

RELACIONES PÚBLICO-PRIVADO Y REDES DE GOBERNANZA EN LA FORMACIÓN DE DOCENTES EN HABILIDADES SOCIOEMOCIONALES (URUGUAY, 2020-2024)

Paola Dogliotti

Universidad de la República (Udelar-Uruguay)

Natalia Estela Soca

Universidad de la República (Udelar-Uruguay)

RESUMEN

A partir de considerar la influencia creciente del discurso de las habilidades socioemocionales (HSE) en las políticas educativas públicas como uno de los exponentes privilegiados de privatización endógena este trabajo se propone indagar las relaciones público-privadas en los cursos de HSE dirigidos a docentes del sistema de educación pública en Uruguay. Estos cursos fueron implementados en el anterior período de gobierno (2020-2024) y en todos ellos hay una presencia de trabajo de articulación entre la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP) y actores no estatales del sector privado y/o corporativo (empresas y/o fundaciones) encargados del dictado y financiamiento de cursos. A través de una metodología de etnografía de redes basada en la búsqueda online y recopilación de datos (Howard, 2002: Ball 2011) se realiza un mapeo de los actores que conforman las relaciones en el campo particular de los cursos analizados. El análisis muestra dos nodos centrales, la Fundación UPM y la figura *emo-emprendedora* de Carmen Albana Sanz que se destacan por la capacidad de establecer estrategias de generación de redes y lazos con múltiples organizaciones. Los cursos en HSE expresan múltiples formas de hibridación público-privadas, así como conexiones entre actores políticos, académicos, empresas y organizaciones de la sociedad civil. Las interrelaciones de la ANEP con fundaciones y empresas para el dictado de estos cursos muestran la consolidación de la participación del sector privado, corporativo y/o empresarial en la educación. Esto se produce en el marco de una nueva forma de gobernanza heterárquica, caracterizada por la multiplicidad y heterogeneidad de actores influyendo en la educación, así como también el borramiento de las fronteras entre lo público y lo privado. A su vez, se muestra la proliferación de las estrategias de estas articulaciones que promueven la creciente privatización, mercantilización de la educación e incidencia en procesos de reforma educativa global, entre las que se destacan, la movilización de conocimientos, la creación de redes con diversos grados de formalidad y el patrocinio de experiencias piloto.

Palabras clave: habilidades socioemocionales; privatización; políticas educativas.

PUBLIC-PRIVATE RELATIONSHIPS AND GOVERNANCE NETWORKS IN TEACHER TRAINING IN SOCIAL-EMOTIONAL SKILLS (URUGUAY, 2020-2024)

ABSTRACT

Given the growing influence of the discourse on social-emotional skills (SES) in public education policy—which is seen as a prime example of endogenous privatization—this study aims to examine public-private relationships in SES courses designed for teachers in Uruguay’s public education system. These courses were implemented during the previous administration (2020-2024), and in all of them there is a collaborative effort between the National Public Education Administration (ANEP) and non-state actors from the private and/or corporate sector (companies and/or foundations) responsible for delivering and funding the courses. Using a network ethnography methodology based on online research and data collection (Howard, 2002; Ball, 2011), we map the actors who shape the relationships within the specific context of the analyzed courses. The analysis reveals two central nodes: the UPM Foundation and the entrepreneurial figure of Carmen Albana Sanz, who stand out for their ability to establish strategies for building networks and ties with multiple organizations. The HSE courses reflect multiple forms of public-private hybridization, as well as connections between political actors, academics, companies, and civil society organizations. ANEP’s interrelationships with foundations and companies for the delivery of these courses demonstrate the consolidation of private, corporate, and/or business sector participation in education. This occurs within the framework of a new form of heterarchical governance, characterized by the multiplicity and heterogeneity of actors influencing education, as well as the blurring of boundaries between the public and private spheres. At the same time, there is a proliferation of strategies within these partnerships that promote the growing privatization and commodification of education and influence global educational reform processes, notably the mobilization of knowledge, the creation of networks with varying degrees of formality, and the sponsorship of pilot projects.

Keywords: social-emotional skills; privatization; education policies.

RELAÇÕES PÚBLICO-PRIVADAS E REDES DE GOVERNANÇA NA FORMAÇÃO DE DOCENTES EM COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS (URUGUAI, 2020-2024)

RESUMO

Partindo da consideração de que a crescente influência do discurso sobre as competências socioemocionais (CSE) nas políticas educativas públicas constitui um dos principais exemplos de privatização endógena, este trabalho propõe-se a investigar as relações público-privadas nos cursos de CSE destinados a docentes do sistema de ensino público no Uruguai. Estes cursos foram implementados no anterior mandato governamental (2020-2024) e em todos eles existe uma articulação entre a Administração Nacional de Educação Pública (ANEP) e atores não estatais do setor privado e/ou corporativo (empresas e/ou fundações)

responsáveis pela ministração e financiamento dos cursos. Através de uma metodologia de etnografia de redes baseada na pesquisa online e na recolha de dados (Howard, 2002; Ball, 2011), é realizado um mapeamento dos atores que compõem as relações no âmbito específico dos cursos analisados. A análise revela dois nós centrais, a Fundação UPM e a figura emo-empresendedora de Carmen Albana Sanz, que se destacam pela capacidade de estabelecer estratégias de geração de redes e laços com múltiplas organizações. Os cursos em HSE expressam múltiplas formas de hibridação público-privada, bem como conexões entre atores políticos, académicos, empresas e organizações da sociedade civil. As inter-relações da ANEP com fundações e empresas para a realização destes cursos revelam a consolidação da participação do setor privado, corporativo e/ou empresarial na educação. Isto ocorre no âmbito de uma nova forma de governação heterárquica, caracterizada pela multiplicidade e heterogeneidade dos atores que influenciam a educação, bem como pelo esbatimento das fronteiras entre o público e o privado. Por sua vez, verifica-se a proliferação de estratégias destas articulações que promovem a crescente privatização e mercantilização da educação e a influência nos processos de reforma educativa global, entre as quais se destacam a mobilização de conhecimentos, a criação de redes com diversos graus de formalidade e o patrocínio de experiências-piloto.

Palavras-chave: habilidades socioemocionais; privatização; políticas educativas.

Introducción

Es posible observar en las políticas educativas en América Latina, en el marco de una racionalidad neoliberal, el avance y consolidación de procesos de privatización tanto exógena como endógena (Ball y Youdell, 2008), así como la complejización y diversificación de las formas que adquieren las relaciones público-privadas. Entre ellas se encuentran las alianzas público-privadas (APP) -organismos estatales con fundaciones o empresas privadas-, la nueva filantropía en educación y la mercantilización (Ball, 2020; Esper, 2020). Para abordar estas relaciones es preciso analizar el creciente rol de la filantropía en las políticas educativas, ya que como argumentan Avelar y Patil (2020) afecta las formas de gobernanza del Estado en esta materia y supone un cambio en las fronteras entre lo público y lo privado. En este marco, “las fundaciones han generado nuevas formas de privatización” (Avelar y Patil, 2020, p. 10), lo que cobra especial interés para este trabajo que analiza la formación en habilidades socioemocionales (HSE) para docentes del sistema educativo público, financiadas y/o impartidas por fundaciones locales e internacionales.

En las últimas décadas la educación en HSE ha adquirido relevancia a partir de redes transnacionales de circulación a escala global y se ha configurado como uno de los tópicos que en mayor medida se presentan procesos de privatización y mercantilización de la

educación, donde las fronteras entre lo público y lo privado se complejizan y son difíciles de precisar. Para el caso argentino, “liderazgo, emprendedurismo, uso banalizado de las neurociencias y educación emocional constituyen algunos de los principales pilares de la avanzada de las tendencias privatizadoras” (Feldfeber, *et al*, 2020, p.7) y ha calado en múltiples experiencias educativas y discursos de docentes y directivos del sistema educativo (Sorondo, 2023). Peroni (2020) analiza el caso de Brasil y plantea que las relaciones público-privadas se re definen en un contexto de neoconservadurismo, con foco en el individuo, más que en proyectos colectivos y democráticos. La autora plantea que esto se evidencia en los cambios curriculares desde la década de los años 90. Avelar y Ball (2019) han examinado el caso del Movimento pela Base Nacional Común (MBNC) en Brasil, liderado por la Fundación Lemann y con el apoyo de once grandes fundaciones brasileñas. A partir de un análisis de redes, muestran que la mitad de los miembros individuales del MBNC trabajan como funcionarios públicos en el ámbito de la educación. Esto ofrece al sector filantrópico una oportunidad de relacionarse directamente con las autoridades educativas y de influir sobre la política nacional en virtud de esta relación privilegiada. En Chile, los análisis de las políticas promovidas por el Ministerio de Educación en materia de educación emocional han mostrado que la articulación de “organismos supranacionales, alianzas público-privadas y gobiernos locales han invitado profusamente a que expresemos y regulemos lo que sentimos” (Palacios Díaz *et al.*, 2023, p. 3).

Las políticas educativas uruguayas en la última década han sido objeto de una fuerte influencia del discurso de las HSE en el marco de una red de gobernanza psico-terapéutica transnacional (Dogliotti *et al*, 2024; Dogliotti y Estela, 2024; Pykett, Jones, Whitehead, 2017; Ecclestone, 2017). Este trabajo se propone indagar los procesos de privatización y las relaciones público-privadas en estas redes, poniendo el foco en los cursos de HSE dirigidos a los docentes del sistema de educación pública en Uruguay implementados en el anterior período de gobierno (2020-2024) liderado por el partido blanco y conformado por una coalición de partidos de derecha y centro derecha.

Algunas investigaciones uruguayas sobre las políticas educativas se han centrado en los mecanismos de privatización que se han instalado en la educación pública a partir del año 2010 (Martinis, 2022; Martinis, 2021a; 2021b; Martinis, 2020a; Martinis y Rodríguez Bissio, 2020; Falkin, Liberman y Sánchez, 2025). En el pasaje de una privatización latente en el período progresista (2010-2019) a una impuesta en la anterior administración (Martinis,

2020b)¹, se han producido procesos de reactivación de posiciones conservadoras y neoliberales que han permeado en la rica tradición estatista y centralizada de la educación pública uruguaya. A partir de la configuración de redes de influencia integradas por una diversidad de actores políticos, empresariales, académicos, comunicacionales y pertenecientes a diversos *think tanks* insertos en redes internacionales, estos actores comienzan a tener, a partir del 2020, una injerencia directa en la definición de las políticas educativas (Martinis, 2023).

Una red que articula al principal *think tank* liberal del país (CERES), con otro más reciente pero fuertemente hegemonizado por perspectivas conservadoras (Eduy21), con ámbitos académicos (Universidad Católica del Uruguay, Universidad de Montevideo), con importantes empresas nacionales y transnacionales, con una experiencia educativa “gratuita de gestión privada” (el Liceo Impulso), con medios de prensa (Semanario Búsqueda, diario El Observador y diario El País), entre otros actores, resultó efectiva para generar discursividades capaces de disputar las formas de organización y gobierno de la educación pública en Uruguay (Martinis, 2023, p. 116).

Las ideas que promueven estas redes de gobernanza privadas se van integrando a nivel normativo público en la transformación de la docencia. La Ley de Urgente Consideración (LUC), n. 19889 promulgada en 2020, cuando asume un nuevo gobierno luego de quince años de gobiernos progresistas, introduce formas de privatización endógena (Ball y Youdell, 2008) a través de dos literales. Uno que abre la posibilidad de realizar cambios en el estatuto docente a partir de permitir complementos salariales por resultados de aprendizaje estudiantil en consonancia con el pago por productividad de las reformas globales de corte neoliberal. Otro que habilita potestades a los directores de los centros educativos para contratar o despedir docentes (Martinis, 2023).

Presupuestos teórico-metodológicos

Una de las hipótesis centrales del trabajo es que los cursos y propuestas de formación docente en HSE se inscriben en un fenómeno global y creciente de privatización endógena de

¹ Si bien en la era progresista hubo una democratización y expansión de la oferta educativa (Bordoli y Martinis, 2021) se comenzó con mecanismos privatizadores como las donaciones especiales de empresas privadas a iniciativas educativas vía deducciones impositivas y la construcción de infraestructura pública bajo la modalidad Participación Público Privada (Verger, Moschetti y Fontdevila, 2017; Bordoli et al., 2017). En el entorno del 90% de los recursos donados fueron dirigidos a instituciones privadas (Martinis, 2020c).

la educación pública (Ball y Youdell, 2008) respaldadas por el Estado como *agente mercantilizador*. La privatización endógena implica “la importación de ideas, métodos y prácticas del sector privado a fin de hacer que el sector público se asemeje cada vez más a una empresa y sea tan eficiente como una empresa” (Ball y Youdell, 2008, p. 8). De esta forma el Estado crea las condiciones en el sector público, trascendiendo la división educación pública/educación privada (Ball, 2014).

El Estado también actúa como un “agente mercantilizador”, transformando la educación en una mercancía susceptible de compra-venta a través de un contrato. A partir de reformas en el sector público provee las medidas necesarias para redefinir las instituciones estatales y lograr que sean homologables a “las empresas” y receptivas a los procesos de mercado. Los Estados crean las condiciones económicas y extraeconómicas en el sector público permitiendo que las empresas operen y extraigan ganancias (Ball, 2014, p. 12).

De modo que “las relaciones público privado no pueden ser comprendidas en categorías dicotómicas sino en la forma de hibridación” (Martinis, 2022 p.197). Algunos ejemplos son la entrega y gestión de servicios desde el sector privado a las instituciones públicas, desarrollos curriculares y programas de capacitación profesional para docentes, que se despliegan a través de alianzas público-privadas o de iniciativas de financiamiento privado (Ball, 2014).

En nuestro caso, a través de una metodología de etnografía de redes (Howard, 2002) o “etnografía política”, entendida como un “mapeo de la forma y contenido de las relaciones de la política en un campo particular” (Ball, 2011, p. 25); se analizan estas alianzas en los cursos de formación docente en HSE, mostrando las múltiples formas de hibridación público-privadas, así como conexiones entre actores políticos, académicos, empresas y organizaciones de la sociedad civil.

Una heterarquía es una forma de gobernanza en red (Ball, 2011) de la que el Estado forma parte. Si bien no desplaza por completo modos de gobierno basados en jerarquía y cadenas de mando, da cuenta de un “mercado de autoridades” (p. 29). Esto supone que en las trayectorias de la política se dan hibridaciones y entrecruzamientos complejos entre modalidades de relaciones de empresa, filantropía, mutualismo y privatización que desplaza el poder de acción a un nuevo conjunto de actores con intereses particulares. A su vez, se produce una complejización del análisis al involucrar una pluralidad de actores en la construcción de la política y al trascender los ciclos tradicionales de diseño, implementación y

evaluación de la política. En este sentido, es importante destacar que las redes de gobernanza tejidas en los cursos de formación en HSE se producen y tienen efectos en la intersección de los contextos de influencia, de producción del texto y de la práctica (Ball, 2002).

Por filantropía se entiende la promoción y financiamiento de proyectos educativos específicos - en este caso cursos de formación en HSE - por parte de fundaciones y empresas en articulación con organizaciones de la sociedad civil y/o agentes estatales como el Consejo de Formación en Educación de la Administración Nacional de Educación Pública (ANEP), lo que conlleva la producción de nuevas discursividades pedagógicas que disputan el carácter público de la educación (Martinis, 2022). Ball (2020) categoriza tres tipos y argumenta que se presenta en la actualidad un desplazamiento de la

[...] filantropía 1.0 (donaciones paliativas) y filantropía 2.0 (donaciones para el desarrollo) a la filantropía 3.0 (donaciones con fines de lucro), aunque algunos “donantes” practican las tres formas. La filantropía 3.0 se caracteriza por la importación al ámbito de la filantropía de técnicas comerciales y de inversión, y ofrece a inversores y empresarios la posibilidad de que “les vaya bien haciendo el bien”. Es lo que Edwards (2008) denomina “filantrocapialismo”, una combinación de la filantropía empresarial con el emprendimiento social o la inversión con fines de lucro en empresas dedicadas a la prestación de servicios sociales (p.14).

El material analizado de este trabajo se conforma por sitios web de las fundaciones y organizaciones que financian y dictan los cursos, noticias de prensa vinculadas al trabajo de las fundaciones y actores involucrados, así como documentos de política educativa pública tales como los programas de los cursos de formación a docentes que se consignan en la Tabla 1 a inicios del siguiente apartado.

Análisis

Según se detalla en la Tabla 1 a continuación, en el período de gobierno analizado (2020-2024) se dictaron una serie de cursos en torno a la educación en HSE a docentes del sistema educativo público de Uruguay. Estos fueron ofrecidos a través de la página web de la ANEP en alianza con una gama amplia de actores del sector corporativo, privado o no estatal a través de diversas estrategias de influencia política que serán objeto de análisis en el presente apartado. Se pueden establecer cuatro estrategias corporativas de influencia política de actores (individuos u organizaciones) no estatales (sector privado o corporativo) a la hora

de promover distintas formas de privatización y mercantilización de la educación e incidir en procesos de reforma educativa: la movilización de conocimientos, la creación de redes, el apoyo a movimientos sociales y el patrocinio de experiencias piloto (Fontdevila, Verger y Avelar, 2023). Estos cuatro tipos de estrategias no son excluyentes, sino que se refuerzan mutuamente a través de procesos de hibridación y diversificación.

Tabla 1: Relaciones público-privado en cursos sobre HSE

Actores	Apoyos	Título	Destinatarios	Período
1. Ceibal	Fundación Botín	Educación Responsable	1er ciclo - EBI, 2do ciclo - EBI, 3er ciclo - EBI, Adscriptos, Directores, P.O.B, Secretarios, Subdirectores	2015- 2021
2. Gurises Unidos Responsable: Mariana Silveira.	Reaching U	Siento, luego aprendo: Fortaleciendo habilidades socioemocionales en las prácticas educativas	Docentes, educadores e integrantes de equipos psicosociales de centros educativos: educación inicial, primaria y media, públicos o privados de Montevideo e interior de educación formal y no formal	2018 hasta la actualidad
3. Gurises Unidos Responsable: Mariana Silveira.	Fundación UPM	Fortaleciendo habilidades socioemocionales en las prácticas educativas	Docentes y/o integrantes de equipos de centros educativos públicos de Primaria y Secundaria en: 1. Guichón o localidades cercanas. 2. Sarandí del Yi y comunidades cercanas	2024
4. Cimientos/Asociación Civil América Consejo de Formación en Educación (CFE) - Equipo de Plan de Protección de Trayectorias Educativas. ANEP	Fundación UPM	Acompañando trayectorias desde lo socioemocional. Formación para acompañar trayectorias educativas de estudiantes a partir del desarrollo de competencias emocionales	Estudiantes de 2do 3er 4to año del CFE y docentes noveles de educación media de los departamentos: 1. Río Negro, Soriano y 2. Paysandú. Durazno y Tacuarembó	2024



Asociación de Universidades
GRUPO MONTEVIDEO

Políticas Educativas



Revista do Programa Políticas Educativas do Núcleo Disciplinar Educação para a
Integração da Associação de Universidades Grupo Montevideo

5. Jóvenes Fuertes	Fundación UPM Red Latinoamericana de Psicología Positiva Aplicada (Relappa)	Capacitación en psicología positiva aplicada a la educación. Eje de formación: habilidades socioemocionales	Docentes, educadores y referentes comunitarios de Quebracho	2024
6. Universidad de Montevideo - Grupo Bambú Responsable: Carmen Albana Sanz	Red Internacional de Educación Emocional y Bienestar (RIEEB)		800 docentes de 40 centros educativos públicos y privados (inicial, primaria y secundaria) de diferentes contextos sociales del país, incluyendo un liceo ubicado en la Gruta de Lourdes, un centro club de niños (INAU) y el colegio Los Pinos. Ese proyecto implicó la formación de unos 800 docentes en educación emocional. (Búsqueda, setiembre 2023).	2019 a 2021
7. Universidad de Montevideo - Grupo Bambú Responsable: Carmen Albana Sanz	RIEEB	Programa de Educación Socioemocional	Equipo docente de la escuela pública N°350 de Unidad Casavalle (Montevideo)	2022 y 2023
		Tour Emocional Movida emocional	Dirigido a actores del ámbito educativo en general	2022, 2023 y 2024
8. Universidad de Montevideo - Grupo Bambú Responsable: Carmen Albana Sanz	Fundación Telefónica Movistar Fundación La Caixa	Educación en las Emociones	Directivos de centros educativos de la DGEIP	2023 a 2024

Fuente: elaboración propia a partir de las páginas web de ANEP y de las fundaciones y organizaciones citadas.

Los cursos consignados en la tabla refieren a un contexto de la política educativa más cercano al de la práctica (Ball, 2002) en tanto operan a nivel de los docentes, en muchos casos sus evaluaciones conllevan la elaboración, puesta en marcha y posterior seguimiento y evaluación de propuestas áulicas de educación en HSE. En cierta medida, estos cursos, que se orientan a determinados fines que priorizan lo individual sobre lo común, introducen una forma de gobernanza centrada en el *self governance* y que operan en el marco de una

regulación de los comportamientos de los actores educativos, en este caso, directores, adscriptores y docentes. ¿Qué efectos tienen, qué estrategias de articulación público-privadas encierran al comprenderse como sistemas de gobernanza psicológica que se inscriben en el comportamiento y subjetividad de los actores educativos?

Los cursos se muestran como ejemplos de la configuración de una nueva filantropía en tanto introducen actores no estatales al juego de la política y gobernanza de la educación y al mismo tiempo se excluye la posibilidad de participación de otros actores estatales y comunitarios. Se producen así, nuevos espacios donde formular y ejecutar políticas educativas que favorecen procesos de reforma educativa, la irrupción y producción de nuevos métodos, valores y formas de gestión (Ball, 2020; Verger, Fontdevila y Alvear, 2020). En este entramado, se generan nuevas discursividades que disputan el carácter público de la educación (Martinis, 2022), en nuestro caso, en el ámbito de la formación y difusión de HSE.

Una de las primeras iniciativas que da cuenta de la hibridación entre lo público y lo privado a partir de esta nueva filantropía, el Programa Educación Responsable se desarrolla desde 2015 en Uruguay por la Fundación Botín de España². La familia Botín es fundadora también del Banco Santander y entre ambas instituciones se comparten los cuadros gerenciales e impulsan prácticas de educación socioemocional (Andriolo y Conde, 2024). Las organizaciones que se encargan del dictado de este programa a nivel local han sido El Abrojo, la Universidad ORT y Ceibal³. La primera una organización de la sociedad civil sin fines de lucro identificada con los sectores progresistas, la segunda una universidad privada de gran trayectoria en Uruguay y la tercera una institución pública no estatal que promueve innovación en educación digital en el sector público. La pluralidad de instituciones permite constatar la capacidad de articulación entre actores identificados con una gama amplia del universo político-ideológico. En cierta medida, da cuenta de la gran adhesión del discurso de las HSE, de apariencia neutral. Educación Responsable trata de una propuesta de acompañamiento a docentes durante tres años “que permite trabajar las habilidades socioemocionales con niñas, niños y jóvenes de 3 a 16 años, en los centros educativos públicos del país” (Ceibal, 2024). En la página web del programa (Educación Responsable, 2026) se muestra la articulación entre los organismos internacionales, la academia

² Tiene entre sus cometidos generar y difundir informes sobre el estado de la educación emocional y social en diversos lugares del mundo: «Apuesta por una educación que promueva el crecimiento saludable de niños y jóvenes potenciando su talento y creatividad para ayudarles a ser autónomos, competentes, solidarios y felices. Una educación que genere desarrollo y contribuya al progreso de la sociedad» (Fundación Botín, 2013, p. 6).

³ Educación Responsable, además de articularse con Ceibal, en el año 2016 lo hizo con la Asociación Emocionarte y en 2019 con la Fundación Escuelas Vinculadas (Andriolo y Conde, 2024). Esto da cuenta de la multiplicidad de actores y redes con las que establece estrategias de acción.

internacional, las pruebas estandarizadas y la evaluación como modo de justificar y avalar el trabajo con las HSE. Como analizan Dogliotti (*et al*, 2024), el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEEd) ha tomado los informes de Fundación Botín como marco de referencia internacional para impulsar la educación en HSE en Uruguay.

«Educación Responsable» es un programa pionero en el desarrollo de la inteligencia emocional, social y de la creatividad en centros educativos. Fue desarrollado por la Fundación Botín, en conjunto con la Universidad de Cantabria (España), Universidad de Yale (EE. UU.) y expertos internacionales. Desde su creación en el año 2006, funciona en más de 280 centros educativos en España, Uruguay y Chile, y ha alcanzado a más de 10.000 docentes y 70.000 niños y adolescentes. (INEEd, s/f).

De algún modo, en este caso se articulan los cuatro tipos de estrategias enumeradas al inicio del apartado (Fontdevila, Verger y Avelar, 2023): estrategias de movilización de conocimientos (las mediciones validando y la academia sustentando la propuesta), estrategia de creación de redes (Fundación Botín - Educación Responsable - Ceibal - El Abrojo - ORT - INEEd - ANEP), el apoyo a movimientos sociales (El Abrojo si bien no es un movimiento social amplio sí es una organización de la sociedad civil con gran trayectoria en Uruguay e identificada por su trabajo con los sectores más vulnerables y del espectro ideológico progresista), y el patrocinio de experiencias piloto (a partir de un trabajo experiencial de acompañamiento de tres años en los centros educativos de la ANEP).

A su vez, entre las primeras experiencias que muestran hibridaciones entre lo público y lo privado se encuentra la formación “Siento, luego aprendo: Fortaleciendo habilidades socioemocionales en las prácticas educativas” dictada en el año 2018 por la organización de la sociedad civil Gurises Unidos⁴ y financiada por la Fundación *Reaching U*, fundación con presencia en Uruguay desde el año 2001 con el objetivo de intervenir en los sectores vulnerables de Uruguay, “ampliando oportunidades” a través de becas, cursos y capacitaciones dirigidas a docentes de dichos sectores (*Reaching U*, 2026). Esta formación surge de experiencias previas de sensibilización y monitoreo en la temática de las HSE referenciadas en un trabajo en conjunto entre ambas organizaciones (Gurises Unidos y *Reaching U*, 2016).

⁴ “Desde 1989, somos una organización de la sociedad civil comprometida en la defensa de los Derechos Humanos de los niños, niñas y adolescentes, tanto a nivel nacional como internacional. En tal sentido, desarrollamos acciones de atención directa, monitoreo, incidencia y vigilancia de derechos para y con los niños, niñas y adolescentes, sus familias y las comunidades pertenecientes a los sectores más vulnerables”. <https://gurisesunidos.org.uy/quienes-somos/>

Reaching U, una fundación conformada por uruguayos residentes en los Estados Unidos de Norteamérica, se dedica a recoger donaciones y dirigirlas a emprendimientos educativos radicados en Uruguay, en especial, para la formación de docentes o directivos de la educación pública a través de instituciones privadas. Entre las instituciones beneficiadas por sus donaciones, además de las analizadas aquí, se encuentran: la Universidad de Montevideo, institución dependiente de la organización Opus Dei de la Iglesia Católica; la Universidad Católica del Uruguay (Martinis, 2023). *Reaching U* forma parte de la Red Latinoamericana por la Educación (REDUCA), un nodo de organizaciones de la sociedad civil, financiadas, entre otros, por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Unión Europea. Esta red promueve procesos de reforma educativa sostenidos en la idea de calidad y en la formación en competencias (Martinis, 2023).

A su vez, desde el año 2019 *Reaching U* organiza de manera anual un premio “al docente uruguayo” (*Reaching U*, 2019), inspirado en el premio “Global Teacher Prize” de la Fundación Varkey, cuya forma de operar en Argentina ha sido analizada como una modalidad de filantropía (Esper, 2020). Fundación Varkey, es una “organización filantrópica dependiente de la *Global Education Management Systems*, una de las principales multinacionales de venta de servicios educativos” (Martinis, 2023, p. 114).

Los/as docentes uruguayos/as que postularon al premio de *Reaching U* en su edición 2025, debían liderar una iniciativa con las siguientes características:

- que presenten ideas pedagógicas actualizadas, estrategias didácticas significativas y mejora en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje,
- que sean creativas y/o innovadoras para Uruguay,
- que promuevan el gusto por aprender y la permanencia en el sistema educativo,
- que hayan estado activas al menos desde el año 2024 y
- que estén activas en el año 2025. (*Reaching U*, 2025).

Como ha sido señalado para el caso argentino (Feldfeber *et al.*, 2020), con estas iniciativas se despliega un mercado de cursos y eventos al tiempo que se difunden los valores asociados con una lógica de liderazgo e innovación, así como con las competencias que demandan el mercado y las empresas.

Por otra parte, Gurises Unidos, de las primeras organizaciones de la sociedad civil en llevar a cabo cursos en HSE desde 2018, en el año 2024 realizó otra formación titulada “Fortaleciendo habilidades socioemocionales en las prácticas educativas”, financiada por la

Fundación UPM. En este caso, mientras que Gurises Unidos se encargó del dictado del curso, Fundación UPM ofreció el financiamiento económico, otorgando becas para la inscripción de docentes. Como se expresa en su página web:

Desde Fundación UPM buscamos ser instrumento que contribuya al fortalecimiento de las comunidades en el largo plazo. Para ello impulsamos proyectos y ofrecemos becas de capacitación educativas en el interior del país (Magdalena Ibañez, presidenta de Fundación UPM; UPM, 2025).

La articulación de Gurises Unidos con UPM y con *Reaching U* es interesante porque si bien representan instituciones con tradiciones ideológicas disímiles; mientras que Gurises Unidos muestra un interés social, UPM y *Reaching U* manifiestan intereses empresariales (como lo demuestra el lazo ya mencionado entre *Reaching U* y universidades privadas), la mutua colaboración hace que esas fronteras se diluyan. Aquí radica una de las características que hace efectiva a esta relación público-privada para canalizar intereses, ideas de política y generar influencia. Las iniciativas privadas cuentan con colaboración de autoridades e instituciones públicas competentes en un determinado ámbito (Verger, Fontdevila, Alvear, 2020), en este caso, las direcciones generales de los consejos desconcentrados de la ANEP a la que pertenecen los docentes y directivos a los que van impartidos los cursos. El análisis del curriculum vitae de la docente a cargo del dictado de los cursos impartidos por Gurises Unidos con el apoyo de UPM y *Reaching U*, muestra las redes entre instituciones públicas y privadas en su trayectoria de formación en lo socioemocional, el liderazgo, y la innovación y gobernanza. Su trayectoria de formación da cuenta del pasaje por instituciones públicas, así como por otras con perfiles conservadores y/o neoliberales, tanto a nivel nacional como internacional.

Mariana Silveira es Licenciada en Psicología por la Facultad de Psicología (UDELAR), y Posgraduada en “Psicología del Trabajo y las Organizaciones” (UCUDAL) y Diplomada en: “Perfeccionamiento en psicopedagogía” (UCUDAL); “Educación Emocional y Coaching para el desarrollo integral” (Fundación Liderazgo Chile: FLICH⁵) y “Gobernabilidad e Innovación

⁵“Esta organización se comprende como una comunidad epistémica que involucra a actores del mundo académico y empresarial, y actualmente está presidida por Arnaldo Canales –empresario con trayectoria en el ámbito del retail– quien ha publicado diversos libros sobre educación emocional. Para comprender su creciente alcance nacional e internacional es relevante referir que, de acuerdo a lo reportado en su página web y redes sociales, FLICH ha establecido diversos convenios de colaboración, por ejemplo, con la Universidad de San Buenaventura, Colombia y el Centro Internacional de Educación Emocional y Neurociencia para ofrecer cursos y diplomados con triple certificación; con la Universidad de Málaga, institución con que ha establecido convenios para la realización de pasantías en ‘pedagogía avanzada’; y recientes presentaciones en el Parlamento

Pública” (Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe: CAF-Universidad de Montevideo)⁶ (Fundación UPM, Gurises Unidos, 2024).

Cimientos, otra de las organizaciones de la sociedad civil que dicta formaciones en HSE, con presencia en Uruguay desde el año 2012 y en Argentina desde el año 1997, ofrece propuestas de formación en HSE para directores de escuelas en contexto de alta vulnerabilidad (Feldfeber *et. al*, 2020, p. 23). La organización

[...] promueve la equidad educativa mediante programas que favorecen la permanencia y el egreso de la educación media pública, mejoran la calidad de la educación e impulsan la continuidad educativa y/o la inserción laboral de jóvenes que viven en contextos más desfavorables (Cimientos, s/f).

En la Tabla 1 se observa una relación entre Cimientos y Fundación UPM a partir del curso “Acompañando trayectorias desde lo socioemocional. Formación para acompañar trayectorias educativas de estudiantes a partir del desarrollo de competencias emocionales”. El curso es difundido a través de las páginas web de la Fundación UPM y del Consejo de Formación en Educación (CFE) de la ANEP, y se dicta en el marco del “Programa Formación de Equipos Educativos” de Cimientos. En la página web de la organización se expresa que: “Este programa tiene como propósito compartir la metodología de trabajo de Cimientos basada en el desarrollo de habilidades socioemocionales, para que equipos educativos puedan fortalecer el acompañamiento de las trayectorias educativas de sus estudiantes” (Cimientos, Formación a Equipos Educativos, s/f). Este curso se dicta a nivel nacional como formación curricular para docentes dentro del CFE, de forma híbrida: virtual y presencial compuesto de instancias sincrónicas y espacios de análisis y discusión, con un proyecto final para acreditar. Su duración es semestral y se abordan los siguientes contenidos: trayectoria educativa y acompañamiento, desarrollo de la dimensión socioemocional y su impacto en el aprendizaje, metodología de acompañamiento Cimientos y herramientas y estrategias de planificación, con el fin de que los equipos educativos cuenten con conocimiento y estrategias para el

Latinoamericano y Caribeño donde han argumentado sobre la relevancia de diseñar una ley modelo de educación emocional para los países de la región” (Palacios *et al*, 2024, p. 7).

⁶ “La quinta edición del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública organizado y dictado por CAF en conjunto con 20 universidades de América Latina, el Caribe y España busca contribuir al fortalecimiento institucional mediante la capacitación de líderes y lideresas de la región, en el desempeño eficaz de sus funciones, desde una perspectiva que procura asegurar un balance apropiado de variables políticas, económicas, sociales, climáticas y de género. En Uruguay este Diplomado se dicta en conjunto con la Universidad de Montevideo. Con una duración de 6 meses, buscará debatir los temas estratégicos de desarrollo sostenible de la región, con un enfoque en habilidades y herramientas de innovación pública y gobernabilidad para alcanzar los ODS 2030”
<https://www.caf.com/es/capacitaciones/diplomado-en-gobernabilidad-e-innovacion-publica-uruguay-5-ed/>

acompañamiento educativo de jóvenes en situación de vulnerabilidad educativa (Cimientos, ANEP-CFE, 2023). De algún modo, se presenta un proceso de emocionalización de las trayectorias educativas, similar a lo ocurrido con otros significantes que habían emergido en otro contexto de producción discursiva, propios de tradiciones pedagógicas progresista como comunidad, inclusión, sujeto crítico, autonomía, entre otros (Dogliotti y Estela, 2024). A su vez, el diario El País difunde el trabajo de esta organización: “Cimientos se sostiene con las donaciones de empresas y personas privadas que se animan a colaborar en el marco de responsabilidad social empresarial” (El País, 19 de febrero de 2021). Esta publicación demuestra como la nueva filantropía dedica recursos a consolidar su presencia en periódicos y revistas, y con ello, las fundaciones privadas adquieren progresivamente la condición de «especialistas», amplían su potencial de influencia y ocupan un papel cada vez más central en el debate público (Olmedo y Santa Cruz, 2013).

Como fue analizado para el caso de la articulación de Gurises Unidos con las fundaciones *Reaching U* y UPM, en el caso de Cimientos, además de ser financiada por UPM, también se presentan lazos entre instituciones de tradición ideológica disímiles, al convenir con la Facultad de Psicología (FP) de la Universidad de la República (Udelar). Este convenio firmado el 21 de marzo de 2017 establece un acuerdo para trabajar interdisciplinariamente entre las instituciones firmantes y permite que estudiantes de la Facultad de Psicología realicen prácticas profesionales en liceos donde Cimientos implementa los cursos. Por otra parte, es interesante analizar en este caso la multiplicidad de actores del ámbito público (FP de la Udelar y CFE de la ANEP) y privado (Cimientos y Fundación UPM) que se entrelazan generando sinergias, adhesiones y modos de abordaje territorial que no permite distinguir con precisión hasta dónde llega lo público y hasta dónde lo privado.

La fundación UPM también ofrece financiamiento para la formación en HSE “Capacitación en psicología positiva aplicada a la educación” llevada a cabo por Jóvenes Fuertes, asociación civil fundada en 2014 en Uruguay que promueve la formación del carácter a partir de la psicología positiva. María José Soler, presidenta y una de las fundadoras de Jóvenes Fuertes, integra por Uruguay la “Red Latinoamericana de Psicología Positiva Aplicada (Relappa)”. A su vez, se vincula con el grupo Bambú de la Universidad de Montevideo al ser directora de la carrera de Psicología y dictar cursos y conferencias en el marco de este grupo. Jóvenes Fuertes se sustenta teóricamente en la Psicología Positiva⁷, a

⁷ “La psicología positiva captura de forma inteligente y hábil ideas populares enraizadas en nuestra cultura sobre la psique, el bienestar y la salud humanas para devolverlas al imaginario colectivo presentadas en forma de gráficos, tablas, ecuaciones y hechos empíricos y objetivos. Esta estrategia ha permitido a la psicología positiva

diferencia de Grupo Bambú cuyas principales referencias teóricas provienen del enfoque de la inteligencia emocional de Rafael Bisquerra, presidente de la Red Internacional de Educación Emocional y Bienestar (RIEEB). Además de recibir apoyo económico de la Fundación UPM, tiene “alianzas estratégicas”, como se indica en su sitio web, (Jóvenes Fuertes s/f) con las empresas Auren, *Reaching U*, Elías & Regules. Por otra parte, tiene sustento económico a través del sistema de Donaciones Especiales del Ministerio de Economía y Finanzas; y recibe donaciones personales o de empresas, que pueden colaborar a través de cuentas bancarias expuestas en la página web, eventos o de la contratación de servicios para sus funcionarios:

Su empresa puede cubrir una gran necesidad actual e impulsar su capital humano y a la vez, colaborar con nuestra organización. En Jóvenes Fuertes brindamos programas y talleres que fortalecen a sus colaboradores en sus roles de madres y padres, así como a sus hijos. Contáctenos para conocer más y poder recibir una propuesta personalizada. (Jóvenes Fuertes, s/f).

Estas estrategias de financiamiento, marketing y difusión, le permiten la diseminación de talleres, programas e investigaciones en distintas instituciones privadas con financiamiento público en zonas de pobreza de Montevideo (Los Pinos y Jubilar Juan Pablo II) y en liceos públicos y colegios privados del interior del país.

Tomando en cuenta lo analizado hasta aquí, podemos conjeturar que la Fundación UPM se presenta como la de mayor presencia en el financiamiento dirigido a otras organizaciones de la sociedad civil con fuertes vínculos a nivel transnacional que tienen conexiones con sectores conservadores y/o referentes de la difusión de políticas neoliberales en la región (Martinis, 2023). Es un ejemplo, a su vez, de su imbricación en el ámbito público y la complejización de las relaciones público-privadas. Al ofrecer financiamiento a tres de las formaciones analizadas, las dictadas por Cimientos, Gurises Unidos y Jóvenes Fuertes, adquiere el lugar de nodo generativo (Olmedo y Santa Cruz, 2013), en el sentido de que actúa como catalizadora y conectora para establecer nuevas redes y facilitar relaciones. En este caso, la fundación UPM habilita espacios para establecer lazos de empresas con la educación pública a través de intervenciones puntuales, del dictado de formaciones o cursos dirigidos a sus docentes y haciendo uso de sus instalaciones.

florece de forma paralela al crecimiento de una enorme industria de la felicidad, a la creciente institucionalización de la felicidad en las esferas pública y privada, y a la introducción de los expertos del bienestar en los ámbitos de la política, de la educación, del trabajo, de la economía y, por descontado, de la psicoterapia en todas sus formas” (Cabanis e Illouz, 2019, p. 40).

La Tabla 1 muestra que varios de los cursos y actividades en HSE fueron impartidos por Carmen Albana Sanz, *emo-emprendedora* (Palacios Díaz et al., 2024 y 2025)⁸, figura que puede ser analizada como otro de los nodos generativos en la articulación entre HSE y las relaciones público-privado. Las actividades que desarrolla la colocan como una de las principales referentes en educación en HSE del Uruguay. La maestra uruguaya radicada en España, en el año 2018, fue invitada por la Fundación *Reaching U* a dictar cursos en sectores de pobreza del país. Así se presenta en la página web del Grupo Bambú de la Universidad de Montevideo del que es su coordinadora.

Magister en Educación por la Universidad Católica del Uruguay. Doctoranda en la Universidad de Blanquerna (Barcelona). Premio docente del año 2017 por la Fundación Jordi Serra i Fabra y Editorial Cruïlla al Proyecto de Educación Emocional desarrollado en el Colegio Nuestra Señora de Montserrat y su traslado al Uruguay. Mérito docente otorgado por la Fundación de Escuelas Cristianas al trabajo en Educación Emocional 2018. Nominada dos veces mejor docente de España por la fundación ABANCA considerado los Goyas de la Educación. Premio a la Mejor Innovación Pedagógica a nivel de España por la Fundación Gala 2019. Miembro del Comité Científico de la Universidad de Humboldt (Miami – EEUU). Miembro del Consejo de Cooperación Internacional del Ayuntamiento de Montornés (Barcelona). (Grupo Bambú, Carmen Albana Sanz. Directora. s/f).

Su trayectoria curricular permite visualizar el tránsito por instituciones privadas de corte católico y conservador en muchos casos. A su vez, la multiplicidad de nominaciones, premios y méritos al “mejor docente,” o a la “innovación” configuran un *curriemoditie*, entendido como una suerte de mercancía que circula a nivel global en el mercado educativo empresarial para venderse y promocionarse como una gran referencia en la difusión de las HSE. Illouz (2019) propone entender a las emociones y experiencias emocionales como *emodities*, mercancías por las cuales extraer o acumular valor en el capitalismo del consumo. Las emociones son producidas como commodities emocionales o *emodities*, es decir, creadas en actos de consumo específicos, “no son meros componentes de la estructura motivacional del consumidor o un conjunto de significados adjuntos ‘cargados’ en otros bienes, sino también y más significativamente, *verdaderos commodities* en sí mismos” (Illouz, 2019, p. 32). Por otra parte, Carmen Albana Sanz, oriunda del barrio Borro, ubicado dentro del territorio del Plan Cuenca Casavalle, desde el año 2019 llevó a cabo el denominado “Programa de Actividades de Educación Emocional (PAEE)”, dirigido a estudiantes de

⁸ Palacios *et al.* (2024) entienden esta noción como el modo de caracterización de actores provenientes del ámbito privado-empresarial que llevan adelante un intenso trabajo de difusión y proselitismo de las HSE en medios y formatos diversos: prensa, páginas web, redes sociales, proyectos de ley parlamentarios.

cuarto, quinto y sexto grado de la escuela pública N° 350 de la Unidad Casavalle. Realizó esta intervención en el marco de su investigación de doctorado (Sanz Rodríguez, 2024) en la Universidad de Blanquerna. Se trata de un caso de patrocinio de experiencias piloto dentro de las cuatro estrategias corporativas de influencia política a la hora de promover la privatización y mercantilización de la educación (Fontdevila, Verger y Avelar, 2023). Se aplicó la experiencia y luego se evaluó y sistematizó en una tesis doctoral y sus resultados “exitosos” fueron difundidos posteriormente en varios medios de la prensa local⁹ y en octubre de 2021 cuando concurrió al Parlamento uruguayo a defender el Proyecto de Ley de Educación Emocional (Cámara de Representantes, 2021).

A través del Grupo Bambú de la Universidad de Montevideo, Carmen Albana Sanz realizó el Tour Emocional (2022 y 2024) y la Movida Emocional (2023), dos actividades que se implementaron con el objetivo de capacitar y difundir su perspectiva en HSE a docentes a lo largo del país. El grupo Bambú está integrado por un equipo de profesionales (psicólogas, psicopedagogas, experta en atención plena, investigadora social, doctores, estudiante de abogacía, experto en comunicación) que funciona en Uruguay desde el año 2017 (Grupo Bambú, s/f).

El Grupo Bambú, junto con el apoyo de la Comisión Operativa del Anteproyecto de Ley de Educación Emocional (EE) y la Universidad de Montevideo (UM), han desarrollado el concepto de «Movida Emocional». Este concepto se basa en dos aspectos fundamentales. Por un lado, y viendo el impacto positivo del TOUR EMOCIONAL del año 2022, realizaremos una *movida emocional*, a través de un movimiento educativo con una impronta en el desarrollo de la competencia emocional. (Grupo Bambú, 2023).

Estas actividades pueden ser analizadas a partir de lo señalado por Veger, Fontdevila y Avelar (2023) como una nueva práctica de creación de redes, la denominada *meetingness*, de naturaleza más informal, donde se reúnen actores clave del ámbito de la política educativa, representantes de instituciones privadas y públicas, así como de actores locales e internacionales que contribuye a mejorar la capacidad de intermediación del sector empresarial en procesos de cambio educativo como una estrategia deliberada de influencia política. Como se desprende de la cita, Carmen Albana Sanz lideró la elaboración de un anteproyecto de ley que busca legalizar la curricularización de las HSE en el sistema educativo uruguayo. En los diferentes cursos dictados por Carmen Albana Sanz como en el

⁹ Consignamos estas dos notas a modo de ejemplo: La Diaria, 9-08-2023; El Observador, 13-08-2021.

proyecto de ley, las HSE se presentan como solución a problemáticas de vulnerabilidad y desigualdad social y educativa¹⁰. En una entrevista que le realizó el semanario Búsqueda, comentaba acerca de la “Comisión Operativa del Anteproyecto de Ley de Educación (EE)”

[...] que la iniciativa surgió “del altruismo total” por parte de un grupo organizado de la sociedad civil “preocupado por las crecientes agresividades que hay en la escuela; la falta de respeto, los suicidios, las depresiones y las ansiedades”. De hecho, con esto también pretende fundamentar y promover cambios en la Ley General de Educación (N°18.437), de 2008, “para mejorar el ambiente escolar y dar solución a problemas serios” del sistema educativo uruguayo (Búsqueda, 13 de setiembre de 2023).

Podemos plantear que la difusión en diarios y semanarios del discurso de HSE forma parte de las estrategias de promoción de política educativa (Olmedo y Santa Cruz, 2013). En este sentido, “los discursos y las políticas privatizantes en educación no se vinculan solamente con un negocio lucrativo sino también con la diseminación de una visión particular del mundo, presentada como sentido común (Friedrich, 2016 en Feldfeber *et. al.*, 2020, p. 7).

Con el apoyo de la Fundación Movistar y de la fundación La Caixa [La Caja], la docente Albana Sanz en el marco del Grupo Bambú de la Universidad de Montevideo llevó a cabo en los años 2023 y 2024 la formación “Educar en las emociones”, dirigido a 50 directores de las escuelas públicas del país. En la página web de la Dirección General de Educación Inicial y Primaria (DGEIP) se presenta la fundamentación del curso:

De acuerdo a múltiples investigaciones (Cataluña, País Vasco, Canarias, Málaga, Chile, EEUU, entre otras) y evidencias de los autores más relevantes del campo (Bisquerra, 2003; Fernández Berrocal, 2012; Raquel Palomera, 2019, entre otros), afirman la relación existente entre conductas de riesgo social y la adquisición de las habilidades emocionales: a mayor educación emocional menor conducta de riesgo.

Es por esto que, a través de esta formación, se busca reducir los factores de riesgo social (violencia, conductas autolesivas, faltas de respeto, suicidios, *bullying*, *cyberbullying*, apatía, entre otros) y promover el desarrollo integral de los educandos (ANEP-DGEIP, 07 de setiembre de 2023).

La articulación entre la educación en HSE y el discurso de la seguridad es más que elocuente; y para ello se recurre a la estrategia de apelación al conocimiento experto de la psicología positiva y sus redes de articulación con varios países donde el influjo de esta psicología se ha difundido con más fuerza. Por otra parte, son las empresas las que no solo otorgan los recursos para la formación de los directores sino que directamente a partir de un

¹⁰ Para un análisis de la articulación entre HSE y vulnerabilidad social y los efectos en los sujetos remitirse a Dogliotti y Estela (2024).

supuesto “contacto permanente con el colectivo docente” y el conocimiento experto utilizado en la medición y “relevamiento” de sus supuestas necesidades, definen los contenidos a dictar, como se afirma en la fundamentación del curso: “Del contacto permanente con el colectivo docente, Fundación Telefónica relevó la necesidad de profundizar la formación en tres de estas competencias: la competencia interpersonal, la competencia en relación con los otros y la competencia sobre ciudadanía local, global y digital” ANEP- DGEIP (07 Septiembre 2023). A su vez, en la metodología del curso se explicita que los directores “deberán trabajar con su colectivo docente en la transferencia de lo aprendido para elaborar una propuesta que se lleva adelante con los estudiantes del centro” ANEP- DGEIP (7 septiembre 2023). Esta estrategia utilizada se podría entender dentro del patrocinio de experiencias pilotos (Fontdevila, Verger y Avelar, 2023), ya que la evaluación del curso requiere de la elaboración de una propuesta concreta en cada escuela y que involucre a todo el equipo docente.

En cierta medida, este último caso, junto al conjunto de los ocho cursos analizados en este artículo, muestran que en el periodo seleccionado ha habido una proliferación de cursos en educación de HSE que tiende a dar permanencia a las alianzas entre el sector privado, corporativo y/o empresarial y la ANEP. Como resultado, se producen nuevas formas de *gobernanza heterárquica* en el ámbito educativo (Jessop, 1998 en Fontdevila, Verger y Avelar, 2023). La multiplicidad de alianzas público-privadas en torno a los cursos en HSE muestran la emergencia paulatina, y en cierta medida, exponencial, de nuevas configuraciones organizativas que de algún modo desdibujan las fronteras entre lo público y lo privado. De alguna manera, se combinan estructuras jerárquicas e intercambios de mercado en los modos de llegar a los territorios a través de la proliferación de experiencias pilotos, y formación y acompañamiento desde la práctica. Cuestión que genera mayor adhesión y que da lugar a “formas de gobernanza que, si bien son externas al Estado, están entrelazadas con él” (Jessop, 1998 en Fontdevila, Verger y Avelar, 2023, p. 146).

Consideraciones Finales

A partir de lo consignado a lo largo del artículo, la educación en HSE se ha presentado como uno de los dispositivos escolares más visibles de privatización y de la proliferación de alianzas público privadas en el ámbito educativo. Se ha dado cuenta, cómo a partir de los últimos años, en especial, en el anterior período de gobierno (2020-2024), si bien estas experiencias y alianzas ya habían comenzado durante el último quinquenio de la era

progresista (2015-2019), se ha producido en el ámbito educativo un fenómeno de inserción de un discurso terapéutico que presenta rasgos empresariales de gestión de las emociones. El corpus de cursos seleccionado se analizó como un exponente claro de este fenómeno al instalar la circulación de experiencias emocionales que seducen a los docentes y generan mucha adhesión y proliferación desde las prácticas. Hasta podrían ser consideradas algunas de ellas (a modo de ejemplo, la movida emocional y el tour emocional) como mercancías en el capitalismo del consumo (Illouz, 2019). Las redes de gobernanza psico-terapéuticas que hay por detrás de la administración de estos cursos y actividades muestra que este discurso “trasciende las fronteras nacionales y constituye un lenguaje ‘transnacional’ del yo” (Illouz, 2010, p. 17). Es posible identificar una cultura o ethos terapéutico global que produce una nueva sensibilidad y forma de gobernanza heterárquica que se reproduce de forma micropolítica al interior de los centros educativos públicos. De este modo, los docentes que dictan los cursos a partir de sus *curriemmodities* se venden a sí mismos y junto a los cursos ofrecidos como *emmodities* forman parte de una maraña neoliberal de redes de gobernanza psicoterapéutica y de endoprivatización educativa, conformada por lazos entre organismos locales e internacionales, públicos y privados. Esto habilita las condiciones de posibilidad para la producción, circulación y consumo de los *emmodities*, y al mismo tiempo se configura una “forma de ser docente” mercantil, emprendedora, individualista, apolítica y tecnicista.

A lo largo del artículo hemos identificado algunos actores (individuos y organizaciones) del ámbito no estatal y/o privado que se han mostrado más efectivos en términos de incidencia política a diversos niveles (macro, meso y micro) al ser capaces de articular múltiples estrategias de forma simultánea. Sus niveles y estrategias de influencia operaron tanto a nivel macro en redes transnacionales, en su vinculación con las autoridades de la ANEP como del poder legislativo, así como de la prensa y a nivel meso y micro con los directores de los centros educativos, los equipos docentes y los docentes en su acompañamiento en la generación de experiencias concretas de abordaje de la educación en HSE. Todo esto genera climas más propicios para lograr cambios educativos a partir de la proliferación de sus propuestas, la configuración de opinión, valores y sentimientos, y la emergencia de una subjetividad afín a sus principios. Las prácticas de medición y evaluación de estos cursos, de modo circular, generan conocimiento y su validación, y producen que las organizaciones que financian este tipo de experiencias piloto promuevan la adopción y difusión de estas políticas a mayor escala.

Los cursos analizados a lo largo del trabajo, con la multiplicidad de relaciones entre los actores, las redes, las organizaciones del sector privado y/o corporativo que hay por detrás, tanto para su financiamiento, como para su dictado y posterior evaluación y estandarización, muestran el avance de lógicas de privatización que disputan el carácter público de la educación. Esto se realiza de un modo un tanto reticular e intangible a través a la formación de los docentes, los equipos directivos, con estrategias múltiples que logran interpelar el nivel más ínfimo de las conductas de los estudiantes a través de propuestas concretas a nivel experiencial. Es preciso continuar desenredando esta trama compleja de las relaciones público-privadas en la trama educativa que logren restituir el derecho a la educación y sus implicancias en la construcción de una sociedad democrática.

Referencias

- ANEP-DGEIP (2023). Propuesta de formación gratuita en Educación Emocional dirigida a directivos de centros educativos. Recuperado de:
<https://www.dgeip.edu.uy/prensa/4254-propuesta-de-formaci%C3%B3n-gratuita-en-educaci%C3%B3n-emocional-dirigida-a-directivos-de-centros-educativos/>. Acceso el 27 mar. 2026.
- Andriolo F. y Conde, S. (2024). Sentidos hegemónicos en torno a la educación emocional. En: Falkin, C., Liberman, B. y Sanchez (coords). *Tramas discursivas en el campo educativo uruguayo*. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Avelar, M. y Ball, S. J. (2019). Mapping new philanthropy and the heterarchical state: The Mobilization for the National Learning Standards in Brazil. *International Journal of Educational Development*, 64, 65–73.
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2017.09.007>
- Avelar, M., y Patil, L. (eds.). (2020). *La nueva filantropía y la disrupción de la educación global*. NORRAG número especial, 4, edición en español.
<https://repository.graduateinstitute.ch/record/299181/files/norrag-special-issue-04-spanish.pdf>
- Ball, S. J. (2002). Textos, discursos y trayectorias de la política: la teoría estratégica. *Páginas*, 2-3(2), 19-33. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pgn/article/view/14985>
- Ball, S. J. y Youdell, D. (2008). *La privatización encubierta en la educación pública*. Brussels: Education International, 2008.
- Ball, S. J. (2011). Política social y educativa, empresa social, hibridación y nuevas comunidades discursivas. *Propuesta Educativa*, 2(36), 25-34.

- Ball, S. J. (2014). Globalización, mercantilización y privatización: tendencias internacionales en Educación y Política Educativa. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 22(1), 1-13.
- Ball, S. J. (2020). La filantropía y la tipología cambiante de la educación mundial: La economización de la moral. En Avelar, y Patil (eds.) *La nueva filantropía y la disrupción de la Educación Global* (pp. 14-19). NORRAG número especial, 4, edición en español.
<https://repository.graduateinstitute.ch/record/299181/files/norragspecial-issue-04-spanish.pdf>
- Búsqueda (13 de setiembre de 2023). La educación emocional ayuda a disminuir agresiones, faltas y “tristeza” en escolares.
<https://www.búsqueda.com.uy/Secciones/La-educacion-emocional-ayuda-a-disminuir-agresiones-faltas-y-tristeza-en-escolares-uc58198>
- Ceibal (2024). Educación Responsable.
<https://ceibal.edu.uy/institucional/articulos/educacion-responsable>
- Cimientos (s/f). Somos educación. Recuperado de: <https://uy.cimientos.org/nosotros/>
- Cimientos (s/f). Formación a Equipos Educativos.
<https://uy.cimientos.org/formacion-a-equipos-educativos/>
- Cimientos, ANEP-CFE (2023). Acompañando trayectorias desde lo socioemocional.
<https://www.cfe.edu.uy/index.php/9-novedades/2228-curso-acompanando-trayectorias-desde-lo-socioemocional>
- Dogliotti, P. y Estela, N. (2024) Gobernanza psicoterapéutica: orientaciones y guías para el abordaje de las habilidades socioemocionales en centros educativos, Uruguay (2020-2024) *Revista Educación, Política y Sociedad*. 10(1), 110-141.
<https://doi.org/10.15366/rep2025.10.1.005>
- Dogliotti, P., Estela, N. Andriolo, F., y Liberman, B. (2025). Educación en habilidades socioemocionales. En: Conde, S., Lopez, C. y Sanchez, C. Informe sobre el derecho a la educación en Uruguay. 2024. Observatorio del derecho a la educación.
<https://fhce.edu.uy/oded/wp-content/uploads/sites/3/2025/11/Reporte-anual-2024.pdf>
- Dogliotti P., Estela, N., Páez, S. y Piñón, F. (2024). Las habilidades socioemocionales y la educación del cuerpo en las políticas educativas en Uruguay. *América Latina Hoy*.
<https://doi.org/10.14201/alh.31340>
- Ecclestone, K. y Hayes, D. (2009). *The Dangerous Rise of Therapeutic Education*. Routledge.
- Ecclestone, K. (2017). Therapeutic governance of psycho-emotionally vulnerable citizens: new subjectivities, new experts and new dangers. En J. Pykett, R. Jones y M. Whitehead (eds.), *Psychological Governance and Public Policy. Governing the mind, brain and behavior* (pp. 56–74). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315680248>

- Educación Responsable (2026). Educación Responsable.
<https://www.educacionresponsable.org/programa-ER/>
- El Observador. (2021). Carmen Albana Sanz: “Un niño que no está emocionalmente estable, no puede aprender”. El Observador.
<https://www.elobservador.com.uy/nota/carmen-albana-sanz-un-nino-que-no-esta-emocionalmente-estable-no-puede-aprender--202181219270>
- Esper, T. (2020). *Las alianzas público-privadas y la nueva filantropía en educación: El caso de la Fundación Varkey en la Argentina*. En M. Avelar & L. Patil (eds.), *La nueva filantropía y la disrupción de la educación global* (pp. 58–62). NORRAG.
<https://repository.graduateinstitute.ch/record/299181/files/norrag-special-issue-04-spanish.pdf>
- Falkin, C., Liberman, B. y Sanchez (coords). (2024). *Tramas discursivas en el campo educativo uruguayo*. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Feldfeber, M., Caride, L. y Duhalde, M. (2020). *Privatización y mercantilización educativa en Argentina. Formación de subjetividades y construcción de sentido común durante el gobierno de Cambiemos (2015-2019)*. Instituto de Investigaciones Pedagógicas “Marina Vilte”, Buenos Aires: Secretaría de Educación, CTERA.
- Fontdevila, C. Verger, A., y Avelar, M. (2023). Sector privado y políticas públicas: una sistematización de las estrategias de actores no estatales en la promoción de reformas educativas. *Revista Española de Educación Comparada*, 42, pp. 133-150. ISSN 2174-5382
<https://revistas.uned.es/index.php/REEC/article/view/35942/27149>
- Fundación Botín. (2013) Educación Emocional y Social. Análisis Internacional.
<https://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/descargar.aspx?id=4043&tipo=documento>
- Fundación UPM, Gurises Unidos. (2024). Convocatoria a becas 2024. Formación: Fortaleciendo habilidades socioemocionales en las prácticas educativas.
https://www.upm.es/siteassets/documents/fundacion/fundacion-upm_becas2024_fortaleciendo-habilidades-socioemocionales-en-las-practicas-educativas.pdf
- Grupo Bambú (s/f). Quienes somos. <https://www.bambuuguay.org/quienes-somos/#premio>
- Grupo Bambú (s/f). Carmen Albana Sanz. Directora.
<https://www.bambuuguay.org/equipo/carmen-albana-sanz/>
- Grupo Bambú (2023). Movida Emocional 2023.
<https://www.bambuuguay.org/eventos/movida-emocional/>
- Gurises Unidos y Reaching U (2016). Siento luego aprendo. Un modelo de intervención en Educación Emocional.
<https://www.gurisesunidos.org/wp-content/uploads/2018/08/SientoLuegoAprendo.pdf>

- Illouz, E. (2010). *La salvación del alma moderna. Terapia, emociones y la cultura de la autoayuda*. Buenos Aires: Katz
- Illouz, E. (Comp.). (2019). *Capitalismo, consumo y autenticidad. Las emociones como mercancía*. Buenos Aires: Katz.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa [INEED]. (s/f). Educación Responsable. <https://www.ineed.edu.uy/socioemocional/experiencias/educacion-responsable.html>
- Jóvenes Fuertes. (s/f). ¡Quiero colaborar! <https://www.jovenesfuertes.org/donar/>
- La diaria. (2023). Investigación mostró que programa de educación emocional incidió en mejoras en asistencia y menos violencia en escuela de Casavalle. <https://ladiaria.com.uy/educacion/articulo/2023/8/investigacion-mostro-que-programa-d-e-educacion-emocional-incidio-en-mejoras-en-asistencia-y-menos-violencia-en-escuela-de-casavalle/>
- Martinis, P. (2023). Think tanks, redes de gobernanza y política educativa en Uruguay Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 27(1), 103-128. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v27i1.26246>
- Martinis, P. (2022). (coord.). *Disputas en torno al carácter público de la educación en Uruguay*. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación-Universidad de la República.
- Martinis, P. (2021a). Filantropía estratégica y educación. Apuntes a partir de un caso en Uruguay, Argentina y Brasil. *Jornal de Políticas Educacionais*, 15(42), 1-20. <http://10.5380/jpe.v15i0.82647>
- Martinis, P. (2021b). Las disputas sobre el sentido de lo público en la educación uruguaya: de los liceos públicos de gestión privada a la reforma conservadora (2010-2021). En N. Gluz, C. Rodrigues, y R. Elías, (orgs.), *La retracción del derecho a la educación en el marco de las restauraciones conservadoras: una mirada*. Nuestroamericana (pp. 133 - 165). CLACSO.
- Martinis, P. (2020a). El progresivo avance de perspectivas conservadoras en la educación uruguaya en la última década. *Práxis Educativa*, 15, 1-24. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.15.15446.096>
- Martinis, P. (2020b). Disputas en torno al carácter de la educación pública en Uruguay: de la privatización latente a la privatización impuesta. *Educar em Revista*, 36, e77559. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.77559>
- Martinis, P., y Rodríguez Bissio, G. (2020). Ofensiva conservadora y educación en Uruguay. *Revista Temas Em Educação*, 29(3). <https://doi.org/10.22478/ufpb.2359-7003.2021v30n1.55757>

- Ley 19889 de 2020. Ley de Urgente Consideración. [JS11] 9 de julio de 2020.[U12] D.O. No.30478. <https://n9.cl/wf8h5>
- Olmedo, A.; Santa Cruz Grau, E. (2013) Neoliberalism, policy advocacy networks and think tanks in the Spanish educational arena: The case of FAES, *Education Inquiry*, 4(3), 22618. <https://doi.org/10.3402/edui.v4i3.22618>
- Palacio-Díaz, D., Dufraix-Tapia, I., Sisto-Campos, V., y Ramírez-Casas del Valle, L. (2023). Conteniendo afectos: análisis discursivos de orientaciones educativas en Chile. *Cadernos de Pesquisas*, 53. <https://doi.org/10.1590/1980531410053>
- Palacios Díaz, D., Báez Oyanedel, T., Losada Medina, M., y Sisto Campos, V. (2024). Emo-emprendedores: Análisis crítico de un proyecto legislativo sobre educación emocional en Chile. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 32(45). <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/8667>
- Palacios, D., Manchini, N., y Báez, T. (2025). Legislar las emociones: Análisis discursivo de proyectos de ley sobre educación emocional en Chile y Uruguay. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 33(83). <https://doi.org/10.14507/epaa.33.9097>
- Peroni, V. M., (2020). Relación público-privada en el contexto del neoconservadurismo en Brasil. *Educ. Soc. Campinas.*, 41 e241697. <https://doi.org/10.1590/ES.241697>
- Pykett, J., Jones, R. y Whitehead, M. (2017). Introduction: Psychological governance and public policy. En J. Pykett, R. Jones y M. Whitehead (eds.), *Psychological Governance and Public Policy. Governing the mind, brain and behaviour* (pp. 1–20). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315680248>
- Reaching U. (2019). La versión uruguaya del Global Teacher Prize tiene su primera ganadora: Cecilia Paz, del Liceo Público de Pintadito. <https://reachingu.org/ganadora-premio-2019/>
- Reaching U. (2025). ¿Quiénes pueden postular? <https://reachingu.org/premiodocente/>
- UPM (2025). Fundación UPM: Más de 360 educadores de Durazno han sido becados para programas de formación en los últimos tres años. <https://www.upm.uy/novedades/todas-las-noticias/2025/07/fundacion-upm-mas-de-360-educadores-de-durazno-han-sido-becados-para-programas-de-formacion-en-los-ultimos-tres-anos/>
- Sanz Rodríguez, C. A. (2024). Estudio de caso: Diseño, desarrollo y evaluación de un programa de competencias emocionales en una escuela pública del Uruguay como medida preventiva y de desarrollo integral. Universitat Ramon Llull. <http://hdl.handle.net/10803/692543>
- Sorondo, J. (2023). La educación emocional en el marco de las políticas neoliberales: Reflexiones teórico-epistemológicas a partir de un estudio exploratorio sobre discursos de educadoras/es en secundarias del AMBA. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 31(101). <https://doi.org/10.14507/epaa.31.7717>

Zancajo, A., Fontdevila, C., Verger, A.; Jabbar, H. (2025). Education privatization and marketization: new spaces and research directions. En *Research Handbook on Education Privatization and Marketization*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781035311385.00007>

Verger, A.; Parcerisa, L.; Pagès, M.; Camphuijsen, M. (2024) School autonomy with accountability as a cross-national policy model: diverse adoptions, practices and impacts, *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 10(3), pp. 167-179.
<https://doi.org/10.1080/20020317.2024.2430706>

Submetido em março de 2026

Aprovado em abril de 2026

Informações autorais

Paola Dogliotti

Universidad de la República (Udelar-Uruguay), Profesor Agregada (ISEF) y Adjunta (FHCE)
con Dedicación Total Compartida
Grupo Políticas Educativas, Cuerpo y Currículum
Link ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1913-8099>
E-mail: paoladogliottimoro@gmail.com

Natalia Estela Soca

Universidad de la República (Udelar-Uruguay), Docente Ayudante ISEF.
Grupo Políticas Educativas, Cuerpo y Currículum
Link ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5093-802X>
E-mail: estelasocanatalia@gmail.com