Figura 28. Espacios de significación de la SEDUC, aplicables al modelo por públicos.**

Fuente: Elaboración propia, con base en la figura de realidades compartidas de Manucci (2006)

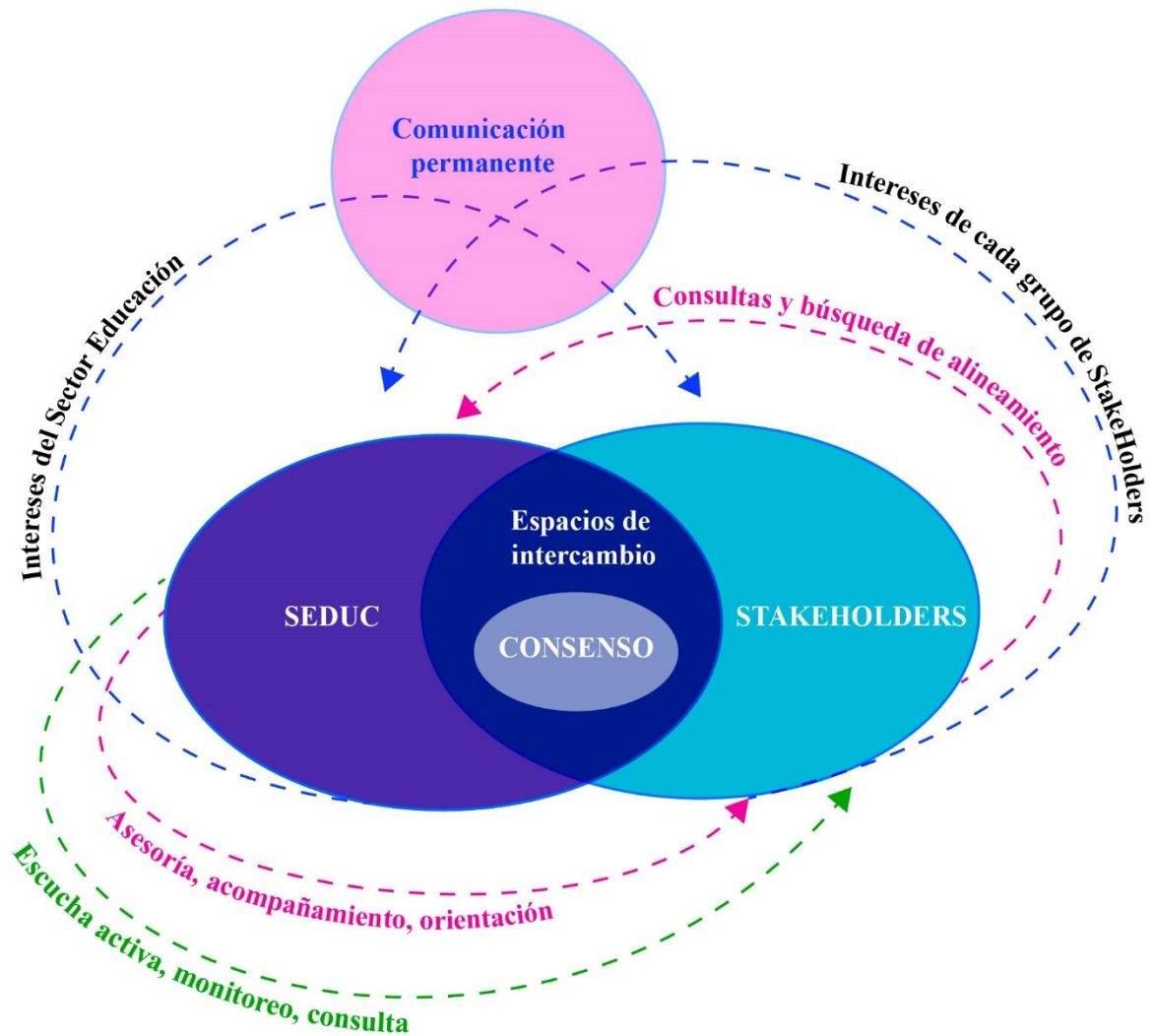


Se plantean tres niveles de espacios de significación: los propios de los Stakeholders para interacción entre ellos mismos; los espacios de la SEDUC y los Stakeholders; y finalmente los espacios donde coinciden los distintos grupos de stakeholders y la SEDUC.

#### IV.4.3.3 Formas de comunicación.

La SEDUC deberá utilizar los medios pertinentes para poder comunicar a los stakeholders la información relevante para mejorar sus inversiones, además de mantener una línea de comunicación permanente y abierta con ellos, en ambas vías.

Con base en la experiencia de ExE Honduras, vale mencionar la importancia de las reuniones bilaterales y grupales (a las que se hace referencia en el apartado IV.4.3.2), asimismo como de los medios escritos y verbales para poder tener una comunicación fluida y eficiente según se requiera. Además se debe trabajar en una estrategia de difusión y reconocimiento del trabajo que desarrolla en favor de la educación cada uno de los grupos de stakeholders priorizados. La figura 29 ilustra algunos esfuerzos de comunicación que deberán estar de manera permanente:



**Figura 29. Elementos de comunicación permanentes en el modelo propuesto.**

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se reitera la necesidad y la inclusión en esta propuesta de los sistemas oficiales de información educativa como una fuente permanente, oficial y confiable de datos del sector educación.

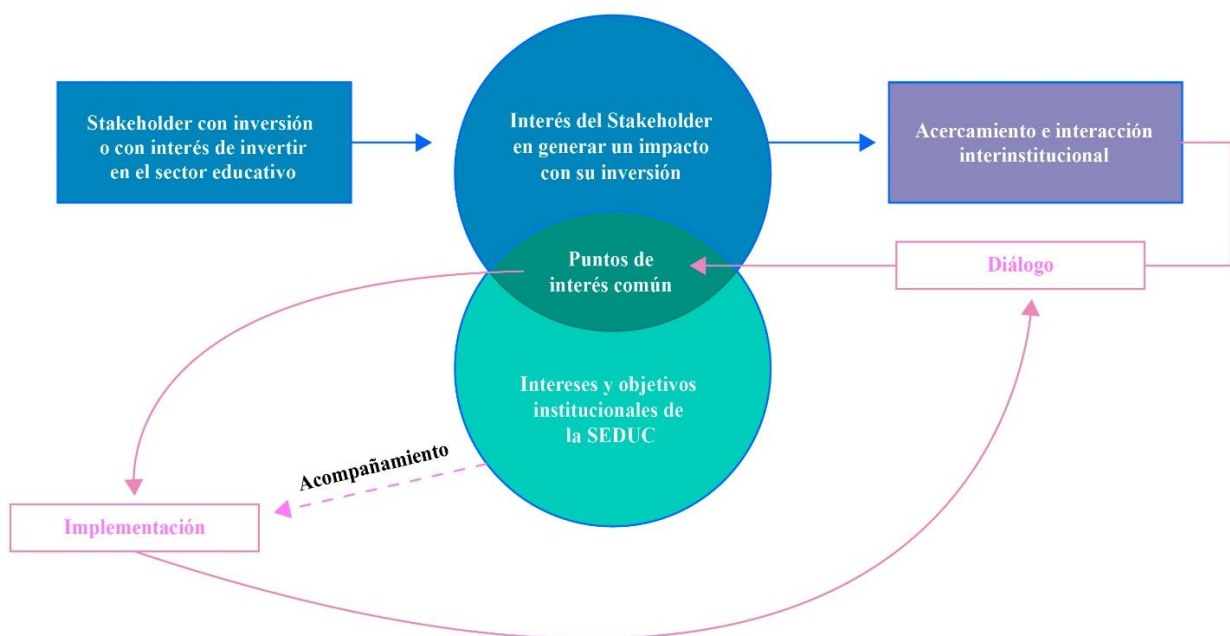
La integración de la máxima autoridad en los esfuerzos de comunicación con los miembros es de gran importancia, ya que transmite el interés institucional de la SEDUC.

Es importante considerar la inclusión de los stakeholders referentes para poder lograr un mayor impacto apuntando a sostenibilidad y empoderamiento por parte del sector.

#### IV.4.3.4 Mensajes

Los mensajes se construirán tomando en cuenta las particularidades de cada grupo de stakeholders y las prioridades de la SEDUC. Se construirán en el código y con el contexto apropiados por cada caso, por lo que se recomienda conocer a profundidad las particularidades de cada uno de los grupos.

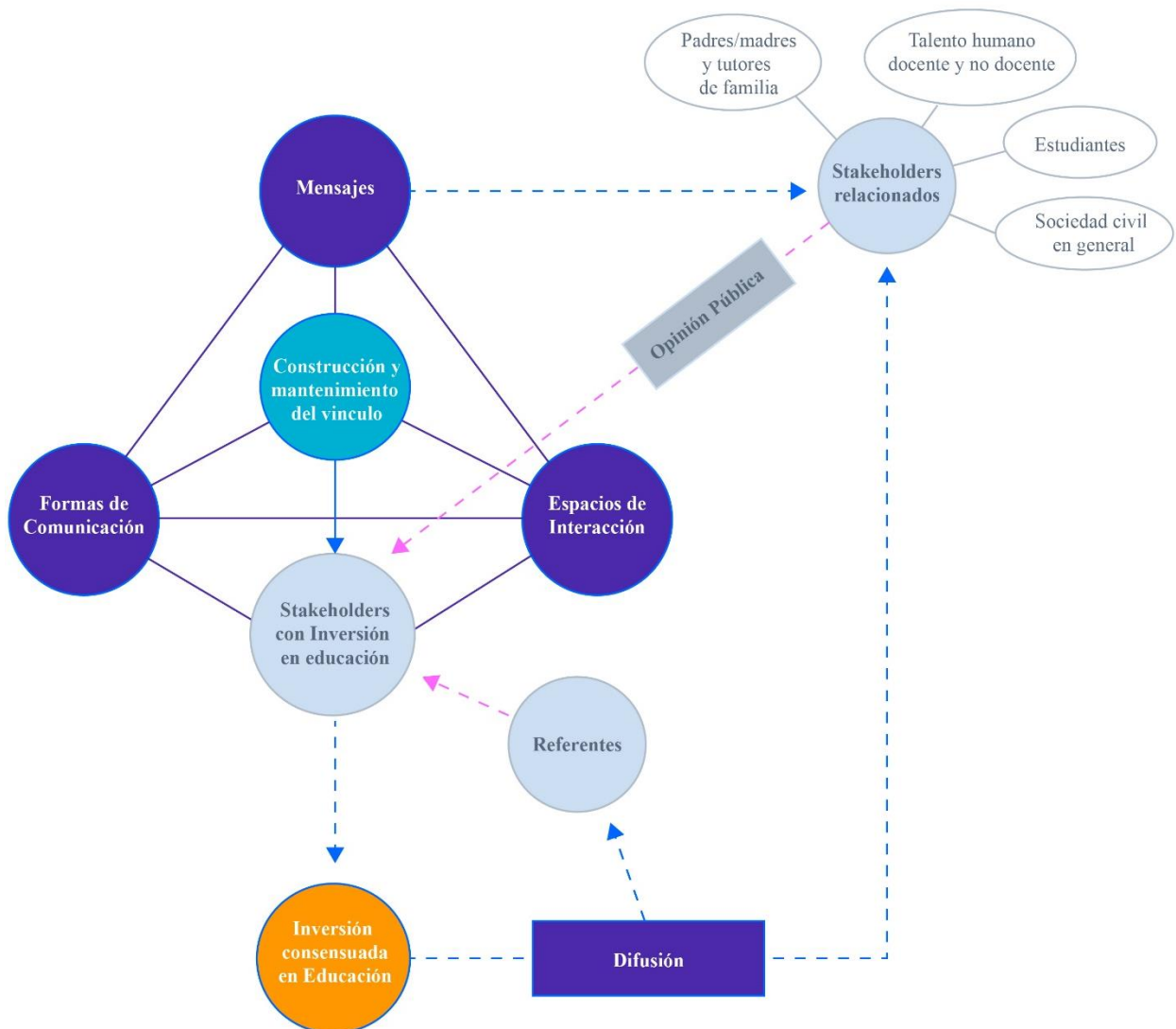
Una figura que puede resumir el ciclo de comunicación básico para la búsqueda de intereses comunes, implementación, monitoreo y nuevo ciclo de consulta o consenso entre instituciones, se presenta a continuación:



**Figura 30. Ciclo continuo de comunicación para la orientación de la inversión socialmente responsable en educación.**

Fuente: Elaboración propia.

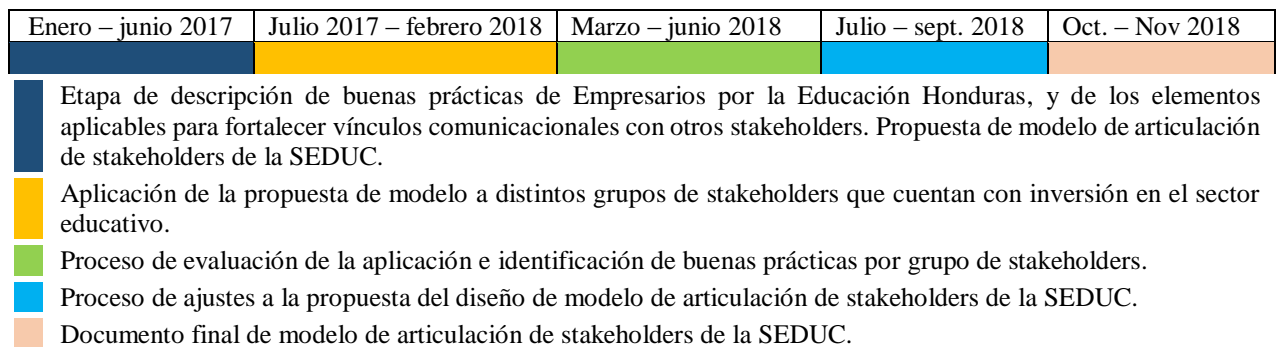
Los espacios de interacción, no son otra cosa que espacios de comunicación. Son entonces, espacios de formación de vínculos y espacios de incidencia. En el caso específico de esta propuesta de modelo, se trata de la posibilidad de incidir en la inversión que hacen algunos Stakeholders en educación, por lo que se ha hecho un esfuerzo por plasmar en una figura dicha propuesta:



**Figura 31. Representación gráfica del modelo de articulación de stakeholders basada en vínculos comunicacionales.**

Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de poder aplicar el diseño propuesto, y en seguimiento a la dinámica planteada en la Figura 27, se establece el siguiente cronograma:



**Figura 32. Cronograma de aplicación de la propuesta.**

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### V.1 Conclusiones

Tras los resultados expuestos en el capítulo 4, se concluye lo siguiente:

**Tabla 5. Conclusiones**

CONCLUSIONES		
1	2	3
<p>Se identificaron nueve elementos que tienen alta valoración por parte de los miembros de Empresarios por la Educación Honduras.</p> <p>Las nueve prácticas se enumeran a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La coherencia organizacional.</li> <li>2. La consciencia de la responsabilidad social.</li> <li>3. Comunicación Interna.</li> <li>4. Formas de comunicación (medios/espacios).</li> <li>5. Mesas de coordinación.</li> <li>6. Sistemas de información pública y oficial.</li> <li>7. Reconocimiento y divulgación.</li> <li>8. Espacios de Networking.</li> <li>9. Vínculos con referentes.</li> </ol>	<p>Los nueve elementos aplican de igual manera, para el resto de stakeholders priorizados. Se deberán adaptar según particularidad de cada grupo.</p>	<p>Existe una fuerte voluntad de trabajo conjunto por parte de la SEDUC, y por parte de varios grupos de Stakeholders.</p> <p>Si se aplica el modelo propuesto, manteniendo la coherencia organizacional existe posibilidad de obtener resultados similares.</p>

### V.2 Recomendaciones

Tras los resultados y las conclusiones obtenidas, se recomienda lo siguiente:

**Tabla 24. Recomendaciones**

RECOMENDACIONES		
1	2	3
<p>Se recomienda trabajar en puntos de mejora para los siguientes elementos, de la manera descrita a continuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La coherencia organizacional: institucionalizar el proceso para que se pueda volver parte de la cultura organizacional.</li> <li>3. Comunicación Interna: se recomienda elaborar una estrategia para la descentralización del</li> </ol>	<p>Se recomienda validar estos nueve elementos con autoridades o referentes de cada uno de los grupos de stakeholders antes de su implementación.</p>	<p>Se recomienda la elaboración de un protocolo de respuesta a lo interno de la SEDUC, de manera que cada contribución recibida pueda dar como resultado la integración del stakeholder contribuyente a este modelo.</p>

<p>modelo, asimismo como jornadas de capacitación interna en la SEDUC para que este sea conocido por toda la estructura.</p> <p>4. Formas de comunicación: se recomienda fuertemente pueda mejorarse la periodicidad de las comunicaciones, y el seguimiento personalizado. Además acompañar cada correo electrónico con un mensaje de whatsapp o llamada.</p> <p>Se sugiere crear un grupo de whatsapp para comunicados urgentes estandarizados.</p> <p>Se sugiere elaborar y distribuir mensualmente un boletín informativo para los miembros.</p> <p>5. Mesas de coordinación: Se recomienda trabajar en la regionalización de las mismas, y la agrupación temática.</p> <p>6. Sistemas de información pública y oficial: se recomienda socializar y capacitar a los miembros en el uso de los sistemas, y mostrar en la práctica los beneficios de utilizarlos.</p> <p>7. Reconocimiento y divulgación: Se recomienda la creación de un plan de divulgación y reconocimiento permanente.</p> <p>8. Espacios de Networking: Se sugiere promover encuentros temáticos periódicos.</p>		
---	--	--

### V.3 Concordancia del documento

El proceso de la investigación tiene la siguiente línea de trabajo:

**Tabla 6. Concordancia del documento**

Título de la investigación	Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
Modelo de articulación de stakeholders para promover la inversión socialmente responsable en educación	Diseñar un modelo de articulación de Stakeholders de la SEDUC que mediante elementos de comunicación genere vínculos comunicacionales que permitan orientar para potenciar, articular y alinear la inversión público-privada socialmente responsable en el sector educativo hondureño.	O1.Describir los elementos de la implementación del Proyecto “Empresarios por la Educación Honduras” en el período 2014-2017 que han sido más relevantes para el grupo de stakeholders miembro del proyecto.	Se identificaron nueve elementos que tienen alta valoración por parte de los miembros de Empresarios por la Educación Honduras.  Las nueve prácticas se enumeran a continuación: 1. La coherencia organizacional. 2. La conciencia de la responsabilidad social. 3. Comunicación Interna. 4. Formas de comunicación (medios/espacios). 5. Mesas de coordinación. 6. Sistemas de información pública y oficial. 7. Reconocimiento y divulgación.	Se recomienda trabajar en puntos de mejora para los siguientes elementos, de la manera descrita a continuación: 1. La coherencia organizacional: institucionalizar el proceso para que se pueda volver parte de la cultura organizacional. 3. Comunicación Interna: se recomienda elaborar una estrategia para la descentralización del modelo, asimismo como jornadas de capacitación interna en la SEDUC para que este sea conocido por toda la estructura. 4. Formas de comunicación: se recomienda fuertemente pueda mejorarse la periodicidad de las comunicaciones, y el seguimiento personalizado. Además acompañar cada correo electrónico con un mensaje de whatsapp o llamada. Se sugiere crear un grupo de whatsapp para comunicados	Se diseñó un modelo de articulación de stakeholders para promover la inversión socialmente responsable en educación.



(Continuación de Tabla 6. Concordancia del documento).

Título de la investigación	Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
			<p>8. Espacios de Networking.            9. Vínculos con referentes.</p>	<p>urgentes estandarizados.            Se sugiere elaborar y distribuir mensualmente un boletín informativo para los miembros.            5. Mesas de coordinación:            Se recomienda trabajar en la regionalización de las mismas, y la agrupación temática.             6. Sistemas de información pública y oficial: se recomienda socializar y capacitar a los miembros en el uso de los sistemas, y mostrar en la práctica los beneficios de utilizarlos.             7. Reconocimiento y divulgación: Se recomienda la creación de un plan de divulgación y reconocimiento permanente.            8. Espacios de Networking: Se sugiere promover encuentros temáticos periódicos.</p>	
		<p>O2. Describir los elementos que permitan el establecimiento o funcionamiento del vínculo comunicacional con los</p>	<p>Los nueve elementos aplican de igual manera, para el resto de stakeholders priorizados. Se deberán adaptar según</p>	<p>Se recomienda validar estos nueve elementos con autoridades o referentes de cada uno de los grupos de stakeholders antes de su implementación.</p>	

(Continuación de Tabla 6. Concordancia del documento).

Título de la investigación	Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
		<p>distintos grupos de Stakeholders de la SEDUC que permitan una mecánica de trabajo encaminada al alineamiento y articulación efectiva de su inversión en el sector educativo hondureño en el contexto de la responsabilidad social..</p>	<p>particularidad de cada grupo.</p>		
		<p>O3. Elaborar una propuesta metodológica de articulación de distintos Stakeholders de la SEDUC, que contemple los elementos de comunicación que permitan orientar para potenciar, articular y alinear la inversión en educación que los mismos llevan a cabo en el contexto de su responsabilidad social, con el fin de apuntar a metas de país.</p>	<p>Existe una fuerte voluntad de trabajo conjunto por parte de la SEDUC, y por parte de varios grupos de Stakeholders.</p> <p>Si se aplica el modelo propuesto en la figura 31, y descrito en las figuras 28-30, manteniendo la coherencia organizacional existe posibilidad de obtener resultados similares.</p>	<p>Se recomienda la elaboración de un protocolo de respuesta a lo interno de la SEDUC, de manera que cada contribución recibida pueda dar como resultado la integración del stakeholder contribuyente a este modelo.</p>	

## REFERENCIAS

- Álvarez, S. M. (2012, diciembre). UNA INTRODUCCIÓN A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL AL DESARROLLO. *REDUR 10*, ISSN 1695-078X, págs. 285-309.
- Briceño, S., Mejías, I., & Moreno, F. (s. f.). La Comunicación Corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(1), 37-46.
- Canahuati, R. M., Grupo OPSA. Entrevista por Alejandra Soleno, 28 de mayo de 2017.
- Capriotti, P. (2007). El concepto de relación como fundamento de la naturaleza de los públicos en Relaciones Públicas. *SPHERA PUBLICA Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, 7, 65-80.
- CNH, Congreso Nacional de Honduras. Constitución Política de Honduras 1982, Pub. L. No. Decreto No. 131 (1982).
- CNH, Congreso Nacional de Honduras. Disposiciones Generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República 2015, Pub. L. No. Decreto No. 140-2014 (2014).
- CNH, Congreso Nacional de Honduras. Disposiciones Generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República 2016, Pub. L. No. Decreto No. 168-2015 (2015).
- CNH, Congreso Nacional de Honduras. Disposiciones Generales del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República 2017, Pub. L. No. Decreto No. 171-2016 (2016).
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, ESPAÑA: Costa Punto Com.
- De Quevedo, P. E., De la Fuente Sabaté, J. M., & Delgado García, J. B. (2005). REPUTACIÓN CORPORATIVA Y CREACIÓN DE VALOR. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 81-97.
- Espinal, L. Fundación Tigo. Entrevista por Alejandra Soleno, 28 de mayo de 2017.

- Fernández Izquierdo, M., Muñoz Torres, M. J., & Rivera Lirio, J. M. (2010). *El gobierno corporativo como motor de la responsabilidad social corporativa*.
- Fuentes, S. I. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Scielo, Signo pensam, No.51*.
- Gobierno de la República de Honduras. (2010). *Visión de País 2010-2018, y Plan de Nación 2010-2022*. Tegucigalpa M. D. C., Honduras.
- Gómez, M., & Sanahuja, J. A. (1999). *El sistema internacional de cooperación al desarrollo: Una aproximación a sus actores e instrumentos*. CIDEAL, Madrid.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.
- Holliday, C. O., Schmidheiny, S., & Watts, P. (s. f.). Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development. Recuperado 15 de marzo de 2017, a partir de [https://books.google.hn/books?hl=es&lr=&id=tzuyisWNZmwC&oi=fnd&pg=PA8&dq=Stephan+Schmidheiny&ots=TNk1olsvo3&sig=M\\_sDqI2YxyjawQkDafGb5SL2lbE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=successful&f=false](https://books.google.hn/books?hl=es&lr=&id=tzuyisWNZmwC&oi=fnd&pg=PA8&dq=Stephan+Schmidheiny&ots=TNk1olsvo3&sig=M_sDqI2YxyjawQkDafGb5SL2lbE&redir_esc=y#v=onepage&q=successful&f=false)
- INE, Instituto Nacional de Estadística (2016). INE-HONDURAS::Redatam - Diseminación de Información Estadística. Recuperado 23 de marzo de 2017, a partir de <http://181.189.226.194/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=EPH2016&lang=ESP>
- ISO/TMB, Organización Internacional de Normalización (2012). NORMA ISO 26000.
- Lorca Fernández, P. (2004). La creación de valor en la empresa y los stakeholders. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10063202>
- Manucci, M. (2006). *La Estrategia de los Cuatro Círculos*. Grupo Editorial Norma.
- Merino, N. AZUNOSA. Entrevista por Alejandra Soleno, 28 de mayo de 2017.

OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2004). *PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO DE LA OCDE*.

OEI, Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2010). *Metas Educativas 2021*.

ONU, Organización de las Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Agenda 2030. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Perdomo, R. Monstano Agrícola. Entrevista por Alejandra Soleno, 29 de mayo de 2017.

PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). *Informe sobre desarrollo humano*.

Prado, A., Flores, J., Pratt, L., & Oligastri, E. (2004, octubre). Marco Lógico y Conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica. INCAE 2004. Recuperado a partir de [http://www.incae.edu/clacds/publicaciones/pdf/904\\_marco\\_logico\\_y\\_conceptual.pdf](http://www.incae.edu/clacds/publicaciones/pdf/904_marco_logico_y_conceptual.pdf)

RAE, Real Academia Española. (2017). Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario. Recuperado 15 de marzo de 2017, a partir de <http://dle.rae.es/?w=>

Rivera, E. Fundación Co-Honducafé. Entrevista por Alejandra Soleno, 26 de mayo de 2017.

Rodríguez Rowe, M. V. (2008). *Comunicación corporativa: un derecho y un deber*. Santiago de Chile, CL: RIL editores. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10625351>

Rojas Forero, G. D., Ramírez Méndez, C. H., & Vélez, J. D. (2013). *Gerencia de la responsabilidad social en las organizaciones de hoy*. Bogotá, CO: Universidad de Ibagué. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10933829>

Rowe, V. R. (2008). *Comunicación corporativa. Un derecho y un deber*. RIL Editores.

SACE, Sistema de Administración de Centros Educativos de la Secretaría de Educación (2017). SACE. Recuperado 23 de marzo de 2017, a partir de <https://sace.se.gob.hn/>

Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES.

Santos, E. Embotelladora de Sula. Entrevista por Alejandra Soleno, 26 de mayo de 2017.

SDGTHA, Sub Dirección de Talento Humano de la Secretaría de Educación. 15 de febrero de 2017. Cantidad de empleados de Talento Humano No Docente de la Secretaría de Educación.

SEDUC, Secretaría de Educación de Honduras (2014). *Plan Estratégico Institucional 2014-2018*. Tegucigalpa.

SEDUC, Secretaría de Educación de Honduras (2015). *Informe de los 200 días clase de la Secretaría de Educación*. Tegucigalpa, Honduras: Secretaría de Estado en el Despacho de Educación.

SEFIN, Secretaría de Finanzas (2015). *PRESUPUESTO CIUDADANO, EJERCICIO FISCAL - 2016*.

SEFIN, Secretaría de Finanzas (2016). *PRESUPUESTO CIUDADANO, EJERCICIO FISCAL - 2017*.

Simón, K. Fundación FICOHSA. Entrevista por Alejandra Soleno, 27 de mayo de 2017.

Solari, F. (2007). *Lazos comunicantes: estrategia y acciones para lograr la responsabilidad social empresarial*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/alltitles/docDetail.action?docID=10357572>

Villanueva, P. GILDAN GROUP. Entrevista por Alejandra Soleno, 27 de mayo de 2017.

## ANEXOS

### Anexo 1. Carta de Autorización de la Empresa o Institución

#### *CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN*

Tegucigalpa, Francisco Morazán. 22 de mayo de 2017

Dra. Rutilia Calderón  
Secretaria de Estado en el Despacho de Educación  
Despacho Ministerial de Educación

Estimada Secretaria de Estado:

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseo solicitar su valioso apoyo, dado que soy alumna de UNITEC y me encuentro desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener mi título de maestría en Dirección de la Comunicación Corporativa. He seleccionado como tema la propuesta de un MODELO DE ARTICULACIÓN DE STAKEHOLDERS PARA PROMOVER LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE EN EDUCACIÓN, por lo que estaría muy agradecida de contar con el apoyo de la Institución que usted representa para poder desarrollar mi investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar encuestas y entrevistas estructuradas a los miembros del proyecto Empresarios por la Educación Honduras.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,



Roslin Alejandra Soleno Melara  
No. de cuenta: 11513073

Por este medio, la Secretaría de Estado en el Despacho de Educación, autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.



Dra. Rutilia Calderón  
Secretaria de Estado en el Despacho de Educación

## **Anexo 2. Guía de Entrevista Estructurada**

El propósito de esta entrevista es obtener información que permita determinar los elementos de comunicación que han sido más relevantes para su organización en el marco de la relación existente con la Secretaría de Educación en el marco del Proyecto de Empresarios por la Educación Honduras (ExE Honduras).

Los resultados de la aplicación de este instrumento contribuirán a formar las bases para el diseño de un modelo de articulación con otros grupos de stakeholders en el marco de su responsabilidad social en educación.

1. ¿De qué manera se enteró del Proyecto Empresarios por la Educación Honduras?
2. ¿Cómo se imaginaba trabajar junto con la Secretaría de Educación previo a su involucramiento en el proyecto?
3. ¿Había interactuado con la Secretaría de Educación antes de formar parte del proyecto? Si su respuesta es negativa, pasar a la pregunta 5.
4. ¿cómo fue su experiencia?
5. Describa su experiencia actual.
6. En caso de haber cambiado su percepción ¿Qué aspectos de la relación con la Secretaría influyeron en dicho cambio?
7. ¿Cómo ha sido su comunicación con la Secretaría desde que forma parte del proyecto?
8. Al tener voluntad de invertir en algún proyecto educativo ¿piensa en compartirlo con la Secretaría? ¿por qué?
9. En su labor de responsabilidad social en educación ¿qué le interesa lograr en las comunidades en que invierte?
10. ¿Qué le motivó a invertir en educación?
11. ¿Qué opina del rol de la Secretaría respecto a sus proyectos en los años previos a que usted se integrara a Empresarios por la Educación Honduras?
12. ¿Cómo cree que mejora la inversión socialmente responsable en educación al trabajar en coordinación con la Secretaría en el marco de Empresarios por la Educación Honduras?
13. Describa su experiencia respecto al desarrollo y/o utilidad de las reuniones de la Mesa de Empresarios por la Educación.
14. ¿Mejoraría algo respecto a las reuniones de la Mesa de Empresarios por la Educación? ¿Qué?
15. ¿Qué opinión tiene sobre las reuniones individuales de su organización con la Secretaría?
16. ¿Mejoraría algo en estas reuniones individuales? ¿Qué?
17. ¿Qué opina de la implementación del Sistema de Integración de la Inversión Público Privada en Educación?
18. ¿Ha solicitado su usuario al sistema? ¿por qué?
19. ¿Qué sugiere puede mejorar en el sistema?



20. ¿Qué influye en su percepción de la objetividad y transparencia de los datos que le son proporcionados como miembro del proyecto?
21. ¿Qué papel considera que juega la comunicación en la implementación del proyecto Empresarios por la Educación Honduras?
22. ¿Qué plataformas o espacios adicionales a los existentes consideraría pertinentes para mejorar dicha comunicación?
23. ¿Considera importante que la SEDUC difunda los proyectos de los miembros de Empresarios por la Educación? ¿Por qué?
24. Nombre de la Institución que representa.

### Anexo 3. Guía para Cuestionario

El propósito de este cuestionario es obtener información que permita determinar los elementos de comunicación que han sido más relevantes para su organización en el marco de la relación existente con la Secretaría de Educación en el marco del Proyecto de Empresarios por la Educación Honduras (ExE Honduras).

Los resultados de la aplicación de este instrumento contribuirán a formar las bases para el diseño de un modelo de articulación con otros grupos de stakeholders en el marco de su responsabilidad social en educación.

<b>GENERALIDADES</b>	0. Nombre de la Institución que representa _____		4. Rubro de su Empresa	
	1. ¿Edad?		Ventas	
	<input type="checkbox"/>	18 – 25	<input type="checkbox"/>	Servicios
	<input type="checkbox"/>	26 – 35	<input type="checkbox"/>	Industrial
	<input type="checkbox"/>	36- 45	<input type="checkbox"/>	Alimentos y bebidas
	<input type="checkbox"/>	46 – 60	<input type="checkbox"/>	Otro
	<input type="checkbox"/>	Mayor a 60	5. Tipo de Inversión en Educación	
	2. ¿Sexo?		<input type="checkbox"/>	Infraestructura y mobiliario
	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Materiales y equipamiento
	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Alfabetización y rendimiento escolar
3. Tiempo de ser miembro de ExE		<input type="checkbox"/>	Capacitación docente	
<input type="checkbox"/>	Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/>	Servicios educativos y prevención de violencia	
<input type="checkbox"/>	6 – 12 meses	<input type="checkbox"/>	Formación para el trabajo	
<input type="checkbox"/>	12 – 18 meses	<input type="checkbox"/>	Nutrición	
<input type="checkbox"/>	18 – 24 meses	<input type="checkbox"/>	Otros	
<input type="checkbox"/>	Más de dos años			

6. Califique de 1 a 7 su interés de trabajar junto con la SEDUC sus proyectos de RSE previo a formar parte del Proyecto ExE, siendo 1 la escala más baja.

1	2	3	4	5	6	7

7. Califique de 1 a 7 su experiencia trabajando junto con la SEDUC sus proyectos de RSE, siendo 1 la escala más baja.

1	2	3	4	5	6	7

8. ¿Considera que la comunicación con la Secretaría le ha beneficiado en la implementación de su responsabilidad social en educación?

	Si
	No

9. Califique de 1 a 7 su interés actual de trabajar junto con la SEDUC sus proyectos de RSE, siendo 1 la escala más baja.

1	2	3	4	5	6	7

10. Califique de 1 a 7 el apoyo que recibía de la SEDUC en la implementación de sus proyectos de RSE previo a formar parte de ExE, siendo 1 la escala más baja.

1	2	3	4	5	6	7

11. ¿Conoce de la Mesa de Empresarios por la Educación?

	Si
	No

12. ¿Qué percepción tiene sobre la objetividad y transparencia de los datos que le son proporcionados como miembro del proyecto? Califique de 1 a 7, siendo 1 la calificación más baja.

1	2	3	4	5	6	7

13. ¿Conoce la propuesta del Sistema de Integración de la Inversión Público Privada en Educación?

	Si
	No

14. ¿Qué tan útil cree que será el Sistema de Integración de la Inversión Público Privada en Educación? Califique de 1 a 7, siendo 1 la calificación más baja.

1	2	3	4	5	6	7

15. ¿Conoce los sistemas de información de la SEDUC?

	Si
	No

16. Seleccione los Sistemas de Información de la SEDUC que actualmente conoce.

SACE	
SIPLIE	
SIARED	
OTRO	

17. ¿En qué medios le interesa que se difunda la información de su inversión en educación?

Facebook	
Youtube	
Twitter	
Página Oficial de la SEDUC	
Espacios de entrevista	
Reportes oficiales	
Informes a FUNDAHRSE	

18. ¿Qué medios le interesa que se utilicen para informarle sobre opciones para mejorar su impacto en educación?

Boletines electrónicos	
La Mesa de ExE	
Mensajes de Whatsapp	
Llamadas	
Reuniones individuales	
Catálogos mensuales	
Otros	

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<p>19. Seleccione los documentos nacionales e internacionales en educación que conoce:</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>ODS</td></tr> <tr><td></td><td>Metas Educativas 2021</td></tr> <tr><td></td><td>Visión de País y Plan de Nación</td></tr> <tr><td></td><td><u>Plan Estratégico Institucional (PEI) de la SEDUC</u></td></tr> </table> <p>20. ¿Toma en cuenta las metas del ODS número 4 al planificar su intervención en educación?</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> </table> <p>21. ¿Considera su contribución a las metas educativas 2021 al planificar su intervención en educación?</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> </table>		ODS		Metas Educativas 2021		Visión de País y Plan de Nación		<u>Plan Estratégico Institucional (PEI) de la SEDUC</u>		Si		No		Si		No	<p>22. ¿Considera las metas establecidas en la Visión de País y Plan de Nación al planificar su intervención en educación?</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> </table> <p>23. ¿Conoce los indicadores educativos a los que contribuye?</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> </table> <p>24. ¿Le interesaría recibir asesoría y acompañamiento de la Secretaría en estos temas?</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> </table> <p>25. ¿Es miembro de FUNDAHRSE?</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> </table>		Si		No		Si		No		Si		No		Si		No						
	ODS																																							
	Metas Educativas 2021																																							
	Visión de País y Plan de Nación																																							
	<u>Plan Estratégico Institucional (PEI) de la SEDUC</u>																																							
	Si																																							
	No																																							
	Si																																							
	No																																							
	Si																																							
	No																																							
	Si																																							
	No																																							
	Si																																							
	No																																							
	Si																																							
	No																																							
<b>VÍNCULO COMUNICACIONAL</b>	<p>26. ¿Se siente respaldado y/o acompañado y/o asesorado por la Secretaría de Educación? 10</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> </table> <p>27. ¿Ha utilizado algún sistema de información de la SEDUC?</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> </table> <p>28. ¿Forma parte de la Mesa de Empresarios por la Educación?</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>Si</td></tr> <tr><td></td><td>No</td></tr> </table>		Si		No		Si		No		Si		No	<p>29. ¿En cuántas reuniones de Mesa ha participado? 22</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="width: 20px;"></td><td>0</td></tr> <tr><td></td><td>1</td></tr> <tr><td></td><td>2</td></tr> <tr><td></td><td>3</td></tr> <tr><td></td><td>4</td></tr> <tr><td></td><td>5</td></tr> </table> <p>30. Califique de 1 a 7 la utilidad de formar parte de la Mesa de ExE, siendo 1 la escala más baja. 23</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 12.5%;">1</td> <td style="width: 12.5%;">2</td> <td style="width: 12.5%;">3</td> <td style="width: 12.5%;">4</td> <td style="width: 12.5%;">5</td> <td style="width: 12.5%;">6</td> <td style="width: 12.5%;">7</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		0		1		2		3		4		5	1	2	3	4	5	6	7							
	Si																																							
	No																																							
	Si																																							
	No																																							
	Si																																							
	No																																							
	0																																							
	1																																							
	2																																							
	3																																							
	4																																							
	5																																							
1	2	3	4	5	6	7																																		

## GLOSARIO

**STAKEHOLDERS:** Grupos o públicos de interés. Para efectos de esta Tesis, se hace mayor referencia a los Stakeholders que cuentan con inversión en el sector educativo.

**SACE:** Sistema de Administración de Centros Educativos. Este es el sistema de información de la Secretaría de Educación que contiene los datos de la matrícula oficial de estudiantes, sus calificaciones y demás detalles pertinentes. Asimismo, la información de docentes, directores y cuerpo administrativo de los Centros.

**SIPLIE:** Sistema de Planificación de la Infraestructura Educativa. Es el sistema de información de la Secretaría de Educación donde se encuentra plasmada la información del último censo nacional de centros educativos, y que contiene datos relevantes de infraestructura, mobiliario, amenazas naturales y sociales, servicios básicos, y la georreferenciación de los Centros.

**SIARED:** Sistema de Administración de Redes Educativas. Sistema de información de la Secretaría de Educación que contiene toda la información referente a las redes educativas y los centros educativos miembro.